



# รายงานการศึกษา

## โครงการประเมินผล

หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา(นบอ.)  
ตามโครงการสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่

The Training Program Evaluation:  
The Development Course of Middle Administrators  
in Higher Education Institutions

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

พ.ศ. 2552

รายงานการศึกษา “โครงการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา”(นบอ.)  
ตามโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่

“The Training Program Evaluation: The Development Course of  
Middle Administration in Higher Education Institutions”

ผู้วิจัย	1. ดร.วิวัฒน์	กิตติพิชัย	มหาวิทยาลัยมหิดล
	2. ดร.จุฑามาศ	แก้วพิจิตร	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
	3. ผศ.ดร.อังคินันท์	อินทรกำแหง	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน่วยงานเจ้าของเรื่อง

สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
328 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400  
โทรศัพท์ 0-2246-0025  
โทรสาร 0-2576-5555  
www.mua.go.th

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 150 เล่ม

เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

ISBN: 978-616-202-021-6

พิมพ์ที่ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บทคัดย่อ

การประเมินโครงการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับความต้องการในการอบรม รวมถึงใช้เป็นข้อมูลพิจารณาในการคงอยู่ของโครงการ การศึกษานี้ใช้แนวคิดการประเมิน 3 แนวคิด มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน คือ CIPP Model, Logic Model, และ ROI of Human Capital เพื่อประเมินผล “หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ.” โดยพิจารณาใน 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ ปัจจัยผลผลิต ปัจจัยผลลัพธ์ และผลตอบแทนจากการลงทุนในลักษณะการเพิ่มทุนมนุษย์ ใช้การประเมิน 360 องศา เก็บข้อมูลกับตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 4 กลุ่ม คือ (1) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 คน (2) ผู้ผ่านการอบรม จำนวน 174 คน (3) ผู้บังคับบัญชา จำนวน 54 คน และ (4) ผู้ร่วมงาน จำนวน 348 คน เก็บข้อมูลในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ข้อมูลทั้งหมดถูกนำมาประมวลผลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติที (Pair samples t-test)

ผลการประเมินที่สำคัญมีดังนี้

- 1) หลักสูตรมีการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างจากหลักสูตรการอบรมอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน
- 2) รูปแบบการอบรมที่ผู้เข้าอบรมประทับใจมากที่สุดคือ การเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง (Shadowing) และการทำ Pilot Model
- 3) หลังการอบรม นบอ. มีผลผลิตและผลลัพธ์ในเชิงนามธรรมและรูปธรรมที่ชัดเจน
- 4) หลังการอบรม นบอ. มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการบริหาร การเป็นแบบอย่าง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
- 5) หลังการอบรม ผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของ นบอ. หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
- 6) หลักสูตรให้ผลตอบแทนการลงทุนในลักษณะทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า โดยหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมีโครงการใหม่เพิ่มขึ้น ลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ รวมถึงการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

# Abstract

The training program evaluation is essential for developing and improving the training course effectiveness and corresponding to the attendants' desires. In addition, it is also important for training continuation decision. This study aims to evaluate "The Development Course of Middle Administrators in Higher Education Institutions". Three evaluation models: CIPP Model, Logic Model and ROI of Human Capital were employed. Six factors which are contexts, inputs, processes, products, outcomes and ROI of Human Capital were evaluated by using 360-Feedback. The data were collected from four groups of samples which are 13-expertise, 174-trained middle administrator, 54-supervisor of the trained administrator, and 348-trained administrator's colleague. Data were collected through questionnaires and in-depth and small group interviews during December 2008 – February 2009. Qualitative data were analyzed by using content analysis method. For quantitative data, descriptive statistics and Pair samples t-test were employed.

The findings show that this training course, "The Development Course of Middle Administrators in Higher Education Institutions"

1) Learner-center oriented as a key method and different learning pattern comparing to other programs in the same level.

2) Two training-modules that fit the attendants' desires which were "learning from shadowing university" and "conducting a pilot model".

3) After taking this course, the passed attendants have obviously conducted both tangible and intangible products and outcomes.

4) After taking this course, the admin knowledge, skills and behaviors of the passed attendants were higher than before their training at statistical significant .001. They can be role models for others. Furthermore, their admin performance was satisfied and accepted by their supervisors and colleagues.

5) After taking this course, the satisfaction of their supervisors and of themselves toward their organization administration was higher than before their training at statistical significant .001.

6) The training was to bring about good benefits in terms of ROI of Human Capital. Many new projects were created by both department and university levels. The universities' budgets were reduced. Their projects were finished on time efficiently and effectively. Their clients satisfied their services. In addition, the good images of the universities are being built up.

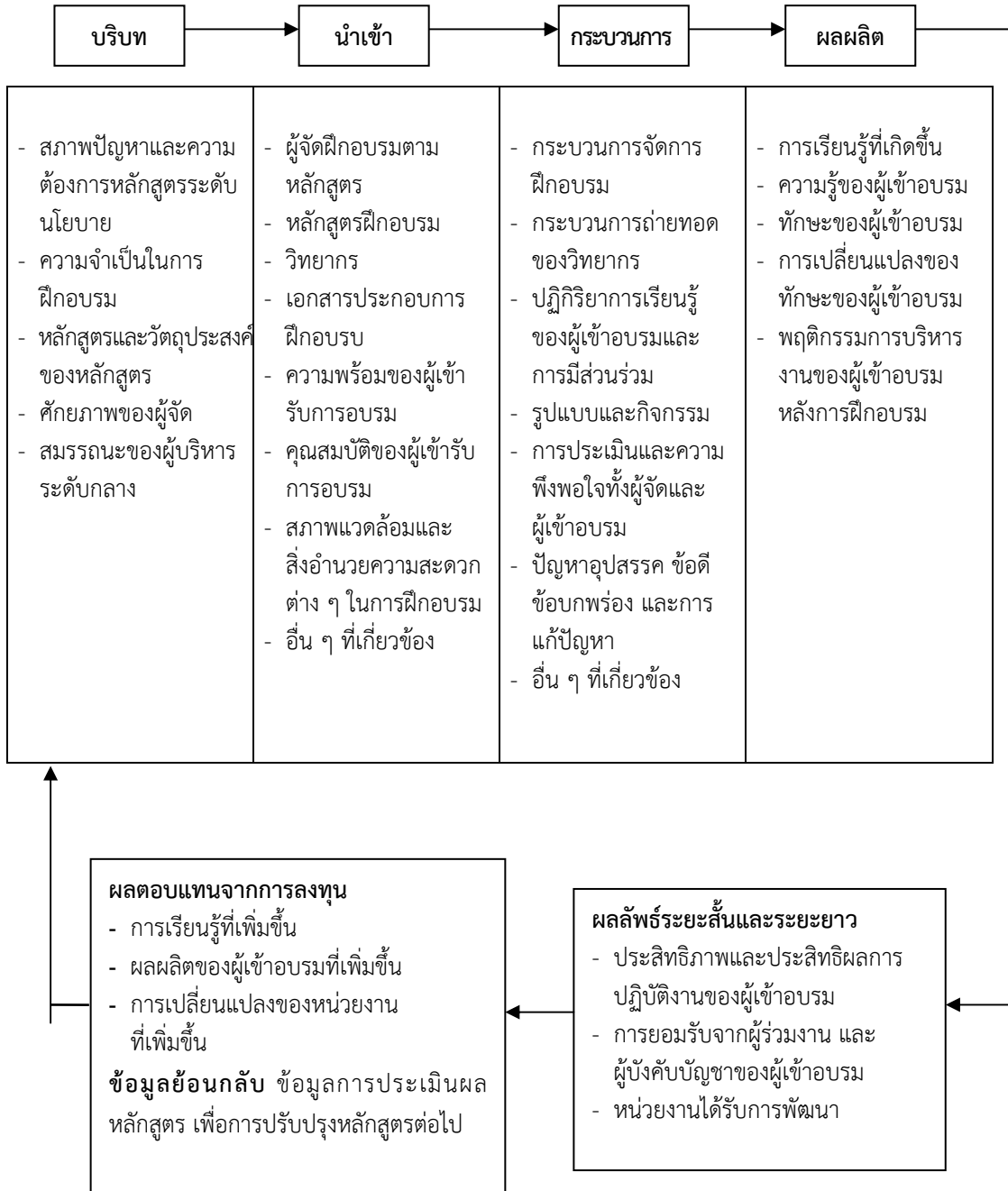
## บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานที่กำกับ ดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางจึงได้จัดทำ “หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ.” ภายใต้โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ โดยได้ดำเนินการจัดอบรมมาแล้ว 3 รุ่น มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 174 คน เพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลหลักสูตร จึงได้จัดทำโครงการประเมินผลหลักสูตร นบอ. ขึ้น มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ (1) เพื่อประเมินผลหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาใน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต (2) เพื่อประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และ (3) เพื่อประเมินคุณค่าการลงทุนที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและหน่วยงาน ใช้แนวคิดการประเมินผลโครงการ 3 แนวคิด มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน คือ CIPP Model, Logic Model, และ ROI of Human Capital ใช้วิธีการประเมิน 360 องศา ใน 6 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) ปัจจัยบริบท (2) ปัจจัยนำเข้า (3) ปัจจัยกระบวนการ (4) ปัจจัยผลผลิต รวมถึงผลลัพธ์ระยะสั้น (5) ปัจจัยผลลัพธ์ ประเมินผลลัพธ์ระยะกลางและระยะยาว และ (6) ผลตอบแทนจากการลงทุน ในลักษณะการเพิ่มทุนมนุษย์ที่เน้นสมรรถนะและศักยภาพที่เพิ่มขึ้นภายหลังการอบรม

การเก็บข้อมูลใช้วิธีเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลตอบแทนจากการลงทุน การสัมภาษณ์ลึกและการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยสำหรับการประเมินปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยกระบวนการ และเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหลักสูตร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 13 คน (2) ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรม (นบอ.) 174 คน (3) ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. 54 คน และ (4) ผู้ร่วมงานของ นบอ. 348 คน

ดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ข้อมูลทั้งหมดถูกนำมาประมวลผลอย่างเป็นระบบ ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติที (Pair samples t-test)

## โมเดลการประเมินผล “หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา”



## สรุปผลการประเมินหลักสูตร

หลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญด้วยเกิดจากปรัชญาและแนวคิดที่ดีและได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์จริงมาใช้ในการวางแผนและกำหนดตัวหลักสูตร โดยได้ใช้รูปแบบการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมของหลักสูตรมีความแตกต่างจากหลักสูตรอื่น ๆ ในระดับเดียวกันอย่างสิ้นเชิง โดยหลักสูตรมีความโดดเด่นมากในส่วนที่เป็นการเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง (Shadowing) และการทำ Pilot Model ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมมีความประทับใจมากที่สุด ด้วยสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในที่ทำงาน

จากการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ของหลักสูตรพบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีผลผลิตและผลลัพธ์ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ “เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี” สำหรับวัตถุประสงค์ “เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” พบว่า หลักสูตรสามารถช่วยเสริมสร้างสมรรถนะให้กับผู้เข้าอบรมใน 2 กลุ่มสมรรถนะหลัก คือ สมรรถนะในการทำงาน และสมรรถนะทางการเมือง สำหรับสมรรถนะเฉพาะด้าน ผู้เข้ารับการอบรมได้มีการเรียนรู้ในลักษณะของแนวคิดในภาพกว้าง ๆ และสุดท้ายคือ สมรรถนะทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าในหลักสูตรไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ แต่หลังการอบรมที่พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความรับผิดชอบในงานสูงขึ้น ตลอดจนรวมถึงการเป็นแบบอย่าง อย่างไรก็ตามการปลูกฝังในเรื่องของการมีจิตสาธารณะยังมีไม่มากนัก จึงเห็นว่าหากหลักสูตรควรมีการเพิ่มเติมและเน้นในเรื่องของสมรรถนะทางจริยธรรมให้มากขึ้น

เมื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในมุมมองของการพัฒนาทุนมนุษย์แล้ว เห็นได้ว่าหลักสูตร นบอ. ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่า โดยโครงการและกิจกรรมที่ผู้ผ่านการอบรมสร้างขึ้น สามารถช่วยลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย โดยผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 92 มีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก

จากความโดดเด่นของรูปแบบการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง และการทำ Pilot model ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในที่ทำงาน และหลังการอบรมที่พบว่า ผู้ผ่านการอบรมสามารถสร้างและมีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรมและนามธรรม เมื่อพิจารณาในมุมมองของการพัฒนาทุนมนุษย์แล้วเห็นได้ว่า หลักสูตร นบอ. ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นจึงเห็นควรสนับสนุนให้หลักสูตร นบอ. ดำเนินการต่อภายใต้เงื่อนไขของการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารโครงการ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีเจตคติที่ดีต่อหลักสูตร และผู้เข้าอบรมได้รับประโยชน์สูงสุด สามารถนำความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นำพามหาวิทยาลัยก้าวข้ามไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยที่จำแนกเป็น 4 ด้าน จึงมีข้อเสนอแนะในการออกแบบและจัดทำหลักสูตร นบอ. ว่าควรได้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางทั้ง 4 ด้าน โดยหลักสูตรควรมีรายละเอียดว่าจะพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้าอบรมในด้านใดบ้าง และโมดูลใดที่ช่วยในการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งหากได้มีการพิจารณาในประเด็นเหล่านี้ก็จะทำให้หลักสูตรมีทิศทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางได้ชัดเจน และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key success indicators) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) จากผลการประเมินหลักสูตรและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่พบว่า หลักสูตรได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านจริยธรรมไม่มากนัก ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญและมีความจำเป็นมากที่สุดสำหรับการเป็นผู้บริหาร จึงมีข้อเสนอแนะว่า หลักสูตรควรให้ความสำคัญ โดยการให้ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะด้านจริยธรรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของหลักธรรมาภิบาล และการมีจิตสาธารณะ

3) มีความหลากหลายในทัศนะที่เกี่ยวกับหลักสูตร นบอ. และความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมาก ด้วยมีความเข้าใจในตัวหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่คลาดเคลื่อนกัน จึงมีข้อเสนอแนะว่าผู้จัดการอบรม ควรมีการชี้แจงทางวาจาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด หรือมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมที่มีรายละเอียดที่ชัดเจน ทั้งแนวคิด ปรัชญาการทำหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และตัวชี้วัดความสำเร็จของหลักสูตร รวมไปถึงความคาดหวังของหลักสูตร ที่จะให้ผู้ผ่านหลักสูตรได้นำความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

4) ผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมากทั้งด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ ตลอดจนรวมถึงสมรรถนะและประสบการณ์ทางการบริหาร และด้วยความไม่คุ้นชินกับระบบการบริหารแบบใหม่ ผู้เข้าอบรมทั้งผู้บริหารเดิม (สายวิชาการ) และผู้บริหารใหม่ (สายสนับสนุนวิชาการ) มีต้นทุนเดิมที่มีความแตกต่างกันสูง จึงมีข้อเสนอแนะว่าการคัดเลือกผู้เข้าอบรมนอกเหนือจากเกณฑ์อายุและตำแหน่งแล้ว ควรใช้สมรรถนะเป็นอีกเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกด้วย และการจัดอบรมในแต่ละรุ่นอาจมีความแตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เข้าอบรม หรืออาจออกแบบหลักสูตรเป็น 2 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน สำหรับผู้บริหารใหม่ที่ยังขาดทั้งประสบการณ์ ความรู้และทักษะทางการบริหาร เน้นการปรับฐานความรู้ ให้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย และให้เครื่องมือทางการบริหาร ที่สำคัญคือ ต้องสร้างความมั่นใจในการบริหารงาน และสร้างภาวะผู้นำ และ ระดับก้าวหน้า สำหรับผู้ผ่านการอบรมระดับพื้นฐานมาแล้ว และสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะทางการบริหารมาก่อนแล้ว มุ่งเน้นการสร้างแนวคิด วิสัยทัศน์ใหม่ และเพิ่มมุมมองทางการบริหารงานอุดมศึกษาให้มากขึ้น เน้นการสร้างนวัตกรรมและโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่ผ่านหลักสูตรระดับนี้ต้องสามารถเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

5) หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีความตั้งใจสูงที่จะพัฒนาขับเคลื่อนหน่วยงานและมหาวิทยาลัยด้วย Pilot Model หากแต่ในทางปฏิบัติพบว่า การขับเคลื่อนในการพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทำได้ช้า แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้ความสำคัญก็ตาม จึงมีข้อเสนอแนะว่า ในแต่ละมหาวิทยาลัยควรส่งผู้บริหารระดับกลางเข้าอบรมเป็นทีม ประกอบด้วย ผู้บริหารสายวิชาการและผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 5 – 6 คน เพื่อให้มีพลังมากพอในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่พึงประสงค์

6) ผู้จัดการอบรมยังไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการโครงการ แต่เห็นว่าการให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นแม่งานหลักยังมีความจำเป็นอยู่มาก ด้วยรูปแบบการอบรมต้องการความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเดิมมาเป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง จึงมีข้อเสนอแนะใน 2 แนวทาง แนวทางแรกคือ การจ้าง



7) หลักสูตรยังไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรสร้างระบบการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง หรืออย่างน้อย 2 ครั้ง คือ ระยะ 6 เดือน และ 1 ปี หลังการอบรม และควรเน้นการติดตามและประเมินผลในเชิงพฤติกรรม การขยายผลต่อ และผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การบริหารงานตามวัตถุประสงค์การอบรม (2) การขยายผลทางความคิด และพฤติกรรมไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รวมถึงบุคลากรในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย และ (3) การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งการมีระบบติดตามและประเมินผล ให้ประโยชน์อย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) สร้างความตระหนักและกระตุ้นจูงใจจากผู้ผ่านการอบรม ในการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ รวมถึงการนำ Pilot Model ไปใช้ปฏิบัติจริง (2) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เกิดความตระหนักและให้ความสนใจที่จะติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินของหลักสูตรด้วย (3) ได้ประเมินผลหลักสูตร นบอ. เพื่อผลลัพธ์ระยะยาว ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่แท้จริงตามความคาดหวัง และเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และดำเนินโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

8) ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ ไม่คุ้นเคยกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อวีดิทัศน์ จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารประกอบการอบรมว่า ควรมีทั้งข้อมูลในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในลักษณะของ CAI ไม่ใช่เป็นสื่อวีดิทัศน์ นอกจากนี้การจัดทำเป็นเอกสาร (Hard copy) ยังมีความจำเป็นอยู่มาก ซึ่งอาจทำในลักษณะของการสรุปบทเรียนในช่วงต่าง ๆ และทำในส่วนเนื้อหาที่เป็นทฤษฎีหลักซึ่งควรมีการอ้างอิงทางวิชาการ

9) ด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแนวทางการบริหารทางธุรกิจถูกนำมาใช้ในการบริหารการอุดมศึกษามากขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการให้ประสบการณ์การเรียนรู้ทางการบริหารจากภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิดการบริหารจากภาคธุรกิจ และจากมหาวิทยาลัยเอกชน อาจทำในลักษณะของการเชิญวิทยากรมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความรู้ และให้แนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร รวมถึงการไปฝังตัวเพื่อการศึกษาดูงาน เป็นต้น

10) เรื่องเล่าจากประสบการณ์ และ Best Practices เป็นสิ่งที่ประโยชน์มากสำหรับผู้เข้าอบรม จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีการยกตัวอย่าง Best Practices ที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นตัวแบบเพื่อการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมมากขึ้น เพื่อให้ได้เห็นในหลากหลายมุมมองสำหรับการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเชิญวิทยากรมาบรรยายในทุกกรณี อาจใช้การเรียนรู้จากเอกสารที่เป็นกรณีศึกษา เน้นการวิเคราะห์และอภิปรายโดยผู้เข้าอบรม และให้มีการออกแบบเพื่อต่อยอด Best Practices เป็นต้น

11) ผู้เข้าอบรมเห็นว่า การได้เครือข่ายจากการอบรมเป็นสิ่งที่ประโยชน์อย่างยิ่ง ซึ่งเครือข่าย นบอ. จะมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารให้กับผู้ผ่านการอบรม และเพื่อเป็นการขยายเครือข่ายให้มากยิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดตั้งเครือข่าย นบอ. อย่างเป็นทางการ และจัดทำเว็บไซต์ของหลักสูตร นบอ. เพื่อเป็นอีกเวทีหนึ่งสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย สกอ. ควรมีแผนงานที่ชัดเจนในการจัดตั้งเครือข่าย นบอ. และควรมีการสร้างกลไกต่อเนื่องร่วมกับเครือข่าย นบอ. มีการจัดสัมมนา ร่วมกันระหว่าง นบอ. ทั้ง 3 รุ่น เพื่อการแลกเปลี่ยนประเด็นและความคิดเห็นในการนำความรู้และทักษะที่ได้จากหลักสูตรไปใช้จริง รวมไปถึงการถือฤกษ์ในเชิงวิชาการ เช่น การจัดทำหลักสูตรร่วม การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการจัดประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

12) ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และผู้ที่ได้รับการวางตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง เข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบอ. เพื่อเป็นการเตรียมคนสำหรับรองรับการหมุนเวียนในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมทีมบริหารทั้งระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีวิธีการบริหารจัดการ การสร้างวิสัยทัศน์ และมีมุมมองใหม่ ๆ ด้านการบริหาร เสริมสร้างให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้นอย่างเป็นระบบ มีทิศทาง และมีเป้าหมายร่วมกัน

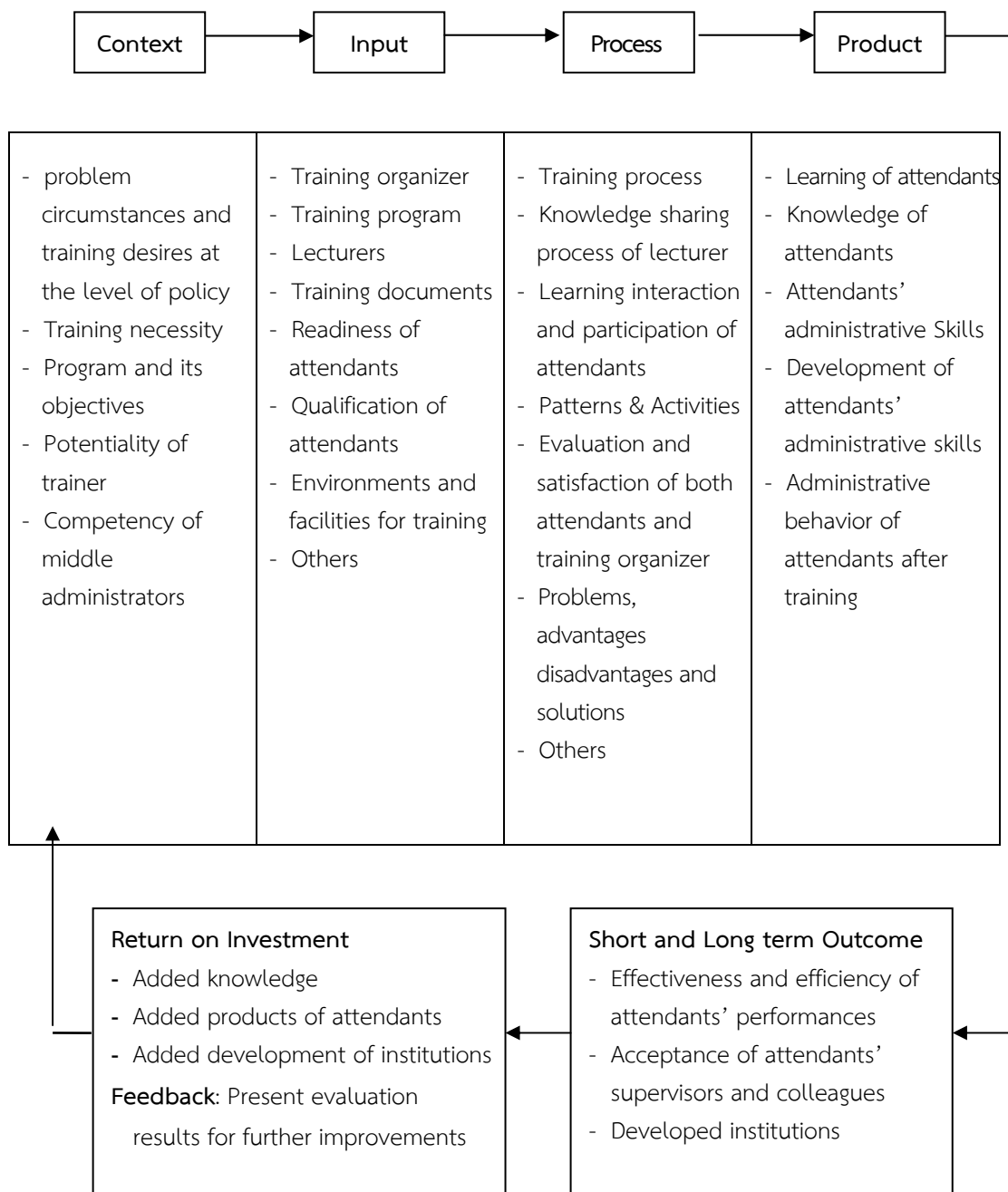
13) ข้อเสนอแนะสุดท้าย เพื่อเป็นการสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี และการเตรียมผู้บริหารระดับกลางให้รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยใหม่มีความเข้มแข็งขึ้น โดยหลักสูตร นบอ. ได้ตอบสนองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ยังมีข้อคิดเห็นจากผู้ผ่านการอบรมที่เห็นว่า ยังคงมีความต้องการในการอบรมอีกมาก ที่จะช่วยในการเสริมสมรรถนะให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี จึงมีข้อเสนอแนะว่า สกอ. ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของผู้บริหารในทุกระดับของมหาวิทยาลัยใหม่ เพื่อค้นหาความต้องการหรือทักษะต่าง ๆ ในการอบรมที่จำเป็นที่เอื้อต่อการบริหารงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยใหม่ก้าวข้ามและเปลี่ยนถ่ายไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้อย่างราบรื่นและมั่นคงต่อไป

# Executive summary

The Office of the Higher Education Commission, Ministry of Education is responsible for supervision and encouragement universities and higher education institutions in terms of administrating organization. Recently, this commission set up the new project – An Encouraging the Strength of Administration for new Universities - to prepare all new universities in changing period. The project focuses on the middle administrators in all new universities and conducting a particular training program for them. The training program is called “The Development Course of Middle Administrators in Higher Education Institutions”. There were three finished courses and 174 passed attendants. This program was evaluated by CIPP Model, Logic Model, ROI of Human Capital, and 360 degree feedback. Three main objectives of the evaluation program were 1) to evaluate the course by considering four factors: contexts, inputs, processes, and products; 2) to evaluate the outcomes; and 3) to evaluate the return on investment (ROI) toward attendants and their organizations.

Questionnaires were instruments for evaluating products, outcomes and ROI. While, an in-depth interview and a small group interview were instruments for evaluating contexts, inputs and processes. The target samples consisted of four groups: 13-expertise, 174-trained middle administrator, 54-supervisor of the trained administrator and 348-trained administrators' colleague. Data were collected by operation team during December 2008 – February 2009 and then were analyzed by systematical techniques. Content analysis was used to analyze qualitative data. Both descriptive statistic and Pair samples t-test were used to analyze quantitative data.

**A model of training program evaluation for the development course of  
middle administrators in the higher education institutions**



### Summary of Evaluation Findings

The program was very important because it stemmed from the philosophy and concepts. All current problems were employed to study for planning and creating the program. Learner-center was applied to set up learning styles and activities. Based on evaluation results, learning from shadowing university and conducting a pilot model are two favorite learning-styles because both styles can be applied for each attendant's works.

With regard to product and outcome, the evaluation indicates that the passed attendants achieved both tangible and intangible products and outcomes. This finding fulfilled one of objectives - *“to strength the best administration of new universities”*. For the objective - *“to prepare the middle administrators of new universities those are the autonomous public universities”* found that the training could encourage attendant’s two core competencies on the work and politic. Moreover, the results were found that the specific competency which was not specified in the program was shown in general guideline. Lastly, the moral competency which was also not specified in the program was shown in terms of high responsibility including better model. However, the corresponding social responsibilities were not much. Therefore, the program should be increased and developed in terms of the moral competency.

In part of ROI of human capital, the results indicated that the effect of the training were worthwhile. The projects and activities which were created by passed attendants could reduce university’s budget. Their worked finished on time and has efficiency. Their clients satisfied their services which it showed that the institutions had better images. Additionally, 92% of all attendants could improve their admin behaviors.

The outstanding of the program was focus on the learner-center oriented, learning from shadowing university and conducting a pilot model which could be applied for each attendant’s works. After taking this course, the passed attendants have obviously conducted both tangible and intangible products and outcomes. Considering the human capital development, the training valuably returned on the investment. Therefore, this training program should be proceeding but it should be improved about program administrative process so as to all stakeholders understood the same concept and had positive attitude toward the program. The passed attendants should get the most benefits, and could apply knowledge, skills and experiences from the program to develop and strengthen their admin works. They will be the university administrators to lead their universities to be autonomous public universities.

## Policy Recommendation

1) Based on the samples’ opinions, the middle administrator competencies have been separated into 4 dimensions, thus the program should show all details of competency enhancement. It is possible that the training program will have clear direction for competency enrichment and key success indicators that can be tangibly identified. Nevertheless, conducting the contextual pilot model was the best indicator of this program.

2) The results of the evaluation indicated that the moral competency still not concern on this program. It is an important fundamental competency which is necessity for administrator. Therefore, the program should be concerned and increased the activities for improving the moral competency, especially, on the corresponding social responsibilities and good governance.

3) There were different opinions between samples on the program and expectations. Because they have different understanding on the program and its objectives. Therefore, program administrator should inform all stakeholders by verbal language or published documents associating with all details of training (i.e., concept, philosophy, objectives, key success indicators, and expectation).

4) As noted previously, there were differences on seniority, scholastic quality, competency, experience of administration and acquaintance with the new administrative university system. Moreover, this training consisted of both an academic administrator and an academic supporting line administrator or a new administrator. Consequently, their experiences on administration were different. Thus, the competency should be included for selected criteria. Additionally, the training course should be designed for 2 levels because each training group tends to serve different attendant. The first level called fundamental level is provided for new administrators who have less experiences, knowledge and skills for administration. This level should be provided various new knowledge, experiences and instruments for administration. The attendants will be reinforced have confidence on their administration and leadership. For the other, progressive level is provided for the administrators who pass fundamental level and/or have more experiences, knowledge and skills for administration. This course should be reinforced new concept and vision, and increased vision for higher education administration especially. Moreover, innovation and project will be created by the attendants of this course level for changing and enhancing department/faculty and university. Above all, the administrators who passed this course level can be leading change which is an important qualification of being university administrator to lead their universities to be autonomous public universities.

5) After the training course, the attendants were highly intended to develop their department/faculty and university using by pilot models. In practical, though the high executives of university were paid attention on these developments but they still slowly moved. Therefore, each university should send the middle administrator team to attend the training. In order to get more number of motivators for enhancing university into the aimed direction, this team consists of 5 – 6 administrators from both academic and academic support lines.

6) It was recommended that the Office of the Higher Education Commission should be a main administrator for the training because the pattern of training depended on the experiences of those universities. That is, the program organizer needed the cooperation of former universities for shadowing. Therefore, there were two choices for setting the training. Firstly, outsourcing is employed to operate general affairs such as document preparation, facilitation, and to take care of all attendants. Secondly, the Office of the Higher Education Commission's university-networks will be partners in running the training program. But one thing to pay attention is a university monopoly is not allowed. That is, the training should be relocated in each region in order to reduce monopolization and comparative organizing innovation. However, Office of the Higher Education Commission should be main administrator.

7) The training program has no tangible systematic follow-up and evaluation. Thus, continuous systematic follow-up and evaluation for passed attendants should be set up such as after 6 months and one year later. Additionally, the systematic follow-up and evaluation should be focused on; (1) administrative behavior change in the context of training's objectives; (2) expansion of concept and administrative behavior to the administrators in other levels and other persons in function and university; (3) the change of products and outcomes of function and university. This system consists of 3 utilities (1) to reinforce awareness and enthusiasm of passed attendant group to implement knowledge, skills, experiences, and pilot model from the training into practical work; (2) to reinforce consciousness and stimulating of the high executives of university for monitoring and evaluating the performance of pass-attendants, that they are identified to be an assessors on the training evaluation; and (3) to evaluate the long-term outcomes or expected outcomes of the program and lead to projects improvement.

8) The majority of attendants were not acquainted with self-learning by visual media. Therefore, training documents should be provided in terms of CAI. However, the hard copy is needed. It should summarize each lesson and main theoretical contents for academic reference.

9) Due to any situations have fast change and business administration tends to be implemented in higher education administration, the good governance from private sector (i.e., private company and private university) will be shared in the training. Such as knowledge shared by experts from private sector and private organization visitation.

10) Both stories of experiences and best practices are utilities for all attendants. Thus, the real best practices seem to be shown as a learning model for attendants. In order to study various angles for excellent development. It means that a case study will be used to analyze and to discuss among attendants for designing projects or activities from the best practices. Therefore, there is no need to invite the lecturers in all steps of training.

11) The attendants found that the training network is able to create the strength of administration and to expand the network. In consequence, the attendants' network will be intangibly set up. Moreover, website of the training can effectively change learning among attendants. An alternative network set up may be that Office of the Higher Education Commission may have clear plan for network setting and then set up seminar among all three sets for exchanging issues and opinions from the real practices. Moreover, this channel can be used to collaborate in academic such as curriculum, resources, and academic seminar.

12) The initial administrators and any persons who become the middle administrators should get chances to attend this training for preparing rotational manpower in the middle level. Moreover, all administering teams tend to gain the methods, vision creation, and new aspects for administration. Accordingly, university administration would have more strengths, directions, and collaborative goals.

13) Finally, the other training associating with good governance is required by attendants. Thus, Office of the Higher Education Commission should evaluate assessment

requirement of all administrators in the new universities for searching other necessary skills associating with university administration.





## คำนำ

โครงการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เป็นคำริของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการติดตามผู้เข้าอบรมและประเมินผลหลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ.” ภายใต้โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งได้ดำเนินการจัดอบรมมาแล้ว 3 รุ่น มีผู้ผ่านการอบรมจำนวน 174 คน เป็นผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มอบหมายให้ ศูนย์ประยุกต์และบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการประเมินผลโครงการดังกล่าว ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2552

นับเป็นความสำเร็จอย่างมากของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารให้กับมหาวิทยาลัย ด้วยผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย นำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 90 มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการบริหารไปในทิศทางบวก และได้ส่งเสริมให้หน่วยงานในความรับผิดชอบมีความเข้มแข็งด้านการจัดการมากขึ้น ส่งผลตามภาพลักษณ์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ดีจากการดำเนินโครงการ นบอ. ในระยะแรก ซึ่งจัดไปแล้วจำนวน 3 รุ่นนั้น จึงมีข้อเสนอแนะจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิเช่น ผู้เข้าอบรม ผู้ร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการอบรม ตลอดจนผู้ที่มีส่วนร่วมในการอบรม ซึ่งข้อมูลการติดตามและประเมินโครงการ รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ถูกนำมาวิเคราะห์และมีการนำเสนอในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับความต้องการในการอบรมต่อไป

คณะนักวิจัย  
วิริณธ์ กิตติพิชัย  
จุฑามาศ แก้วพิจิตร  
อังคินันท์ อินทรกำแหง

พฤษภาคม 2552

# สารบัญ

บทที่	หน้า
1	1
บทนำ .....	1
วัตถุประสงค์ .....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	2
ขอบเขตการดำเนินการ .....	2
กรอบการดำเนินงาน .....	3
โมเดลการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา .....	4
ระเบียบวิธีการศึกษา .....	6
เครื่องมือในการเก็บข้อมูล .....	6
การเก็บข้อมูล .....	7
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	7
2	9
การทบทวนวรรณกรรม .....	9
1. การบริหารการอุดมศึกษา .....	9
การบริหารการอุดมศึกษาแนวใหม่ .....	14
นโยบายการบริหารการอุดมศึกษา .....	16
การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาใหม่ .....	17
2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลางที่พึงประสงค์ .....	18
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	18
สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐ .....	22
3. แนวคิดการประเมินโครงการ .....	25
การประเมินผลการฝึกอบรม .....	26
แบบจำลอง CIPP Model .....	28
โมเดลการประเมินรูปแบบเหตุผล – Logic Model .....	31
การหาผลตอบแทนการลงทุน – ROI .....	33
4. โครงการอบรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง .....	47
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการอบรม .....	51
3	55
หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา .....	55
หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. ....	55
ผลการวิเคราะห์หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา .....	57
การประเมินบริบท .....	57
การประเมินปัจจัยนำเข้า .....	58

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	63
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	63

ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	64
2. การประเมินบริบท.....	67
3. การประเมินปัจจัยนำเข้า.....	74
4. การประเมินกระบวนการ.....	78
5. การประเมินผลผลิต.....	82
6. การประเมินผลลัพธ์.....	87
7. ผลตอบแทนจากการลงทุน.....	102
8. ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง.....	109
ตอนที่ 2: ผลการประเมินหลักสูตร.....	115
5 สรุปและข้อเสนอแนะ.....	121
สรุปผลการศึกษา.....	123
สรุปผลการประเมินหลักสูตร.....	131
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	133
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม	
คู่มือการสัมภาษณ์	

## สารบัญแนกภูมิ

แผนที่	หน้า
1 ผังกรอบการดำเนินงาน.....	4
2 โมเดลการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	5
3 ตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย.....	23
4 องค์ประกอบหลักของการประเมินแบบ CIPP Model.....	29
5 โมเดลการประเมินรูปแบบเหตุผล – Logic Model.....	32
6 แบบจำลองกระบวนการการประเมินผลตอบแทนการลงทุน – ROI.....	35



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. ....	66
2	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บังคับบัญชาของ นบอ. ....	66
3	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมงานของ นบอ. ....	67
4	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ความรู้และทักษะ หลังการอบรมของผู้ผ่านการอบรม.....	84
5	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด พฤติกรรมการบริหารงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน .....	85
6	จำนวนและร้อยละการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรมหลังการอบรม ตามการรายงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน.....	88
7	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ผลลัพธ์จากการพัฒนาของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน .....	91
8	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามการรายงานของตนเอง และผู้ร่วมงาน.....	92
9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด-สูงสุด การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานต่อการบริหารงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน .....	96
10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด การเป็นแบบอย่างของผู้ผ่านการอบรม ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน .....	97
11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ความพึงพอใจในการบริหารจัดการหน่วยงาน	

	และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเอง ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา .....	98
12	จำนวนและร้อยละ การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ Pilot Model.....	98
13	ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตก่อนและหลังการอบรม .....	103
14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด การนำความรู้และทักษะจากการอบรม ไปใช้ในการปฏิบัติงาน.....	104
15	ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม .....	107
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจโดยรวมต่อหลักสูตร นบอ. ....	108

# บทที่ 1

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ทางวิชาการและบุคลากรที่มีคุณภาพ เป็นแหล่งรวมของการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีคุณภาพที่สำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ ซึ่งการแบ่งส่วนการบริหารและการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ และรองรับการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งด้านการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ พัสดุ และระบบการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารระดับกลางถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารจัดการเฉพาะด้าน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานที่กำกับ ดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน สามารถบริหารจัดการมหาวิทยาลัย/สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้จัดโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษา ในการขับเคลื่อนสถาบันเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ พึ่งพาตนเองได้ และพร้อมรับต่อการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ จึงจัดทำหลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ.” โดยได้ดำเนินการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 ซึ่งจัดอบรมมาแล้ว 3 รุ่น (นับถึง สิงหาคม พ.ศ. 2551) โดยมีผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านหลักสูตรแล้วจำนวน 174 คน เป็นคณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ใช้ระยะเวลาการอบรมประมาณ 50 – 60 วันต่อรุ่น หลักสูตรประกอบด้วย 6 โมดูล ที่ดำเนินการต่อเนื่องกัน

อย่างไรก็ดีในการดำเนินการจัดอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลาปีเศษ ในระหว่างการอบรมได้นำองค์ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนรวมถึงเครือข่ายผู้บริหารที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ต่อกัน ไปใช้ในการบริหารงานจริง และเพื่อเป็นการติดตามผลลัพธ์ และประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากหลักสูตรการอบรม (Return On Investment: ROI) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงจัดทำโครงการประเมินผลหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาจะนำมาใช้เพื่อการดำเนินงาน ตลอดจนรวมถึงการปรับปรุงหลักสูตร



## วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาใน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต
2. เพื่อประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อประเมินคุณค่าการลงทุนที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและหน่วยงาน



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการประเมินหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต
2. ผลการประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. ผลการประเมินคุณค่าการลงทุนที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและหน่วยงาน
4. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน



## ขอบเขตการดำเนินการ

ขอบเขตการดำเนินการโครงการประเมินผลหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจะครอบคลุมในประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดในการประเมินผลโครงการ / โปรแกรม ที่นำมาใช้ในการศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารจากผู้จัดการอบรม (ส.ก.อ) ได้แก่
  - 2.1 เอกสารหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
  - 2.2 เอกสารการประเมินที่ผู้จัดการอบรมได้ดำเนินการไปแล้ว เช่น ข้อมูลการประเมินผลจากผู้เข้ารับการอบรม การประเมินภาพรวมของโครงการฯ ข้อมูลการประเมินจากเครือข่ายมหาวิทยาลัย เป็นต้น
3. กรอบแนวคิดการประเมินหลักสูตร ประยุกต์จาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่
  - 3.1 CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007)
  - 3.2 Human Capital ตามแนวคิดของ Schultz (1979) ในด้านผลตอบแทนการลงทุนในการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก (ROI)
  - 3.3 Logic Model ที่เน้นการประเมินผลลัพธ์ระยะสั้น (Short – term Outcomes) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long – term Outcomes / Performance)





4. สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตร วิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดกรอบการประเมินในเชิงลึก

5. สร้างเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ระยะสั้น และผลลัพธ์ระยะยาว ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความคาดหวังของหลักสูตร

6. เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Small group interview) กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมทั้งหาแนวทาง / ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงหลักสูตร

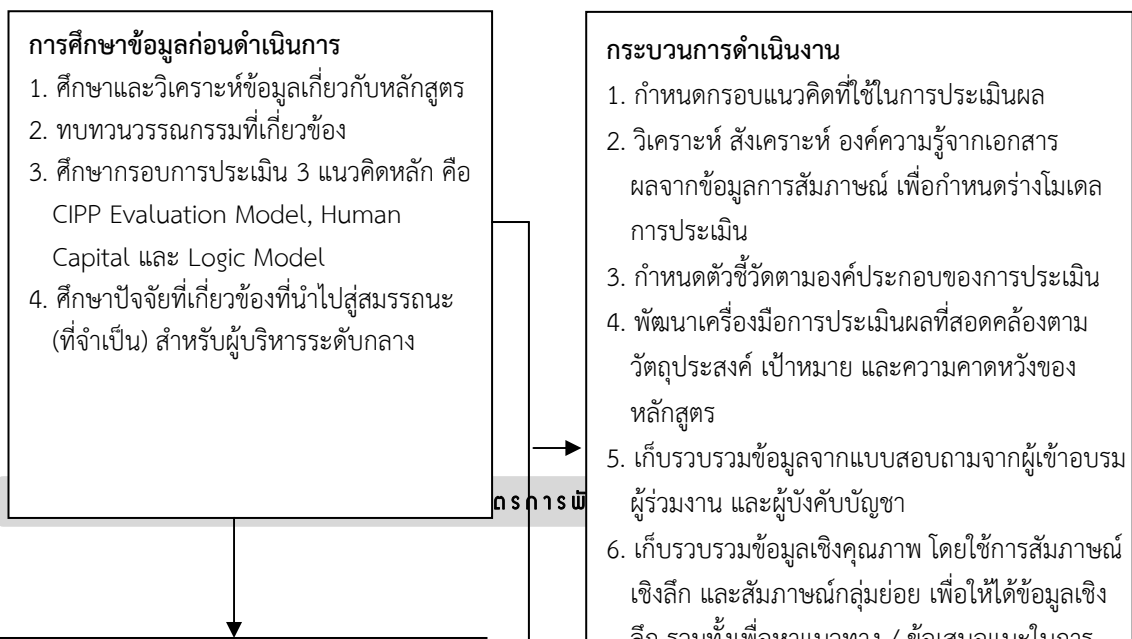
7. วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล

8. จัดทำรายงานสรุปผลการศึกษา



### กรอบการดำเนินงาน

โดยกำหนดกรอบการดำเนินการเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) การศึกษาข้อมูลก่อนการดำเนินการ (2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร (3) กระบวนการดำเนินงาน และ (4) ผลที่ได้รับ รายละเอียดของงานแต่ละส่วน ดูในผังกรอบการดำเนินงาน (แผนภูมิที่ 1)



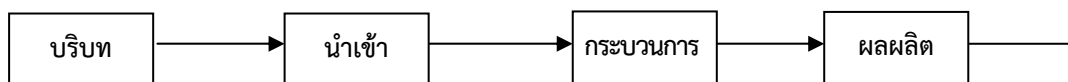


## แผนภูมิที่ 1 ผังกรอบการดำเนินงาน



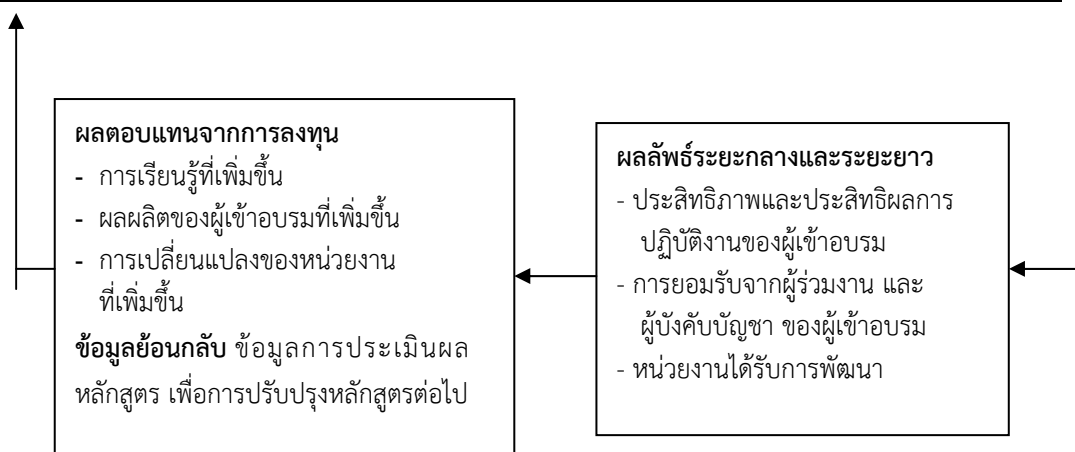
### โมเดลการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ในการศึกษานี้ใช้โมเดล CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของ Stufflebeam & Shinkfield (2007) เป็นกรอบหลักของการประเมินหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ใช้กรอบการประเมิน Logic Model เพื่อประเมินผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว และใช้แนวคิดเกี่ยวกับ Human Capital เพื่อดูผลตอบแทนในการลงทุนในเชิงของการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก โดยผู้ที่ผ่านการอบรมจะมีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านทักษะและการเรียนรู้ ทำให้สามารถสร้างผลผลิตต่าง ๆ ในเชิงการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นจากเดิม รวมถึงการทำให้หน่วยงานในความรับผิดชอบได้รับการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก





<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพปัญหาและความต้องการหลักสูตรระดับนโยบาย</li> <li>- ความจำเป็นในการฝึกอบรม</li> <li>- หลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร</li> <li>- ศักยภาพของผู้จัด</li> <li>- สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้จัดฝึกอบรมตามหลักสูตร</li> <li>- หลักสูตรฝึกอบรม</li> <li>- วิทยากร</li> <li>- เอกสารประกอบการฝึกอบรม</li> <li>- ความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>- คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>- สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรม</li> <li>- อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กระบวนการจัดการฝึกอบรม</li> <li>- กระบวนการถ่ายทอดของวิทยากร</li> <li>- ปฏิบัติการการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมและการมีส่วนร่วม</li> <li>- รูปแบบและกิจกรรม</li> <li>- การประเมินและควมพึงพอใจทั้งผู้จัดและผู้เข้าอบรม</li> <li>- ปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อบกพร่อง และการแก้ปัญหา</li> <li>- อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น</li> <li>- ความรู้ของผู้เข้าอบรม</li> <li>- ทักษะของผู้เข้าอบรม</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงของทักษะของผู้เข้าอบรม</li> <li>- พฤติกรรมการบริหารงานของผู้เข้าอบรมหลังการฝึกอบรม</li> </ul>
--	---	--	--



แผนภูมิที่ 2 โมเดลการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา



### ระเบียบวิธีการศึกษา

การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative data) กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร นบอ. ใน 4 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร นบอ. ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตร วิทยากร ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงของโครงการ และผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 13 คน
- 2) ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรม (นบอ.) จำนวน 174 คน
- 3) ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. จำนวน 54 คน
- 4) ผู้ร่วมงานของ นบอ. ซึ่งหมายรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จำนวน 348 คน



ในการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณนั้นใช้แบบสอบถามโดยเก็บข้อมูลกับ นบอ. ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานของ นบอ. รวม 576 คน โดย นบอ. และผู้บังคับบัญชาของ นบอ. เก็บข้อมูลทุกคน สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ นบอ. ที่มาจากหน่วยงานที่เป็นสายวิชาการคือ คณะ จะเก็บข้อมูลกับผู้ร่วมงานสายวิชาการ (อาจารย์) 1 คน และผู้ร่วมงานสายสนับสนุน 1 คน สำหรับ นบอ. ที่มาจากหน่วยงานสนับสนุน จะเก็บข้อมูลกับผู้ร่วมงาน สายสนับสนุน 2 คน ในกลุ่มผู้ร่วมงานนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ Convenient sampling

สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ Convenient sampling เก็บข้อมูลกับ นบอ. และใช้การกำหนดโควตา และ Convenient sampling สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร



### เครื่องมือการเก็บข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีดังนี้

- 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ทำสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Small group interview) สำหรับสัมภาษณ์ นบอ. กลุ่มละ 8 – 15 คน
- 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับผู้บริหารหลักสูตร วิทยากร และผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำปรึกษา และผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านบริหารมหาวิทยาลัย
- 3) แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ นบอ.
- 4) แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชา
- 5) แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ร่วมงาน
- 6) แบบสอบถาม เพื่อประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความคาดหวังของหลักสูตร ได้แก่
  - 5.1) แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยประเมินตนเอง (Self report)
  - 5.2) แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้ร่วมงาน (Coordinator report)
  - 5.3) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor report)



### การเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลแบ่งตามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) ใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลกับ นบอ. และผู้บังคับบัญชาของ นบอ. ทุกคน และผู้ร่วมงานของ นบอ. บางส่วน เก็บข้อมูลในระหว่างเดือนธันวาคม 2551 ถึง มกราคม 2552
- 2) ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เก็บข้อมูลกับ นบอ. ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน โดยกำหนดตัวแทนจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (10 คน) มหาวิทยาลัยราชภัฏ (20 คน) กำหนดเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนธันวาคม 2551 ถึง กลางเดือนกุมภาพันธ์ 2552



3) ใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มย่อย เก็บข้อมูลกับ นบอ. จำนวน 10 ครั้ง ครั้งละ 8 – 15 คน ครอบคลุมทั้ง 5 ภูมิภาค ได้แก่ เหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ กลาง ใต้ และกรุงเทพมหานคร



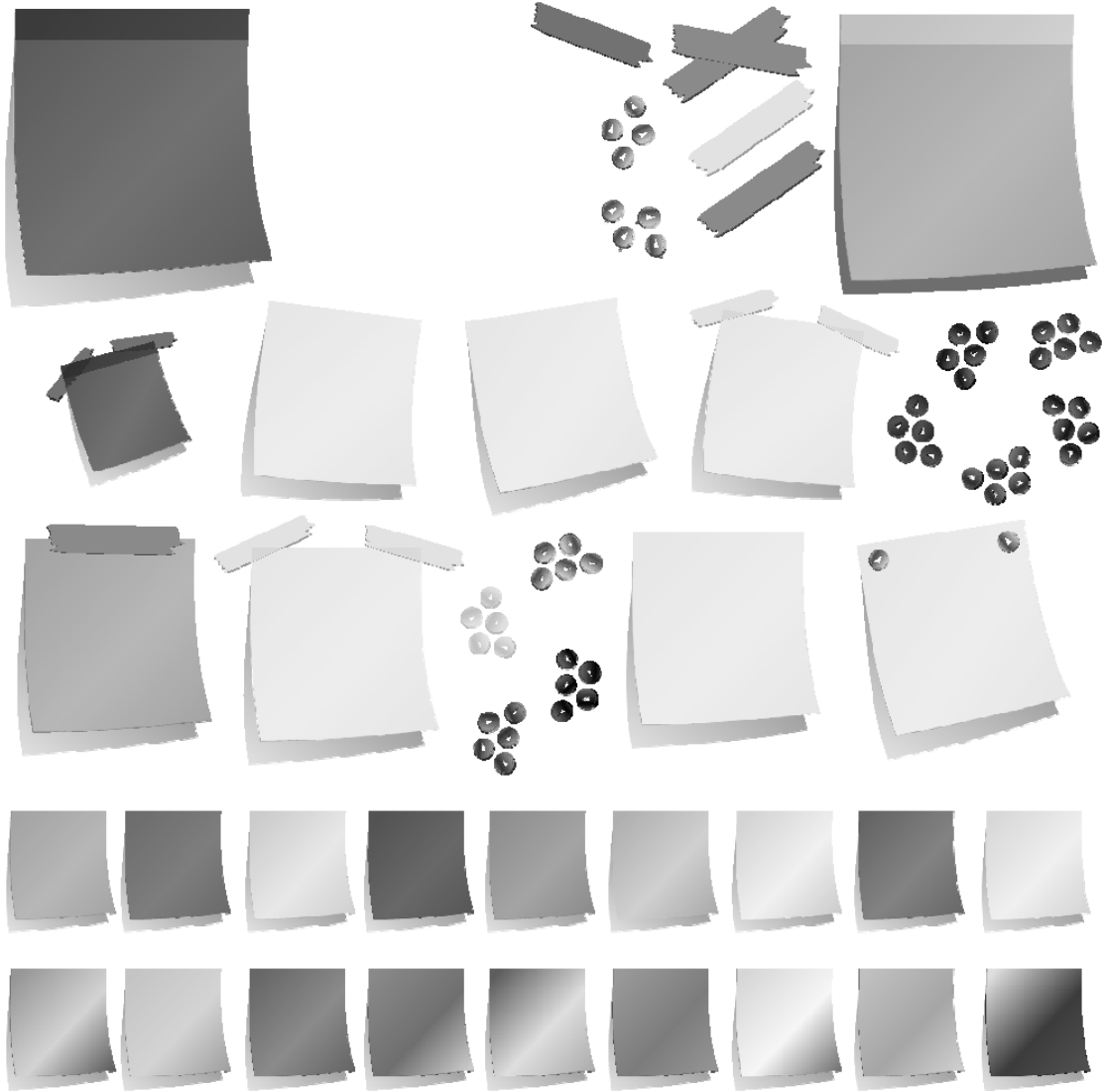
### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) นำเสนอ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติที (Pair samples t-test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่ประเมินก่อนและหลังการอบรม สำหรับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)



### ระยะเวลาดำเนินการ

180 วัน ในระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 ถึง เมษายน พ.ศ.2552



# บทที่ 2

## ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

โครงการ “การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา” มีเป้าหมายที่สำคัญคือ เสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนั้นในการดำเนินโครงการประเมินผลหลักสูตรในครั้งนี้ จึงได้นำแนวคิดรูปแบบการประเมินหลายรูปแบบมาประยุกต์ใช้ รวมถึงได้มีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการบริหารการอุดมศึกษา และหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับกลาง โดยจะนำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรม ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารการอุดมศึกษา
2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลางที่พึงประสงค์
3. แนวคิดการประเมินโครงการฝึกอบรม
4. โครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการฝึกอบรม

### 1. การบริหารการอุดมศึกษา

ทิศทางการอุดมศึกษาไทย ตามที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง เช่น มีการเปิดการเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และการวางแผนจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ต่างเปิดหลักสูตรใหม่มากมาย เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนอีก 200 กว่าแห่งทั่วประเทศ ได้พยายามปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในการแข่งขันของอุดมศึกษาในอนาคตเช่นกัน จากผลการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ได้คาดการณ์แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยไว้หลายประการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานแนวโน้มอนาคตเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยได้ อาทิเช่น

- 1) สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง ผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาสเลือก



2) สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากร และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง ประกอบกับความต้องการขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน แบ่งปันหรือระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีแนวโน้มการสร้าง Brand name ร่วมกัน

3) สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูงและเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียนที่สนใจเจาะจงจากทั่วโลก ดึงดูดอาจารย์ที่เก่งและมีความเชี่ยวชาญ ให้เข้ามา ร่วมสอนและร่วมทำวิจัย ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยของบริษัทต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัยผลิตรถยนต์ยี่ห้อต่าง ๆ ประเทศสหรัฐอเมริกา มีมหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger university) ก่อตั้งโดยบริษัทแมคโดนัลด์ ประเทศจีน มีมหาวิทยาลัยการแพทย์ (China medical university) ประเทศญี่ปุ่น มีมหาวิทยาลัยโตเกียวด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางทะเล (Tokyo university of marine science and technology) ซึ่งในอนาคต มีแนวโน้มว่าประเทศไทย จะมีการพัฒนาและเปิดมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในลักษณะดังกล่าวมากขึ้น

4) สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย ปรบยุทศาสตร์ไปสู่การมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ รวมถึงการบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก ทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตามการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ยังมีลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

5) สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนแบบ E-education หรือ E-learning เป็นที่นิยมมากขึ้น ในอนาคตจะมีการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาหลักสูตรบนฐานอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีเครือข่ายครอบคลุมกว้างขวาง หรือที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual university) ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสเข้าสู่การอุดมศึกษาสำหรับผู้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล แต่ต้องพึงระวังในด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

6) สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ จะมีการขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกจะเข้าทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย ในขณะที่สังคมไทยต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพมีความน่าเชื่อถือระดับสากล จึงมีแนวโน้มการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลหรือที่เรียกว่าแฟรนไชส์ (Franchise) เข้ามาในมหาวิทยาลัยไทย หรือเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น

7) สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ ด้วยการเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจการต่อรอง กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศที่มีคุณภาพมากกว่า





8) สถาบันอุดมศึกษาที่แข่งขันไม่ได้ อาจต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการ การแข่งขันด้านการศึกษาจะไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นไปในที่สุด

9) สถาบันอุดมศึกษามุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น การเปลี่ยนสถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น โดยพัฒนาไปสู่การดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสถาบันการศึกษาเอกชน ที่ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เช่น การจัดทำโฆษณา การเปิดหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก การเปิดหลักสูตรการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อลดการพึ่งพิงงบประมาณจากรัฐ แต่ในขณะเดียวกันอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบตามมา หากสถาบันอุดมศึกษาไม่คำนึงถึงคุณภาพการจัดการศึกษา รวมถึงอาจเกิดการทุจริตจรรยาบรรณในวิชาชีพ เช่น ปลอมเกรด การสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งมีผู้เรียนจำนวนมากแต่ขาดคุณภาพ การปล่อยให้นักศึกษาที่ทำผลงานวิทยานิพนธ์โดยไม่มีคุณภาพสำเร็จการศึกษาออกไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันและในอนาคต คงไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตามใจดังเช่นที่ผ่านมา เนื่องจากแรงกดดันของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงความอยู่รอด แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่ละทิ้งเจตนารมณ์ของการเป็นสถาบันที่ผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพ ซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภายใต้กรอบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาไทย

นอกจากนี้ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวถึง วิกฤติอุดมศึกษาไทยไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) วิกฤติคุณภาพ (Quality) เป็นประเด็นที่บ่งชี้สภาพด้อยคุณภาพ คือ

1.1) อุดมศึกษาสร้างปัญญาไม่ลึก ยังคงตื่นเพียงการท่องจำจากการถ่ายทอด

1.2) วิชาการไทยไม่เข้มข้น ความรู้เฉพาะบนผิว ความสามารถในการหาความรู้เพิ่มเติมและสร้างนิสัยใฝ่รู้ คิดวิเคราะห์ของนักศึกษามีน้อย การเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ระบบที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาการ ไม่มีใครกำกับควบคุมดูแลใครได้ ได้รับเงินสนับสนุนน้อยเกินไป ทำให้ระบบบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาอ่อนแอ ไม่สามารถรักษาคุณภาพการศึกษาได้

2) วิกฤติความตรงเป้าตรงปัญหา (Pertinence) สถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีผลผลิตคือการศึกษาและความรู้ใหม่ ๆ การให้ความรู้ต่อเนื่อง การวิจัย การให้บริการรูปแบบต่างๆ หรือการขึ้นไปด้วยวิชาการ ต้องตรงตามที่สังคมต้องใช้ ไม่ใช่เป็นไปเพื่อสถาบันอุดมศึกษาเอง โดยดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาที่มีเป้าไม่ตรงกับปัญหาของสังคม คือ

2.1) ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา จะต้องสนองต่อความจำเป็นของชาติในอนาคตได้ โดยระบบการศึกษาไทยต้องยอมให้แต่ละสถาบันมีเป้าหมายและเอกลักษณ์ของตนเองที่เหมาะสมที่สุด และจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เปิดเสรีในการจัดให้บริการอุดมศึกษา ให้มีการแข่งขันอย่างเต็มที่และยุติธรรม พร้อมกับการกำกับเชิงคุณภาพ และการให้ข้อมูลที่โปร่งใส จึงจะเกิดคุณภาพของอุดมศึกษาที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันของชาติในอนาคต

2.2) ความหลากหลายของรูปแบบการอุดมศึกษา อุดมศึกษาไม่ใช่การศึกษาที่จำกัดอยู่แต่ผู้ที่เพิ่งจบมัธยมศึกษาและยังเรียนต่อเนื่องมา แต่ขยายเป็นการศึกษาที่จัดไปตลอดชีวิต การศึกษาต่อเนื่องเพราะความ



2.3) ความตรงเป่าตรงปัญหาของหลักสูตร เนื่องจากหลายหลักสูตรถูกจัดวางโดยใช้เกณฑ์ หรือข้อกำหนดที่นำมาจากต่างประเทศ หรือนำมาจากต่างสถาบัน จึงมีโอกาสที่จะไม่ตรงกับปัญหาในสังคมไทย ไม่สร้างความรู้ความสามารถตามความจำเป็นของสังคม หรือไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับสภาพในเมืองไทยเพียงพอ มักเน้นเนื้อหาสาระที่เพิ่มมากขึ้น หลักสูตรแน่นมากจนไม่เหลือเวลาให้ผู้เรียนได้คิด นักศึกษาจึงมุ่งแต่ท่องจำ เรียนเพื่อให้สอบผ่านจึงลืมสิ่งที่เรียน หลักสูตรแข็งตัวมาก มีวิชาบังคับ วิชาที่ต้องเรียนก่อนและต่อเนื่องมาก ตลอดจนข้อจำกัดในการจัดการสอน ทุกคนต้องเรียนเหมือนกันหมดด้วยความเร็วเท่า ๆ กัน ผู้เรียนที่เรียนได้เร็วกว่าผู้เรียนที่เรียนได้ช้าต้องเรียนพร้อมกัน ผู้ที่สนใจบางอย่างเป็นพิเศษ หรือถนัดบางอย่างเป็นพิเศษ มีโอกาสน้อยที่จะมีการศึกษาที่ตรงกับความต้องการของตน

ในการแก้ไขปัญหาวิกฤติด้วยคุณภาพ และวิกฤติความไม่ตรงเป่าไม่ตรงปัญหานั้น จำเป็นต้องปรับแก้อย่างขนาดใหญ่ และแก้ไขถึงโครงสร้างของระบบ ได้แก่

- *Decentralization* ปรับระบบการบริหารกลางของชาติ ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายวางกรอบอย่างกว้าง โดยกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดสภาพหลากหลายมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพปรับตัวได้เร็ว

- *Deregulation หรือ autonomy* ลดการควบคุมปล่อยให้มือสระในการจัดการ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับตัวได้ตามพันธกิจ เป้าหมาย และสภาพของแต่ละสถาบัน

- *Resource allocation system* สร้างระบบใหม่ในการจัดสรรทรัพยากรจากภาครัฐเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา ให้อยู่บนฐานของข้อมูลจริง มีเหตุผล ตรงเป่า ตรงนโยบาย ยุติธรรมและโปร่งใส

- *Quality assurance and accreditation system* สร้างระบบการประกันคุณภาพ และการรับรองคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการแข่งขันกันทำความดี รักษาคุณภาพ และคุ้มครองผู้บริโภค ทั้งนี้คงต้องเป็นระบบที่มีมือสระในตนเอง และได้รับความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้องจากฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนให้ข้อเท็จจริงเปิดเผยแก่สาธารณะ

- *Accountability* การกระจายอำนาจที่ดี การลดระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดี และสร้างความคล่องตัวที่ดี สิ่งที่สำคัญคือ การมีระบบภายในสถาบันที่เชื่อถือได้ แสดงได้ชัดเจนว่าเป็นไปโดยถูกต้อง จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (Good management) สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและทันกาล โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลที่ถูกต้อง สามารถสร้างและปรับแก้โครงสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถรื้อปรับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ให้เหมาะสม ขจัดหรือลดการกระทำที่ไม่ประหยัดหรือสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ต้องสามารถประเมินผลงานทางวิชาการไม่ว่าจะเป็นการสอน การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการขึ้นนำสังคม ต้องมีระบบตรวจสอบและประกันคุณภาพของผลงาน ซึ่งอาจจะมีทั้งด้านเชิงวิชาการ (Scientific quality) และคุณภาพเชิงความเหมาะสม (Relevance) และการประเมินผลการใช้เงิน (Financial audit) การบริหารจัดการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีการปกครองสถาบันที่ดี (Good institutional governance) โดยมีผู้นำที่ดีและการถ่วงดุลแห่งอำนาจ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่ดี ถูกต้อง และโปร่งใส ตลอดจนป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวง (Corruption) การแต่งตั้งพวกพ้องเข้าสู่ตำแหน่งงานหรือเด็กฝาก (Nepotism) การเล่นพวก (Cronyism) และการเลือกปฏิบัติ (Favoritism) อันเป็นเหตุปัจจัยนำไปสู่ความเสื่อม

3) วิกฤติความเสมอภาคบนฐานของความยุติธรรม (Equity based on merit) คือ

3.1) วิกฤติเชิงปริมาณ มีการขยายโอกาสการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ยังไม่ได้รับโอกาส นับเป็นการสูญเสียทรัพยากรสมองของชาติไปไม่น้อย ภายใต้ภาวะทรัพยากรภาครัฐเท่าที่มีอยู่ ร่วมกับระบบการเงินเพื่อ



3.2) วิถีชีวิตความไม่เท่าเทียมกันในโอกาส ในปัจจุบันที่เน้นการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งมีความยุติธรรมในการวัดด้วยการสอบ แต่ไม่ได้สร้างคามยุติธรรมในโอกาสบนฐานของศักยภาพที่แท้จริง

4) วิถีชีวิตความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ (Competitiveness) ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และข้อตกลงทางการค้าภายใต้องค์การการค้าโลก การแข่งขันในระดับนานาชาติจะมีมากขึ้น ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และกระบวนการผลิตด้านต่าง ๆ สำหรับอุตสาหกรรมการผลิต ต้องเน้นการเพิ่มเทคโนโลยีในระดับสูงขึ้น แทนการใช้แรงงานราคาถูกที่มีอยู่เดิม ตลอดจนต้องเน้นนวัตกรรมในผลผลิตและกระบวนการผลิต จึงจะสามารถแข่งขันได้ ส่วนอุตสาหกรรมบริการ ต้องเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ต้องหาข้อได้เปรียบของไทยและใช้ให้เป็นประโยชน์ ต้องปรับแก้ทั้งคุณภาพบัณฑิต จำนวนบัณฑิต และการวิจัย อุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต จึงจะรองรับความจำเป็นในอนาคต และสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ การวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นบทบาทหลักอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ยังอยู่ในภาวะวิกฤติในประเทศไทยทั้งในแง่ปริมาณ คุณภาพ และการใช้ประโยชน์ โดยมีสาเหตุที่สลับซับซ้อนอยู่ในระบบการอุดมศึกษาที่ได้กล่าวไว้แล้ว

สภาพวิกฤติทั้งสามด้าน คือ วิกฤติคุณภาพ วิกฤติความตรงเป้าตรงปัญหา และวิกฤติความเสมอภาคบนฐานของความยุติธรรม เป็นเหตุให้เกิดวิกฤติที่สี่ คือ การหายนความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ จากสภาพปัญหาและวิกฤติของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่จะเกิดรุนแรงขึ้นในอนาคต ดังนั้นบุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย จำเป็นต้องมีศักยภาพในการบริหารการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาให้ไปสู่ความเข้มแข็ง สามารถรองรับการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้ได้

### การบริหารการอุดมศึกษาแนวใหม่

แนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งแนวคิดนี้มีมากกว่าสิบปี และสิ่งหนึ่งที่ยังเป็นแก่นสำคัญของมหาวิทยาลัยก็คือ การสอนในระดับขั้นสูงและการวิจัย กระบวนการบริหารก็ยังคงมีกรอบแนวคิดในการบริหารงาน 5 ประการเหมือนเดิม คือ (1) การบริหารจัดการทั่วไป (2) การบริหารงานวิชาการ (3) การบริหารงานวิจัย (4) การบริหารการเงิน และ (5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปก็คือ สภาพแวดล้อมภายนอก กฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546: 11 - 13) ได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบภารกิจ 5 ประการ ดังนี้

1) การบริหารจัดการทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรอย่างมาก การบริหารงานทั่วไปต้องนำกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern management) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชน นำแนวคิดในการบริหารจัดการทางธุรกิจเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างสภามหาวิทยาลัย ในฐานะเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายทิศทางการบริหารในภาพกว้าง ร่วมกับอธิการบดีมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ว่าทั้ง 2 ฝ่าย มีความสำคัญต่อนวัตกรรมการบริหารงานภายในคณะ สถาบัน และ



2) *การบริหารงานวิชาการ* มหาวิทยาลัยในยุคการเปลี่ยนแปลงและการออกนอกระบบให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน หรือการวิเคราะห์ความต้องการทางการตลาด เพื่อเปิดสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของสังคม ตลอดจนนำแนวคิดทางด้านการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียนมากขึ้น มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งได้ปรับตัวเองโดยการเปิดสอนหลักสูตรใหม่ ที่มีความทันสมัยตรงกับความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย และคำนึงถึงมาตรฐานทางการศึกษาในระดับสูง ในลักษณะของหลักสูตรพิเศษ นอกเวลา ราชการ และน่านวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนมากขึ้น

สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งเพิ่มความร่วมมือทางวิชาการกับเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายกับสถาบันทางการศึกษาที่อยู่ในกรุงเทพ การให้บริการทางวิชาการ คำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นมากขึ้น โดยการจับมือกับกลุ่มธุรกิจเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถใช้ได้จริง มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต มุ่งสู่คนไทยในต่างประเทศ และผู้ที่สนใจแต่อยู่ห่างไกลสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าขอบเขตในการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่กว้างขึ้น ตอบสนองผู้เรียนได้มากขึ้น

3) *การบริหารงานวิจัย* แบ่งแยกกันอย่างชัดเจนระหว่างมหาวิทยาลัยเดิม กับมหาวิทยาลัยใหม่ เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในการบริหารงานวิจัยจะมุ่งเพื่อการนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และระดับนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัยภายในชั้น (Research fund) จัดตั้งศูนย์แห่งความเลิศ (Center of excellence) เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติเพิ่มมากขึ้น มีการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ มุ่งเน้นการตีพิมพ์วารสารต่างประเทศ มีการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในระดับนานาชาติ โดยจัดตั้งหน่วยงานด้านการวิจัยในระดับสถาบันต่างๆ ขึ้นเพื่อรองรับภารกิจนี้โดยเฉพาะ

4) *การบริหารการเงิน* มีกฎระเบียบที่ให้อำนาจการบริหารงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องทำการปฏิรูป ปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการสรรหารายได้ของมหาวิทยาลัย รูปแบบการหารายได้ของมหาวิทยาลัย ต้องขยายระบบการให้บริการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้ บางมหาวิทยาลัยได้ทำการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment fund) พยายามที่จะลดสัดส่วนเงินรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual services) จัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจ การค้าขึ้นภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักศึกษา ทั้งนี้จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถเลี้ยงตัวเองได้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

5) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* มีการเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก การสรรหา และระบบการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ เปลี่ยนจากข้าราชการสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ด้วยการจ้างเต็มเวลา ในบางกรณีที่มีความจำเป็น ต้องใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง มีการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ที่กำหนด บางกรณีอาจมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้ในการให้บริการทางวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดจำนวนบุคลากรประจำ

บริบทการบริหารงานที่เปลี่ยนจากระบบราชการเป็นนอกระบบราชการ แม้ว่าจะไม่ทำให้ภารกิจหลักในการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไป แต่ทำให้ แนวคิด วิธีการ กระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปอย่าง



## นโยบายการบริหารการอุดมศึกษา

เป็นที่แน่นอนว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้วนแต่จะต้องอยู่ภายใต้ระบบการเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ เพื่อให้การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำกรอบของแผนการอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2551 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางของการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน ในแผนดังกล่าวได้ระบุถึงแนวทางส่งเสริมการบริหารการอุดมศึกษา ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and management) มาเป็นองค์ประกอบหลักสำหรับแนวทางการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550: 46 – 55)

1) การสร้างความเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย ต้องอาศัยการกำหนดและกำกับนโยบาย (Governance) การบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติ รวมทั้งการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากมักประสบปัญหา เนื่องจากความไม่ชัดเจนในบทบาทและขาดความเข้มแข็งการทำหน้าที่การกำกับนโยบาย และการขาดบุคคลากรในระดับที่เกี่ยวข้อง สมควรจัดตั้งองค์กรหรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบาย และผู้บริหารในลักษณะเดียวกับ Institute of Directors - IOD เพื่อสร้างกลไกให้พัฒนาผู้บริหารตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไปจนถึง ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่การจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และสนับสนุนการวิจัยองค์กรและนวัตกรรมการบริหารนโยบาย (Governance) และการจัดการ (Management)

3) ผู้บริหารจะต้องใช้องค์กรวิจัยและการพัฒนาในมหาวิทยาลัย ผลผลิตหลักสูตรการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่การบริหารระดับสูงคือมหาวิทยาลัย ไปถึงคณะ ภาควิชา/สาขา ให้การอบรมผู้พัฒนาหลักสูตรและผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย ด้วยการสร้างผู้นำ การจัดการ และการบริหารนโยบายหรือธรรมาภิบาล (Leadership, Management and Governance - LMG)

4) ปรับให้มีโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย สัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ควรสูงกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย การเลือกสรรกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบัน การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) และนักคิดนักปฏิบัติ ระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นที่ปลอดจากการเมืองผิดปกติ และเปิดกว้างถึงผู้ที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัย โดยให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ศิษย์เก่า สมาคมวิชาชีพวิชาการ ฯลฯ มีส่วนร่วมในคณะกรรมการสรรหา

5) พิจารณาให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา สร้างระบบการจตุการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติ วาระเชิงบริหารในรายละเอียด ระบบการกลั่นกรอง วาระเพื่ออนุมัติ รับทราบ และทักท้วง การติดตามความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติตามมติของสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ให้การทำงานของฝ่ายบริหารและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปราศจากความขัดแย้ง



- 6) ควรทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ เช่น President + Provost, Chancellor + Vice Chancellor ที่ทำงานเต็มเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ การสร้าง และรักษาคุณภาพหลักสูตร บัณฑิต และสถาบัน การสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ การระดมทุนและทรัพยากรอื่น ๆ
- 7) กำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชา พร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม
- 8) สร้างเวทีถ่ายทอดนโยบาย และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารนโยบาย ระหว่างรัฐมนตรีที่รับผิดชอบอุดมศึกษา รัฐมนตรีที่ดูแลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม กับนายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 9) ทำการพัฒนาความสามารถในการกำกับดูแลและการบริหารอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน ในกรณีมหาวิทยาลัยรัฐเป็นการสร้างความพร้อมเพื่อให้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
- 10) การออกแบบระบบความเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษาและภาคการผลิต เพื่อสร้างภารกิจของมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งที่ใช้อุปสงค์จากภาคการผลิตเป็นตัวตั้ง ทั้งการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย (Demand led curriculum, technical services and research) โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งนี้รัฐพึงจัดทรัพยากรสนับสนุน

### การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาใหม่

ในประเด็นนี้จะมุ่งที่การพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาใหม่ ตามแผนการอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (2551 – 2565) ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550: 56 – 70)

- 1) การพัฒนามหาวิทยาลัยรัฐกลุ่มใหม่ ที่ได้กรอบอัตรากำลังจำนวนมากในช่วงต้นแผนพัฒนาระยะยาวฉบับที่สอง ต้องเป็นโอกาสของการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่อย่างก้าวกระโดดเข้าสู่ระบบการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัย และการวางตำแหน่งในสาขาต่าง ๆ ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดยุทธศาสตร์การใช้อัตราใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เป็นเครื่องมือในการปรับทิศทางมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่บรรจุในอัตราใหม่ควรอยู่ในโครงการของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดโดยมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญสูงสุดต่อศักยภาพและคุณภาพของอาจารย์ที่จะรับเข้าใหม่
- 2) มหาวิทยาลัยใหม่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม เช่น กลุ่มวิชาเขตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพื้นที่ หรือ สหวิทยาลัยเดิม ใช้กระบวนการคัดเลือกและสรรหาที่ยุติธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วมโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและนอกสถาบัน

เนื้อหาสาระที่สำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยที่สำคัญในยุคของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง นั่นคือการพัฒนาสมรรถนะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหาร

## 2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลางที่พึงประสงค์



พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย ด้วยผู้บริหารระดับกลางอยู่ระหว่างกลางระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะนำนโยบายของมหาวิทยาลัย ลงสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นผู้นำปัญหาการดำเนินการต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ นำไปสู่การแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อกำหนดให้เป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยต่อไป จึงจำเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่ดีด้วย

## ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leading change)

สังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวเร่งให้ทุกองค์กรต้องเดินหน้าด้วยยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ระบบการทำงานจำเป็นต้องลดระดับขั้นการบังคับบัญชาลง การทำงานต่าง ๆ ในองค์กรได้นำรูปแบบการทำงานเป็นทีมมาใช้ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวเร่งนี้ องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์กร ทุกส่วนจะต้องเคลื่อนไหวไปในแนวเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทุนที่สำคัญที่สุดในองค์กรไม่ได้หมายถึงเงินทุนอีกต่อไป แต่หมายถึง **ทุนมนุษย์** องค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มักจะมีแนวโน้มว่าจะสามารถเป็นผู้นำในวงการของตนเองได้ไม่ยากเกินความคาดหมาย ยิ่งองค์กรนั้นมีผู้นำที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาที่เกิดขึ้นให้กลายเป็นโอกาสที่สำคัญขององค์กร คุณลักษณะที่กล่าวมานี้เรียกว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (ยูทพงษ์ เจริญพันธุ์, 2546: 48 – 50)

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องผสมผสานระหว่างระบบการทำงานแบบดั้งเดิม การส่งเสริมความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพิ่มความยืดหยุ่นเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบใหม่ โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารบุคลากรที่ดีทั้งรุ่นใหม่ และรุ่นเก่าเข้าด้วยกันอย่างผสมผสาน โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จขององค์กร และต้องไว้วางใจให้บุคลากรทุกคนสามารถทำงานได้อย่างอิสระ ด้วยการยกเลิกการประเมินผลงานด้วยอำนาจ กล้าที่จะทิ้งรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ทำความเชื่อและสมมติฐานเดิม เพื่อที่จะนำองค์กรให้เรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่ออนาคต และสิ่งที่สำคัญที่สุดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Pamela, Stephen & Patricia (2001: 34) ที่เชื่อว่าการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ที่ความสามารถในการเชื่อมต่อเพื่อการสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็น ความสามารถในการเชื่อมโยงระหว่างคนเข้าด้วยกันมากกว่า และยังหมายถึง ความสามารถในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเป็นผู้นำ แนวทางใหม่ ๆ ในการกระตุ้นบุคลากรให้ทำงานได้เต็มศักยภาพ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ และคำนึงว่าอะไรที่สิ่งที่จะต้องคำนึง

การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายที่เป็นรูปธรรม สิ่งแรกที่ผู้นำต้องดำเนินการก่อนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็คือ การปรับปรุงบรรยากาศความร่วมมือกันในการทำงานของคนทุกวัยทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ โดยยึดหลัก 5 ประการ (เยาวมาลัย หอธรรมรัตน์, 2547: 184)

- 1) เอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการยอมรับว่าเราไม่สามารถที่จะเอาชนะในการต่อสู้ทุกครั้งไป แต่เราจะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรม มีความมั่นคง เด็ดเดี่ยว
- 2) สื่อตรงต่อตัวเองและหน่วยงาน กล้าตั้งคำถามที่ไม่มีใครถาม บอกความสนใจของตนให้กับผู้ร่วมงาน รับทราบอย่างตรงไปตรงมา
- 3) กล้าที่จะยืนยันทันทีอย่างหนักแน่นในจุดประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลง
- 4) สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา
- 5) ส่งเสริมให้รางวัลกับผู้ที่มีความสามารถมาก โดยเฉพาะผู้ที่อยู่เบื้องหลังแห่งความสำเร็จ



นอกจากนี้การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการกับรูปแบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกับการทำงานแบบประจำ มีทักษะที่จะสามารถใช้ในการเจรจาต่อรอง ทั้งกับองค์กรภายนอกและภายใน ซึ่งหนทางในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถในการปรับตัว การเรียนรู้ แต่ก็ไม่ได้ยากเกินความสามารถ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับการเริ่มต้น ก็คือจะต้องเป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างต่อความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ นวัตกรรมทางการบริหารงานใหม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ แม้ว่าในภาพกว้าง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี แต่นักวิชาการทางด้านการบริหารได้สรุปถึงคุณลักษณะไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

### คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในอดีต ไม่ว่าจะเป็นผู้ว่าในองค์กรทางธุรกิจ หรือผู้นำในองค์กรของรัฐ มักจะปฏิบัติตนในลักษณะของการเป็นผู้บังคับบัญชา ที่คอยออกคำสั่งแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามคำสั่ง เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์ (2547: 184) ได้เสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะที่แตกต่างออกไปจากผู้นำแบบเดิม ดังนี้

- 1) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา เพื่อที่จะสร้างความไว้วางใจ และต้องยอมรับว่าไม่รู้เมื่อไม่รู้ ถ้าผิดต้องขอโทษ แล้วทุกคนจะสัมผัสพร้อมกับการสร้างความมั่นใจ และ ยึดมั่นในความซื่อสัตย์
- 2) มีความฉับไว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนกับบรรยากาศการทำงานที่สร้างขึ้น มา ต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) มีการเตรียมพร้อม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จต้องสร้างบรรยากาศขึ้นมาใหม่ เพื่อการเตรียมพร้อมของผู้นำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ
- 4) มีความตั้งใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เชื่อว่าสิ่งที่รู้ไม่ใช่สิ่งที่สิ้นสุด ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ต้องการข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อเข้าไปถึงจุดสุดยอดแห่งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยยอมละทิ้งเครื่องมือและวิธีการเก่า ๆ ในอดีต
- 5) มีนิสัยชอบผจญภัย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนุกกับการต่อสู้ การตัดสินใจที่รวดเร็ว ฉับไว จากข้อมูลที่มีอยู่จำกัด โดยที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม
- 6) มีวิสัยทัศน์จะเป็นคนที่มองเห็นเหตุการณ์ในอนาคต และยังสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจได้

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาเทียบเคียงได้กับผู้นำที่โดนใจประชาชน ที่ได้มีการรวบรวมไว้ใน 5 มิติ ที่แตกต่างจากการเป็นผู้บริหารแบบเดิม (ไชยยง ยัมวิไล, 2546: 6)

*มิติที่ 1 การเป็นผู้รอบรู้ และมีประสบการณ์ทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะเป็นบุคคลที่กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย*

*มิติที่ 2 มีการสื่อสารกับสังคมขนาดใหญ่ด้วยรายการวิทยุ เพื่อที่จะชี้แจงและแก้ไขความเข้าใจที่ผิดพลาดของชาวต่าง ๆ มีความสนใจต่อการบริหารชาวสาร*

*มิติที่ 3 ความเป็นนักปฏิบัติ นักกิจกรรม นักบริหารที่มีโครงการต่าง ๆ ออกมาแทบทุกสัปดาห์ เป็นคุณลักษณะที่พยายามสร้างสรรค์กิจกรรมที่ล้ำหน้าตลอด โดยเฉพาะการนำแนวคิดการปฏิรูปและการพัฒนาระบบการทำงานราชการใหม่ ๆ มาใช้ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำแบบ CEO*

*มิติที่ 4 แนวคิดและนโยบายมุ่งเป้าหมายไปสู่รับบริการ โดยมีโครงการที่ตอบสนองกับความต้องการของประชาชนได้โดยตรง เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ*





มิติที่ 5 พยายามที่จะสร้างความร่วมมือทางความคิด ความแข็งแกร่ง และอำนาจต่อรองของสมาชิกอาเซียน และการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาเอเชียบอนด์ จนถึงการใช้สกุลเงินอาเซียน

มิติการเป็นผู้นำทั้ง 5 นี้ แตกต่างไปจากลักษณะของการเป็นผู้นำในรูปแบบเดิม แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ ต้องทำงานหนักกว่าการเป็นผู้นำแบบดั้งเดิมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในประเด็นของการสื่อสาร

งานที่สำคัญของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่งก็คือ การสื่อสาร ผู้นำต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองกำลังจะนำพาให้เกิดขึ้น ซึ่งวิธีการต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาของข้อความสถานที่ และวิธีการนำเสนอด้วย โดยควรพิจารณาใน 9 ประเด็นต่อไปนี้ (เยาวมาลย์ หอธรรมรัตน์, 2547: 187 – 193)

- 1) ผู้บริหารควรคิดว่าสิ่งที่เป็นอดีตไม่ใช่สิ่งที่เลวร้ายเสมอไป สื่อสารให้บุคลากรรับทราบว่า การที่องค์กรรุ่งเรืองมาได้ก็เพราะผลงานจากอดีต แต่องค์กรก็สามารถที่จะต้านทานการเปลี่ยนแปลงได้
- 2) วิสัยทัศน์จะต้องชัดเจน แสดงให้เห็นว่าจะนำพาองค์กรไปได้ อะไรคือเป้าหมาย และทำไมต้องเรียนรู้ระบบใหม่ ๆ สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ ละทิ้งสิ่งเก่า ๆ ไว้เบื้องหลัง ต้องนำเสนอวิสัยทัศน์ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบทั่วไปอย่างตรงประเด็นและชัดเจน
- 3) กล้าพูดเรื่องต้องห้าม การสื่อสารกับพนักงานทุกคนต้องตรงประเด็น เช่น การขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของผู้ว่า ความรู้สึกคลุมเครือต่ออนาคตขององค์กร การวิพากษ์เรื่องความคิดที่ถูกปิดบังอย่างเปิดเผย จะทำให้ผู้บริหารจัดปัญหาเก่าๆ ออกไปเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้
- 4) ลบล้างกฎเกณฑ์ที่แอบแฝง ด้วยการยึดกฎ ระเบียบเดียวกันของทั้งองค์กร โดยสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ลบล้างกฎเกณฑ์ที่เอื้อให้เกิดประโยชน์เฉพาะคนบางกลุ่ม และลดกฎเกณฑ์ที่ไม่มีความยืดหยุ่น
- 5) ทำการกำจัดกลุ่มหัวโบราณที่แตะต้องไม่ได้ โดยผลักดันให้พนักงานเล็งเห็นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงในองค์กร ผู้บริหารต้องการหาบุคคล หรือสิ่งที่ไม่มีความกลัวจะล้มเหลวได้ก่อน และกำจัดสิ่งเหล่านั้นทิ้งไปโดยทำให้เห็นกันทั่วหน้า
- 6) สนับสนุนการปฏิบัติงานใหม่ ๆ จัดให้มีการประชุมเพื่อเริ่มการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนให้เกิดการแข่งขันในองค์กร เพื่อปลุกเร้าให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- 7) แสดงความมุ่งมั่นส่วนตัว ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรสวมบทบาทนี้ให้มากโดยเริ่มต้นแสดงให้เห็นอย่างเล็กๆ แต่ทรงพลังขึ้นมาก่อน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงให้องค์กรเป็นไปในทางที่ก้าวหน้ามากขึ้น
- 8) ควบคุมการสื่อสารให้อยู่ในจังหวะที่ดีขึ้น อาจเริ่มด้วยการประชุมครั้งแรกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการสื่อสารให้เห็นว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโอกาสต่างๆที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงอารมณ์ของผู้รับฟัง

จรรยาพร ธรรมินทร์ (2550: Online) เสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำให้สถานศึกษาที่ตนดำรงตำแหน่งอยู่สามารถบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ โดยต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องเข้าใจพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง เข้าใจว่าลักษณะของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของตนเองในสังคมภายนอกมีลักษณะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะทางการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าวงการอื่น ๆ



- 2) ต้องเป็นนักจัดการชั้นเยี่ยมที่นำการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ มีทักษะทางการบริหารจัดการที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่ทักษะในการรักษาองค์กร แต่เป็นทักษะการบริหารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 3) ต้องทำงานสนองนโยบายระดับสูงให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ได้ มีความสามารถที่จะลงมือปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนโครงการขนาดใหญ่ ขององค์กรได้ด้วยตนเอง ไม่ใช่เป็นผู้ตรวจทานตอนสุดท้าย
- 4) ต้องเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ จากการแสวงหาต้นแบบเก่ง ๆ เปิดกว้างให้กับตนเองในการเรียนรู้ และรับฟังสิ่งใหม่ ๆ จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้ระหว่างการทำงานกับลูกน้องของตนเอง

ผู้ที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หากจะให้บรรลุถึงความสำเร็จอย่างมีวิสัยทัศน์ จะต้องมียุทธศาสตร์ในการจูงใจกลุ่มทำงานทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ มิใช่โดยการบังคับ หากแต่ต้องเป็นการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และเข้าถึงพื้นฐานความต้องการทางจิตใจของพวกเขา ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

### สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรภาครัฐ

บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่นำเอายุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติจริง โดยเป็นผู้ที่นำนโยบาย ยุทธศาสตร์ระดับสูงขององค์กร เข้าสู่ภาคปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางยังเป็นบุคคลที่จะต้องเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในอีกไม่ช้า และต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป ดังนั้นการพัฒนาขีดสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง ให้มีความพร้อมสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจึงเป็นเป้าหมายขององค์กร การเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กรเป็นอย่างมาก มีนักวิชาการที่เสนอถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางไว้แตกต่างกัน ดังนี้

#### องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในภาครัฐ

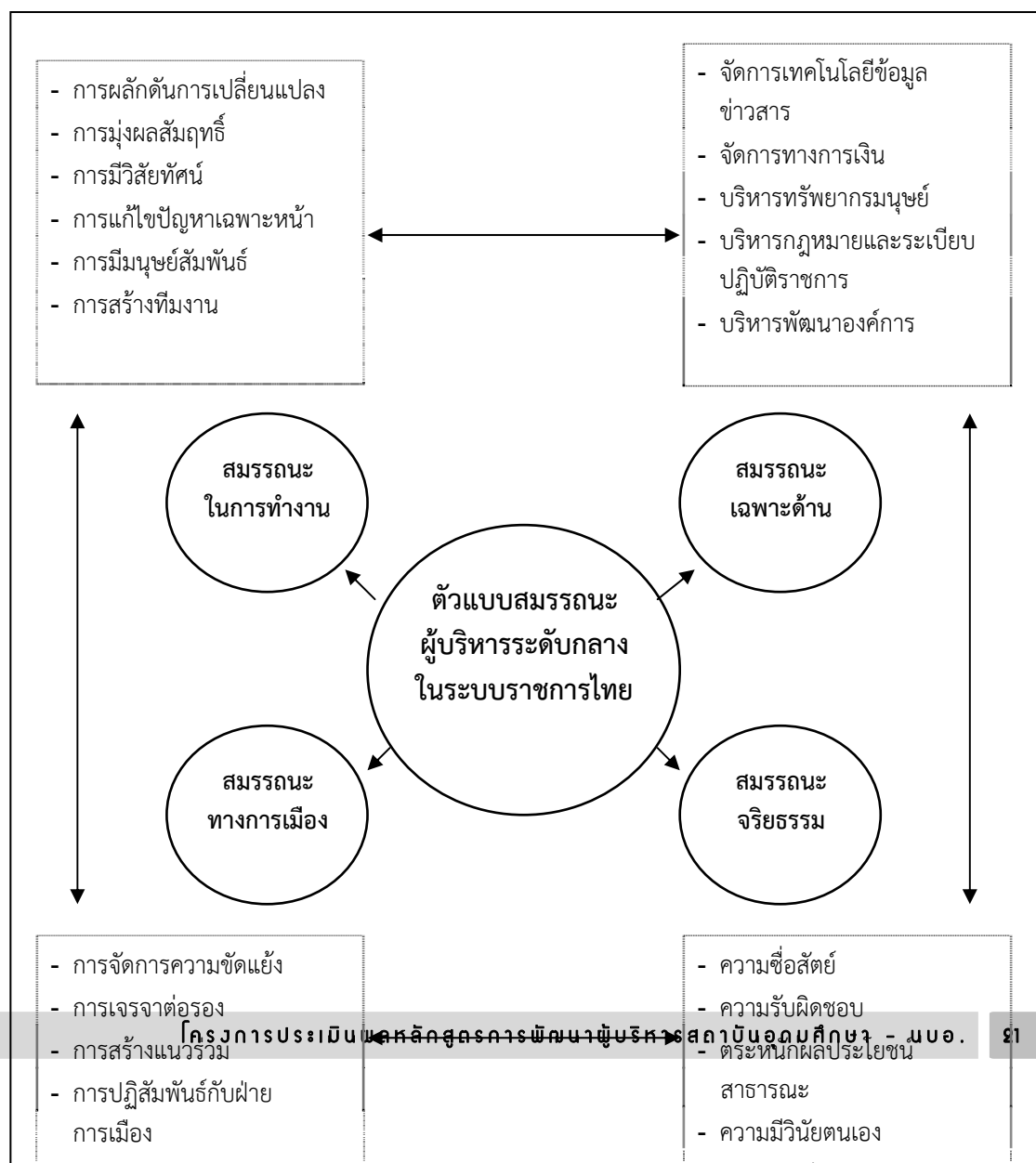
รวีภา ธรรมโชติ (2549: 5 – 20) เสนอตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางใน ยุคของการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันว่าควรมี 4 องค์ประกอบ (ดูแผนภูมิที่ 3) ได้แก่

- 1) สมรรถนะในการทำงาน เป็นความสามารถในการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง เป็นผู้ผลักดันโครงการระดับสูงต่าง ๆ ขององค์กร มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้าน มีทักษะเฉพาะด้านสำหรับการทำงาน เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหารทีมงาน เป็นต้น
- 2) สมรรถนะเฉพาะด้าน เป็นความสามารถทางด้านเทคนิค จากการที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถทางเทคนิค จะเป็นตัวเสริมคุณค่า ให้กับผู้บริหารระดับ กลางและเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง เช่น ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ ความสามารถในการบริหารการเงิน ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น



3) สมรรถนะทางการเมือง เป็นความสามารถในการขจัดความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองกับองค์กรภายนอกและหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน การสร้างแนวร่วมในการทำงาน และการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับฝ่ายการเมือง

4) สมรรถนะทางจริยธรรม เป็นความสามารถในการให้ความยุติธรรมต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้บริหารระดับสูง และต่อประชาชนผู้รับบริการ เป็นลักษณะของการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบ และมีความซื่อสัตย์





### แผนภูมิที่ 3 ตัวแบบสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย

ปรับจาก: รวิภา ธรรมโชติ, 2549: 12

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงจำนวน 782 คน จาก 282 บริษัทใน Wall Street Journal Gallup พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารระดับกลาง คือ บุรณภาพ ความเป็นนักอุตสาหกรรม ความสามารถในการเข้ากับคนอื่น ความเสียสละในการทำงาน ความสามารถในการทำงาน และการทำงานโดยผ่านคนอื่น ซึ่งได้เสนอถึง สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลางไว้ 8 องค์ประกอบ (นรรวิทย์ สมิตตะสิงห์ และคณะ, 2550: 8 – 20)

- 1) การสื่อความหมาย เป็นความสามารถในการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กร
- 2) มนุษย์สัมพันธ์ เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการทางด้านจิตวิทยากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
- 3) การจูงใจพนักงานเป็นความสามารถในการใช้สิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะป็นวัตถุสิ่งของ การใช้คำพูด เพื่อจูงใจพนักงานให้มีความอยากทำงาน
- 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีความตื่นตัวต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้น ระบุปัญหาอย่างชัดเจน การวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ การแก้ปัญหา
- 5) การวางแผนดำเนินการประชุม มีความสามารถในการจัดการประชุมได้ เพราะจะต้องเป็นผู้เชื่อมต่อระหว่างพนักงานระดับล่างกับผู้บริหารระดับสูง
- 6) การวางแผนเป็นหน้าที่ในการวางแผนเพื่อดำเนินการตามนโยบายระดับสูงที่ได้วางไว้ นับได้ว่าเป็นงานประจำของผู้บริหารระดับกลาง
- 7) การวิเคราะห์งาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับงาน
- 8) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพเป็นผู้ที่จะต้องเตรียมตัวพร้อมรับตำแหน่งระดับสูงได้

จากหนังสือ “High Impact Middle Management” โดย Haneberg (2006) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารระดับกลางที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน และมีลักษณะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนี้

- 1) ทักษะคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่องานว่าเป็นงานที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินโครงการต่าง ๆ ได้



- 2) การบริหารงานภาครัฐที่ต้องมีผลกระทบต่อประชาชน ดังนั้นศิลปะในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางจึงเป็นสิ่งที่ควรจะได้การพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงานและการสื่อสารไปยังผู้รับบริการ
- 3) ผู้บริหารระดับกลางที่ติดต่องานไม่ยุ่งเหยิงต่อสิ่งต่างๆ ต้องคิดในสิ่งที่ผู้อื่นผู้ได้บังคับบัญชาคาดไม่ถึงในหลายกรณีในการดำเนินงานต้องทำในสิ่งที่ยาก ที่ผู้อื่นไม่อยากทำ หรือไม่สามารถทำได้
- 4) ผู้นำระดับกลางจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ทำนั้นถูกต้อง หรือมีความสำคัญจะต้องทำ เพราะความเชื่อจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความเชื่อเชิงบวกจะนำองค์กรไปสู่การประสบความสำเร็จได้
- 5) คำนี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งลักษณะของความสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการโครงการ และนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างกันและกันในองค์กร
- 6) ทำความเข้าใจ พยายามค้นหาจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง เปิดใจรับคำแนะนำจากผู้อื่น และพยายามปรับปรุงตัวเองให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น แสดงการยอมรับและขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น อย่างไม่รู้สึกว่าเป็นการลดระดับของตนเอง
- 7) ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ทั้งนี้ต้องเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองและผู้ร่วมงานเป็นอย่างดีก่อน นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานด้วย
- 8) ผู้บริหารระดับกลางไม่ใช่เพียงผู้ควบคุมการดำเนินงาน แผนงานระดับสูงไปปฏิบัติเท่านั้น แต่จะเป็นผู้สร้างความแตกต่างเชิงบวก รวมทั้งค้นหาโอกาสที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน และองค์กรของตน

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเกินความคาดหมายของโลกในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนแปลงวิถีในการเป็นผู้นำอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใด ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่มีความสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรก็คือ ผู้นำระดับกลาง ด้วยเป็นผู้ที่จะนำนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระดับสูง ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกที่แท้จริงต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการปรับตัวในสภาพการทำงานที่หลากหลาย หรือในสภาพที่กดดันได้ และพร้อมที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับสูงต่อไป

### 3. แนวคิดการประเมินโครงการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด มีความจำเป็น ที่จะต้องประเมินผล เพื่อติดตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ กับผลที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกันไปทิศทางใด จะทำให้ทราบถึง ปริมาณความรู้ ความสามารถ ทักษะ และผลกระทบของการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมหลังเสร็จสิ้นโครงการ การประเมินโครงการฝึกอบรม และการประเมินโครงการทางการศึกษา ได้รับความสนใจจากนักบริหารองค์กร เป็นอย่างมาก ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เนื่องจากเหตุผล การอบรม เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ แต่ขาดการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงานที่ดำเนินการจัดอบรมไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของการประเมิน จึงทำให้สูญเสียเวลา และงบประมาณกับผลการประเมินที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง



การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เนื่องจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร หน่วยงานจึงต้องเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ถึงแม้ว่าบุคลากรทำหน้าที่ในตำแหน่งของผู้บริหารแล้ว การฝึกอบรมก็ยังคงมีความจำเป็น และยิ่งในกลุ่มผู้บริหาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยสถานการณ์การศึกษากำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านนั้น มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายอย่างที่ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ และเพื่อเป็นการรองรับต่อการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ผู้บริหารสถาบันการศึกษา จึงต้องมีความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้น

### การประเมินผลการฝึกอบรม

ยงยุทธ เกษสาคร (2547) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการฝึกอบรม คือ ความพยายามที่จะวัดว่าการดำเนินการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะประเมินคุณค่าในรูปของต้นทุนทั้งสิ้นและกำไรทั้งสิ้นในการฝึกอบรม ซึ่งหมายรวมถึงการประเมินผลการผลิตในแง่ของปริมาณและคุณภาพ หรือพัฒนาการทางสมอง การพัฒนาทางด้านจิตใจ ทักษะในการแก้ไขปัญหาและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม อรุณา ศิลปะศาสตร์ (2545) ได้รวบรวมวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- 1) เพื่อทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลหรือสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการเพียงใด
- 2) เพื่อทราบถึงค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าในการฝึกอบรมด้วย
- 3) เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการฝึกอบรมว่ามีการฝึกอบรมหรือไม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอย่างไร
- 4) ทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสีย จุดอ่อนข้อบกพร่องของการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการฝึกอบรมในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น
- 5) เพื่อช่วยให้ผู้จัดฝึกอบรมทราบจุดอ่อนหรือข้อดีในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และขณะเดียวกันผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมก็จะทราบว่าควรมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอย่างไร เพื่อให้ได้รับผลเต็มที่จากการฝึกอบรม
- 6) เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนในการฝึกอบรมโครงการนั้น ๆ ต่อไปหรือไม่

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอโมเดลการประเมินผลโครงการฝึกอบรมไว้ในหลายโมเดล สำหรับในการศึกษานี้มุ่งเน้นในการประเมินผลลัพธ์และผลผลิตเป็นสำคัญ แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาสู่ผลลัพธ์และผลผลิต ดังนั้นในการประเมินโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. ผู้วิจัยนำรูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model, Logic model และการประเมินผลตอบแทนและความคุ้มค่า (ROI) ในเชิงทุนมนุษย์ เป็นกรอบคิดในการประเมิน

อย่างไรก็ดี Parry และ Berdie (1999) เสนอว่า การประเมินโครงการฝึกอบรม มีความแตกต่างตามเป้าหมายของการประเมิน และระดับขั้นของการประเมินโครงการฝึกอบรม (Levels of training evaluation) ซึ่งระดับขั้นของการประเมิน มีดังนี้

*การประเมินระดับที่ 1* เป็นการประเมิน เนื้อหาวิชา โครงสร้างหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน เอกสารและอุปกรณ์ฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรม และการใช้เครื่องมือวัดประเมินผล



*การประเมินระดับที่ 2* เป็นการประเมินความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม หลักการนี้ได้แยกการประเมินความคิดเห็น และการประเมินความพึงพอใจออกจากกันเป็น 2 ขั้นตอน แต่หากผู้ประเมินเห็นว่าทั้งความคิดเห็นและความพึงพอใจต่างแสดงออกด้วยทัศนคติของผู้ตอบ ก็อาจนำมาประเมินในขั้นตอนเดียวกันได้ แต่การตั้งคำถามต้องมีความชัดเจนระหว่างการถามให้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกพึงพอใจ

*การประเมินระดับที่ 3* เป็นการประเมินความรู้ความเข้าใจ เครื่องมือวัดความรู้อาจใช้แบบทดสอบปรนัยเพื่อถามวัดความจำเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่างๆ ส่วนความเข้าใจอาจใช้วิธีจำลองสถานการณ์ แนวคิด และความสัมพันธ์ของประเด็นต่างๆ หรือสถานการณ์การแก้ปัญหา การฝึกปฏิบัติ ลักษณะการถาม อาจใช้แนวคำถามให้เลือกตอบแบบปรนัยก็ได้

*การประเมินระดับที่ 4* เป็นการประเมินทักษะและการนำทักษะไปใช้ในงาน การประเมินทักษะ หมายถึง การประเมินผลงานของผู้เข้ารับการอบรมด้วยการมอบหมายให้ทำกิจกรรมในห้องเรียน ภายใต้บรรยากาศของการฝึกอบรม

*การประเมินระดับที่ 5* เป็นการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบต่อหน่วยงาน ต่อผู้รับบริการ ต่อชุมชน และต่อสังคม การประเมินในระดับนี้จะใช้หน่วยวิเคราะห์ในระดับหน่วยงาน ประชาชน และสังคม

Fieischman และ Williams (1996) ได้ให้มุมมองที่น่าสนใจเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการ และการประเมินผลลัพธ์ ดังนี้

1) การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) คือ การประเมินเพื่อปรับวิธีการทำงาน เพื่อให้เข้าใจอย่างชัดเจนว่าโครงการดำเนินไปถูกทาง และสามารถให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การประเมินผลกระบวนการจะเป็นประโยชน์มาก เมื่อโครงการต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการนานเพราะจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ หากโครงการไม่มีประสิทธิภาพ ผลของการประเมินกระบวนการจะทำให้เข้าใจถึงธรรมชาติของโครงการเช่น งานแต่ละขั้นตอนให้ผลอย่างไร วิธีการที่ใช้มีความเหมาะสมหรือไม่ การประเมินกระบวนการจะเน้นการวัด และอธิบายรายละเอียดของโครงการ เช่น เนื้อหาวิชา โครงสร้างหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน เอกสารและอุปกรณ์ฝึกอบรม วิธีการดำเนินโครงการหรือการจัดการ ฝึกอบรม การใช้เครื่องมือวัดประเมินผล เป็นต้น

2) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome evaluation) หมายถึง การประเมินเพื่อวัดผลสุดท้ายของโครงการ โดยมองถึงผลกระทบ หรือประโยชน์ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้รับบริการจากโครงการ การประเมินผลลัพธ์สามารถวัดผลของโครงการได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งการประเมินผลโครงการระยะต้น มักดำเนินการในขณะที่โครงการยังไม่สิ้นสุด และโครงการยังมีวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป การประเมินระยะต้น ทำได้เพียงการวัดจากความรู้สึก ความคิดเห็น หรือทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนการประเมินผลในระยะอื่นจะมีเป้าหมายและการวัดประเมินเฉพาะสถานการณ์นั้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์ของโครงการฝึกอบรม ในระยะต่าง ๆ มีดังนี้

2.1) ตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์โครงการฝึกอบรมระยะสั้น ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับผู้สอน คุณภาพของอุปกรณ์การสอน วิธีการนำเสนอบรรยากาศการฝึกอบรม และความคิดเห็นผู้เข้าอบรมต่อหลักสูตรฝึกอบรม เช่น ความสอดคล้องของหลักสูตรกับงานที่ทำ ความคิดเห็นต่อกิจกรรมการเรียนการสอน ปฏิกริยาที่แสดงออกถึงคุณค่าและประโยชน์ของหลักสูตรฝึกอบรม

2.2) ตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์โครงการฝึกอบรมระยะกลาง ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา การนำความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นใหม่มาใช้ในงาน และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังอบรม



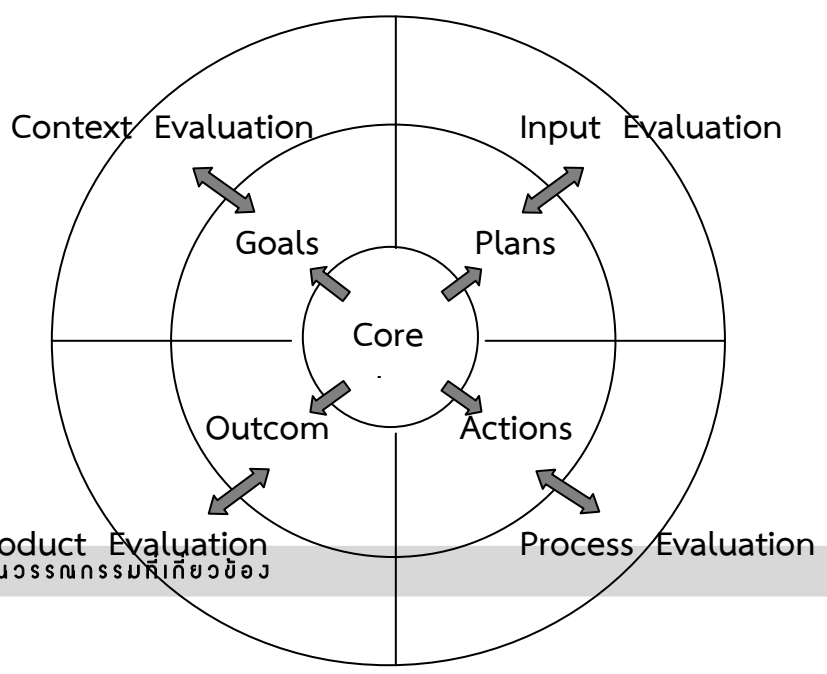
2.3) ตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์โครงการฝึกอบรมระยะยาว ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดกับหน่วยงานที่มีผลมาจากการปฏิบัติของผู้รับการอบรม ผลลัพธ์ที่มีต่อผู้รับบริการ และผลกระทบต่อชุมชนและสังคม สำหรับความคุ้มค่าที่เกิดกับหน่วยงาน ผู้รับบริการ และสังคมจะประเมินในระดับนี้

### โมเดลชิป – CIPP Model

Stufflebeam และ Shinkfield (2007) ได้เสนอวิธีการประเมินที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในวงการการศึกษาที่เรียกว่า รูปแบบการประเมินแบบชิป (CIPP Model) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินประเภท Systematic Decision Oriented Evaluation (SD Models) เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงการบริหาร

CIPP Model เป็นตัวย่อของการประเมินโครงการ ตามตัวอักษร 4 ตัว (ดูแผนภูมิที่ 4) คือ

- C: Context บริบท
- I: Input ข้อมูลป้อนเข้า
- P: Processes กระบวนการ
- P: Products ผลผลิต







## แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบหลักของการประเมินแบบ CIPP Model

ที่มา: Stufflebleam & Shinkfield, 2007: 333

องค์ประกอบหลักของการประเมินแบบ CIPP คือ “คุณค่า” ซึ่งถูกกำหนดจากกลุ่มคนหรือสังคมนั้น ๆ ระบบนี้จะทำให้ผู้ประเมินและผู้รับบริการสามารถบ่งชี้และเข้าใจคุณค่าที่ใช้เป็นรากฐานสำคัญของการประเมินในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ดังนั้นการประเมินทั้ง 4 ประเภท จะมีคุณค่า เป็นแกนกลาง ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับโครงการได้ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินทางบริบท การประเมินทางบริบทก็จะเป็นตัวจัดหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์และปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนด
- 2) การปรับปรุงแผนดำเนินการ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินข้อมูลป้อนเข้า การประเมินข้อมูลป้อนเข้าเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินแผนดำเนินการและทิศทาง เพื่อให้แผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) การปฏิบัติการตามโครงการ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินกระบวนการ การประเมินกระบวนการก็จะเป็นสิ่งที่ตัดสินกิจกรรมต่าง ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติ
- 4) ผลลัพธ์ / ผลผลิต จากการปฏิบัติ เช่น การประสบความสำเร็จ เป็นตัวกำหนดถึงการประเมินผลลัพธ์ / ผลผลิต การประเมินทางผลลัพธ์ / ผลผลิต ก็จะเป็นเครื่องตัดสินผลลัพธ์จากการปฏิบัติการเพื่อจะพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าต่อไป

### องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินตามโมเดลซีบี

1) *การประเมินบริบท* (Context evaluation: C) เป็นการประเมินข้อมูลพื้นฐานโดยเน้นในด้านความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม เพื่อหาเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ฝึกอบรม รวมถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มีจุดประสงค์หลักเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากความต้องการ และตรวจสอบเป้าหมายโครงการว่าสามารถตอบสนองความต้องการจากการประเมินได้หรือไม่

วิธีการประเมินบริบท ใช้ในการวิเคราะห์ระบบ การสำรวจ การตรวจสอบเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลขั้นที่สอง การพิจารณา การตรวจสอบสัมภาษณ์ การทดสอบวินิจฉัย และการใช้เทคนิคเดลฟิ (Delphi technique) ซึ่งการประเมินบริบทจะใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับภาวะแวดล้อมของโครงการ ได้แก่

- เป้าหมายเกี่ยวกับความต้องการร่วมกันและการใช้โอกาส
- การลำดับความสำคัญก่อนหลังของการจัดสรรเวลาและทรัพยากร
- จุดประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- การกำหนดมาตรฐานในการตัดสินผลลัพธ์

2) *การประเมินปัจจัยนำเข้า* (Input evaluation: I) เป็นการตรวจสอบความพร้อม ความเหมาะสม และความพอเพียงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเลือกทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้นำไปประกอบการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรให้ตรงกับเป้าหมายของโครงการฝึกอบรมได้ดีที่สุดอย่างไร ซึ่งการประเมินข้อมูลป้อนเข้ามี



3) การประเมินกระบวนการ (Process evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้ดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ ที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการในช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ ซึ่งมักจะไม่สามารถศึกษาได้หลังจากการสิ้นสุดโครงการแล้ว มีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมโดยตรง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ดำเนินการฝึกอบรม และหากพบว่ามีปัญหาอุปสรรคจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้

การประเมินกระบวนการจะช่วยทำให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการเปลี่ยนแปลงการจรรูปร่างและกระบวนการของโครงการ โดยส่งผลต่อการควบคุมและเก็บบันทึกข้อมูลของขั้นตอนการดำเนินการจริง และนำมาใช้ตีความเป็นผลสรุปต่อไป

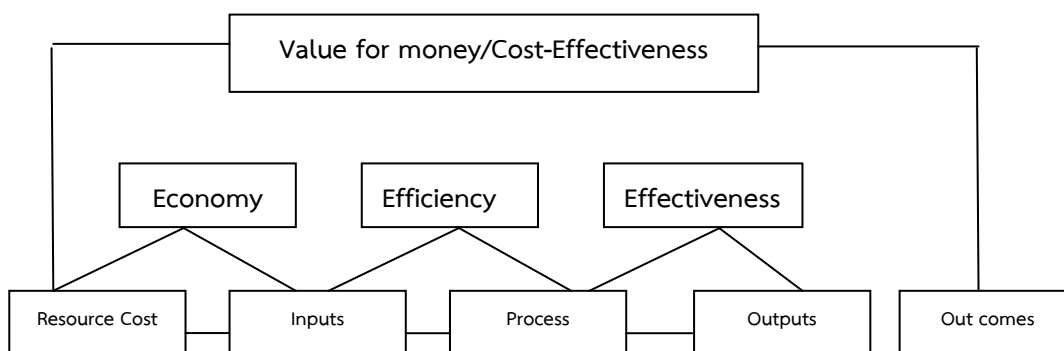
4) การประเมินผลผลิต (Product evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ แต่การประเมินผลแบบนี้มิได้ให้ความสนใจต่อเรื่องผลกระทบ (Impacts) และผลลัพธ์ (Outcomes) ของนโยบาย / แผน / โครงการเท่าที่ควร การประเมินลักษณะนี้เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด เป็นการวัดและแปลความหมายเกี่ยวกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ดังนั้นการประเมินผลผลิตจึงมีจุดประสงค์ เพื่อรวบรวมคำอธิบายและคำตัดสินของผลงานที่ออกมา และเชื่อมโยงผลนั้นเข้ากับ จุดประสงค์ เนื้อหา ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ และเพื่อตีความข้อดี คุณค่า ความสำคัญของแผนการประเมิน สำหรับการประเมินผลผลิต ทำได้โดยรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ให้การสนับสนุนและวัดผลงานทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณ ซึ่งการประเมินนี้จะถูกใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินการต่อ ยกเลิก หรือปรับปรุงโครงการ และแสดงถึงผลกระทบทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ด้วย

### โมเดลการประเมินรูปแบบเหตุผล – Logic Model

รูปแบบเหตุผล (Logic Model) หมายถึง รูปแบบที่ประยุกต์ขึ้นเพื่อประเมินลำดับขั้นตอนการทำงาน ที่สามารถให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ องค์ประกอบของตัวแบบนี้ถูกกำหนดขึ้นและนำมาประยุกต์ใช้โดย Pankratz (2008: Online) เมื่อพิจารณาแล้วพบว่ามีลักษณะองค์ประกอบของตัวแบบคล้ายกับ 2 แบบแรก ประกอบด้วย เป้าหมาย (Goals) ทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs or resources) กิจกรรมหรือกระบวนการ (Activities or process) ส่วน Fienschman และ Williams (1996) ได้อธิบายว่าตัวแบบที่นำมาใช้ประเมินโครงการเมื่อรวมความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้ว พบว่าการประเมินโครงการอาจใช้เพียง 2 ตัวแบบ คือ การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) และการประเมินผลลัพธ์ (Outcomes evaluation) ซึ่งจะครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินได้ เพราะตัวแบบการประเมิน “กระบวนการ” ได้รวมเอาปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และปัจจัยนำเข้าอื่นเข้าไว้ด้วย อีกทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินบางโครงการก็สามารถนำ “ผลผลิต” มาเป็นปัจจัยองค์ประกอบของ “ผลลัพธ์” ได้ หรือผู้ประเมินอาจนำ “ผลผลิต” มาใช้เป็นปัจจัยกระบวนการเพื่อวัดผลสำเร็จของโครงการได้ (ศิริรัตน์ ชุมทลคล้าย, 2551: ออนไลน์)



โมเดลการประเมินรูปแบบเหตุผล (Logic Model) ถูกประยุกต์ขึ้นใช้เพื่อประเมินลำดับขั้นตอนการทำงานหรือกระบวนการทำงานที่สามารถให้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้ และในภาพรวมองค์ประกอบของรูปแบบเหตุผล (Logic Model) มีความคล้ายคลึงกับตัวแบบการประเมินแบบซิป (CIPP model) และตัวแบบการประเมินแบบ IPO (Input - Process - Output) มีองค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินเป้าหมาย (Goals) ทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Inputs or resources) กิจกรรมหรือกระบวนการ (Activities or process) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term outcomes) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long - term outcomes / performance) (Pankratz, 2008: Online) ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 โมเดลการประเมินรูปแบบเหตุผล - Logic Model

ที่มา : สำนักงบประมาณ และสถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549: 19

มิติของการวัดความสำเร็จตามตัวแบบ Logic มีดังนี้ (Pankratz, 2008: Online)

1) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การในระดับผลลัพธ์ (Outcomes) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Outputs) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากภายในองค์การและจากภายนอกองค์การ หากองค์การมีแผนงานมากกว่า 1 แผนงาน ก็จะใช้วัดผลลัพธ์ รวมของทุกแผนงานในลักษณะตัวชี้วัดรวม (Aggregated indicator) จากคะแนนของแต่ละผลลัพธ์เป็นปัจจัยร่วม (Composite factors)

2) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การในระดับผลผลิต (Outputs) และพิจารณาความสัมพันธ์กับผลผลิต (Inputs) โดยเฉพาะต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (Output based costing) เพื่อหาปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคจากกระบวนการผลิตและบริการขององค์การ

3) การวัดความประหยัด (Economy) ขององค์การในระดับปัจจัยนำเข้า (Inputs) และพิจารณาความสัมพันธ์กับทรัพยากรอื่น ๆ ของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Resource หรือ Cost) ที่เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการบำบัดของเสีย ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูทรัพยากร และค่าใช้จ่ายของพหุภาคีในการร่วมกิจกรรม



4) การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) ขององค์การในลักษณะเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ทั้งผลประโยชน์ทางตรง (Direct benefit) ผลประโยชน์ทางอ้อม (Indirect benefit) และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจน (Intangible benefit) กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) งบดำเนินการ (Operation cost) และค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect cost) เพื่อประเมินความคุ้มค่าของภารกิจของหน่วยงาน

### การหาผลตอบแทนการลงทุน – ROI

โดยปกติวิธีการประเมินโดยการหาผลตอบแทนการลงทุนมักใช้กับธุรกิจ โดยมีการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุน โดยเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนกับกำไรที่ได้รับว่า องค์การนั้นได้รับผลตอบแทนทางธุรกิจ คุ้มค่ากับการลงทุนไปหรือไม่ แต่ในการศึกษานี้ได้นำการหาผลตอบแทนการลงทุนมาใช้กับโครงการฝึกอบรม เพื่อที่จะดูว่าการลงทุนไปกับการฝึกอบรมนั้นคุ้มค่าหรือไม่

Return On Investment – ROI หมายถึง ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนความหมายของการหา ROI ในโครงการฝึกอบรม คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากการฝึกอบรมและต้นทุนในการฝึกอบรมออกมาเป็นตัวเลขจำนวนหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจเป็นค่าร้อยละหรืออัตราส่วน ตัวเลขที่แสดงนี้จะแสดงถึงผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรมที่องค์กรจะได้รับหากมีการฝึกอบรมขึ้นในองค์กร หรืออาจกล่าวโดยง่ายว่า คือ การสรุปว่า ผลประโยชน์ของการฝึกอบรมคุ้มค่าการลงทุน (ค่าใช้จ่าย) หรือไม่ โดยสามารถคิดผลตอบแทนการลงทุนในโครงการฝึกอบรมได้ดังนี้ (อรอุมา ศิลปะศาสตร์, 2545)

$$\text{ผลตอบแทนการลงทุน} = \frac{\text{ประโยชน์สุทธิของโครงการฝึกอบรม}}{\text{ค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนของโครงการฝึกอบรม}}$$

การคำนวณผลตอบแทนต่อโครงการฝึกอบรม จะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับเหตุผลหลายประการ ดังนี้

**ประการแรก** การคำนวณผลตอบแทนจะใช้เมื่อโครงการมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในเอกสารและสามารถที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนได้ แม้ว่าประโยชน์ของโครงการจะเป็นเรื่องเชิงจิตวิสัย แต่หากฝ่ายจัดการเชื่อในวิธีการคำนวณผลประโยชน์แล้วก็จะมีความเชื่อมั่นในค่าผลตอบแทน

**ประการที่สอง** ลักษณะของโครงการเองมีผลต่อความมีเหตุมีผลของการคำนวณผลตอบแทน หน่วยงานของผู้เข้าอบรมอาจเห็นประโยชน์ โดยไม่มีคำถามอะไรเกี่ยวกับการคำนวณผลตอบแทนของการฝึกอบรม ทางด้านผู้จัดอบรมซึ่งผลดังกล่าวจะเห็นได้ชัดเจนในเอกสารโครงการฝึกอบรม แต่หากเป็นโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการถ่ายทอดพฤติกรรม หน่วยงานของผู้เข้าอบรมอาจไม่เข้าใจ ปัญหาของกรณีนี้ก็คือ การแสดงให้เห็นหน่วยงานของผู้เข้าอบรมเห็นว่าข้อมูลมีความเชื่อถือได้ และข้อสรุปก็เชื่อถือได้ แม้ว่าการคำนวณจะอาศัยข้อมูลเชิงจิตวิสัยก็ตาม

### กระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ในการฝึกอบรม

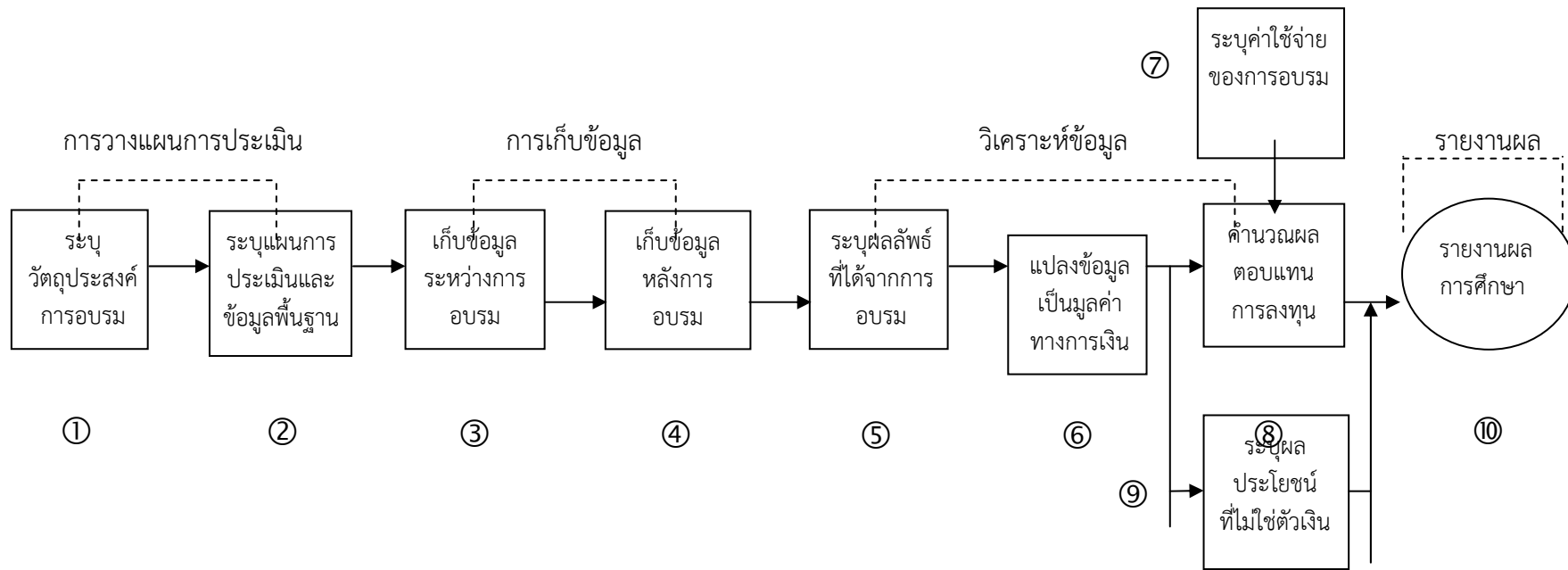
Phillips และ Stone (2002) ได้ให้กระบวนการในการประเมินผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ไว้ทั้งหมด 10 ขั้นตอน (ดูแผนภูมิที่ 6) คือ

- 1) การระบุวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน
- 2) การระบุแผนการประเมินและข้อมูลพื้นฐาน



- 3) การเก็บข้อมูลระหว่างการฝึกอบรม
- 4) การเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม
- 5) การระบุผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรม
- 6) การแปลงข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นมูลค่าเพิ่มของทุนมนุษย์
- 7) การระบุค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม
- 8) การคำนวณผลตอบแทนการลงทุน
- 9) การระบุผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้
- 10) การรายงานผลการศึกษาและผลกระทบ

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 โมเดลกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน (ROI)

ที่มา Phillips and Stone. (2002). How to Measure Training Results. New York: The McGraw-Hill Companies





### 1) การระบุวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน

เป็นความต้องการในการฝึกอบรมจะต้องถูกระบุอย่างเหมาะสม และจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา อีกทั้งการพัฒนาแผนการประเมินในช่วงเวลาของการประเมินความต้องการจะมีอิทธิพลต่อการออกแบบ การถ่ายโอน และผลลัพธ์การฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับจะต้องมีการระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำการสนับสนุนผู้เข้ารับการอบรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

### 2) การระบุแผนการประเมินและข้อมูลพื้นฐาน

การวางแผนการประเมินจะต้องชี้เฉพาะเจาะจงว่า จะสามารถวัดความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งการวางแผนจะต้องมีการระบุถึงวิธีการเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูล และเวลาในการเก็บข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการติดตามผล แผนการวิเคราะห์ การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนจะต้องมีการแบ่งแยกให้ชัดเจน โดยพิจารณาใน ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ การประเมินผลการพัฒนา การนำเสนออย่างมีเหตุผล เป็นข้อเท็จจริงที่ไม่อาจโต้แย้งได้ และเป็นข้อมูลที่ง่ายต่อการเก็บและเปลี่ยนค่าเป็นตัวเงิน เช่น ผลผลิต ผลกำไร การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่ยากต่อการเก็บและการวิเคราะห์ แต่จะถูกนำมาใช้เมื่อข้อมูลเชิงปริมาณหาไม่ได้หรือไม่เพียงพอ เช่น ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ในเรื่องของประเภทของข้อมูลที่แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540) ได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

#### การให้ค่าข้อมูลเชิงปริมาณ (Hard data)

(1) ค่าของผลผลิตที่เพิ่มขึ้น วัดได้ง่ายตรงไปตรงมา จากมูลค่าต่อหน่วย และจำนวนหน่วยที่เพิ่มมากขึ้น ปริมาณการขายที่เพิ่มขึ้น

(2) ค่าของการประหยัดค่าใช้จ่าย วัดได้จากค่าใช้จ่ายที่ลดลง สิ่งที่ต้องนำมาคิดด้วยคือ ค่าเวลาของเงิน การประหยัดเวลาที่แตกต่างให้ค่าของเงินไม่เท่ากัน

(3) ค่าของการประหยัดเวลา การประหยัดเวลามีผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจมากมาย เช่น ค่าจ้างและเงินเดือนที่ใช้เงินน้อยลงแต่งงานเท่าเดิม หรือบริการที่ดีขึ้นเพราะรวดเร็วและคุณภาพเท่าเดิม

(4) ค่าของการปรับปรุงคุณภาพ พิจารณาได้จากผลผลิตที่มีคุณภาพต่ำหรือมีอัตราการสูญเสียมาก ผลกระทบของคุณภาพมีมากมายหลายมิติ แต่ละมิติต้องมีการกำหนดค่าเพื่อการประเมินมิติ มิติของคุณภาพอาจพิจารณาได้จาก

- การสูญเสีย (วัตถุดิบหรือผลผลิตที่มีข้อบกพร่อง) ที่สามารถแปลงค่าเป็นเงินได้
- การทำใหม่ ซึ่งต้องมีการใช้แรงงานและบริการแก้ไขในการทำใหม่
- ความไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การประกันคุณภาพของสินค้า (ถ้าสินค้านั้นมีคุณภาพต่ำค่าประกันคุณภาพและความเชื่อถือได้ของสินค้านั้นจะสูงขึ้น ซึ่งตรงข้ามกับสินค้านั้นที่มีคุณภาพสูงที่จะมีค่าประกันคุณภาพและความเชื่อถือได้ของสินค้านั้นต่ำกว่า)

- การสูญเสียภายใน เช่น การที่มีการจ่ายผิดที่ไม่สามารถเรียกคืนได้ ขวัญกำลังใจของลูกค้าที่เกิดจากการผลิตสินค้าคุณภาพต่ำ ต้องเสียเวลาแก้ไข เกิดความไม่พึงพอใจ และความไม่สะดวกสบายต่างๆ

#### การให้ค่าแก่ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Soft data)

การให้ค่าแก่ข้อมูลประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องข้อมูลจิตวิสัย (Subjective) มีแนวทางปรับให้เป็นตัวเงินได้ ดังนี้



(1) ค่าใช้จ่ายในอดีตหรือข้อมูลที่มีอยู่ หากมีการนำเอาวิธีการคิดในอดีตมาใช้ให้ค่าแก่ข้อมูลดังกล่าว เช่น ความเกียจคร้านของลูกค้า ก็สามารถที่จะนำมาใช้ได้เลย ก็อาจจะดูได้จากการอะไรเกิดขึ้น ถ้าลูกค้าขาดงานในระยะเวลาสั้น ๆ

(2) ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งอาจเป็นบุคลากรในองค์กร ในวงการอุตสาหกรรมหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา เช่น ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากที่คิดหาวิธีให้ค่าการขาดงานซึ่งอาจนำมาใช้ปรับกับโครงการได้

(3) การประมาณโดยผู้เข้าร่วม ซึ่งผู้เข้าร่วมอาจจะสามารถให้ความคิดเห็นว่าการปรับปรุงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม และพัฒนาคิดเป็นมูลค่าจะได้เท่าใด โดยต้องมีการขอร้องให้เสนอฐานของการคิดด้วย เพื่อจะได้ดูความเหมาะสมของการประมาณค่า

(4) การประมาณโดยฝ่ายจัดการ ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาหรือผู้บริหารระดับสูง (ที่อนุมัติค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพัฒนา) หรือกรรมการพิจารณา

ส่วนในเรื่องการเข้าถึงการเก็บข้อมูลพื้นฐานนั้นสามารถเก็บข้อมูลในส่วนนี้ก่อนที่โปรแกรมจะเริ่มได้ด้วยการหาได้จากการบินทักเก็บไว้ในองค์กร เช่น ยอดการขาย คุณภาพสินค้า และข้อมูลผลผลิต อีกทั้งข้อมูลในส่วนของเวลาที่ใช้ในการผลิตและการนำส่งสินค้า คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า หรือแม้แต่คะแนนความพึงพอใจของพนักงานเอง เป็นต้น ซึ่งการวางแผนในเรื่องของการเก็บข้อมูลพื้นฐานหรือการเก็บข้อมูลผลลัพธ์จากการฝึกอบรมที่ดียิ่งย่อมจะส่งผลถึงการคำนวณผลตอบแทนการลงทุนได้ในที่สุด

### 3. การเก็บข้อมูลระหว่างการฝึกอบรม

การเก็บข้อมูลถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการประเมินผลเพราะหากไม่มีข้อมูลในส่วนนี้ก็ไม่มีความหมายของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมการฝึกอบรม และในขั้นตอนนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินการ เพื่อสรุปปฏิกริยาและความพึงพอใจของผู้รับการอบรม (ระดับที่ 1) และการเรียนรู้ (ระดับที่ 2) เนื่องจากผลจากการฝึกอบรมจะเป็นห่วงโซ่ของผลกระทบซึ่งจะเกิดขึ้นสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของผลจากการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะต้องมีปฏิกริยาทางบวกหรือมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมนั้น ๆ และควรได้รับความรู้ใหม่ ๆ และทักษะการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน หากมีโอกาสที่จะไปใช้ในงานก็ควรที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และจะเป็นการสร้างผลกระทบทางบวกให้แก่องค์กรในที่สุด ทางเดียวที่จะทราบถึงห่วงโซ่ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ก็คือ การเก็บข้อมูลทั้ง 4 ระดับ ซึ่งรายละเอียดการเก็บข้อมูลในระดับที่ 1 และ 2 มีดังนี้

**ระดับที่ 1** การประเมินปฏิกริยาและความพึงพอใจ (Reaction) เป็นข้อมูลปฏิกริยาที่ผู้เข้าร่วมมีต่อการฝึกอบรม ซึ่งทำให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจหรือชอบการฝึกอบรมและมองเห็นถึงประสิทธิภาพของโปรแกรมว่าจะสามารถนำไปใช้งานได้ แต่อย่างไรก็ตามผลจากการเก็บข้อมูลการประเมินในระดับที่ 1 ก็ไม่ใช่ตัววัดที่เหมาะสมในการตัดสินผลการปฏิบัติงานของผู้สอน ในหลาย ๆ องค์กรจะมีการประเมินในระดับที่ 1 เนื่องจากเป็นเรื่องที่ง่าย เสียค่าใช้จ่ายที่ไม่แพงและใช้เวลาอันน้อยในการออกแบบเครื่องมือ อีกทั้งง่ายในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลในส่วนนี้สามารถชี้แนวโน้ม ปัญหาสำคัญในการออกแบบโปรแกรมและการทำการปรับปรุงเรื่องของการส่งมอบและระยะเวลาของโปรแกรมได้ อีกทั้งยังมีประโยชน์ในการช่วยผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการคิดวิธีที่พวกเขาจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับไปใช้ในงานได้อย่างไร

**ระดับที่ 2** การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ในระดับนี้มีความสำคัญที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทักษะความรู้ที่ต้องการหรือไม่ มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่หลากหลายในการประเมินการเรียนรู้ ซึ่งการใช้เทคนิคเหล่านี้บ่อยครั้งมักจะถูกจำกัดด้วย งบประมาณ ความเข้าใจ ระยะเวลาที่จำกัด และความสามารถที่จะส่งเคราะห์การเรียนรู้และทักษะ หรือการนำทักษะนั้น ๆ ไปใช้งาน การประเมินระดับนี้ทำได้ไม่ยาก เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงระดับความรู้และทักษะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลนี้เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการหรือเสร็จสิ้นโปรแกรมการฝึกอบรม ในการประเมินการเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธี ซึ่งจะยกตัวอย่างดังต่อไปนี้





(1) การประเมินการเรียนรู้ด้วย Formal Test การทดสอบเป็นสิ่งสำคัญในการประเมินการเรียนรู้จากโปรแกรมการฝึกอบรม ด้วยการใช้ข้อทดสอบก่อนและหลังเข้ารับการฝึกอบรม แล้วนำผลหรือคะแนนมาเปรียบเทียบกัน การที่ได้คะแนนการทดสอบดีขึ้นก็แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทักษะหรือความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ได้รับจากการฝึกอบรม

(2) การประเมินการเรียนรู้ด้วย Performance Test เป็นการให้ผู้เข้าอบรม (Participant) แสดงออกถึงทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม ทักษะนั้นอาจเป็นการลงมือทำ กิริยา วาจา การวิเคราะห์หรือรวมกันทั้ง 3 แบบ การทดสอบจะเป็นในรูปแบบของแบบฝึกหัดทักษะหรือแสดงบทบาทสมมุติ ผู้เข้าร่วม (Participant) จะถูกขอให้แสดงความคิดเห็นหรือแสดงทักษะการแก้ไขปัญหาที่พวกเขาได้เรียนรู้มา

(3) การประเมินการเรียนรู้ด้วย Simulation วิธีการนี้จะเริ่มจากการลอกเลียนสถานการณ์การทำงานเข้าไว้ในกรฝึกอบรม การเลียนแบบจะถูกออกแบบเพื่อที่จะให้เป็นตัวอย่าง ให้ใกล้เคียงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นสถานการณ์การทำงานเสมือนจริง (สถานการณ์จำลอง) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกทดสอบผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมเลียนแบบ และจะถูกประเมินบนพื้นฐานที่ว่า เขาจะทำภาระหน้าที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร วิธีการนี้อาจใช้ในขณะที่กำลังอยู่ระหว่างการฝึกอบรมและเมื่อจบการฝึกอบรมหรือในส่วนของ การติดตามประเมินผลได้

#### 4. การเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม

การเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม (ระดับที่ 3 และระดับที่ 4) ถือเป็นขั้นแรกของการติดตามในกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน การเก็บข้อมูลหลังโปรแกรมการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการไปถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะว่าถ้าไม่มีการเก็บข้อมูล การศึกษาถึงผลลัพธ์ก็ไม่สามารถเสร็จสิ้นได้ อีกทั้งในขั้นตอนนี้ต้องใช้ระยะเวลา ทางเลือกของวิธีการที่นำมาใช้เก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับความหลากหลายของปัจจัย เช่น ประเภทของโปรแกรม ความเต็มใจของประชากรที่ร่วมมือ การบังคับโดยองค์กร การมีเพียงพอให้นำไปใช้ได้ของข้อมูล ค่าใช้จ่ายของการเก็บข้อมูลและความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีหลายวิธี บางวิธีเหมาะสมกับการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลระดับที่ 3 บางวิธีเหมาะสมกับการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลระดับที่ 4 และยังมีวิธีที่เหมาะสมกับการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลทั้งระดับที่ 3 และระดับที่ 4 สามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

(1) Follow up surveys และ Questionnaires การสำรวจติดตามหลังจากที่โปรแกรมการฝึกอบรมได้ดำเนินการไปแล้ว แบบสอบถามสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ และประเมินผลลัพธ์เพื่อนำไปประเมินผลตอบแทนการลงทุน

(2) Observations on the job วิธีการสังเกตบางครั้งไม่เป็นที่ชื่นชอบ เนื่องจากเหมือนเป็นการสอดแนมหรือแอบดูพฤติกรรมผู้ที่ถูกประเมิน แต่ก็ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีที่ทำให้รู้ว่า มีพฤติกรรมอะไรเกิดขึ้นบ้างหลังจากการฝึกอบรมแล้ว

(3) Follow up interview การสัมภาษณ์จะละเอียดกว่าการทำแบบสอบถามและสามารถให้ข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า เนื่องจากสามารถตรวจสอบอย่างละเอียดและยืนยันข้อมูลว่าจะมีความสมบูรณ์และผู้เข้ารับการประเมินก็จะสามารถทำความเข้าใจกับคำถามได้อย่างเต็มที่ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูล

(4) Follow up focus group การทำสนทนากลุ่มมีข้อได้เปรียบกว่าการสัมภาษณ์ในด้านของความประหยัด จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลน้อยกว่า เนื่องจากได้ใช้การสนทนากลุ่ม การสนทนากลุ่มจะใช้ได้ดีกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่เสียเปรียบในเรื่องที่ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลอย่างละเอียดได้ เนื่องจากจำนวนคนในกลุ่มสนทนา การสนทนากลุ่มควรจะต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีทักษะในการเก็บข้อมูลจากกลุ่ม

(5) Assignment related to the training การมอบหมายงานที่เกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรม การมอบหมายงานสามารถให้การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลในระดับที่ 3 และ 4 ปรากฏชัด ผู้เข้าอบรมจะนำความรู้และทักษะของพวกเขาไปใช้ในงาน ซึ่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้นจะมีการระบุวัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่



(6) Action planning / Improvement plans แผนการดำเนินการเป็นวิธีการธรรมดาที่สุดในการมอบหมายงาน เพื่อติดตามผลผู้เข้าอบรม จะถูกขอให้ทำแผนการดำเนินการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการฝึกอบรม แผนการดำเนินการจะระบุเนื้อหา ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะต้องแสดงถึงสิ่งที่จะต้องทำโดยใคร ระยะเวลาในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ชัดเจน ใช้ง่าย สำหรับการกำหนดว่า ผู้เข้าร่วมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพวกเขาอย่างไรในการทำงานและจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูล

(7) Performance contracting เป็นวิธีหนึ่งของกระบวนการ การวางแผนการดำเนินการข้อผูกมัด (พันธสัญญา) ก่อนการเริ่มโปรแกรมถูกตกลงขึ้นระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอน และหัวหน้าของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม แผนการดำเนินการจะกลายเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการใช้วิธีทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างตกลงเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าและผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพูดคุยกันก่อนที่จะทำการฝึกอบรม เพื่ออธิบายถึงแผนการปฏิบัติงานและข้อตกลงจากนั้นทั้งสองฝ่ายจะพบกันเป็นระยะๆ ทั้งระหว่างและภายหลังการฝึกอบรม เพื่อรายงานผลให้ข้อมูลย้อนกลับ และทำการเสนอแนะ (Coaching) ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลในระดับที่ 3 และ ระดับที่ 4

(8) Performance Monitoring ข้อมูลการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทาง ในขอบเขตได้ เช่น ผลลัพธ์ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีอยู่ในทุกๆ องค์การในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจใช้ข้อมูลที่เก็บไว้ในรูปแบบของรายงาน ในองค์การส่วนใหญ่ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเหมาะสมสำหรับการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรม หรือไม่ก็ระบบเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอาจจะสามารถช่วยในการประเมินและวิเคราะห์ได้ วิธีการนี้เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลในระดับที่ 4

#### 5. การระบุผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรม

การระบุผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ และท้ายที่สุดของกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน โดยที่จะต้องสามารถระบุได้ว่าผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากโปรแกรมการฝึกอบรมจริง มิใช่เกิดจากตัวแปรที่อิทธิพลอื่นในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นซึ่งการจะระบุเจาะลงไปว่าผลการดำเนินการที่ดีขึ้นนั้นเป็นผลอันเกิดจากการฝึกอบรมโดยตรงสามารถทำได้หลายวิธีดังตัวอย่างต่อไปนี้

(1) Control group การใช้กลุ่มควบคุม วิธีนี้ทำโดยแบ่งพนักงานเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งได้รับการฝึกอบรม พนักงานอีกกลุ่มไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ ความแตกต่างของผลการดำเนินงานนั้น 2 กลุ่ม จะถือว่าเป็นผลที่มาจากฝึกอบรม

(2) Trend line analysis การวิเคราะห์เส้นแนวโน้มเป็นวิธีการที่ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานก่อนหน้าการเข้าฝึกอบรมเป็นฐาน และทำการขยายแนวโน้มไปในอนาคต เพื่อทำเป็นกราฟและเส้นแนวโน้มหลังจากที่ได้ดำเนินการฝึกอบรมไปแล้วผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงถูกทำตำแหน่งลงบนกราฟและเปรียบเทียบกับเส้นแนวโน้มเดิม การพัฒนาขึ้นของผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงอยู่เหนือเส้นแนวโน้มที่ได้คาดเดาเอาไว้สามารถบอกได้ว่า เป็นผลมาจากการฝึกอบรม

(3) Participant estimation of impact การประเมินโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งวิธีการนี้จะได้รับข้อมูลโดยตรงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความมีประสิทธิภาพของวิธีการนี้ขึ้นอยู่กับว่าการฝึกอบรมได้รับมามากน้อยแค่ไหนจากโปรแกรมการฝึกอบรม การปฏิบัติงานของพวกเขาจะแสดงถึงการได้รับการพัฒนา พวกเขาจะต้องรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเหตุมาจากการปรับใช้สิ่งที่เขาได้เรียนรู้มาอย่างน้อยแค่ไหน เป็นการประมาณจากจำนวนของผลลัพธ์ที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นจากการฝึกอบรมและมีภาวะบ่งชี้การพัฒนานั้นออกมาเป็นตัวเลขร้อยละ



(4) Supervisor estimates of the impact of training เป็นการประมาณการโดยหัวหน้าของผู้เข้ารับการศึกษา ซึ่งจะทำให้การประเมินผู้ที่เข้ารับการศึกษาว่ามีการพัฒนาการผลการปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

(5) Management's estimation of training's impact ในบางกรณีอาจต้องใช้การประมาณการจากหัวหน้าหรือผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปอีกในการประมาณการเปอร์เซ็นต์ของการปรับปรุงพัฒนาซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการศึกษา

(6) Customer input เป็นการรับข้อมูลจากลูกค้าโดยตรงเป็นการเจาะประเด็นแคบ ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น ลูกค้าอาจจะถูกสอบถามว่า ทำไมพวกเขาถึงเลือกสินค้าและบริการนี้ หรือถูกขอร้องให้พวกเขาอธิบายว่าสินค้าและบริการเหล่านี้มีอิทธิพลต่อลูกค้าเองอย่างไร ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงการประยุกต์หรือการนำทักษะเฉพาะหรือความสามารถของแต่ละคนไปใช้ วิธีนี้จะมุ่งประเด็นไปที่พฤติกรรมที่โปรแกรมการศึกษาได้ออกแบบเพื่อที่จะปรับพฤติกรรมนั้นโดยตรง

(7) Expert estimation of impact บางครั้งสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายในหรือภายนอกองค์กรในการประเมินผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษา เมื่อเลือกใช้วิธีการนี้จะต้องมีการเลือกผู้เชี่ยวชาญอย่างระมัดระวัง พวกเขาจะต้องเป็นพวกที่มีความรู้ ทักษะด้านนี้เป็นอย่างดี

(8) Subordinate input on impact ในบางกรณีผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการศึกษา ก็สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลที่ได้รับจากโปรแกรมการศึกษา

#### 6. การแปลงข้อมูลที่จะนำมาใช้เป็นมูลค่าเพิ่มของทุนมนุษย์

ในการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุน ข้อมูลการประเมินผลการศึกษาคงจะต้องถูกแบ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ วิธีการที่สามารถแปลงข้อมูลที่แตกต่างกันออกไปซึ่งได้ยกตัวอย่างวิธีการแปลงข้อมูลให้กลายเป็นมูลค่าทางการเงินที่น่าเชื่อถือดังต่อไปนี้

(1) Converting output data to contribution เมื่อมีการจัดการศึกษาเพื่อทำการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มูลค่าของผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นหรือความสามารถลดต้นทุนลงได้

(2) Calculating the cost of quality การคำนวณต้นทุนคุณภาพ หมายถึง หลาย ๆ การศึกษาคงถูกออกแบบให้พัฒนาคุณภาพ มูลค่าจะต้องเกิดขึ้นในการพัฒนาคุณภาพนั้น ๆ ค่าใช้จ่ายของการพัฒนา คือ ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงหรือแทนที่การผลิต

(3) Converting employee time การลดเวลาการทำงานของบุคลากร ที่เป็นวัตถุประสงค์ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป สามารถลดเวลาในการทำงาน

(4) Using historical cost การใช้ต้นทุนตามประวัติ บันทึกตามประวัติที่มีผลกระทบต่อการลงทุนในการปรับปรุงพัฒนาตนเองและหน่วยงาน

(5) Using internal and external expert เป็นการแปลงข้อมูลให้กลายเป็นมูลค่าทางการเงินโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายในหรือภายนอกองค์กร

(6) Using value from external database การใช้ฐานข้อมูลจากภายนอก บางครั้งก็เป็นส่วนที่หาได้จากการศึกษาวิจัยโดยบุคคลอื่น ๆ ฐานข้อมูลหลาย ๆ เรื่องที่สามารถหาได้ เช่น รายงานการศึกษา เรื่องการประเมินมูลค่าหรือต้นทุนของข้อมูลนั้น ๆ อาจจะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของการลาออก การขาดงาน ความไม่พึงพอใจ อุบัติเหตุ และความพึงพอใจของลูกค้า

(7) Using estimate from participant ในบางกรณีการให้มูลค่าของข้อมูล การปรับปรุงการพัฒนาเชิงคุณภาพ ก็สามารถประเมินได้โดยผู้เข้ารับการศึกษาประมาณการ ซึ่งวิธีการนี้เหมาะสมเมื่อผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความสามารถทำการประเมินค่าได้



## 7. การระบุค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม

สิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุน คือ การระบุค่าใช้จ่ายของโปรแกรมที่เหมาะสม ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผลตอบแทนของโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของโปรแกรมที่จะใช้ในการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน ควรจะต้องประกอบไปด้วยค่าใช้จ่ายดังต่อไปนี้

(1) ค่าใช้จ่ายในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม ในบางโปรแกรมอาจไม่มีค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ เนื่องจากโปรแกรมถูกดำเนินการโดยปราศจากการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม

(2) ค่าใช้จ่ายในการออกแบบและการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เช่น การจัดซื้อฮาร์ดแวร์ ซีดีรอม หรือการพัฒนา E-learning ค่าใช้จ่ายการบริหาร ค่าที่ปรึกษา ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมโดยตรง

(3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโปรแกรม องค์กรหลาย ๆ องค์กรมีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม เนื่องจากพวกเขาโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อใช้โดยตรงหรือในรูปแบบที่ได้รับการปรับปรุง ค่าใช้จ่ายส่วนนี้รวมถึงค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ในการสอน การฝึกอบรมผู้สอน

(4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการ มีค่าใช้จ่ายหลักๆ ดังนี้ (ก) เงินเดือนและผลประโยชน์ของผู้ฝึกสอนและผู้ประสานงาน (ข) วัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม เช่น สมุด หนังสือ กรณีศึกษา ปากกา ดินสอ เป็นต้น (ค) ค่าเดินทาง ที่พัก และค่าอาหารของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอน และผู้ประสานงาน (ง) ค่าสิ่งอำนวยความสะดวก สำหรับโปรแกรมจากภายนอกก็จะรวมถึงค่าสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรม

(5) ค่าใช้จ่ายในการประเมินผลการฝึกอบรม ต้องรวมเข้าไปเป็นค่าใช้จ่ายของโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งจะรวมถึงค่าใช้จ่ายในกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุนด้วย ตั้งแต่ในเรื่องของกลยุทธ์การประเมิน การออกแบบเครื่องมือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การเตรียมและการเผยแพร่รายงาน

(6) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในหน่วยงานฝึกอบรมซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการฝึกอบรม เป็นค่าใช้จ่ายในแผนก เช่น เงินเดือนของผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม

## 8. การคำนวณผลตอบแทนการลงทุน

หลังจากที่ทำการเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์แบ่งแยกผลประโยชน์การฝึกอบรม และทำการแปลงข้อมูลกลายเป็นข้อมูลทางการเงิน นำมาคำนวณด้วยสูตรการหาผลตอบแทนการลงทุนโดยเครื่องมือในการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

(1) อัตราผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย (Benefit - Cost Ratio หรือ BCR) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย (BCR)} = \frac{\text{ผลตอบแทนของโครงการ}}{\text{ค่าใช้จ่ายของโครงการ}}$$

(2) ผลตอบแทนการลงทุน (Return On Investment หรือ ROI) มีสูตรดังต่อไปนี้

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{ผลประโยชน์สุทธิ (ผลตอบแทนของโครงการ - ค่าใช้จ่าย)} \times 100}{\text{ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นเมื่อจัดฝึกอบรม}}$$



## 9. การระบุผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้

ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเงินควรจะต้องได้รับการประเมินและรายงาน เพราะมูลค่าเหล่านี้มีความสำคัญ โปรแกรมการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงมูลค่าทางการเงินได้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

**ประเภทแรก** เกี่ยวกับการปรับพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น ทีมงานที่พัฒนาขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ความร่วมมือในการทำงานองค์กรมากขึ้นและการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น

**ประเภทที่สอง** ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ความขัดแย้งที่ลดลง การลดของการขาดงานและการลดอัตราการลาออก แต่หากเราสามารถแทนค่าสิ่งเหล่านี้เป็นตัวเงินได้ก็สามารถที่จะย้ายประเด็นเหล่านี้ออกจากผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ไปเป็นผลประโยชน์ที่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้

## 10. การรายงานผลการศึกษาและผลกระทบ

ควรมีการสรุปภาพรวมของรายงานทั้งหมด โดยอธิบายหลักเกณฑ์การประเมินผลและส่วนสำคัญอื่น ๆ คำแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบของรายงาน รายละเอียด ดังนี้

(1) ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการให้คำอธิบายทั่ว ๆ ไปของโปรแกรมการฝึกอบรม การประเมินความต้องการในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่ใช้แก้ไขปัญหา รวมถึงการออกแบบโปรแกรม

(2) วัตถุประสงค์ของการศึกษา รายงานจะต้องบอกถึงรายละเอียด วัตถุประสงค์ของการศึกษาการประเมินผลการฝึกอบรม รวมถึงประเด็นหรือวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลแต่ละประเภท

(3) วิธีการประเมินผลและแผนการ จะต้องอธิบายถึงเค้าโครงแผนการประเมินผลทั้งกระบวนการ ทุก ๆ ส่วนประกอบของโมเดลมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกระบวนการประเมินผลตอบสนองการลงทุน อธิบายถึงการออกแบบการประเมินและวิธีการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

(4) การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนนี้จะอธิบายถึงวิธีการเก็บข้อมูลที่ชี้เฉพาะเจาะจงลงไป จะมีการรายงานถึงข้อมูลที่ได้ทำการเก็บในรูปแบบของการสรุป และอธิบายถึงวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์

(5) ค่าใช้จ่ายของโปรแกรม ทำการแสดงและสรุปค่าใช้จ่ายของโปรแกรมในรูปแบบของประเภท หมวดหมู่ เช่น การวิเคราะห์ความจำเป็น การพัฒนาโปรแกรม การดำเนินการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรม

(6) ปฏิกริยาและความพึงพอใจ ในส่วนนี้อธิบายรายละเอียดข้อมูลที่ได้ทำการเก็บมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมและระดับความพึงพอใจ

(7) การเรียนรู้ เป็นการสรุปวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของการประเมินการเรียนรู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้พฤติกรรม ความรู้และทักษะใหม่ๆ จากการฝึกอบรมอย่างไร

(8) การนำความรู้และทักษะไปใช้ในงาน ส่วนนี้จะแสดงถึงรายละเอียดว่า มีการนำความรู้ทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในงานอย่างไร รวมถึงประเด็นความสำเร็จหลักและไม่ประสบความสำเร็จ

(9) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ รายงานการประเมินผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจริง ผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปเนื่องมาจากการฝึกอบรม

(10) การประเมินผลตอบแทนการลงทุน เป็นการแสดงวิธีการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน

(11) การประเมินผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเงินได้ ในส่วนนี้จะแสดงถึงผลประโยชน์ต่างๆ ที่ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเงินได้ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมโดยตรง ไม่สามารถนำไปคำนวณผลตอบแทนการลงทุน



(12) อุปสรรค/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ระบุปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการฝึกอบรมครั้งนี้ประสบความสำเร็จ และปัญหาหรืออุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผลการปฏิบัติงานในอนาคต

(13) สรุปและให้คำแนะนำ นำเสนอบทสรุปและผลลัพธ์ทั้งหมดและข้อแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกอบรม พร้อมกับคำอธิบายต่าง ๆ เกี่ยวกับโปรแกรมฝึกอบรมพร้อมกับคำอธิบายแต่ละคำแนะนำ

#### ประโยชน์ของการนำ ROI มาใช้ในโครงการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการนำ ROI มาใช้ในการประเมินโครงการฝึกอบรม จะช่วยทำให้ ผู้บริหารระดับสูงเห็นประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมว่าสามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้ และช่วยในการตัดสินใจในการเลือกโครงการฝึกอบรม อีกทั้งยังช่วยให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่แท้จริงของโครงการฝึกอบรมที่ช่วยบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

ประโยชน์ของการหาผลตอบแทนการลงทุนในโครงการฝึกอบรม เป็นการที่ได้พิจารณาถึงข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับจากการฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการฝึกอบรม และการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการฝึกอบรมในกระบวนการหรือกิจกรรมใดที่เห็นว่าไม่มีประสิทธิผล หรือให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในกิจกรรมที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้น การนำกระบวนการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนมาใช้จะช่วยพัฒนาการมุ่งเน้นผลลัพธ์ กระบวนการทำ ROI โดยการอาศัยทีมประเมินรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ จะส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุถึงผลลัพธ์สุดท้าย ที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ถึงความสำเร็จของการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังสามารถชี้ให้เห็นถึงผลตอบแทนและช่วยสนับสนุนหลักสูตรการฝึกอบรมและการริเริ่มหลักสูตรใหม่ๆ ในอนาคตด้วย

อุปสรรคการนำ ROI มาใช้ในการฝึกอบรม (Phillips, Stone & Phillips; 2001 อ้างใน อรุมา ศิลปะศาสตร์, 2545)

1) ค่าใช้จ่ายและเวลา กระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายและต้องใช้เวลามากขึ้นสำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นไม่ควรจะมากกว่าร้อยละ 3 - 5 ของงบประมาณการฝึกอบรม

2) การขาดทักษะของบุคลากรในแผนกทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรที่ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากไม่เข้าใจกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน และไม่มีทักษะในการนำกระบวนการเหล่านี้มาใช้ จึงเป็นอุปสรรคหากจะนำกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุนมาใช้ ด้วยต้องกำหนดทิศทางเปลี่ยนทัศนคติ และเพิ่มทักษะให้กับผู้ทำงานในแผนกทรัพยากรมนุษย์

3) การวิเคราะห์เบื้องต้นที่บกพร่อง โปรแกรมการฝึกอบรมที่ไม่ได้มีการวิเคราะห์และประเมินอย่างเพียงพอ ทำให้บางโปรแกรมถูกนำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ หากโปรแกรมไม่เป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริง โปรแกรมก็อาจจะไม่สามารถสร้างผลตอบแทนต่อการลงทุนได้ ซึ่งการคำนวณผลตอบแทนการลงทุนก็จะให้ผลในเชิงลบ

4) ความกลัว การที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมไม่ทำการติดตามผลในการประเมินผลตอบแทนการลงทุน ด้วยความกลัวต่อความล้มเหลว หรือกลัวผลที่จะออกมาในเชิงลบ

5) ความมีวินัยในการวางแผน การดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุนให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยการวางแผนและวินัยในการดำเนินการ ต้องเป็นไปตามตารางการดำเนินการกลุ่มเป้าหมาย แผนกวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน หลักการวัดและประเมินผล และการติดตามผล



6) การสันนิษฐานที่ผิดพลาด ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมจำนวนมาก มักมีการสันนิษฐานที่ผิดพลาดเกี่ยวกับการประเมินผลตอบแทนการลงทุน ทำให้ความพยายามที่จะประเมินผลในขั้นตอน ข้อเสนอแนะที่ผิดพลาด ได้แก่

- 6.1) การประเมินผลตอบแทนการลงทุนสามารถนำไปใช้ได้เพียงบางโครงการที่มีการมุ่งประเด็นในมุมมองแคบ ๆ เท่านั้น
- 6.2) หัวหน้าไม่ได้ต้องการเห็นผลของโปรแกรมการฝึกอบรมที่ถูกตัดแปลงเป็นมูลค่าตัวเงิน
- 6.3) หากลูกค้าไม่ได้เรียกร้องให้มีการประเมินผลตอบแทนการลงทุน ก็ไม่จำเป็นต้องทำ
- 6.4) หากผู้บริหารระดับสูงไม่เรียกร้องให้ประเมินผลตอบแทนการลงทุนก็ไม่จำเป็นต้องทำ

ในการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาครั้งนี้ ได้นำแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดมาประยุกต์ใช้ร่วมกันคือ CIPP Model, Logic Model และ ROI โดยประเมินใน 6 ปัจจัยหลักดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยด้านบริบท (Context) เป็นการประเมินเกี่ยวกับสภาพของปัญหาและความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ในระดับนโยบาย ความจำเป็นในการฝึกอบรม ปรัชญาแนวคิดของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ศักยภาพของผู้จัดการอบรม ความจำเป็นในการดำเนินการอบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เน้นการประเมินที่ผู้จัดการอบรม เนื้อหาของหลักสูตร วิทยากร เอกสารประกอบการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรม สถานที่จัดอบรม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพิจารณาความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรมด้วย



3) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) เน้นที่กระบวนการของการอบรมเริ่มจากรูปแบบและ กิจกรรมการอบรม กระบวนการถ่ายทอด/เทคนิคการถ่ายทอดของวิทยากร ปฏิบัติการการเรียนรู้/ปฏิสัมพันธ์ ของผู้เข้าอบรม การมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรมในกระบวนการอบรม เป็นต้น

4) ผลผลิต (Products / Outputs) พิจารณาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้รับ อาทิเช่น ความรู้และ ทักษะที่มีหลังการอบรม นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินรวมไปถึงผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term outcomes) คือ พฤติกรรมการบริหารงานหลังการอบรม ได้แก่ พฤติกรรมการ บริหารงานทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์ และ พฤติกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5) ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการประเมินผลลัพธ์ระยะกลางและระยะยาว ได้แก่ การนำ ผลผลิตที่ได้จากหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ และ ผลต่อเนื่องจากผลลัพธ์ระยะสั้น จากพฤติกรรมการบริหารที่เปลี่ยนไป ประเมินการพัฒนาหน่วยงาน ผลลัพธ์ ที่เกิดจากการพัฒนาทั้ง 3 มิติ คือ ตนเอง ผู้ร่วมงาน และหน่วยงาน การเป็นแบบอย่าง การได้รับการยอมรับ รวมไปถึงความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม

6) ผลตอบแทนจากการลงทุน - ROI ประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรของผู้เข้าอบรมหลัง ผ่านการอบรม และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะที่ได้รับเพิ่มขึ้นหลังการอบรม พฤติ กรรมการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึงการพัฒนา การเป็นแบบอย่าง และการได้รับการยอมรับจาก ผู้บริหารระดับสูง และผู้ร่วมงาน และสุดท้ายประเมินความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงการนำ Pilot Model เป็นตัวแบบของการพัฒนาด้วย

#### 4. โครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ และแผนอุดมศึกษาระยะยาว (2551-2565) ที่มุ่งเน้นให้ สถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญของการวิจัยพื้นฐาน (Basic research) มากยิ่งขึ้นเพื่อนำไปประยุกต์ใช้เพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน มีแผนที่สอดคล้องกับแนวโน้มพัฒนาการของโลก และประยุกต์ใช้ในหลักเศรษฐกิจ พอเพียงที่ถูกต้อง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551 : 54) โดยมีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการ ตามหมวด 4 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ

มาตรา 72 ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรมคุณภาพชีวิต มีขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดใน กรณีที่เห็นสมควร และเพื่อการประหยัด สำนักงาน ก.พ. จะจัดให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้าง แรงจูงใจแทนส่วนราชการตามวรรคหนึ่งก็ได้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551: 27)

มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและ เที่ยงธรรมและ เสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551: 27)





**มาตรา 74** ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดประพฤติตนอยู่ในจรรยาและระเบียบวินัยและปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเลื่อนเงินเดือนให้ตามควรแก่กรณีตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. และจะให้บำเหน็จความชอบอย่างอื่น ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือรางวัลด้วยก็ได้ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551: 28)

**มาตรา 75** การให้ข้าราชการพลเรือนสามัญไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยในประเทศหรือต่างประเทศ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551: 28)

**มาตรา 76** ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก, 2551: 28)

จากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งมีผลบังคับใช้กับข้าราชการทั่วประเทศ รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา ที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการบริหารและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนาทักษะทางการบริหารตามระดับตำแหน่ง จะเห็นได้ว่าหลักสูตรการบริหารของสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักสูตรเป็นมาตรฐานขึ้นไว้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2536 และได้ปรับปรุงอีกครั้งในปี พ.ศ. 2551 โดยยังได้กำหนดให้มีหลักสูตรการเรียนรู้ทางไกลด้วย รายละเอียด ดังนี้

**หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง (นบก.) (2551: ออนไลน์)** มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานักบริหารระดับกลางให้มีความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายจากระดับสูงไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยการพัฒนาหน่วยงานให้มีแผนงานและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถเป็นผู้นำทีมงานและบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ มีพฤติกรรมที่สะท้อนคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับทีมงาน ในหลักสูตรมุ่งที่จะพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การแก้ไขความขัดแย้ง การตัดสินใจ การปรับตัวและความยืดหยุ่น การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างทีมงาน การบริหารทรัพยากร การสื่อสารและการประสานงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื้อหาวิชาในหลักสูตรประกอบด้วยหมวดวิชาหลัก 4 หมวด และเนื้อหาวิชาเสริม ดังนี้

**หมวดวิชาหลัก** มุ่งเน้นในการวางกรอบแนวคิดให้กับนักบริหารระดับกลางให้มีความรอบรู้ในเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้ในเชิงกว้างรวมทั้งเป็นการต่อเนื่องการพัฒนาจากระดับต้นในเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เนื้อหาวิชาประกอบด้วย (1) หมวดวิชาการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการ (2) หมวดวิชาการคิดเชิงกลยุทธ์ (3) หมวดวิชาการบริหารทีมงานและภาวะผู้นำ และ (4) หมวดวิชาการบริหารองค์การ

**เนื้อหาวิชาวิชาเสริม** เป็นเนื้อหาวิชาที่ควรส่งเสริมให้กับนักบริหารระดับกลาง เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับต้องการของผู้บริหารและความเหมาะสมในการบริหารงานของหน่วยงานนั้น ๆ

#### พฤติกรรมและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

- 1) ได้รับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการมอง คิด และพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะสามารถนำการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานและองค์การได้
- 2) เรียนรู้วิธีการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง ของทีมงานและองค์การได้
- 3) พร้อมที่จะบริหารและพัฒนานวัตกรรมในทีมงานให้มีประสิทธิผลและรับกับการเปลี่ยนแปลง
- 4) เรียนรู้การใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน



5) เข้าใจและสามารถพัฒนากระบวนการเครือข่าย (Network) และระบบพันธมิตร (Partner) เพื่อเพิ่มพลังการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) เรียนรู้และฝึกทักษะการแก้ปัญหาและตัดสินใจ พร้อมกับการบริหารความเสี่ยง

7) ฝึกทักษะภาวะผู้นำในการโน้มน้าวผู้อื่นและเจรจาต่อรองเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับมอบหมาย

8) เรียนรู้เพื่อพัฒนาแนวความคิดการบริหารทรัพยากรโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

9) ได้เรียนรู้และตระหนักในการบริหารงานที่คำนึงถึงความถูกต้อง รวดเร็ว และมีคุณภาพ

แนวทางดำเนินงาน ให้หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรม สามารถเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้ (1) ดำเนินการฝึกอบรมเฉพาะเนื้อหาวิชาหลัก หรือ (2) ดำเนินการฝึกอบรมทั้งเนื้อหาวิชาหลักและเนื้อหาวิชาเสริม ทั้งนี้การดำเนินการในข้อ (1) หรือ ข้อ (2) ส่วนราชการสามารถเพิ่มเติมเนื้อหาวิชาที่จะเป็นประโยชน์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ตามดุลยพินิจและตามความเหมาะสม

ระยะเวลาในการอบรม จำนวน 11 วันทำการ หรือ 66 ชั่วโมง

วิธีการฝึกอบรม ควรใช้เทคนิคที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารที่เป็นลักษณะของการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเห็นและประสบการณ์ โดยใช้กรณีตัวอย่างด้านการบริหารที่เกิดขึ้นจริง เป็นประเด็นในการอภิปราย

การผ่านการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของระยะเวลาการฝึกอบรมในเนื้อหาวิชาหลัก จึงจะได้รับประกาศนียบัตรเพื่อแสดงการผ่านการฝึกอบรม

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม

1) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในช่วงการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ โดยใช้วิธีการ

1.1) ใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม หรือ

1.2) ใช้แบบประเมินตนเองโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ

1.3) สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยวิทยากรและเจ้าหน้าที่บริหารโครงการ

2) การประเมินพฤติกรรมภายหลังการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด โดยใช้วิธีการ

2.1) ใช้แบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม และ/หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ

2.2) สังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชา และ/หรือหน่วยงานพัฒนา

หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หลักสูตรการศึกษาทางไกล เป็นหลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. สร้างขึ้นเพื่อให้กับบริหารระดับกลางได้มีการเรียนรู้ในระบบทางไกล มีกลุ่มเป้าหมาย เป็นข้าราชการระดับ 7 – 8 ผู้เหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับกลาง ระยะเวลาศึกษาประมาณ 6 เดือน มี 4 หมวด (20 ชุดวิชา) ประกอบด้วย

หมวดที่ 1 การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการบริหารราชการ (4 ชุดวิชา) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กับบริหารผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถ วิเคราะห์ผลกระทบสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการได้อย่างถูกต้อง และกำหนดรูปแบบ แนวทางในการบริหารงานภายใต้สถานะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม



**หมวดที่ 2** การคิดเชิงกลยุทธ์ (4 ชุดวิชา) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักบริหารผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมสามารถ (1) อธิบายวิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การคิด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารองค์การได้อย่างถูกต้อง (2) ระบุกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบได้อย่างถูกต้อง (3) อธิบายการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง และ (4) นำวิธีการคิดเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

**หมวดที่ 3** การบริหารทีมงานและภาวะผู้นำ (6 ชุดวิชา) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักบริหารผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมสามารถ (1) อธิบายหลักการ แนวคิดและพฤติกรรม การเป็นผู้บริหารทีมงานและผู้นำทีมได้อย่างถูกต้อง (2) ระบุแนวทางการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง

**หมวดที่ 4** การบริหารองค์การ (6 ชุดวิชา) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักบริหารผู้เข้าอบรมสามารถ (1) อธิบายหลักการและเทคนิคการบริหารโครงการและองค์การได้อย่างเป็นระบบ และถูกต้อง (2) นำความรู้ ความเข้าใจมาปรับใช้ในการบริหารโครงการและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ในหลักสูตรยังประกอบด้วยเนื้อหาวิชาเสริม ได้แก่

- 1) สุขภาพกับประสิทธิภาพการบริหาร
- 2) บุคลิกภาพและมารยาทในสังคมสำหรับนักบริหาร
- 3) คุณธรรมสำหรับนักบริหาร
- 4) การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาทมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 5) การบริหารเวลา
- 6) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
- 8) ทักษะการนำเสนอ
- 9) องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารองค์ความรู้

**หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ (นบก.)** ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/เลขานุการคณะหรือเทียบเท่า มีอายุไม่เกิน 55 ปี ได้รับการพิจารณาจาก สกอ. มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทักษะความรู้ ความเข้าใจและความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุนและช่วยวิชาการเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ และมีวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และทันต่อสถานการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหาและประยุกต์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการบริหารอย่างเป็นระบบมีเหตุผลและมีทัศนคติที่ดีที่จะสามารถประสานความร่วมมือในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน มีระยะเวลาของหลักสูตร 6 สัปดาห์ ที่มี 4 กลุ่มวิชา ประกอบด้วย

**กลุ่มวิชาที่ 1** บริบทของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยเนื้อหา นโยบายการบริหาร อุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษาไทย การบริหารภาครัฐแนวใหม่และการพัฒนาระบบราชการ การปฏิรูป



กลุ่มวิชาที่ 2 หลักการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารจัดการองค์กรที่ดีภายใต้เศรษฐกิจพอเพียง การบริหารงบประมาณแนวใหม่ การจัดการความรู้ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ การบัญชีและการบริหารการเงินสำหรับผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยง การบริหารอุดมศึกษาเปรียบเทียบ และการอภิปรายและสรุปประเด็นการเรียนรู้

กลุ่มวิชาที่ 3 ทักษะการบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหาร การสื่อสารในองค์กร ศิลปะการบริหารสำหรับผู้บริหาร การบริหารการตลาดและการประชาสัมพันธ์ หลักการคิดเชิงบวกและการคิดสร้างสรรค์ การจัดการความขัดแย้ง และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินขีดสมรรถนะของมหาวิทยาลัย

กลุ่มวิชาที่ 4 ประสบการณ์การบริหาร โดยการศึกษาดูงานเพื่อการสนับสนุนสายงานวิชาการ ประกอบด้วย ศึกษาดูงานการบริหารเพื่อช่วยสนับสนุนสายงานวิชาการในประเทศ ต่างประเทศ การสัมมนาเพื่อสรุปประเด็นการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนปฏิบัติในการพัฒนาการบริหาร

การประเมินผลการอบรม พิจารณาจากการเข้าร่วมกิจกรรมครบถ้วนตามหลักสูตร มีเวลาเข้าอบรมได้ร้อยละ 90 และมีผลงานกลุ่มที่เป็นกรอบความคิดการวางแผนกลยุทธ์ในการสร้างรูปแบบการบริหารที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ระบบการบริหารบุคคล ระบบบริการวิชาการ และการบริหารการเงินและงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารที่รองรับการเปลี่ยนแปลง

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการอบรม

ในการวิจัยเพื่อประเมินการฝึกอบรมนั้น มีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก จากการศึกษาพบว่าอาจแบ่งลักษณะประเมินได้เป็น 2 แนวทาง ได้แก่ เน้นการประเมินที่ผู้เข้าอบรมหรือรายละเอียดปลีกย่อยในตัวผู้เข้าอบรม อยู่บนแนวคิดการประเมินแบบ Kirkpatrick Approach และเน้นการประเมินที่ตัวโครงการโดยภาพรวม อยู่บนแนวคิดการประเมินแบบ CIPP Model โดยงานวิจัยส่วนใหญ่จะประเมินทั้งตัวบุคคลและโครงการควบคู่กันไป ดังที่ ภัทริยา พัฒนางกูร (2540: 169 – 192) ได้ทำการประเมินผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรมทางไกลของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยใช้แบบวัดจิตลักษณะและแบบประเมินคุณภาพของชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมใน 3 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรความรู้พื้นฐานสำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ หลักสูตรการบริหารงานบุคคล และหลักสูตรการบริหารผลการวิจัยพบว่า หลังจากเข้ารับการอบรมผู้เข้ารับการอบรมทุกหลักสูตรมีความรู้เพิ่มขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการอบรมและผู้เข้ารับการอบรมทุกหลักสูตรมีความคิดเห็นว่าชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองทุกชุดมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก



ในการประเมินความคุ้มค่าของการฝึกอบรม พิระ อุดมกิจสกุล (2548: 86 – 89) ได้ทำการประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการที่ทำการรุ่นที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2547 ของบริษัทไพรอเนี่ยไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เข้ารับการอบรมและผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัทในระดับมาก โดยสามารถทำรายได้ให้บริษัทเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ เชียงสอน (2542: 79 – 82) ได้ศึกษาวิเคราะห์การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2535 – 2539 โดยวิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณ และเชิงพรรณนาประกอบกัน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์เชิงปริมาณ ใช้หลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost - Benefit Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ต้นทุนของการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นจาก 27.78 ล้านบาท ใน พ.ศ. 2535 เป็น 105.23 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2539 โดยต้นทุนฝึกอบรมเฉลี่ยคิดเป็น 1,762.71 บาท ในปี พ.ศ. 2535 เพิ่มขึ้นเป็น 5,269 บาท ในปี พ.ศ. 2539 ด้านผลประโยชน์เฉลี่ยต่อพนักงานในการฝึกอบรมของธนาคารเพิ่มขึ้นมาโดยตลอดจาก 680,000 บาท ในปี พ.ศ. 2535 เป็น 1,760,000 บาท ในปี พ.ศ. 2539 จากหลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ทางการเงินพบว่า มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิ (NPV) เท่ากับ 3,500,000 บาท และอัตราผลประโยชน์ต่อต้นทุน (BCR) เท่ากับ 138.32 เท่า ซึ่งผลของการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการฝึกอบรมนี้ชี้ให้เห็นว่าเป็นการลงทุนที่ให้ผลประโยชน์สุทธิแก่ธนาคารและมีส่วนสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานให้สูงขึ้น กล่าวคือ การฝึกอบรมมีความคุ้มค่า ธนาคารสมควรที่จะลงทุนในการฝึกอบรมต่อไป

การประเมินโครงการรูปแบบดังที่กล่าวข้างต้น ไม่ได้ยึดโมเดลการประเมินใดโมเดลหนึ่งเป็นพื้นฐานในการประเมิน ซึ่งอาจทำให้การประเมินไม่ครอบคลุมทุกหัวข้อ ในปัจจุบันจึงมีผู้สนใจและนำการประเมินแบบ CIPP Model และ Kirkpatrick Approach ไปใช้ในการประเมินโครงการร่วมกัน เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในการประเมินโครงการ เนติ เฉลยวาเรศ (2541: 80 – 84) ได้ทำการประเมินอภิมานผู้ทำวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษาที่มีการใช้ CIPP Model ในการประเมินโครงการทางการศึกษาจำนวน 46 เล่ม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่นำ CIPP Model มาใช้ในการประเมินโครงการส่วนใหญ่ยังไม่มี ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดพื้นฐานของ CIPP Model อย่างแท้จริง กล่าวคือ ผู้วิจัยเหล่านั้นนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขโครงการ แต่มิได้นำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ และเสนอผู้บริหารในการตัดสินใจทั้งระหว่างการดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการ โดยผู้วิจัยที่ใช้ CIPP Model มีจำนวนถึงร้อยละ 73.90 และใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ โดยประเมินสภาวะแวดล้อมและประเมินปัจจัยนำเข้าย้อนหลัง แล้วจึงประเมินกระบวนการและผลผลิต โดยผลการประเมินแต่ละส่วนเป็นอิสระต่อกันไม่มีผลต่อการตัดสินใจดำเนินการขั้นถัดไป รองลงมาคือ ผู้วิจัยที่นำ CIPP Model มาใช้จำนวนร้อยละ 10.90 ใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการสิ้นสุดแล้ว โดยประเมินทุกปัจจัยย้อนหลัง มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ใช้ CIPP Model ขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ หรือสิ้นสุดโครงการแล้ว แต่มีการนำผลการประเมินไปใช้ในโครงการในอนาคต แท้จริงแล้วแนวคิดของ CIPP Model ต้องประเมินตั้งแต่ยังไม่มีโครงการ โดยประเมินสภาวะแวดล้อมเพื่อกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ ประเมินปัจจัยนำเข้าเพื่อจัดแผนงานที่เหมาะสม ประเมินกระบวนการเพื่อนำแผนงานที่วางไว้ไปปฏิบัติ ปรับปรุงและประเมินผลผลิตเพื่อตัดสินใจว่าควรดำเนินโครงการต่อไปหรือล้มเลิก

Pulichino (2007: online) ได้ศึกษาการใช้และคุณค่าของการประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิด Kirkpatrick Approach จากการรวบรวมข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ที่ใช้แนวคิดดังกล่าวในการประเมิน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักฝึกอบรมมืออาชีพจำนวน 446 คน ในองค์การและทางการศึกษาที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด Kirkpatrick Approach โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นขั้นตอนที่เก็บข้อมูลยากคือ ขั้นที่ 3 (การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม) และขั้นที่ 4 (การประเมินผลลัพธ์) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้ประเมินการฝึกอบรมจำนวนมากต้องการที่จะเก็บข้อมูลในขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีคุณค่าต่อองค์กร

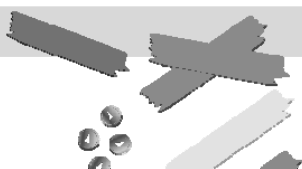


การประเมินโครงการฝึกอบรมมีความสำคัญ ด้วยช่วยให้ทราบถึงเปลี่ยนแปลงของผู้เข้ารับ การอบรมว่าสามารถนำสิ่งที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในงานได้หรือไม่อย่างไร องค์กรคุ้มค่างบเม็ดเงินที่ ลงทุนหรือไม่ รวมถึงช่วยให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการฝึกอบรมด้วย โดยผู้บริหาร โครงการฝึกอบรมจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในปัจจุบัน นิยมแนวความคิดการประเมินผลแบบ 360 องศา ผู้ประเมินทำการประเมินจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อ ร่วมงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือประเมินที่ผลการ ปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมควบคู่กันไป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารการอุดมศึกษา พฤติกรรมการ บริหารของ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับกลางที่พึงประสงค์ แนวความคิดการประเมินโครงการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมที่ เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับกลาง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการฝึกอบรม กล่าวสรุปได้ว่าทิศ ทางการอุดมศึกษาไทยในอนาคตข้างหน้า สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างมาก เพื่อรองรับการ สภาพการแข่งขันที่รุนแรง ไม่เพียงแต่การแข่งขันระดับประเทศเท่านั้นแต่ยังต้องก้าวข้ามไปสู่การแข่งขันในระดับ นานาชาติ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ การให้บริการทางวิชาการที่สอดคล้อง กับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เพื่อให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษามีความเข้มแข็ง การพัฒนาผู้บริหารในทุกระดับจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่เป็นเสมือนกลไกในการขับเคลื่อนพันธกิจ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องมีสมรรถนะที่ จำเป็นต่อการบริหารจัดการที่ดีด้วย โดยสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลางควรมี 4 สมรรถนะหลักคือ สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม ดังนั้นการ พัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย จึงควรมุ่งเน้นในการพัฒนาสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีความสอดคล้อง กับหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลางภาครัฐในหลายหลักสูตร และจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ ประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรมที่ผ่านมาพบว่า รูปแบบการประเมินโครงการที่นักประเมินนิยมนำมาใช้มากที่สุดคือ CIPP Model และ Kirkpatrick Approach ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันในการประเมินโครงการ

สำหรับหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. ซึ่งดำเนินการโดย สกอ. ได้ดำเนินการ เสร็จสิ้นไปแล้ว 3 รุ่น และต้องการที่จะให้มีการประเมินผลหลักสูตร เพื่อเป็นการติดตามผลลัพธ์ และประเมิน ผลตอบแทนที่ได้รับจากหลักสูตร จึงเห็นว่ารูปแบบการประเมินตาม Kirkpatrick Approach อาจไม่เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์การประเมิน และเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ เพื่อการปรับปรุงหลักสูตร และเพื่อการตัดสินใจต่อคงอยู่ของหลักสูตร ดังนั้นในการประเมินผลหลักสูตร นบอ. จึงใช้แนวคิดในการประเมินผลโครงการ 3 แนวคิด มาประยุกต์ใช้ร่วมกันคือ CIPP Model, Logic Model, และ ROI of Human Capital โดยใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา ผู้ประเมินประกอบด้วย ผู้ผ่านการอบรม ผู้สอน ผู้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นต้น



# Unit 3

## หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา



ในบทนี้นำเสนอหลักสูตรในโครงการ การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ คือ หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. และผลการวิเคราะห์หลักสูตร นบอ. โดยประเมินปัจจัยด้านบริบท (Context) และปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ปรากฏตามข้อความในเอกสารโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการประเมินก่อนการอบรม รายละเอียดของการประเมิน มีดังนี้

### หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ.

เป็นหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่งคณบดี และผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ ซึ่งมหาวิทยาลัย / สถาบันเป็นผู้ส่งบุคลากรให้เข้าร่วมโครงการ โดยผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า เป็นกลุ่มคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องงานในด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารการคลังและงบประมาณ หรือด้านการบริการการศึกษาที่มีอายุไม่เกิน 55 ปี รวม 3 รุ่น ๆ ละ 50 – 60 คน ในช่วงปี พ.ศ. 2551

#### วัตถุประสงค์ของหลักสูตร คือ

- 1) เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
- 2) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี

การดำเนินการของหลักสูตรใช้เวลา 7 สัปดาห์ต่อเนื่องกัน ประกอบด้วย โครงสร้างของวิชาและรูปแบบกิจกรรม 6 โมดูล ดังนี้

Module 1: Introduction มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับพื้นฐานให้เห็นภาพรวมการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษา/ทบทวนด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning และมีการจัดกิจกรรม



Module 2: Theory & Concept มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับพื้นฐานให้เห็นภาพรวมการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษา/ทบทวนด้วยตนเองผ่านระบบ E-Learning มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรใน 5 ด้าน ดังนี้ บริบทอุดมศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการคลังและงบประมาณ และการบริการการศึกษา ระยะเวลาในการดำเนินการ 1 สัปดาห์ มีหัวข้อดังนี้

- 1) สรุปแนวทางการเรียนรู้หลักสูตร นบอ.
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปภาพรวมบริบทในการบริหารมหาวิทยาลัย
- 3) ยุทธศาสตร์โลกและยุทธศาสตร์ไทย ปัจจัยที่มีผลต่ออุดมศึกษา
- 4) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี
- 5) การแลกเปลี่ยนแนวคิด ทิศทางการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษา
- 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร
- 7) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปภาพรวมทักษะการบริหาร
- 8) ยุทธศาสตร์การเตรียมกำลังคน
- 9) สรุปภาพรวมบริบทในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

Module 3: Case Study & Shadowing มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีกิจกรรม การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมจริง เพื่อเกิดเครือข่ายในการปฏิบัติงานเฉพาะทาง มีระยะเวลาในการดำเนินการ 3 สัปดาห์

Module 4: Conclusion & Clinic มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปประเด็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาจากการปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริงในเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา มีกิจกรรมการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเปรียบเทียบการบริหารงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการสร้างสมมติฐานปัญหาอุดมศึกษา ร่วมกันแลกเปลี่ยนฝึกแก้ปัญหา โดยการแบ่งกลุ่มตามหัวข้อเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ได้ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากนั้นให้สรุปการศึกษาดูงานพร้อมนำเสนอผลงานโดยมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 2 วัน

Module 5: System Design มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยนำประสบการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบมาเป็นแนวทางในการออกแบบระบบการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 1 สัปดาห์ ประกอบด้วยหัวข้อวิชา

1. การวิเคราะห์สรุปประเด็น และการประมวลความรู้รวบยอดเพื่อสร้าง Pilot Model นำประสบการณ์ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบมาออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับบริบท สร้างระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยตนเอง
2. การรวบรวมวิเคราะห์ และการประมวลความรู้รวบยอดเพื่อ Pilot Model สรุปการประมวลผลของแต่ละมหาวิทยาลัย
3. แนวคิดการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน





4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อรวบรวมผลการวิเคราะห์และการประมวลความรู้รวบรวมเพื่อสร้าง Pilot Model สรุปการประมวลของแต่ละมหาวิทยาลัย

Module 6: Presentation & Clinic เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของตนเอง พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนาและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 2 วัน

## ผลการวิเคราะห์หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

### การประเมินบริบท

ในการประเมินบริบทเป็นการประเมินก่อนดำเนินโครงการฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพิจารณา หลักการและเหตุผลความจำเป็นในการจัดฝึกอบรม ประเด็นปัญหา ที่มาและความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ ความเป็นไปได้ในการดำเนินการฝึกอบรม ให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของการฝึกอบรม พบว่า

1) มีนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษา ไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา เป็นนิติบุคคล สามารถที่จะพัฒนาระบบบริหารงานและการจัดการที่เป็นของตนเองได้ตามสมควรเพื่อให้เกิดความเป็นเสถียรภาพในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยเฉพาะจุดมุ่งหมายหลักด้านการมีเสถียรภาพทางวิชาการ จึงนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จึงต้องปรับองค์กรจากเดิมที่อยู่ภายใต้ส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการมาสู่ การเป็นมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคล ทำให้มหาวิทยาลัยของประเทศไทยจากที่เคยอยู่ภายใต้การดูแลของระบบราชการต้องเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการครั้งสำคัญ ผลที่ปรากฏอย่างชัดเจนคือ มีทั้งการต่อต้าน และการสนับสนุนมาอย่างกว้างขวาง ในขณะที่มหาวิทยาลัยของรัฐเดิมที่มีต้นทุนทางสังคมสูงกว่า สามารถที่จะบริหารจัดการตนเองได้ในระดับหนึ่งก่อน ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยของรัฐเปิดใหม่ กลับพบว่ายังมีปัญหาในการบริหารจัดการอีกมาก ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายในการบริหารอุดมศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลในวงกว้างต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งต้องรับนโยบายการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สู่การปฏิบัติ และร่วมกันนำพา มหาวิทยาลัยให้ก้าวพ้นไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มั่นคงเหมือนเช่นมหาวิทยาลัยของรัฐเดิมแบบก้าวกระโดด ให้เท่าทันกันเพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปในอนาคตอันไม่ไกลนี้ ต่อไป

ดังนั้น **หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษา เฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยใหม่** จึงเป็นหลักสูตรที่เหมาะสมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติและนโยบายของชาติ ที่มีความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

2) เป็นปัญหาและเป็นสภาวะวิกฤตของระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ที่ต้องปรับตัวตามกระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ก้าวสู่เวทีสากล และความเข้มแข็งทางวิชาการ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพที่ตอบสนองต่อสังคมอย่างทั่วถึง มีค่าใช้จ่ายมุ่งเน้นแต่ปริมาณและความไม่สมดุลต่อการตอบสนองกับความต้องการของสังคมแท้จริง แทนที่ผลิตทรัพยากรบุคคลที่ไปแก้ปัญหาประเทศชาติกลับกลายเป็นการไปเพิ่มภาระให้กับประเทศ ดังนั้น เมื่อปริมาณของมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น เป็นจุดแข็งของความเข้มแข็งในระบบการศึกษามหาวิทยาลัยไทยที่กระจายได้ทั่วถึงทุกกลุ่มคน ชุมชนและสังคม มีการแข่งขันทางวิชาการและคุณภาพเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารในสถาบันศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีศักยภาพสูง มีความรู้ลึก ครอบคลุมและมีทักษะในการบริหารจัดการสถาบันให้มีคุณภาพมีมาตรฐานทัดเทียมในระดับสากลได้ ดังนั้น**หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง** จึงมีความจำเป็นตอบสนองกับปัญหาและสภาวะวิกฤตของอุดมศึกษาไทย ที่ต้องมีการพัฒนาก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง



3) เป็นความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เนื่องจากหลักสูตรนี้เป็นการดำริขึ้นจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่พบปัญหาเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐใหม่ ที่ยังมีบรรยากาศของการบริหารแบบเดิมของระบบราชการไทยที่ต้องพึ่งพิงส่วนกลาง ถ้ามหาวิทยาลัยยังไม่ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารใหม่ จะนำสู่ความอ่อนแอ ไม่สามารถแข่งขันกับภายนอกได้หรือไม่สามารถพึ่งตนเองได้ อาจนำมาสู่ปัญหาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลในอนาคต จากสภาพปัญหาต่าง ๆ ซึ่งทาง สกอ. ได้เล็งเห็นและเป็นความต้องการจำเป็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเข้ารับการอบรม ที่ผ่านมาพบว่าผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ได้สมัครเข้ารับการอบรมอย่างมากในทุกรุ่น ด้วยเห็นว่าหลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองปัญหาเฉพาะที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ดังนั้นในบริบทของหลักสูตรจึงตอบสนองความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### การประเมินปัจจัยนำเข้า

ในที่นี้เป็นการประเมินถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความพอเพียงของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการที่กำหนดไว้ 2 ข้อคือ (1) เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และ (2) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี
- 2) ความสอดคล้องของหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาวิชา และวิธีการหรือกระบวนการจัดฝึกอบรมที่ตอบสนองกับปัญหาที่แท้จริงของความจำเป็นในการสร้างหลักสูตรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 3) ความพร้อมของทรัพยากร เช่น จำนวนและคุณภาพของผู้จัดฝึกอบรม งบประมาณ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา กฎระเบียบ เป็นต้น
- 4) การจัดลำดับของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร และการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหัวข้อวิชา
- 5) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ตลอดหลักสูตรและเวลาในแต่ละโมดูล
- 6) ความเหมาะสมของสื่อการเรียนรู้ และการบริหารสื่อ
- 7) การคัดเลือกวิทยากรและการเตรียมความพร้อมให้กับวิทยากรที่ตรงกับหัวข้อวิชาและความสามารถในการถ่ายทอด
- 8) การรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม และเกณฑ์การคัดเลือก การเตรียมความพร้อมผู้เข้าอบรม
- 9) ความเหมาะสมในการประเมินผลโครงการ และการกำหนดเกณฑ์การผ่านการอบรม
- 10) สถานที่จัดฝึกอบรม การคัดเลือก การกำหนดมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง และการเตรียมความพร้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ของสถานที่ฝึกอบรม

**ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยนำเข้า** ในภาพรวมของหลักสูตร นบอ. มีข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- 1) จากวัตถุประสงค์โครงการที่กำหนดไว้ 2 ข้อคือ (1) เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/ สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และ (2) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี

จะเห็นได้ว่า จากหลักการและเหตุผล ซึ่งประเด็นให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องมีหลักสูตรนี้ เพราะมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องเป็นนิติบุคคล คือ มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์ทรัพย์สินของสถานศึกษาและจัดสรรงบประมาณ และสถานศึกษาในกำกับของรัฐ ดังนั้น จะเห็นได้ว่ามีความชัดเจนของปัญหาที่กำหนดไว้ในโครงการ 2 หลักใหญ่ ๆ คือ



2) ความสอดคล้องของหลักสูตรที่มีการกำหนดเนื้อหาวิชา และวิธีการหรือกระบวนการจัดฝึกอบรมที่ตอบสนองกับปัญหาที่แท้จริงของความจำเป็นในการสร้างหลักสูตรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ

จะเห็นได้ว่า เนื้อหาวิชา มีเนื้อหาที่เน้นในบริบทของอุดมศึกษาไทย มิใช่เจาะจงเฉพาะเรื่องของระบบข้าราชการไทยเหมือนเช่นหลักสูตรของสำนักงาน ก.พ. และเริ่มต้นของหลักสูตรด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (CD) เช่น หัวข้อวิชานโยบายการบริหารอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษาไทย ภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) เป็นต้น และการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรในหัวข้อบริบทอุดมศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการคลัง และงบประมาณ และการบริการการศึกษา ยุทธศาสตร์โลกและยุทธศาสตร์ไทย ปัจจัยที่มีผลต่ออุดมศึกษา แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี การแลกเปลี่ยนแนวคิด ทิศทางการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษา และใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร เป็นต้น

ข้อสังเกตพบว่า ถึงแม้ว่าเนื้อหาวิชาจะเจาะจงเฉพาะในบริบทของอุดมศึกษาไทย ทั้งในปัจจุบันและในระยะยาว แต่เนื่องจากวัตถุประสงค์และหลักการและเหตุผล มีประเด็นใหญ่คือ การเตรียมการรองรับการออกนอกระบบหรือการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งไม่ใช่ระบบข้าราชการอีกต่อไป ดังนั้น จึงควรมีหัวข้อวิชาที่เน้นกล่าวถึง มหาวิทยาลัยของรัฐในบริบทที่เป็นสภาพปัญหาและความสำเร็จตลอดจนกระบวนการหรือขั้นตอนการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดในหัวข้อวิชา แต่ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ก็พึงก้าวเป็นมหาวิทยาลัย อาจต้องสร้างความเข้มแข็งในการเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารความเป็นอิสระได้ก่อน อาจต้องระบุดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์โครงการที่เน้นการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐก่อน และอาจมีหลักสูตรพื้นฐานต่อเนื่องที่เน้นเนื้อหาวิชาการบริหารภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

3) ความพร้อมของทรัพยากร เช่น จำนวนและคุณภาพของผู้จัดฝึกอบรม งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เวลา ภาระเทียบ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าหลักสูตร ไม่มีการระบุถึงภาระเทียบของการมาเข้าอบรม หรือยังขาดการตกลงร่วมกันถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสัญญาเงื่อนไขในการมาเข้าอบรม ที่ต้องเรียนรู้และมีความประพฤติอย่างไรในระหว่างการฝึกอบรม อาจต้องทำคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการอบรม ได้รับทราบและปฏิบัติร่วมกันก่อนมาเข้าอบรม ส่วนความพร้อมในเรื่องของทรัพยากรน่าจะพร้อมเนื่องจากเป็นการจัดสรรงบประมาณร่วมกันระหว่าง สำนักงานการอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยที่มาเข้าอบรม ทั้งนี้เป็นเรื่องที่ดี ประกอบกับผู้จัดอบรมมีประสบการณ์สูงในการจัดอบรมในหลักสูตรลักษณะเช่นนี้มาก่อนและได้พัฒนาหลักสูตรนี้ตั้งแต่เริ่มต้น จึงมีความเข้าใจในปรัชญาของหลักสูตรเป็นอย่างดี

4) การจัดลำดับของหัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร และการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับหัวข้อวิชา

จะเห็นได้ว่า มีการจัดเรียงไว้ตามลำดับประสบการณ์ที่ผู้เข้ารับการอบรมควรได้รับ เป็น 6 โมดูล ซึ่งน้ำหนักทั้งเนื้อหา ความเข้มข้น และเวลาของแต่ละโมดูลไม่เท่ากัน เพราะแต่ละโมดูลมีวัตถุประสงค์และวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในช่วงโมดูลแรก ในส่วนของ บทนำและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (CD) นั้น ได้รับความสำคัญน้อยเนื่องจาก ยังไม่มีการกำกับให้เห็นว่าผู้เข้าอบรมนั้นได้เรียนรู้จริง และผู้เข้าอบรมให้ความสำคัญที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองแท้จริง อาจจะต้องมีการบริหารจัดการเพิ่มเติมด้วยการ พัฒนาสื่อที่น่าสนใจขึ้น มีตารางการกำกับเวลาเรียน ให้เห็นชัดเจน และอาจมีการตรวจสอบความเข้าใจในส่วนโมดูลนี้ เป็นต้น

5) ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ตลอดหลักสูตรและเวลาในแต่ละโมดูล



จะเห็นได้ว่าใช้เวลาไม่เท่ากันในแต่ละโมดูลเพราะขึ้นกับหลายปัจจัย และช่วงเวลาตลอดหลักสูตรต่อเนื่อง 7 สัปดาห์ มากไปหรือน้อยไป ขึ้นกับวัตถุประสงค์และผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ในช่วงโมดูลใดมากหรือน้อย อาจต้องมีการประเมินความรู้และผลงานจากผู้เข้าอบรม เพื่อการปรับสัดส่วนของเวลาให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนต่อไป

#### 6) ความเหมาะสมของสื่อการเรียนรู้ และการบริหารสื่อ

จะเห็นได้ว่า สื่อการเรียนรู้ มีน้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้ที่เป็นแบบการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ที่องค์ความรู้และประสบการณ์ส่วนหนึ่งก็คือตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ดังนั้นสื่อที่จัดให้ อาจต้องมีการพัฒนาเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการหรือปัญหาของผู้เรียนแต่ละคนแต่ละกลุ่ม และบอกแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติมที่สามารถศึกษาได้ หรืออาจมีองค์ความรู้หรือประสบการณ์ความรู้เดียวกันที่จัดให้เสมือนเป็นห้องสมุดไว้ในเว็บไซต์ หรือ ซีดี ที่สามารถเรียนรู้ได้ง่าย ตลอดเวลา และสามารถเป็นสื่อให้คำปรึกษา เป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างถูกต้อง พร้อมมีสื่อที่เสริมสร้างทัศนคติ สร้างแรงจูงใจในการคิดบวก มีพลังในการทำงานในการฝึกฝนปฏิบัติต่อไปได้

#### 7) การคัดเลือกวิทยากรและการเตรียมความพร้อมให้กับวิทยากรที่ตรงกับหัวข้อวิชาและความสามารถในการถ่ายทอด

จะเห็นได้ว่า วิทยากรล้วนแต่เป็นวิทยากรระดับชาติ มีชื่อเสียง แต่ภายใต้องค์ความรู้ในภาพกว้างจะเป็นประโยชน์ที่นำองค์ความรู้ที่ได้รับจากวิทยากรมาสู่การปฏิบัตินั้นอาจต้องมีการเชื่อมต่อประสาน ซึ่งในการอบรมครั้งนี้ มีการใช้วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมด้วยเป็นระยะในโมดูล 2 ที่รับความรู้จากวิทยากร และประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรเพื่อนำมาสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตนเองต่อไป แต่มีข้อสังเกตว่า เนื้อหาวิชาที่เชิญวิทยากร อาจต้องพึงระวังมีหัวข้อที่คล้ายคลึงกันหรือที่มีส่วนที่ทับซ้อนในเรื่องบริบทของอุดมศึกษาไทย อาจมีการบรรยายในเนื้อหาที่ใกล้เคียงกันได้ของวิทยากร และล้วนเป็นวิทยากรระดับชาติ พื้นฐานประสบการณ์อาจใกล้เคียงกัน ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ มีการประชุมหารือร่วมกันระหว่างวิทยากรเพื่อการประสานเนื้อหาและวิธีการบรรยายที่ดีต่อไป จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เข้าอบรมต่อไป

#### 8) การรับสมัครและคัดเลือกผู้เข้าฝึกอบรม และเกณฑ์การคัดเลือก การเตรียมความพร้อมผู้เข้าอบรม

จะเห็นได้ว่า เกณฑ์ที่กำหนด มีการจำกัดให้เฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางแล้ว บางครั้งอาจได้คนที่กำลังจะหมดวาระหรือ คนที่เตรียมจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งจะขาดโอกาส และจำกัดอายุ 55 ปี อาจจะไม่จำกัดโอกาส เพราะอาจารย์มหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่เกษียณอายุ 65 ปี และในการคัดเลือกน่าจะมีการเขียนแผนหรือความคาดหวังที่ได้จากการมาเข้าอบรมและผลงานที่จะทำภายหลังผ่านการอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีการเตรียมตัวเตรียมความตั้งใจที่จะมาเข้าอบรม และมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานตนเอง โดยมาหาคำตอบจากการอบรมครั้งนี้ ประกอบการกำหนดให้ผู้เข้าอบรม 2 กลุ่มคือสายสนับสนุนและสายวิชาการเข้าอบรมร่วมกัน อาจเป็นตัวแปรสำคัญให้พื้นฐานประสบการณ์และสมรรถนะของผู้เข้าอบรมนั้นแตกต่างกัน จึงยากที่จะจัดโปรแกรมหรือเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่แท้จริงของกลุ่มคน ถ้าให้เกิดประโยชน์สูงสุดตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรมแท้จริงอาจจะใช้วิธีการจัดวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายและเปิดโอกาสเลือกหรือบางช่วงจัดอบรมร่วมกันแต่บางช่วงจัดแยกกันโดยเฉพาะในโมดูล 3 การเรียนรู้ประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง

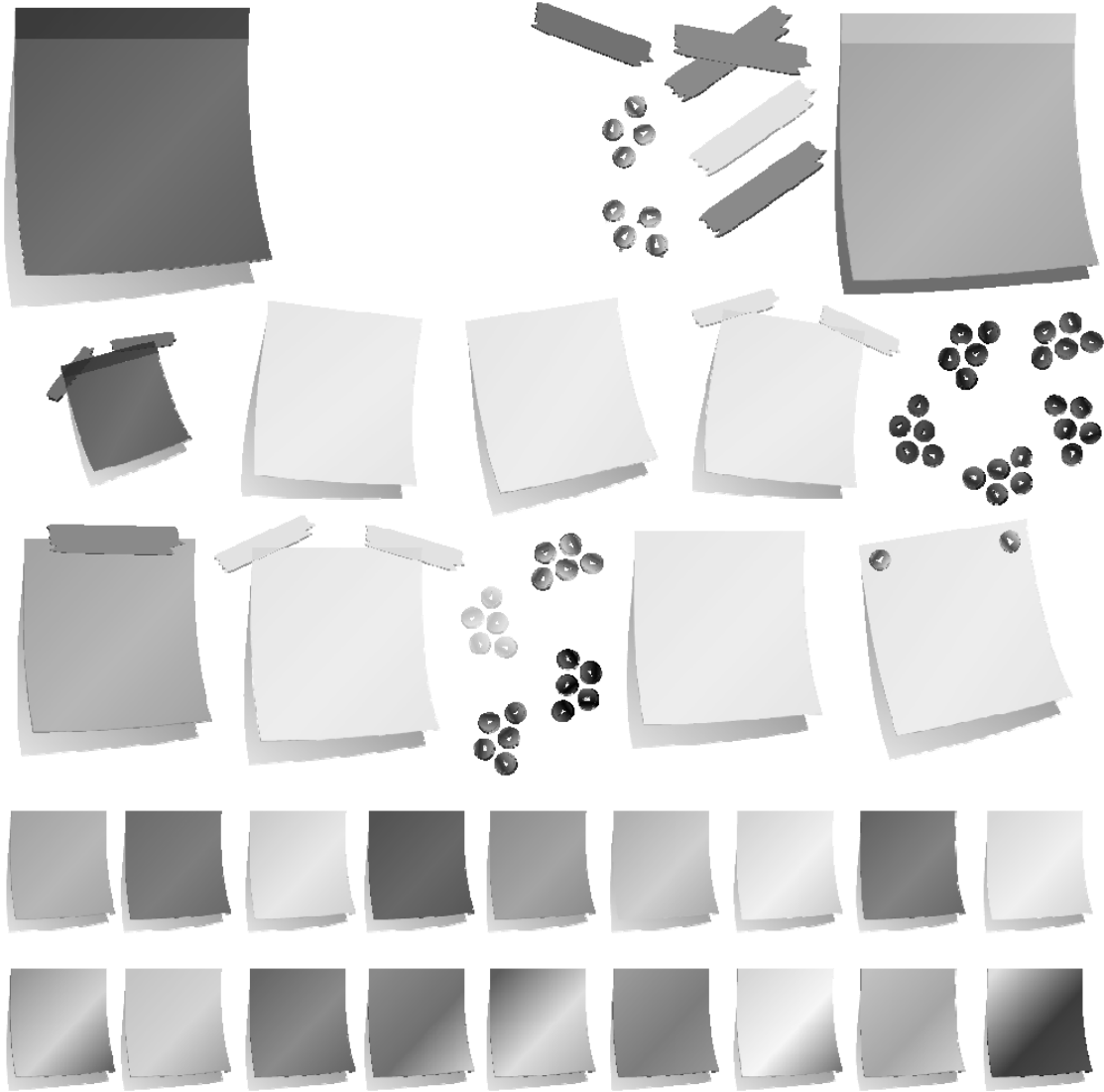
#### 9) ความเหมาะสมในการประเมินผลโครงการ และการกำหนดเกณฑ์การผ่านการอบรม

จะเห็นได้ว่า ไม่มีการประเมินผลในเชิงปริมาณ แต่มีการประเมินเชิงคุณภาพอยู่บ้างเช่น จากผลงานจากมาเข้าอบรมตามกำหนดเวลาขั้นต่ำ แต่เพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เข้าอบรมอาจต้องมีการประเมินผลเป็นระยะ และประเมินทั้งความรู้ความเข้าใจและผลงาน เป็นระยะเพื่อการปรับปรุงระหว่างเรียนของผู้เข้าอบรม และการปรับการดำเนินการจัดฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



10) สถานที่จัดฝึกอบรม การคัดเลือก การกำหนดมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง และการเตรียมความพร้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ของสถานที่ฝึกอบรม

จะเห็นได้ว่าในการฝึกอบรมใช้โรงแรมเป็นส่วนใหญ่สำหรับในช่วงการบรรยายและการประชุมปฏิบัติการ ซึ่งเมื่อมีการทำรายงาน จึงมีความจำเป็นที่ต้องหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ ซึ่งที่โรงแรมอาจไม่เหมาะสมในการเป็นแหล่งเรียนรู้ หรือการคัดเลือก และการกำหนดมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ขึ้นอยู่กับผู้เข้าอบรม อาจจะทำให้ผู้เข้าอบรมไม่ได้ความรู้ และประสบการณ์ตรงกับที่ตนเองต้องการหรือมีปัญหาเนื่องจาก เลือกตามกัน หรือเลือกมหาวิทยาลัยที่ใกล้บ้าน เป็นต้น ดังนั้นอาจต้องมีการจัดสรร อาจใช้ปัญหาหรือภารกิจ เป็นตัวแบ่งกลุ่มไปศึกษาเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง เป็นต้น



# บทที่ 4

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย และแบบสอบถาม เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้ผ่านหลักสูตร (นบอ.) ผู้บังคับบัญชา และผู้เพื่อนร่วมงานของ นบอ. แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 8 ส่วน ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 2) การประเมินบริบท
- 3) การประเมินปัจจัยนำเข้า
- 4) การประเมินกระบวนการ
- 5) การประเมินผลผลิต
- 6) การประเมินผลลัพธ์
- 7) การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน
- 8) ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการประเมินหลักสูตร

โดยข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งการประเมินในแต่ละปัจจัยจะใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังตารางต่อไปนี้

ปัจจัยการประเมิน	ผู้ เชี่ยวชาญ	สัมภาษณ์ลึก			แบบสอบถาม			สนทนา
		นบอ.	ผู้ บค.	ผู้ร่วมงาน	นบอ.	ผู้ บค.	ผู้ร่วมงาน	
บริบท	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓



ปัจจัยนำเข้า	✓	✓	-	-	-	-	-	✓
กระบวนการ	-	✓	-	-	-	-	-	✓
ผลผลิต	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ผลลัพธ์	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ROI	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## ตอนที่ 1: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม พบว่ามีผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามวิธีการเก็บข้อมูลของโครงการดังต่อไปนี้

#### กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 13 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษา ผู้บริหารหลักสูตร วิทยากรของหลักสูตร ผู้บริหารระดับสูงจากมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ดังรายชื่อต่อไปนี้

- 1.1) ศ.ดร.วิจิตร ศรีสะอ้าน
- 1.2) ดร.พิเชษฐ์ ด้รงค์เวโรจน์
- 1.3) ดร.ชุมพล พรประภา
- 1.4) ดร.ชุติมา หาญเผชิญ
- 1.5) ศ.ดร.สุพรรณณี ฉายะบุตร
- 1.6) รศ.ดร.สุมาลี เหลืองสกุล
- 1.7) รศ.ดร.รังสรรค์ เนียมสนิท
- 1.8) รศ.ดร.นพ.พิทยา จารุพูนผล
- 1.9) รศ.นพ.วัชร ฤจิเวชพงศธร
- 1.10) ผศ.ดร.ชนะศักดิ์ ป้ายเที่ยง
- 1.11) อ.ดร.เกษรา วามะศิริ
- 1.12) อ.ธนิตสรณ์ จิระพรชัย
- 1.13) คุณสุปราณี สิงโตทอง

2) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 28 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 21 คน และจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 7 คน

3) ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในตำแหน่ง อธิการบดี และรองอธิการบดี จำนวน 17 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 12 คน และจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 5 คน

4) ผู้ร่วมงานของ นบอ. จำนวน 42 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 27 คน และจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 15 คน

#### กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย





จากการจัดประชุมสัมมนาในกลุ่มย่อยจำนวน 10 ครั้ง มี นบอ. เข้าร่วมการประชุม จำนวน 84 คน จากมหาวิทยาลัย 33 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม

จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 576 ฉบับ ซึ่งได้ส่งแบบสอบถามไปยัง นบอ. จำนวน 174 ฉบับ ผู้บังคับบัญชาจำนวน 54 ฉบับ และผู้ร่วมงาน 348 ฉบับ โครงการได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 376 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.3 จำแนกเป็นจาก นบอ. จำนวน 119 ฉบับ ผู้บังคับบัญชา จำนวน 29 ฉบับ และผู้ร่วมงาน 228 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 119 คน จากมหาวิทยาลัย 42 แห่ง โดยร้อยละ 38 เป็นผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. รุ่น 3 รองลงมา ร้อยละ 31 และ 31 คือผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. รุ่น 1 และ 2 ตามลำดับ โดยร้อยละ 50.4 เป็นหญิง และร้อยละ 49.6 เป็นชาย มีอายุระหว่าง 34 – 58 ปี ค่าเฉลี่ย 48.3 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.5 มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 10 – 37 ปี ค่าเฉลี่ย 24.2 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.4 ร้อยละ 85 อยู่ในระดับ 8-9 ดำรงตำแหน่งคนบตี ร้อยละ 30.3 และเป็นผู้อำนวยการ ร้อยละ 69.7 สำหรับข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 48.6 อีกร้อยละ 21.1 เป็นข้าราชการสายวิชาการที่มารับตำแหน่งผู้อำนวยการ รายละเอียด ดูในตารางที่ 1

2) ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 29 คน (ประเมิน นบอ. จำนวน 100 คน) เป็นเพศชาย ร้อยละ 78.3 มีอายุระหว่าง 49 – 65 ปี ค่าเฉลี่ย 59.5 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.6 รายละเอียด ดูในตารางที่ 2

3) ผู้ร่วมงานของผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 228 คน จากมหาวิทยาลัย 41 แห่ง เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.8 มีอายุระหว่าง 23 – 58 ปี ค่าเฉลี่ย 38 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.7 โดยได้ปฏิบัติงานร่วมกับ นบอ. อยู่ระหว่าง 1 – 30 ปี ค่าเฉลี่ย 6.3 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.1 ร้อยละ 28.8 เป็นผู้ปฏิบัติงานสายวิชาการ และ ร้อยละ 71.2 ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ รายละเอียด ดูในตารางที่ 3

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ผ่านหลักสูตร นบอ.

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	58	49.6
	หญิง	59	50.4
2. อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี	9	7.9
	41 – 50 ปี	63	55.3
	มากกว่า 50 ปี	42	36.8
3. อายุราชการ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี	12	11.2
	16 – 20 ปี	14	13.1
	21 – 25 ปี	30	28.0
	26 – 30 ปี	34	31.8
	มากกว่า 30 ปี	17	15.9
4. ระดับ	ระดับ 6	8	7.5



ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ระดับ 7	49	45.8
	ระดับ 8	43	40.2
	ระดับ 9	7	6.5
5. ตำแหน่ง	คนบดี	33	30.3
	ผู้อำนวยการหรือเทียบเท่า	76	69.7
6. การปฏิบัติงาน	สายวิชาการ	33	30.3
	สายสนับสนุนวิชาการ	53	48.6
	สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ	23	21.1

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้บังคับบัญชาของ นบอ.

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	18	78.3
	หญิง	5	21.7
2. อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 55 ปี	3	13.6
	56 - 60 ปี	10	45.5
	มากกว่า 60 ปี	9	40.9

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมงานของ นบอ.

ตัวแปร		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	62	28.2
	หญิง	158	71.8
2. อายุ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	44	20.5
	31 - 35 ปี	50	23.3
	36 - 40 ปี	53	24.7
	41 - 45 ปี	17	7.8
	46 - 50 ปี	28	13.0
	มากกว่า 50 ปี	23	10.7
3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกับ นบอ.	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	130	66.7
	6 - 10 ปี	33	16.9
	11 - 15 ปี	15	7.7
	มากกว่า 15 ปี	17	8.7
4. การปฏิบัติงาน	สายวิชาการ	63	28.8
	สายสนับสนุนวิชาการ	156	71.2



## 2. การประเมินบริบท

การประเมินบริบทเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่า หลักสูตรมีแนวคิดปรัชญา ในการพัฒนาหลักสูตรอย่างไร รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องหลักสูตรระดับนโยบาย ซึ่งหลักสูตรสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้หรือไม่ รวมไปถึงศักยภาพของผู้จัดการอบรมด้วย ซึ่งการประเมินบริบทนี้จะมุ่งเพื่อตอบคำถามที่ว่า หลักสูตร นบอ. ควรมีและควรดำเนินการต่อไปหรือไม่ รวมถึงผู้จัดมีศักยภาพในการจัดอบรมมากน้อยเพียงใด

ในการประเมินบริบทของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. และผู้ร่วมงานของ นบอ. โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

- สภาพปัญหาและความต้องการในระดับนโยบาย
- ความจำเป็นในการอบรม
- หลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
- ศักยภาพของผู้จัดอบรม
- สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

### 2.1 สภาพปัญหาและความต้องการในระดับนโยบาย

จากการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยใหม่แต่ละแห่งมีอิสระในการบริหารงาน งบประมาณ บุคลากร การวางแผน มีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ต้องขึ้นกับส่วนกลางเหมือนในอดีต บุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป หลักสูตร นบอ. จึงมีความจำเป็น เนื่องจากการปรับรูปแบบการบริหารส่งผลต่อการบริหารจัดการแบบใหม่ โดยสภาพของปัญหาและความต้องการหลักสูตรในระดับนโยบาย สามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านระบบ ด้านบุคลากร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดดังนี้

#### 1) ด้านระบบ

- การพัฒนาระบบต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยระบบการบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงเป็นผลมาจากการเปลี่ยนถ่ายอำนาจการบริหาร จากส่วนกลางกระจายมาสู่มหาวิทยาลัยและคณะ ผู้บริหารยังปรับตัวไม่ทัน ทำให้ขาดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้มีความขัดแย้งในองค์กรสูงขึ้น

- การบริหารงานในโครงสร้างมหาวิทยาลัยใหม่ ต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี อัตราค่าจ้าง ตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความเชี่ยวชาญ สมรรถนะของบุคลากร เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางซึ่งมีความรับผิดชอบโดยตรง จำเป็นต้องทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการในสิ่งต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น สอดคล้องกับงานด้านการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป

- กรอบภาระงานของบุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีชัดเจน บุคลากรเกือบทุกสายงานขาดความพร้อม ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานของตนเองในการบริหารจัดการตามโครงสร้างใหม่

- มีระบบการประเมินตามมาตรฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ และต้องพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้จากหน่วยงานกลาง



- มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการบางส่วนจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยไปยังผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงานต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารระดับกลางต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และต้องใช้เวลาตัดสินใจมากขึ้น

## 2) ด้านบุคลากร

### ผู้บริหารระดับกลาง

- ขาดประสบการณ์และความพร้อมในการบริหารงาน การบริหารงานยังยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม ไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารตามระบบที่เปลี่ยนแปลงไป
- ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการสมัยใหม่ และขาดความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง
- ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารงานขาดการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในหลายหน่วยงานพบว่าผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ถูกคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยงาน ให้มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีภาระงานสอนมาก อาจเนื่องมาจากการขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน หรือยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะของผู้บริหารระดับกลาง ทำให้การบริหารจัดการต่าง ๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร
- ผู้บริหารระดับกลางจากสายสนับสนุนวิชาการ ยังขาดประสบการณ์และมุมมองด้านการบริหารอุดมศึกษา ทำให้ยังมองภาพทั้งระบบการอุดมศึกษาไม่ครอบคลุม ด้วยที่ผ่านมาจะเป็นนักปฏิบัติ มากกว่าการเป็นนักวางแผนหรือนักพัฒนา ทำให้รูปแบบการบริหารงานยังคงเดิม ไม่กล้าคิดหรือตัดสินใจ

### ผู้ปฏิบัติ

- ผู้ปฏิบัติยังไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดประสบการณ์และขาดกรอบการทำงานที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องการบุคลากรมีความรู้ความสามารถสูงด้วยต้องมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันตลอดเวลา ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อย
- อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย ด้วยที่ผ่านมาอาจารย์มีจำนวนน้อย มีภาระงานสอนมาก ทำให้ขาดการทำวิจัย
- มหาวิทยาลัยมีปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดช่วง ไม่มีการเตรียมการ หรือวางแผนการสับเปลี่ยนตำแหน่งไว้ล่วงหน้า จึงทำให้ปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- บุคลากรบางกลุ่มยังไม่ทราบ หรือไม่สนใจเกี่ยวกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย
- บุคลากรยังมีมุมมองไม่เพียงพอที่จะทำให้อาจารย์มีความเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติ

## 3) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

- บรรยากาศการทำงานของมหาวิทยาลัยบางแห่งยังคงมีความขัดแย้ง มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ยังคงมีระบบการเมืองค่อนข้างสูง
- การถ่ายทอดนโยบายต่าง ๆ ไปสู่ผู้ปฏิบัติยังเป็นไปด้วยความล่าช้า ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการถ่ายทอด
- การทำงานในปัจจุบันต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้มากขึ้น
- บรรยากาศในการทำงานไม่กระตุ้น หรือส่งเสริมให้อาจารย์เกิดความรู้สึกรักและผูกพันกับหน่วยงานเท่าที่ควร
- ด้วยข้อจำกัดในด้านงบประมาณ จึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่เขตเดียวกัน



- มหาวิทยาลัยบางแห่งที่มีความเข้มแข็ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เป็นต้น ได้มีการปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยมีการเตรียมความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยไว้แล้ว เช่น การหาจุดอ่อนจุดแข็งของมหาวิทยาลัย การหาเอกลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัย การเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด และการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน และปิดหลักสูตรเก่าที่ไม่เป็นที่สนใจหรือแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นไม่ได้

## 2.2 ความจำเป็นในการอบรม

ในปัจจุบันการเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องผ่านหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างวิสัยทัศน์รวมถึงวิธีการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของผู้บริหารในแต่ละระดับ และด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการจากเดิมที่เป็นสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ โครงสร้างการบริหารเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องแต่งตั้งผู้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมากขึ้น โดยเฉพาะตำแหน่งบริหารด้านการสนับสนุนวิชาการ โดยส่วนใหญ่ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งนี้จะเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการมาก่อน หรือเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสายวิชาการ ซึ่งผู้บริหารใหม่ยังมีประสบการณ์น้อย บางคนยังไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร กอรปบรรยากาศการทำงานในรูปแบบของมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างจากสถาบันเดิม มหาวิทยาลัยต้องการเครือข่ายในการทำงานมาก จึงเห็นว่าหลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริหารใหม่ได้

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยควรต้องได้เข้ารับการอบรมเพื่อที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะของผู้บริหารระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเห็นว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและการพัฒนามหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่พึงประสงค์ โดยผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ ยังคงมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ไม่กล้าตัดสินใจหรือมีการดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความล่าช้า ขาดความเชื่อมั่นในการบริหารงาน ยังขาดทักษะในการบริหาร จึงยังไม่สามารถที่จะบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง
- กระบวนการคิดของผู้บริหารระดับกลาง เป็นลักษณะที่พึ่งพามากกว่าพึ่งตนเอง ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน
- ขาดความรู้เกี่ยวกับงบประมาณ การบริหารงานบุคคล กฎระเบียบต่างๆ ทำให้ต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ขาดวิสัยทัศน์ การริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่สามารถตอบสนองต่อนโยบายของผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- ขาดเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่ รวมถึงต้องเรียนรู้ตัวชี้วัดในการประกันคุณภาพการศึกษา
- บทบาทใหม่ไม่สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม เช่น เป็นอาจารย์สอนสายวิทยาศาสตร์ แต่ต้องมารับหน้าที่เป็นผู้บริหาร จึงต้องการเรียนรู้หลักการบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ
- การกระจายอำนาจมีน้อย และใช้หลักการมีส่วนร่วมและหลัก Empowerment น้อย จึงไม่สามารถเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติได้เท่าที่ควร
- ยึดติดกับกฎระเบียบการทำงานแบบเดิม
- ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการมากที่สุด
- ขาดเครือข่ายการทำงานกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร
- ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการขับเคลื่อนและนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเข้มแข็ง



## 2.3 หลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ทัศนะเกี่ยวกับหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรว่ามีความเหมาะสม โดยเห็นว่าเป็นหลักสูตรที่ดีและมีความสำคัญ ด้วยสามารถนำไปใช้ได้กับทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การผ่านหลักสูตรยังนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งผู้บริหารที่สูงขึ้น และด้วยหลักสูตรนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้บริหารทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการได้เข้ารับการอบรมพร้อมกัน ทำให้ผู้บริหารทั้งสองส่วนได้มีการแลกเปลี่ยนทัศนะรวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริง เกิดการเรียนรู้ของผู้บริหารทั้งสองฝ่าย รวมถึงยังได้เครือข่ายการทำงานในมหาวิทยาลัยเดียวกัน ต่างมหาวิทยาลัย รวมถึงได้เป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงที่มีประสบการณ์ และมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี

ดังนั้นจากวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ว่า “เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” และ “เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี” จึงเป็นวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในระดับนโยบาย รวมถึงความจำเป็นในการอบรมผู้บริหารระดับกลางด้วย เพื่อเป็นการเสริมสร้างและติดอาวุธให้กับผู้บริหารระดับกลางให้สามารถที่จะดำเนินการและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีความแข็งแกร่งในด้านการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อเตรียมเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในที่สุด โดยหลักสูตร นบอ. มีจุดเด่นที่สำคัญคือ เป็นหลักสูตรที่

- เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยมุ่งที่จะให้ผู้เข้าอบรมแสวงหาความรู้จากประสบการณ์ตรงและการฝึกปฏิบัติ
- เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ ๆ สำหรับผู้บริหาร ตลอดจนเป็นหลักสูตรที่เป็นการสร้างเสริมให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- มีรูปแบบ / แนวคิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ที่มุ่งให้องค์ความรู้ สร้างความเข้าใจ และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อผู้บริหารระดับกลาง โดยการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้สอดแทรกเข้าไปในทุกกระบวนการของการอบรม

อย่างไรก็ดียังมีความคิดเห็นอีกมุมมองหนึ่งซึ่งเห็นว่าหลักสูตรและวัตถุประสงค์ยังไม่ สอดรับกับสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนี้

1) หลักสูตรไม่สอดคล้องกับธรรมชาติและระบบการทำงานของมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งควรมุ่งความเข้มแข็งจากการเปลี่ยนถ่ายจากสถาบันมาสู่การเป็นมหาวิทยาลัย มากกว่าการมุ่งเน้นไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ด้วยเห็นว่ายังคงต้องใช้เวลาอันนานเพื่อเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จึงเห็นว่าในระยะแรกนี้ยังไม่จำเป็นต้องเน้นในประเด็นของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตรขาดความชัดเจน ด้วยไม่สอดคล้องกับเนื้อหาการอบรม โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ข้อแรก โดยเห็นว่าหลักสูตรนี้ยังไม่สามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแรกได้ทีกล่าวว่า “เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” สำหรับวัตถุประสงค์ข้อสอง “เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี” หลักสูตรสามารถทำให้บรรลุและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

3) เนื้อหากับวัตถุประสงค์การอบรมไม่สอดคล้องกัน คือ การเน้นเนื้อหาเรื่องของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีน้อย เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล โดยหลังผ่านการอบรมแล้วยังไม่สามารถมองเห็นภาพของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ชัดเจน และอีกประเด็นหนึ่งก็คือการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการเน้นในประเด็นนี้มากนัก



4) กลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการอบรมไม่ชัดเจน ทำให้การออกแบบหลักสูตรไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความต้องการของกลุ่มเฉพาะ ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ไม่เหมาะกับมหาวิทยาลัยใหม่ โดยผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันสูงมากทั้ง ด้านวิสัยทัศน์ มุมมอง ประสบการณ์ด้านการบริหาร และความรู้ด้านการบริหาร ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันที่จำเป็นต้องร่วมคิดร่วมทำและร่วมแบ่งปันประสบการณ์

5) หลักสูตรไม่ได้มุ่งเน้นการบริหารงานในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล แต่มุ่งให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ดังนั้นวัตถุประสงค์กับสิ่งที่จัดอบรมจึงไม่สอดคล้องกัน

6) ข้อเสนอแนะประการหนึ่งว่า การทำหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัยใหม่ และมหาวิทยาลัยเดิมนั้น แยกเป็น 2 หลักสูตร ทำให้ผู้เข้าอบรมรับรู้ถึงการแบ่งระดับของมหาวิทยาลัย ด้วยเห็นว่ามีหลักสูตร นบก. อยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำหลักสูตร นบอ. อีก แต่ควรให้โอกาสผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ เข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบก. ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐบาล

## 2.4 ศักยภาพของผู้จัดอบรม

ผู้จัดอบรม ได้แก่ สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่กำกับ ดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย / สถาบัน สามารถบริหารจัดการมหาวิทยาลัย/สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นว่าการเป็นเจ้าภาพจัดการอบรมจึงมีความเหมาะสม และมีศักยภาพสูงด้วยสามารถจัดการอบรมเอง หรือมอบหมายให้เครือข่ายจัดอบรมได้ และด้วยรูปแบบของหลักสูตรที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเดิม ในฐานะของมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ดังนั้น สกอ. จึงมีศักยภาพสูงในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภาคส่วนและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการเป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้าอบรม และด้วยเป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย โดยตรง ทำให้สามารถติดตามเพื่อประเมินผลผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. ในภายหลังจบหลักสูตรแล้ว และยังสามารถประสานงานหรือมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้มีการติดตามการบริหารจัดการของผู้ผ่านการอบรมได้ด้วย

## 2.5 สมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

จากข้อมูลที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง สามารถจำแนกสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลางออกเป็น 4 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม

### สมรรถนะในการทำงาน ผู้บริหารระดับกลางควรมีสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

1) มนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยแสดงความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจผู้อื่น ความเป็นกัลยาณมิตร และมีความจริงใจ

2) สร้างบรรยากาศการทำงานแบบการมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ใจกว้าง รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และคนอื่น ๆ

3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีความรับผิดชอบ ทุ่มเท กระตือรือร้นในการทำงาน เสียสละเพื่องาน สามารถที่จะเชื่อมโยงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจ บริหารงานด้วยความรวดเร็ว และรอบคอบ รวมถึงการใส่ใจต่อผลงานด้วย และไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป



- 4) มีวิสัยทัศน์ มีมุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานที่กว้างไกล สามารถวิเคราะห์อนาคตที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงานได้ และสามารถเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นได้
- 5) มีภาวะผู้นำที่ชัดเจน มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ มั่นใจในตนเอง รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- 6) แก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยต้องรีบกับปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องแก้ไขปัญหานั้นๆ และมีเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ก็ต้องกล้าที่แสดงความรับผิดชอบและแก้ไขปัญหานั้น ๆ ตามความเหมาะสม
- 7) การสร้างทีมงาน โดยมีการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจการตัดสินใจ การทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน และมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน

#### สมรรถนะเฉพาะด้าน

- 1) เป็นนักการตลาด สามารถนำผลงาน / ขายผลิตภัณฑ์ในเชิงพาณิชย์ได้ สามารถที่จะดึงดูดให้มีคนมาเรียนในมหาวิทยาลัยได้ (สำหรับคณบดี)
- 2) การบริหารงบประมาณ การคลัง มีความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการเงินและการบริหารงบประมาณ
- 3) การบริหารและพัฒนาองค์กร มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ใช้เทคนิคการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ และสร้างเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) การบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี
- 5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

#### สมรรถนะทางการเมือง

- 1) การบริหารความขัดแย้ง โดยต้องมีการลดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงานขึ้นด้วย
- 2) การเจรจาต่อรอง โดยต้องสามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารระดับสูง หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน
- 3) สร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นทั้งระดับบน ระดับเดียวกัน ระดับล่าง และสามารถประสานงานทั้งภายในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานท้องถิ่นได้
- 4) มีหลักจิตวิทยาในการสื่อสาร สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานเป็นแนวร่วมในการทำงานเพื่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัยได้
- 5) สร้างแนวร่วมเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน / มหาวิทยาลัย โดยการหาและสร้างเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย

#### สมรรถนะทางจริยธรรม

- 1) คุณธรรมจริยธรรมระดับสูง มีความซื่อสัตย์ สุจริตในหน้าที่การงาน บริหารงานเพื่อนักศึกษาและมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ทำเพื่อตัวเอง
- 2) มีความรับผิดชอบสูงต่องานที่รับผิดชอบ
- 3) ความยุติธรรม ต้องให้ความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นแบบอย่างทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน
- 5) มีจิตสาธารณะ โดยไม่ได้มองเพียงประโยชน์ของหน่วยงาน / มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ควรทำหรือให้ประโยชน์ต่อสังคมด้วย

### 3. การประเมินปัจจัยนำเข้า





การประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการตรวจสอบความพร้อม ความเหมาะสม และความพอเพียงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่ และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากที่สุด ข้อมูลที่ได้นำไปประกอบการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรให้ตรงกับเป้าหมายของโครงการอบรมได้ดีที่สุดอย่างไร ซึ่งการประเมินปัจจัยนำเข้ามีจุดประสงค์ เพื่อกำหนดและประเมินศักยภาพของระบบ แผนโครงการ การวางรูปแบบขั้นตอนกระบวนการ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามกลยุทธ์ งบประมาณ และตารางเวลาที่กำหนดไว้

ในการประเมินปัจจัยนำเข้าของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ผ่านการอบรม โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

- ผู้จัดการอบรม
- หลักสูตรการอบรม
- วิทยากร
- เอกสารประกอบการอบรม
- คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม
- ความพร้อมของผู้เข้าอบรม
- สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรม

### 3.1 ผู้จัดการอบรม

- 1) ผู้จัดการอบรมมีความตั้งใจและทุ่มเทต่อการจัดการอบรมสูง
- 2) ผู้จัดการอบรมมีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรน้อย ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมและหน่วยงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การอบรมไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของหลักสูตร
- 3) มีจำนวนบุคลากรในการจัดอบรมเพียง 3 คน และไม่มีเครือข่ายการทำงาน การบริหารด้านธุรการ จึงยังทำได้ไม่สมบูรณ์นัก ทำให้เกิดปัญหาหลายประการเกี่ยวกับการประสานงานกับผู้เข้าอบรมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4) ผู้จัดการอบรมมีการชี้แจงและประชุมหน่วยงานที่เป็นมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง
- 5) ผู้จัดการอบรมขาดการติดตามการบริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง โดยผู้ปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงส่วนใหญ่ไม่ทราบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในการไปศึกษาดูงาน และมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง มหาวิทยาลัยที่เลี้ยงแต่ละแห่งดำเนินการตามคำร้องขอของผู้เข้าอบรมและมีการปรับวิธีการศึกษาดูงาน ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับรู้และศึกษาดูงานไม่เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน

### 3.2 หลักสูตรการอบรม

- 1) เนื้อหาวิชาการของหลักสูตรมีความเหมาะสม มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง และตรงกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม
- 2) เนื้อหาด้านการบริหารการคลังและงบประมาณมีน้อยเกินไป เมื่อผ่านการอบรมแล้วยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริง (เสนอแนะให้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับ การเงิน การคลัง และบัญชี 3 มิติ เป็นต้น)



3) หลักสูตรไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน แต่มุ่งเน้นเนื้อหาที่เป็นหลักการ  
ทำงานกว้าง ๆ

4) หลักสูตรยังขาดประเด็นที่ผู้เข้าอบรมต้องการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลิกภาพผู้นำที่ดี การวางตัว มารยาท  
ทางสังคม การสั่งงาน มนุษยสัมพันธ์ และสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางตามหน้าที่ที่ ก.พ. กำหนด<sup>1</sup>

5) โมดูลทั้ง 6 โมดูล เหมาะสมและส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมได้รับการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นไปตาม  
วัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้เข้าอบรม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มาก

6) การเรียงลำดับของโมดูลทั้ง 6 โมดูล มีความต่อเนื่องดี

7) ระยะเวลาการอบรมทั้งโครงการใช้เวลา 2 เดือน มีความเหมาะสม โดยระยะเวลาในแต่ละโมดูล มี  
ดังนี้

7.1) โมดูล 1 และ 2 ควรใช้เวลาในการอบรมไม่เกิน 2 สัปดาห์

7.2) โมดูล 3 ใช้เวลา 3 สัปดาห์ มีความเหมาะสม แต่บางส่วนเห็นว่าใช้ระยะเวลายาวนานเกินไป  
จึงเสนอให้ใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์

7.3) โมดูล 4 การนำเสนอการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงมีเพียง 1 วัน ซึ่งเห็นว่าน้อยเกินไป จึง  
เสนอให้เพิ่มเป็น 2 วัน และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารระดับสูงจากมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงเข้ารับฟังและให้  
ข้อเสนอแนะ

7.4) โมดูล 5 ระยะเวลา 1 สัปดาห์ ส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสม แต่มีบางส่วนเห็นว่าระยะเวลา  
น้อยไป เนื่องจากต้องรวบรวมข้อมูลจากวิทยาเขตต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขต)

7.5) โมดูล 6 การนำเสนอรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ให้มีการนำเสนอเพียง 1 วัน เห็นว่า  
น้อยเกินไป โดยเสนอให้เพิ่มเป็น 3 วัน และให้มีการนำเสนอเป็นรายมหาวิทยาลัย สำหรับการเชิญผู้บริหาร  
ระดับสูงของมหาวิทยาลัยเข้าร่วมฟังการนำเสนอมีความเหมาะสมดี

8) ค่าใช้จ่ายในการอบรมมีความเหมาะสมกับวิธีและระยะเวลาในการอบรม

9) หลักสูตรยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้าอบรมในแต่ละกลุ่มคือ ผู้บริหารสายวิชาการ  
และผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ และการให้ทำรายงานร่วมกันของผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่มีความเหมาะสม โดย  
เสนอว่าควรทำแยกกัน และการเรียนรู้ร่วมกันนั้นมีประโยชน์ แต่ไม่ควรเรียนรู้ร่วมกันทั้งหมด ควรเรียนรู้ร่วมกันใน  
ส่วนที่เป็นความรู้พื้นฐานในการบริหารมหาวิทยาลัย สำหรับสมรรถนะเฉพาะด้าน ควรแยกการเรียนรู้ ด้วย  
ผู้บริหารในแต่ละสายงานจะมีความสนใจในประเด็นที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม  
ผู้ผ่านการอบรมส่วนหนึ่งเห็นข้อดีที่มีอยู่มาก ของการเข้ารับการอบรมและทำงานร่วมกันของผู้บริหารสายวิชาการ  
และสายสนับสนุนวิชาการ เพียงแต่ว่าผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ ยังมีการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์น้อยเกินไป

### 3.3 วิทยากร

1) โดยภาพรวมแล้ว วิทยากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์การบริหารงาน  
อุดมศึกษาดีมาก

2) วิทยากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ แต่การบรรยายจะเป็นลักษณะของการ  
บริหารมหาวิทยาลัยในภาพกว้าง ๆ ทั่วไป เป็นนามธรรม ไม่สามารถนำมาใช้ได้จริง ผู้ผ่านการอบรมต้องการ  
วิทยากรที่มีความรู้เฉพาะด้านมาบรรยาย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้ เช่น การบริหารการเงินในมหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> ดูหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง – นบก. ของ กพ. เพิ่มเติมในหน้า 53



3) วิทยากรควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน โดยวิทยากรที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสม และน่าเชื่อถือกับหัวข้อการบรรยาย ได้แก่ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน ซึ่งทำให้เข้าใจหลักการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้อย่างชัดเจน

4) วิทยากรในบางหัวข้อไม่เหมาะสม เช่น หัวข้อประเภทของผู้นำ ด้วยเห็นว่าวิทยากรมีบุคลิกภาพที่เป็นเด็ก และมาสอนเรื่องผู้นำให้กับผู้บริหาร ทำให้ผู้เข้าอบรมบางท่านรู้สึกอึดอัด

### 3.4 เอกสารประกอบการอบรม

1) ได้รับ CD ซึ่งเป็นสื่อวีดิทัศน์ เป็นสิ่งที่ดีมากเพราะสามารถมาเรียนรู้ซ้ำได้ อีกทั้งประหยัด และสูญหายน้อย

2) สื่อวีดิทัศน์ มีข้อบกพร่องทั้งในเรื่องเนื้อหาและคุณภาพของวัสดุ บางไฟล์ไม่สามารถเปิดได้ การนำเสนอขาดความน่าสนใจมีแต่ตัวอักษร

3) เนื้อหาในสื่อวีดิทัศน์ ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ไม่มีการนำเสนอในประเด็นของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล แต่เป็นมหาวิทยาลัยในภาพกว้างมากกว่า เนื้อหามีมากเกินไป ไม่มีบทสรุป ต้องใช้ระยะเวลานานในการศึกษา นบอ. บางคนไม่ได้เปิดดู

4) ไม่มีเอกสารประกอบการอบรมที่เป็นรูปธรรม ผู้เข้าอบรมเห็นว่าควรมีการแจกเอกสารประกอบการสอน เพื่อที่จะได้ศึกษาและมีเนื้อหาที่จะนำมาอภิปรายภายหลัง และเก็บไว้ศึกษาได้ภายหลังหรือนำมาใช้ประโยชน์ต่องานวิชาการและงานบริหารได้

### 3.5 คุณสมบัติของผู้เข้าอบรม

1) เป็นคนปกติ / ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า เหมาะสมดีแล้ว แต่ควรเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง เช่น รองคณบดี รองผู้อำนวยการ ได้เข้าอบรม เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารต่อไป

2) อายุไม่เกิน 55 ปี มีความเหมาะสมแล้ว ด้วยเป็นการเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารเดิมได้พัฒนาตนเอง แต่มีความคิดเห็นอีกส่วนหนึ่งเห็นว่าควรลดอายุลงไม่เกิน 50 ปี ด้วยผู้ผ่านการอบรม จะได้นำมาความรู้และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน และทำหน้าที่ได้ในระยะยาวต่อไป

3) ผู้เข้าอบรมมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันมาก ผู้เข้าอบรมบางคนผ่านการอบรมมาแล้วหลายหลักสูตร จึงมีเป้าหมายแตกต่างจากผู้ที่ยังไม่ได้ผ่านการอบรม ในขณะที่ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารน้อย เป็นผู้บริหารใหม่ ขาดความเชื่อมั่นด้านการบริหารจัดการ และมีวิสัยทัศน์ไม่กว้างไกล ดังนั้นจึงเห็นว่าควรมีการคัดกรองและคัดเลือกผู้เข้าอบรม โดยมีเกณฑ์คัดเลือกที่เหมาะสม เช่น ผู้เข้าอบรมต้องไม่ผ่านหลักสูตรที่ใกล้เคียงกันเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในเนื้อหาการอบรม หรือควรคัดเลือกกลุ่มเข้ารับการอบรมที่มีความต้องการและเพิ่มพูนสมรรถนะที่ใกล้เคียงกันหรือมีทิศทางเดียวกัน

4) หลักสูตรเปิดโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยส่งผู้เข้าอบรมน้อยในแต่ละรุ่น จึงเห็นว่าควรอบรมเพื่อสร้างเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยนั้น ควรให้มีผู้เข้าอบรมในแต่ละมหาวิทยาลัยจำนวนมากพอ เพื่อให้เกิดพลังขับเคลื่อนที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย



### 3.6 ความพร้อมของผู้เข้าอบรม

- 1) ผู้ผ่านการอบรม ไม่ทราบในรายละเอียดเกี่ยวกับการอบรมมากนัก จึงไม่สามารถเตรียมความพร้อมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการเตรียมความพร้อมในการเข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบอ. เช่น ไม่ทราบรายละเอียดของหลักสูตร และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรก่อนสมัครเข้าร่วมโครงการ เป็นต้น
- 2) ผู้ผ่านการอบรมส่วนหนึ่งเห็นว่า ตนเองมีความพร้อมในการเรียนรู้ถึงไม่ว่าจะไม่ทราบในรายละเอียดของการอบรม ด้วยเห็นความสำคัญของหลักสูตร และการได้เข้าอบรมถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสร้างเครือข่าย แม้จะมีเวลาสำหรับการเตรียมตัวเข้าอบรมน้อย แต่ก็สามารถบริหารจัดการงานที่เหลือ โดยสั่งการหรือมอบหมายงานให้รอง / ผู้ช่วย ทำงานหรือมีการบริหารจัดการแทนได้
- 3) ผู้ผ่านการอบรมอีกส่วนหนึ่งเห็นว่า ได้รับทราบที่ต้องเข้ารับการอบรมด้วยเวลากระชั้นชิดมาก (บางท่านทราบก่อนการอบรมเพียง 2 วัน) ทำให้การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการอบรมจึงมีน้อย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมฤทธิ์ในการอบรมได้

### 3.7 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรม

- 1) การจัดอบรมในโรงแรม มีความเหมาะสม ด้วยสถานที่กว้างขวาง ไม่แออัด คับแคบ มีบรรยากาศที่สบาย และมีสถานที่ประชุมสังสรรค์
- 2) การจัดอบรมในโรงแรม ทำให้ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าและเรียนรู้ เช่น Internet ห้องสมุด เป็นต้น
- 3) การจัดอบรมในกรุงเทพมหานคร ทำให้ผู้เข้าอบรมในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล หรือเขตติดต่อกกรุงเทพมหานคร มีการเดินทางไปกลับเพื่อปฏิบัติภารกิจในมหาวิทยาลัยต้นสังกัดหรือกลับบ้าน ทำให้การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าอบรมคนอื่น ๆ มีน้อยลง
- 4) ผู้จัดการอบรม ควรมีความเข้มงวดในกฎระเบียบการอบรมกับผู้เข้าอบรมทุกคน
- 5) โรงแรมที่เป็นสถานที่จัดอบรมบางแห่ง มีปัญหาเรื่องติดมาก เห็นว่าไม่ควรจัดในโรงแรมที่มีปัญหาด้านการจราจร (โดยเฉพาะโรงแรมบริเวณถนนสุขุมวิท)
- 6) สถานที่ดูงานในมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง มีความสะดวกสบายและเหมาะสม รวมทั้งเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมด้วย

## 4. การประเมินกระบวนการ

การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่า โครงการได้ดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไขปรับปรุง ให้การดำเนินการในช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อย (Weakness) ของนโยบาย / แผนงาน / โครงการ มีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการอบรมโดยตรง เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ดำเนินการ การประเมินกระบวนการจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดรูปแบบและกระบวนการของโครงการ โดยส่งผลกระทบต่อความคุ้มค่าและเก็บบันทึกข้อมูลของขั้นตอนการดำเนินการจริง และนำมาใช้ตีความเป็นผลสรุปต่อไป

ในการวิเคราะห์การประเมินกระบวนการของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ผ่านการอบรม โดยพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้



- กระบวนการจัดการอบรม
- กระบวนการถ่ายทอดของวิทยากร
- ปฏิบัติการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมและการมีส่วนร่วม
- รูปแบบและกิจกรรม
- การประเมินผลการอบรมและความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม

#### 4.1 กระบวนการจัดการอบรม

ผู้จัดการอบรมมีความตั้งใจสูงในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ให้กับผู้เข้าอบรม โดยกระบวนการจัดการอบรมต่าง ๆ สามารถดำเนินการต่อเนื่องไปด้วยดีในแต่ละโมดูล อย่างไรก็ตาม ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการอบรมและการเตรียมความพร้อมในการจัดอบรมดังนี้

1) การประกาศรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมมีความล่าช้าเกินไป ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าอบรม ด้วยผู้เข้าอบรมเป็นผู้บริหารจึงมีภาระงานมาก

2) ในประเด็นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด ที่เชิญ เข้าร่วมรับฟัง Pilot Model นั้น แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้บริหารระดับสูงของแต่ละมหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญในการเข้าร่วมแตกต่างกัน จึงเห็นว่าผู้จัดการอบรมควรชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูง รับทราบความสำคัญและการมีส่วนร่วมกับหลักสูตร เพื่อให้เห็นทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยในมุมมองเดียวกัน เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนในการเข้าอบรมในหลักสูตร นบอ.

3) การดูงาน/ฝึกงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงมีประโยชน์มากที่สุด อย่างไรก็ตาม นบอ. เห็นว่าการดูงานนั้นเป็นการดูระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงในภาพรวมมากกว่าจะเน้นในสิ่งที่เด่น ๆ ของแต่ละมหาวิทยาลัย ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้จัดการอบรมไม่ได้ชี้ชัดหรือมุ่งประเด็นว่าควรไปศึกษาดูงานในประเด็นใดบ้าง ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ไปดูงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงแต่ละแห่ง ได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ที่แตกต่างกันตามมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงที่จะมีการจัดการอย่างไรให้กับผู้เข้าอบรม ซึ่งพบว่ามีรูปแบบที่หลากหลายและได้รับเนื้อหาจากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงจำนวนมาก จึงเห็นว่าทางผู้จัดการอบรมควรมีการกำหนดและชี้ประเด็นของการไปศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงให้มีความชัดเจน ทั้งควรประสานงานและแจ้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้กับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงด้วย เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เข้าไปเรียนรู้ และมุ่งประเด็นการเรียนรู้หลัก ๆ ที่ควรจะได้จากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ซึ่งเห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์มากกว่า การไปดูงานในระบบการบริหารจัดการทั่วไป โดยขาดจุดเน้นที่สำคัญ

4) อีกประเด็นที่ต่อเนื่องกันคือ การสรุปผลการศึกษาดูงานมีระยะเวลาในการสรุปผลและการนำเสนอ น้อยเกินไป จึงเห็นว่าควรเพิ่มระยะเวลาในการนำเสนอให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ผ่านการอบรมที่ไปฝึกงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงอื่น ๆ

5) ในโมดูล 5 เป็นการสร้างระบบบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้น ผู้เข้าอบรมจะกลับไปยังมหาวิทยาลัยต้นสังกัด ประมาณ 1 สัปดาห์ ผู้เข้าอบรมมีความเห็นที่หลากหลายในประเด็นนี้ว่า ประการแรก ไม่ควรให้กลับไปเนื่องจากเมื่อกลับไปยังมหาวิทยาลัยต้นสังกัดแล้ว นบอ. ก็กลับไปทำงานมากกว่าการไปหาข้อมูลเพื่อมาสร้างระบบบริหารงาน ประการที่สองผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของการสร้างระบบบริหารงาน (Pilot Model) จึงทำให้เมื่อกลับไปแล้ว ผู้บริหารระดับสูงก็ไม่ได้ช่วยหรือให้ความคิดใด ๆ ต่อการทำ Pilot Model จึงเห็นว่าในโมดูลนี้ ไม่จำเป็นต้องให้ผู้เข้าอบรมกลับไปหาข้อมูลที่มหาวิทยาลัยต้นสังกัด ด้วยเห็นว่าผู้บริหารทุกคนมีข้อมูลในส่วนนี้ที่มากพอที่จะมาสร้างเป็น Pilot Model อยู่แล้ว หรือหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม ก็สามารถให้ทางมหาวิทยาลัยส่งข้อมูลมาให้ได้ แต่ก็มีในอีกทัศนะหนึ่งเห็นว่า การกลับไปยังมหาวิทยาลัยต้นสังกัดยังมีความจำเป็นอยู่ เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลลึกและมีความชัดเจนมากกว่า ได้เห็นสภาพ



#### 4.2 กระบวนการถ่ายทอดของวิทยากร

- 1) กระบวนการเรียนรู้ผ่านสื่อวีดิทัศน์ที่เป็น CD เป็นวิธีการอบรมที่ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ผู้เข้าอบรมไม่คุ้นเคย และผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ชอบการเรียนรู้กับวิทยากรในชั้นเรียนมากกว่า
- 2) วิทยากรในห้องเรียน มีความเป็นกันเอง มีความสามารถในการถ่ายทอดดีมาก มีประสบการณ์การบริหารงานอุดมศึกษาดี การบรรยายมีการสอดแทรกประสบการณ์ ทำให้ได้ภาพการบริหารมหาวิทยาลัยในมุมมองที่หลากหลาย
- 3) วิทยากรบางท่านไม่มีการเตรียมตัวสำหรับการบรรยายอย่างเพียงพอ และบรรยายในความรู้พื้นฐานมากเกินไป เช่น หลักการบริหาร โดยเห็นว่าเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่ทราบและปฏิบัติอยู่แล้ว จึงเห็นว่าวิทยากรควรเน้นการบอกเล่าเชิงประสบการณ์จริงมากกว่าทฤษฎี ที่ให้เนื้อหากว้างๆ และได้ภาพไม่ชัดเจนในบริบทของมหาวิทยาลัย
- 4) วิทยากรในส่วนของภารกิจงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงติมาก ให้ความเป็นกันเอง และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดในการไปดูงาน / ฝึกงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง

#### 4.3 ปฏิบัติการการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรมและการมีส่วนร่วม

- 1) ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดอบรมเป็นอย่างดี และก่อให้เกิดเครือข่ายซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในอนาคต
- 2) ผู้เข้าอบรมจากมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครและจังหวัดใกล้เคียง มีส่วนร่วมในกิจกรรมน้อย เนื่องจากติดภาระงานสอน และงานการบริหารจัดการ
- 3) การทำงานที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะด้านนั้น การมีส่วนร่วมของ นบอ. คนอื่น ๆ จะมีน้อย ไม่สามารถช่วยเหลือได้ จึงเห็นว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการทำงานร่วมกัน
- 4) ผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมากทั้งอายุ และประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร ทำให้เกิดช่องว่าง การมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนและการแสดงความคิดเห็นจึงมีน้อย โดยเฉพาะผู้เข้าอบรมในสายสนับสนุนวิชาการ จะไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และมักจะมีความเห็นคล้อยตามผู้บริหารสายวิชาการ

#### 4.4 รูปแบบและกิจกรรม

- 1) มีวิธีการอบรมที่มีความหลากหลาย ทำให้ผู้เข้าอบรมไม่เบื่อหน่าย
- 2) หลักสูตรได้ให้ประสบการณ์การดูงานแท้จริง ไม่เน้นเรื่องการไปเที่ยวหรือบันเทิง
- 3) กิจกรรมการระดมสมอง ทำให้ผู้เข้าอบรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นระยะ ๆ ตลอดหลักสูตร
- 4) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และกิจกรรมสังสรรค์ เป็นกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ของผู้เข้าอบรมได้มาก ทำให้ผู้เข้าอบรมสนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดีทั้งระหว่างผู้บริหารสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยเดียวกันและต่างมหาวิทยาลัย ทำให้มีความสัมพันธ์ที่เป็นเครือข่ายแน่นแฟ้น อย่างไรก็ตามเห็นว่าสถานที่การจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมนั้นห่างไกลมากเกินไป (เดินทางไปต่างจังหวัด) อีกทั้งในช่วงระหว่างการเดินทางก็ไม่มีกิจกรรมใด ๆ จึงเห็นว่าเป็นการใช้เวลาและทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่า



5) การอบรมโดยใช้การบรรยายมีมากเกินไป จึงเห็นว่าหากมีการบรรยายในห้องเรียนไม่ควรทำเป็นกลุ่มใหญ่ ควรเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้าอบรมกับวิทยากรอย่างจริงจัง อาจจัดการบรรยายเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมจะได้รับประโยชน์มากที่สุด

6) การเรียนรู้แบบ Shadowing มีประโยชน์มาก ด้วยมีมุมมองจากการไป Shadowing ทำให้กลับมามองเห็นภาพของมหาวิทยาลัยต้นสังกัดได้ชัดเจนมากขึ้น ถือว่ากิจกรรม Shadowing เป็นรูปแบบที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการจัดการอบรม

7) ขาดการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ด้วยเห็นว่าเป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลาง เห็นว่าควรเพิ่มเติมกิจกรรมนี้เข้าไปในหลักสูตร โดยผู้ผ่านการอบรมได้ให้ทัศนะที่หลากหลาย ส่วนหนึ่งเห็นว่า การศึกษาดูงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีความสำคัญ ด้วยทำให้เปิดมุมมองและเพิ่มโลกทัศน์ในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น และเป็นโอกาสสำหรับการสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในขณะที่ผู้ผ่านการอบรมอีกส่วนหนึ่งเห็นว่า การไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ ผู้บริหารระดับกลางจะได้รับโอกาสจากมหาวิทยาลัยต้นสังกัดในการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ๆ จึงเห็นว่าการศึกษาดูงานในต่างประเทศไม่จำเป็นมากนัก และการดูงานในมหาวิทยาลัยที่เลี่ยนน่าจะให้ประโยชน์มากกว่า

#### 4.5 การประเมินผลการอบรมและความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม

1) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. ได้ประเมินภาพรวมในกระบวนการทั้งหมด ซึ่งมีความพึงพอใจโดยให้คะแนนประมาณร้อยละ 80 เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้เข้าอบรมสายสนับสนุนวิชาการโดยเฉลี่ยจะให้คะแนนความพึงพอใจมากกว่าผู้เข้าอบรมสายวิชาการ

2) ผู้เข้าอบรมพึงพอใจในกิจกรรม Shadowing มากที่สุด และเห็นว่าการทำรายงานเป็นรูปเล่มนั้นไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใด ๆ ไม่เห็นประโยชน์ของรายงาน เนื่องจากไม่สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการอบรมได้ และสิ่งที่ไม่พอใจมากที่สุดคือ คือ CD ในรูปแบบของสื่อวีดิทัศน์ จึงเห็นว่าควรปรับปรุงอย่างมาก และควรให้มีวิทยากรมาบรรยายแทนสื่อวีดิทัศน์

3) ระหว่างการอบรม ไม่มีการประเมิน จึงเห็นว่าควรมีการติดตามประเมินผลระหว่างอบรมด้วย โดยพิจารณาจากกิจกรรมและผลงานเป็นระยะ ๆ

4) การประเมินหลังการอบรมไม่มี ผู้ผ่านการอบรมเห็นว่าหากจะวัดและประเมินผลการอบรมนั้น ควรให้มีการติดตามผลงานของผู้เข้าอบรมว่า หลังผ่านการอบรมแล้วได้ทำอะไรให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยบ้าง และประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมมากน้อยเพียงใด และประเด็นใดที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เป็นต้น

### 5. การประเมินผลผลิต

การประเมินผลผลิตเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นการพิจารณาว่าผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นเชื่อมโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ เนื้อหา ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการของโครงการหรือไม่ ผลของการประเมินจะถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาในทางคงอยู่ของโครงการ และนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการ

ในการประเมินผลผลิตของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงจากแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลกับผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ ความรู้และทักษะหลังการอบรม และพฤติกรรมการบริหารงาน

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้เกณฑ์ดังนี้



น้อยกว่า 2.75	(น้อยกว่าร้อยละ 55)	หมายถึง	ระดับต่ำ
2.75 – 3.49	(ร้อยละ 55 – 69.9)	หมายถึง	ระดับปานกลาง
3.50 – 4.24	(ร้อยละ 70 – 84.9)	หมายถึง	ระดับสูง
4.25 – 5.00	(ตั้งแต่ร้อยละ 85)	หมายถึง	ระดับสูงมาก

### 5.1 ความรู้และทักษะหลังการอบรม

ความรู้และทักษะหลังการอบรม พิจารณาจากเนื้อหาและทักษะที่คาดหวังจากหลักสูตร จากตารางที่ 4 พบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีความรู้และทักษะโดยรวมในระดับสูง โดยประเด็นความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (3) การวางแผนกลยุทธ์องค์กร โดยประเด็นความรู้เกี่ยวกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 และการบริหารการเงินการคลัง มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด สำหรับประเด็นทักษะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การสร้างเครือข่าย (2) การบริหารงานที่ถูกต้อง (3) การบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยทักษะการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

### 5.2 พฤติกรรมการบริหารงานหลังการอบรม

สำหรับพฤติกรรมการบริหารงานหลังการอบรม เป็นผลลัพธ์ระยะสั้นของการอบรม ได้จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน ในการตอบแบบสอบถาม จากตารางที่ 5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโดยรวมของผู้ผ่านการอบรม อยู่ในระดับสูงมาก ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน และในทุกประเด็นของการประเมิน พบว่า ค่าเฉลี่ยจากการรายงานของผู้ร่วมงาน จะสูงกว่าการรายงานของผู้ผ่านการอบรม

เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยรายด้านจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การบริหารงานทั่วไป และการวางแผนกลยุทธ์ โดยคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับแรก ของประเด็นการประเมินในแต่ละด้านมีดังนี้

การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ (1) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (2) ความมั่นใจในการบริหารงาน (3) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงาน

การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาประชุม เพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน (2) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงานก่อนวางแผนปฏิบัติงาน (3) วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกก่อนวางแผนปฏิบัติงาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) สร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้หน่วยงาน (3) พัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย

สำหรับการรายงานของผู้ร่วมงาน พบว่า การบริหารงานทั่วไปมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนกลยุทธ์ ตามลำดับ โดย 3 อันดับแรกของการประเมินในแต่ละด้านมีดังนี้

การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ (1) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (2) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงาน (3) ความมั่นใจในการบริหารงาน

การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ (2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาประชุม เพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน (3) วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงานก่อนวางแผนปฏิบัติงาน





การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) สร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) พัฒนาศักยภาพผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง (3) พัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย

และประเด็นคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน คือ การนำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน และการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ความรู้และทักษะหลังการอบรมของผู้ผ่านการอบรม

n = 119

ประเด็นการประเมิน	ความรู้และทักษะหลังการอบรม			
	Mean	SD.	Min	Max
<b>ความรู้</b>	<b>4.21</b>	<b>0.47</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.38	0.64	3	5
- ภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง	4.35	0.65	1	5
- การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	4.29	0.72	1	5
- บริบทในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.20	0.55	2	5
- การบริการการศึกษา	4.17	0.69	2	5
- ทิศทางการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษา	4.15	0.65	2	5
- ปัจจัยที่มีผลต่ออุดมศึกษา	4.14	0.58	2	5
- การบริหารการคลังและงบประมาณ	4.09	0.70	3	5
- แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี	4.08	0.64	2	5
<b>ทักษะ</b>	<b>4.20</b>	<b>0.52</b>	<b>2.25</b>	<b>5.00</b>
- การสร้างเครือข่าย	4.40	0.66	2	5
- การบริหารงานที่ถูกต้อง	4.28	0.64	2	5
- การบริหารจัดการ การอุดมศึกษา	4.14	0.66	2	5



- การบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ	3.98	0.75	1	5
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.46</b>	<b>2.08</b>	<b>5.00</b>

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด พฤติกรรมการบริหารงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน

ประเด็นการประเมิน	พฤติกรรมการบริหารงาน							
	ตนเองรายงาน (n = 119)				ผู้ร่วมงานรายงาน (n = 228)			
	Mean	SD.	Min	Max	Mean	SD.	Min	Max
<b>การบริหารงานทั่วไป</b>	<b>4.34</b>	<b>0.50</b>	<b>2.14</b>	<b>5.00</b>	<b>4.50</b>	<b>0.47</b>	<b>2.67</b>	<b>5.00</b>
- รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.56	0.62	2	5	4.64	0.65	1	5
- ความมั่นใจในการบริหารงาน	4.43	0.61	3	5	4.56	0.58	3	5
- ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคในการบริหารงาน	4.35	0.62	2	5	4.58	0.63	2	5
- กระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เห็นความ สำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย	4.30	0.62	2	5	4.44	0.66	2	5
- ความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการในหน่วยงาน	4.29	0.65	2	5	4.36	0.66	2	5
- สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิด การยอมรับในบริบทอุดมศึกษาไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง	4.26	0.70	2	5	4.33	0.72	2	5
- มีวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ในการบริหารงานอุดมศึกษา	4.24	0.63	1	5	4.51	0.61	2	5
- มีวิธีการสื่อสารที่ดี และเข้าใจง่าย	-	-	-	-	4.50	0.69	2	5
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>	<b>4.30</b>	<b>0.54</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.36</b>	<b>0.56</b>	<b>2.40</b>	<b>5.00</b>
- ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามาประชุม เพื่อวางแผน ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.43	0.64	2	5	4.44	0.74	1	5
- วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงานก่อนวางแผน ปฏิบัติงาน	4.25	0.70	2	5	4.33	0.67	2	5
- วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกก่อนวางแผนปฏิบัติงาน	4.24	0.70	1	5	4.32	0.69	3	5
- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จ	4.42	0.62	2	5	4.45	0.64	2	5
- นำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี มากำหนด เป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน	4.13	0.76	2	5	4.23	0.83	2	5
<b>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>4.37</b>	<b>0.53</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.45</b>	<b>0.55</b>	<b>2.67</b>	<b>5.00</b>
- สร้างโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.58	2	5	4.53	0.69	1	5
- พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อสร้างความเข้มแข็ง ให้หน่วยงาน	4.37	0.64	2	5	4.44	0.70	2	5
- พัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็ง	4.37	0.68	1	5	4.47	0.64	3	5



ประเด็นการประเมิน	พฤติกรรมการบริหารงาน							
	ตนเองรายงาน (n = 119)				ผู้ร่วมงานรายงาน (n = 228)			
	Mean	SD.	Min	Max	Mean	SD.	Min	Max
ให้มหาวิทยาลัย								
- พัฒนาศักยภาพผู้ได้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.64	2	5	4.50	0.67	2	5
- พัฒนาหน่วยงานเพื่อความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.65	2	5	4.38	0.69	2	5
- สร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ	4.19	0.80	2	5	4.38	0.69	2	5
<b>รวม</b>	<b>4.35</b>	<b>0.47</b>	<b>2.33</b>	<b>5</b>	<b>4.44</b>	<b>0.49</b>	<b>2.70</b>	<b>5</b>

จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยและแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ผ่านการอบรมเห็นว่า หลักสูตรสามารถพัฒนา นบอ. ได้ประมาณร้อยละ 70 ส่วนอีกร้อยละ 30 เป็นการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เองในหน่วยงาน (ซึ่งอาจมีจำนวนไม่มากนัก) สามารถสรุปประเด็นการเรียนรู้และ ผลจากการเรียนรู้ของผู้ผ่านการอบรมที่ได้รับจากหลักสูตร ดังนี้

#### 1) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป

- ความรู้เกี่ยวกับหลักการการอุดมศึกษา ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต และแนวทางในการบริหารอุดมศึกษา การรู้ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคตทำให้ทำงานอย่างมีเป้าหมาย ทำให้มีวิสัยทัศน์และมุมมองในการบริหารงานอุดมศึกษา
- วิสัยทัศน์ในการนำสู่การเปลี่ยนแปลง และการทำงานในการเป็นมหาวิทยาลัยและการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จากเดิมที่บุคลากรต้องพึ่งพิงมหาวิทยาลัย เป็นบุคลากรต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพิงบุคลากร และจ่ายค่าตอบแทนตามค่างานที่ทำ
- เข้าใจวิธีการบริหารงานของตนเอง ซึ่งสามารถที่จะนำแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ในงานการบริหาร ทำให้การนำเสนอแนวคิดต่าง ๆ มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เนื่องจากมีหลักการและทฤษฎีมารองรับ และทำงานมีกรอบมากขึ้น
- ทำให้ทราบและสามารถประเมินจุดอ่อน จุดแข็งในการบริหารงานของตนเอง และมหาวิทยาลัยต้นสังกัด
- จิตวิทยาในการบริหารงาน การเข้าใจผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การรับฟังผู้ร่วมงาน
- มีความมั่นใจ กล้าคิด กล้าทำ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้สามารถปรับตัวได้มากขึ้น ใจเย็น และยืดหยุ่นมากขึ้น
- ภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี แต่มีส่วนหนึ่งเห็นว่า ความรู้ทางทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำมีน้อยเกินไป
- การทำงาน ที่ลดขั้นตอนการทำงาน เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ
- เทคนิคและรูปแบบการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ให้ผู้ฟังคล้อยตามและเห็นความสำคัญ รวมถึงการนำเสนอผลงานและโครงการ การประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงดีขึ้น
- ปรับเปลี่ยนวิธีคิด ใช้การแก้ปัญหามากกว่าการหาผู้ทำผิด
- เทคนิคการแก้ไขปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ
- เข้าใจความสำคัญของบรรยากาศองค์กร / สิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับภูมิทัศน์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

#### 2) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

- ได้องค์ความรู้การบริหารเชิงกลยุทธ์ จาก CD



- การวิเคราะห์วิกฤติและโอกาส ทำให้ทราบจุดเด่นของหน่วยงานตนเอง แสวงหาโอกาสที่สอดคล้องกับจุดแข็งของหน่วยงาน เช่น ตั้ง Excellence Center เป็นต้น
- ความรู้ที่ถูกนำไปใช้มากคือ ระบบการคิด และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การคิดเชิงระบบ เช่น Hold Model มีการบริหารงานที่ใช้กรอบคิด ทำให้มีการคิดที่เป็นระบบ และมีเป้าหมายในการทำงาน

### 3) ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- การพัฒนาผู้ร่วมงาน ได้แก่ การลดความเข้มงวดของกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน ทำให้อาจารย์รุ่นเก่าสามารถทำวิจัยได้มากขึ้น
- แนวคิดการทำผลงานวิชาการ ส่งเสริมอาจารย์ในการทำผลงานวิชาการมากขึ้น
- การส่งเสริมการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา / ผู้ร่วมงาน
- การทำงานเชิงเครือข่าย สร้างเสริมจุดแข็งร่วมกัน
- มีระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความโปร่งใส
- ส่งเสริมการทำงานโดยเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่

### 4) ประเด็นอื่น ๆ

- ได้เครือข่ายในการทำงาน ทั้งเครือข่ายจากผู้เข้าอบรมด้วยกัน และมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ทำให้มีการประสานงานคล่องตัวขึ้นและเข้มแข็ง ซึ่งปัจจุบันก็ยังมีติดต่อและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และประสบการณ์ต่าง ๆ เสมอ
- การอบรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เกิดการสื่อสารที่ดีต่อกัน ทำให้ทราบข้อมูล การเข้าใจงานและปัญหาซึ่งกันและกัน
- ทำให้มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ด้วยต้องไปขอรับคำปรึกษาและนำเสนอ Pilot Model ทำให้การทำงานต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญมากขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นขึ้น)
- ได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด (Pilot model) ทำให้สามารถนำมาไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้จริง
- การไป Shadowing กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง เป็นการเรียนรู้แบบก้าวกระโดด ที่เป็นรูปธรรม ทำให้ได้ประสบการณ์จริง ทั้งการบริหารจัดการทั่วไป การจัดการองค์กร เข้าใจระบบงานในภาพกว้างทั้งระบบ ประสบการณ์ที่ได้รับถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน พัฒนาบุคลากร พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน

## 6. การประเมินผลลัพธ์

การประเมินผลลัพธ์เป็นการพิจารณาว่าหลังการอบรม ผู้ผ่านการอบรมได้มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดงานหรือมีผลการปฏิบัติงานเช่นใด และผลนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่ และเป็นไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่ ซึ่งผลของการประเมินจะถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร รวมถึงพิจารณาการคงอยู่ของโครงการ

ในการประเมินผลผลิตของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงจากแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลกับผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาใน 5 ประเด็น คือ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (2) ผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นบอ. และผลการดำเนินงานของหน่วยงาน (3) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและ



## 6.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ นบอ.

โดยให้ผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม เป็นผู้ประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของ นบอ. ซึ่งจากการรายงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า นบอ. ร้อยละ 98 มีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีมากถึงร้อยละ 40 และ 47 ที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานไปในทางบวกมากและปานกลาง ตามลำดับ และจากการรายงานของผู้ร่วมงาน พบว่า นบอ. ร้อยละ 93 ของ นบอ. มีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รายละเอียดดูในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรมหลังการอบรม ตามการรายงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

แหล่งข้อมูล	การเปลี่ยนแปลง (ทางบวก)			ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน (%)	รวม จำนวน (%)
	มาก จำนวน (%)	ปานกลาง จำนวน (%)	น้อย จำนวน		
ผู้บังคับบัญชา	40 (40.0)	47 (47.0)	11 (11.0)	2 (2.0)	100 (100.0)
ผู้ร่วมงาน	212 (93.0)			16 (7.0)	228 (100.0)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และจากแบบสอบถามสำหรับผู้ร่วมงาน สามารถสรุปประเด็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ นบอ. ได้ดังนี้

- 1) มีความเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ได้แก่ มีแนวคิดนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลทันต่อสถานการณ์ กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง
- 2) มีการทำงานอย่างมืออาชีพ ได้แก่ มีความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อมาวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบและชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบงาน กระตือรือร้น มีความเข้มแข็ง และมีความมั่นใจการบริหารงานมากขึ้น
- 3) เข้าใจและสามารถมองการบริหารองค์กรในภาพรวมและใช้การบริหารงานแบบเป็นองค์กรรวมมากขึ้น
- 4) การกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น
- 5) การวางแผนการทำงาน ที่รอบคอบ และทำงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น
- 6) ส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญ ในการดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการบริหารงานแบบมีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาหน่วยงานมีความชัดเจน คือ มีนโยบายตรงตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยมากขึ้น และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้
- 7) ปรับผังการทำงานให้มีระบบและชัดเจนมากขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและกระบวนการทำงานตามความสามารถของแต่ละคน
- 8) มีการติดตามงานและผลงานของผู้ร่วมงาน รับฟังปัญหาในการทำงาน ทำให้การปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้ได้งานและผลงานที่มีประสิทธิภาพ
- 9) ผลงานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเห็นเป็นรูปธรรมมาก จากการผลักดันให้เกิดโครงการใหม่ ๆ ขึ้นกับหน่วยงาน โดยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน
- 10) มีเครือข่ายการทำงานกับหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัยมากขึ้น
- 11) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน ทำให้มีระบบการทำงานมากขึ้น



- 12) นำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
  - 13) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ทำให้ลดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำงานและรู้สึกภูมิใจในการทำงานร่วมกัน
  - 14) บุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงไป คือ มีความสุขุม ใจเย็น และมีความเป็นกันเองมากขึ้น
  - 15) มีการสื่อสารและเป็นที่ยอมรับที่ดี มีเหตุผล
  - 16) เป็นแบบอย่างต่อผู้ร่วมงาน ในการถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
  - 17) มีความมั่นใจในตัวเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าเสนอความคิดเห็นตามโอกาสต่าง ๆ มากขึ้น
- ด้วย โดยเฉพาะผู้เข้าอบรมสายสนับสนุนวิชาการ
- 18) มีวิธีการคิดเปลี่ยนแปลงไป และมีแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาที่กว้างขึ้น

อย่างไรก็ดี ยังมีความคิดเห็นอีกส่วนหนึ่งที่เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้ผ่านการอบรมไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าหลักสูตรจะทำให้ นอบ. ได้หลักและเทคนิคของการบริหารที่หลากหลาย ด้วยทัศนคติที่ว่ายังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารงานของ นอบ. เช่น วัฒนธรรมองค์กร เพื่อนร่วมงานยังเป็นแบบเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง (กระตุ้นไม่ขึ้น) ในทัศนะ นอบ. ให้มุมมองที่น่าสนใจว่า การส่งผู้บริหารระดับของมหาวิทยาลัยไปอบรมนั้นเป็นสิ่งที่ดีมาก แต่ด้วยมีผู้ได้เข้าไปรับการอบรมในหลักสูตรน้อย ทำให้กลายเป็นคนกลุ่มน้อยของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่ ยังไม่ได้รับโอกาสนี้ จึงยังมีวิสัยทัศน์ แนวคิดในการบริหารมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะทำให้ผู้บริหารคนอื่นรับรู้ เข้าใจ และร่วมกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งหากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยไม่ได้ให้ความสำคัญกับหลักสูตรนี้ และ Pilot Model เมื่อกลับมาทำงานแล้ว ก็ไม่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ

และในทัศนะของผู้บังคับบัญชาของ นอบ. เห็นว่า นอบ. มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน คือ มีภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจมากขึ้น เข้าใจบทบาทของตนเอง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน มีทักษะในการบริหารจัดการดีขึ้น คิดเป็นระบบ มีหลักเกณฑ์ในการวางแผนแบบองค์รวม ไม่นางบประมาณมาเป็นเงื่อนไขในการบริหารเพียงอย่างเดียว คิดมุมกว้าง และสอดคล้องกับความเป็นจริง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักคิดวิเคราะห์ ใจเย็นรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นมากขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น ส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงานที่มีแนวโน้มดีขึ้นในหลายหน่วยงาน และมีข้อสังเกตว่า นอบ. บางคนไม่สามารถนำความรู้ได้จากการอบรมมาใช้ได้ทั้งหมด เนื่องจากไปอบรมคนเดียว เมื่อกลับมาแล้วก็จะทำคนเดียว ไม่มีการถ่ายทอดและการนำเสนอความคิดเห็นให้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น แต่มีความกระตือรือร้นสูงขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมชัด ในส่วนความคิดเห็นที่แตกต่างก็คือ ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า หลังการอบรมแล้ว นอบ. ไม่มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น อาจเป็นเนื่องจากขาดการติดตามประเมินผลทั้งจากหลักสูตรและผู้บริหารระดับสูง (เนื่องจากไม่ได้รับมอบหมายจากหลักสูตรในการติดตามผลงาน) และในกรณีที่ นอบ. บางคนผ่านการอบรมการเป็นผู้บริหารมาอย่างต่อเนื่องอยู่ก่อนแล้ว จึงไม่สามารถระบุได้ว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการงานเพิ่มขึ้น เพราะหลักสูตร นอบ.

## 6.2 ผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นอบ. และผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

ผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นอบ. จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นอบ. จากตารางที่ 7 พบว่า ในทุกด้านที่เป็นผลจากการพัฒนาของ นอบ. มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และมีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูงมากตามการรายงานของผู้ร่วมงาน โดยการพัฒนาผู้ร่วมงาน มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดทั้งจากการประเมินของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน

ผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นอบ. มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม คือ (1) บุคลากรให้ความร่วมมือกับในการปฏิบัติงานมากขึ้น (2) หน่วยงานมีผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ (3) นอบ. มีวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน และหน่วยงานมีการสื่อสารที่ดีและมี



ผลลัพธ์จากการพัฒนาของ นบอ. มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน คือ (1) บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้น (2) หน่วยงานมีผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ (3) การปฏิบัติงานของ นบอ. สะท้อนถึงการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ในขณะที่หน่วยงานมีนโยบายที่สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี และผู้ร่วมงานสามารถสร้างโครงการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด

ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลังการอบรม จากตารางที่ 8 พบว่า คะแนนเฉลี่ยการประเมินผลการดำเนินงานตามการรายงานของผู้ร่วมงานจะสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรมในทุกประเด็น และในภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยผู้ผ่านการอบรมเห็นว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ผู้ร่วมงานประเมินในระดับที่สูงมาก

สำหรับผลการดำเนินงานของหน่วยงานใน 3 อันดับแรก ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม ได้แก่ (1) กิจกรรม/โครงการในหน่วยงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง (2) หน่วยงานมีแผนปฏิบัติงานระยะสั้นที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดความสำเร็จได้จริง (3) กำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด และบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจแผนการทำงานของหน่วยงาน สำหรับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับการประเมินต่ำสุด คือ การเจรจาต่อรองเพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด

ผลการประเมินตามการรายงานของผู้ร่วมงาน พบว่า ผลการดำเนินงานของหน่วยงานใน 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) การเจรจาต่อรอง เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด (2) กำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด (3) กิจกรรม/โครงการในหน่วยงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง สำหรับผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจในบริบทอุดมศึกษาไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง

**ตารางที่ 7** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ผลลัพธ์จากการพัฒนาของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน

ประเด็นการประเมิน	ผลลัพธ์จากการพัฒนา							
	ตนเองรายงาน (n = 119)				ผู้ร่วมงานรายงาน (n = 228)			
	Mean	SD.	Min	Max	Mean	SD.	Min	Max
<b>พัฒนาตนเอง</b>	<b>4.01</b>	<b>0.46</b>	<b>2.67</b>	<b>5.00</b>	<b>4.29</b>	<b>0.55</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>
- นบอ. มีวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน	4.10	0.55	2	5	4.27	0.69	2	5
- การปฏิบัติงานของ นบอ. สะท้อนถึงการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ	3.96	0.50	3	5	4.27	0.62	2	5
- การปฏิบัติงานของ นบอ. สะท้อนถึงการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล	3.97	0.53	3	5	4.32	0.60	2	5
<b>พัฒนาผู้ร่วมงาน</b>	<b>4.09</b>	<b>0.53</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>	<b>4.30</b>	<b>0.54</b>	<b>2.33</b>	<b>5.00</b>
- บุคลากร ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้น	4.27	0.60	2	5	4.45	0.59	3	5



- บุคลากรในหน่วยงาน มีการพัฒนาศักยภาพการทำงานมากขึ้น	4.05	0.60	2	5	4.28	0.65	2	5
- ผู้ร่วมงานสามารถสร้างโครงการใหม่เพื่อพัฒนาการทำงาน	3.94	0.65	2	5	4.16	0.66	2	5
<b>พัฒนาหน่วยงาน</b>	<b>4.04</b>	<b>0.47</b>	<b>2.67</b>	<b>5.00</b>	<b>4.23</b>	<b>0.51</b>	<b>2.33</b>	<b>5.00</b>
- หน่วยงานมีผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ	4.16	0.68	1	5	4.33	0.63	3	5
- หน่วยงานมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	4.10	0.59	2	5	4.28	0.63	3	5
- หน่วยงานมีความขัดแย้งลดลง	4.05	0.67	3	5	4.18	0.66	2	5
- หน่วยงานมีโครงการใหม่ เพื่อการพัฒนาหน่วยงานมากขึ้น	4.04	0.68	2	5	4.24	0.74	2	5
- หน่วยงานมีโครงการใหม่ เพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย	3.99	0.67	2	5	4.22	0.75	2	5
- หน่วยงานมีนโยบายที่สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี	3.95	0.68	2	5	4.13	0.74	2	5
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.41</b>	<b>2.58</b>	<b>5.00</b>	<b>4.26</b>	<b>0.47</b>	<b>2.42</b>	<b>5.00</b>

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน

ประเด็นการประเมิน	ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน							
	ตนเองรายงาน (n = 119)				ผู้ร่วมงานรายงาน (n = 228)			
	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD	Min	Max
1. กิจกรรม/โครงการในหน่วยงานมี การกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง	4.31	0.55	3	5	4.36	0.67	2	5
2. หน่วยงานของท่านมี แผนปฏิบัติงานระยะสั้น ที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดความสำเร็จได้จริง	4.19	0.65	2	5	4.29	0.70	2	5
3. กำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด	4.17	0.65	3	5	4.44	0.62	3	5
4. บุคลากรในหน่วยงาน เข้าใจในแผนการทำงาน ของหน่วยงาน	4.17	0.61	2	5	4.28	0.66	2	5
5. นโยบายที่กำหนดไว้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด	4.11	0.60	2	5	4.24	0.61	2	5
6. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ความชัดเจน น่าเชื่อถือ	4.06	0.64	3	5	4.30	0.67	2	5
7. บุคลากรในหน่วยงาน เข้าใจในบริบทอุดมศึกษาไทยที่มีการเปลี่ยนแปลง	4.03	0.63	3	5	4.10	0.76	2	5
8. หน่วยงานของท่านมี แผนปฏิบัติงานระยะยาว ที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดความสำเร็จได้	4.00	0.72	1	5	4.14	0.70	2	5





9. นบอ. มีการเจรจาต่อรอง เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด	3.94	0.75	2	5	4.49	0.67	3	5
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.44</b>	<b>2.56</b>	<b>4.89</b>	<b>4.30</b>	<b>0.46</b>	<b>2.89</b>	<b>5.00</b>

มีตัวอย่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของ นบอ. และผลการดำเนินการของหน่วยงานหลังการอบรมที่สามารถสังเกตและเห็นเป็นรูปธรรมจากการรายงานของผู้ร่วมงาน ดังนี้

#### 1) ด้านการบริหารจัดการ

- หน่วยงานมีแผนพัฒนาที่ชัดเจน โดยมีแผนการทำงานระยะสั้นและระยะยาวแบบเชิงรุก และแผนงานต่าง ๆ เป็นการเชื่อมงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้ นอกจากนี้ยังมีแผนงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

- มีแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานใหม่ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ทำให้หน่วยงานมีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และผู้ร่วมงานเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ ด้วย นบอ. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นเวลาที่มีการประชุมวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน

- หน่วยงานมีระบบการทำงานที่เป็นระเบียบ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน จากการจัดทำคู่มือในการทำงาน และมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติตามได้อย่างมีคุณภาพ

- การปรับโครงสร้างหน่วยงาน ทำให้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน มี Job Description ในแต่ละหน้าที่ แผนงานต่าง ๆ มีความเป็นสัดส่วน ทำให้การมอบหมายงานได้ตรงกับภาระงานและความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน (Right Man in the Right Job)

- ประหยัดงบประมาณและเวลาการเดินทาง ด้วยทางมหาวิทยาลัยมีการนำ VDO Conference มาใช้ในการประชุมร่วมกัน อันเนื่องมาจากการพัฒนาระบบเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย (การประชุมกับวิทยาเขตต่าง ๆ ไม่ต้องเดินทางมาyangที่จัดประชุม)

- ประหยัดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย เนื่องจากมีการใช้ห้องปฏิบัติการ (Lab) ร่วมกัน

- หน่วยงานได้รับประโยชน์มากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเจรจาต่อรองกับมหาวิทยาลัย เช่น การขอจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จัดหาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาเสริมในหน่วยงาน หรือการขอทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น

- มีเครือข่ายการทำงานในระดับประเทศและต่างประเทศ โดยเครือข่ายมีทั้งภายในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการสร้างเครือข่ายทางด้านการศึกษากับต่างประเทศด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงาน

- หน่วยงานมีบรรยากาศองค์กรที่ดี ด้วยมีการประสานงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีการพูดคุยปรึกษาหารือกัน และมีการสื่อสารที่ดีในองค์กร



- หน่วยงานเข้มแข็งขึ้น ด้วยมีความขัดแย้งในองค์กรลดลง จากการทำงานเป็นทีม ใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกคน นบอ. การนำ KM มาใช้ในหน่วยงาน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบข้ามสายงาน ทำให้เข้าใจกันมากขึ้น และช่วยเหลือกันทำงาน และทำงานแทนกันได้เมื่อมีการลางาน

- ผลสัมฤทธิ์ของงาน และงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามที่กำหนด งานมีข้อผิดพลาดลดลง และงานสำเร็จเสร็จทันเวลา ด้วยมีการลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้สะดวกมากขึ้น และไม่มีการค้าง เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจให้รองคณบดี หรือหัวหน้าสำนักงาน โดยคณบดีจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ ซึ่งการมอบอำนาจการสั่งการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานก็สำเร็จเร็วขึ้น

- มีภูมิทัศน์ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่สวยงาม จากการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การปลูกต้นไม้ จัดห้องทำงานใหม่ เป็นต้น

- มีระบบการประเมินและการตรวจสอบ เช่น การประเมินการสอนของอาจารย์ และการจัดการเรียนการสอน การประเมินการให้บริการของสำนักงาน เป็นต้น รวมถึงมีการประชุมเพื่อติดตามงานและรับฟังปัญหาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

- มีการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ที่มีความโปร่งใส เป็นธรรมมากขึ้น

- บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีจิตบริการ และให้ความร่วมมือกับ นบอ. มากขึ้น ด้วยผู้ผ่านการอบรมเอาใจใส่ มีความเสียสละในงาน มีความเป็นกันเองมากขึ้น ให้กำลังใจการทำงาน โดยใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

- บุคลากรในหน่วยงานเห็นความสำคัญของระบบประกันคุณภาพ นโยบาย และตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยมากขึ้น จากการถ่ายทอดและชี้ให้เห็นความสำคัญของระบบประกันคุณภาพ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย

- ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลภายนอก เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป

- หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจต่อการมาใช้บริการมากขึ้น

## 2) งานบริการ / โครงการต่าง ๆ

- มีการพัฒนาในเชิงของการบริการที่ดีขึ้น อำนวยความสะดวกได้ดีขึ้น เช่น มีการจัดโต๊ะเก้าอี้ใหม่เพื่อให้เหมาะกับการให้บริการ

- มีโครงการและมีกิจกรรม ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งได้รับการยอมรับจากทั้งนักศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ที่ประสบผลสำเร็จได้รับการยอมรับ

- มีโครงการใหม่ ๆ ในหน่วยงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง แสดงความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงาน ให้ใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ และการนำเสนอหรือสร้างโครงการใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

- มีโครงการช่วยเหลือสังคม เช่น โครงการบริจาคคอมพิวเตอร์ กับโรงเรียนที่ยากจน โดยการสนับสนุนอุปกรณ์หรือสนองความต้องการของโรงเรียน เป็นต้น

- โครงการให้บริการนักศึกษาโดยไม่พักกลางวัน

- โครงการรณรงค์เรื่องการแต่งกายของนักศึกษา เช่น การสวมกางเกงยีนส์

- ผู้ได้บังคับบัญชามีแผนการทำงานของตนเอง ทำให้เห็นเป้าหมายได้มากขึ้นกว่าเดิม จากการส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาการทำงานของตนเอง



- จัดตั้ง Excellence Center ด้านศิลปวัฒนธรรม
- โครงการพิเศษ การนิเทศของอาจารย์เป็นการบริการวิชาการ โดยจะหักค่าบริการให้กับหน่วยงาน เป็นการปรับทิศทางการทำงานที่ทำให้มีรายได้เข้าหน่วยงาน
- มีรถไฟฟ้า รับส่งภายในมหาวิทยาลัย

### 3) ผลลัพธ์ทางวิชาการ

- มีโครงการวิจัยเพิ่มขึ้น จากการให้ความสำคัญด้านการวิจัย และมีการลดขั้นตอนและระเบียบการทำวิจัยเพื่อให้มีการทำวิจัยเพิ่มขึ้น
- โครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยมีส่งเสริมให้มีการอบรมการทำวิจัย การเขียนตำรา เป็นต้น
- มีหลักสูตร / โปรแกรมวิชา โดยเป็นการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่มากขึ้น

### 6.3 การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน พบว่า คະແນນເຊລີຍໃນກຳພວມຂອງການຍອມຮັບທັງຈາກຜູ້ບັງຄັບບັນຍາຂາແລະຜູ້ຮ່ວມງານ ຈາກການຮ່າຍງານຜູ້ຮ່ວມງານສູງກວ່າຜູ້ຜ່ານການອບຮົມ ຄື ຜູ້ຮ່ວມງານເຫັນວ່າ ຫຼັງການອບຮົມແລ້ວ ນບອ. ດ້າຮັບການຍອມຮັບໃນລະດັບທີ່ສູງມາກ ໃນຂະນະທີ່ຜູ້ຜ່ານການອບຮົມເຫັນວ່າ ຕົນເອງດ້າຮັບການຍອມຮັບໃນລະດັບສູງ ດ້າຍຕົນເອງດ້າຮັບການຍອມຮັບຈາກຜູ້ຮ່ວມງານສູງກວ່າການຍອມຮັບຈາກຜູ້ບັງຄັບບັນຍາ ໃນຂະນະທີ່ຜູ້ຮ່ວມງານເຫັນວ່າ ນບອ. ດ້າຮັບການຍອມຮັບທັງຈາກຜູ້ບັງຄັບບັນຍາ ແລະຜູ້ຮ່ວມງານເທົ່າກັນ ປະເດັນການຍອມຮັບຈາກຜູ້ບັງຄັບບັນຍາທີ່ມີຄະແນນສູງສຸດ ຄື ການບຸຮົນງານຂອງ ນບອ. ແລະປະເດັນການຍອມຮັບຈາກຜູ້ຮ່ວມງານທີ່ມີຄະແນນສູງສຸດ 2 ອັນດັບແຮກ ຄື ການຍອມຮັບຄວາມຄິດເຫັນຂອງ ນບອ. ແລະການບຸຮົນງານຂອງ ນບອ. ຮ່າຍລະເອີຍຕຸໃນຕ່າຮ່າງທີ່ 9



**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด-สูงสุด การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ต่อการบริหารงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเองและผู้ร่วมงาน

ประเด็นการประเมิน	การยอมรับ							
	ตนเองรายงาน (n = 119)				ผู้ร่วมงานรายงาน (n =			
	Mean	SD.	Min	Max	Mean	SD.	Min	Max
<b>การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา</b>	<b>4.05</b>	<b>0.57</b>	<b>2.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.38</b>	<b>0.58</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>
- ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยอมรับการบริหารงานของ นบอ.	4.09	0.66	2	5	4.44	0.66	2	5
- ผู้บริหารมหาวิทยาลัย พึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของ นบอ.	4.04	0.61	2	5	4.36	0.69	1	5
- ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ชื่นชมผลลัพธ์การบริหารงานของ นบอ.	4.04	0.65	3	5	4.34	0.65	2	5
- ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยอมรับความคิดเห็นของ นบอ.	4.01	0.65	2	5	4.39	0.65	2	5
<b>การยอมรับจากผู้ร่วมงาน</b>	<b>4.14</b>	<b>0.57</b>	<b>2.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.38</b>	<b>0.57</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>
- ผู้ร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของ นบอ.	4.25	0.62	3	5	4.43	0.68	1	5
- ผู้ร่วมงานยอมรับการบริหารงานของ นบอ.	4.16	0.63	2	5	4.46	0.61	2	5
- ผู้ร่วมงานชื่นชมผลลัพธ์การบริหาร งานของ นบอ.	4.13	0.65	2	5	4.34	0.67	2	5
- ผู้ร่วมงานพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงานของ นบอ.	4.02	0.65	2	5	4.26	0.72	1	5
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.55</b>	<b>2.75</b>	<b>5.00</b>	<b>4.38</b>	<b>0.55</b>	<b>2.00</b>	<b>5.00</b>

#### 6.4 การเป็นแบบอย่าง

การเป็นแบบอย่างของผู้ผ่านการอบรม จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ผ่านการอบรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และกับผู้บริหารในระดับเดียวกันในระดับสูงมาก

**ตารางที่ 10** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด - สูงสุด การเป็นแบบอย่างของผู้ผ่านการอบรม ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน



ประเด็นการประเมิน	การเป็นแบบอย่าง			
	Mean	SD.	Min	Max
- นบอ. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สำหรับบุคลากรในหน่วยงาน	4.58	0.64	2	5
- นบอ. เป็นแบบอย่างการบริหารงานให้กับข้าราชการในระดับเดียวกัน	4.52	0.63	2	5
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.55</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

### 6.5 ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงานและผลการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงานและผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในการบริหารจัดการหน่วยงานของ นบอ. สูงกว่า นบอ. ประเมินตนเองซึ่งเป็นคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ในระดับสูง

สำหรับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม จากการรายงานของผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน และการประเมินตนเองของ นบอ. พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของ นบอ. สูงสุด รองลงมาคือ ผลการประเมินของผู้ร่วมงาน และการประเมินตนเองของผู้ผ่านการอบรม ตามลำดับ ซึ่งคะแนนเฉลี่ยของการประเมินความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของ นบอ. จากทุกกลุ่มอยู่ในระดับที่สูง รายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด ความพึงพอใจในการบริหารจัดการหน่วยงานและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ตามการรายงานของตนเอง ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

ประเด็นการประเมิน	ความพึงพอใจ			
	Mean	SD.	Min	Max
การบริหารจัดการหน่วยงานของผู้ผ่านการอบรม				
ผู้บังคับบัญชารายงาน (n = 29)	4.09	0.74	2	5
ตนเองรายงาน (n = 119)	3.97	0.73	1	5



ผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม				
ผู้บังคับบัญชารายงาน (n = 29)	4.20	0.71	2	5
ผู้ร่วมงานรายงาน (n = 228)	4.15	0.62	2	5
ตนเองรายงาน (n = 119)	4.01	0.51	2	5

## 6.6 การนำ Pilot Model ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การนำ Pilot Model ไปใช้ในการปฏิบัติงาน การรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ Pilot Model จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 79.3 รับรู้เกี่ยวกับ Pilot Model ของ นบอ. ในขณะที่มีผู้ร่วมงานเพียงร้อยละ 60.5 รับรู้เกี่ยวกับ Pilot Model ของ นบอ.

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ Pilot Model

แหล่งข้อมูล	การรับรู้		
	รับรู้	ไม่รับรู้	รวม
ผู้บังคับบัญชา	23 (79.3)	6 (20.7)	29 (100)
ผู้ร่วมงาน	138 (60.5)	90 (39.5)	228 (100)

ผู้บังคับบัญชาของผู้ผ่านการอบรม ได้ให้ทัศนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ Pilot Model และการนำไปใช้ ดังนี้

- 1) Pilot Model เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม สามารถนำมาใช้ได้ และพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง
- 2) การนำ Pilot Model ไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ควรบูรณาการเข้าในแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย และแผนผู้บริหารประจำปีที่มีมหาวิทยาลัยยึดเป็นหลักในการบริหาร และดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย
- 3) Pilot Model ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร โดยเห็นว่าหากมีการนำ Pilot Model มาดำเนินการอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม จะส่งเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งอย่างมาก
- 4) Pilot Model ยังขาดองค์ความรู้ทางการบริหาร และข้อมูลสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยต้นสังกัด นบอ. ยังขาดการวิเคราะห์อย่างเป็นมืออาชีพ และการนำไปปฏิบัติที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น ด้วย นบอ. ขาดภาวะผู้นำ
- 5) ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบว่า นบอ. มีแผนการพัฒนาหน่วยงานของตนเองอย่างไร จึงไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการอบรมของหลักสูตร กับการปฏิบัติงานจริงได้ ดังนั้นจึงเห็นว่าควรมีการส่ง Pilot Model ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อการพิจารณาต่อไป หรือทางหลักสูตรควรแจ้งให้ทางมหาวิทยาลัยทราบถึง Pilot Model และให้มีการติดตามและประเมินผล
- 6) การออกแบบ Pilot Model ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยต้นสังกัด เพิ่มมากขึ้น ด้วยการสร้างแนวทางในการบริหารจัดการ ต้องการการมีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายหลายฝ่าย การ



7) Pilot Model ควรเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความเข้าใจในองค์รวมของการเป็นมหาวิทยาลัย บริบท และบทบาทในการพัฒนาความเป็นวิชาการ เพิ่มภาวะผู้นำของผู้บริหาร กำหนดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยที่ต้องชัดเจน

จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับปัจจัยที่ความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ Pilot Model ไปใช้ มีดังนี้

#### ปัจจัยสนับสนุน

- 1) ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญและสนับสนุน ได้แก่
  - ให้โอกาส นบอ. เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Pilot Model และจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และกำหนดกรอบภาระงานอย่างชัดเจน
  - ใช้อำนวยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ พร้อมและสมบูรณ์
  - ผู้บริหารระดับสูงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
  - เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการทำ Pilot Model โดย นบอ. ต้องขอความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถนำ Pilot Model มาใช้ปฏิบัติได้จริง
- 2) บุคลากร
  - เป็นคนรุ่นใหม่ที่กำลังเปลี่ยนแปลง และเป็นคนคุณภาพ
  - มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
  - นบอ. ต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เป็นตัวแบบโดยต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำและพัฒนางานไปในทิศทางที่กำหนด
- 3) เทคนิคและกลยุทธ์ที่นำสู่การปฏิบัติ ได้แก่
  - การสร้าง Share Value ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง หากบุคลากรมีค่านิยมร่วมก็ทำให้ทุกคนมีเป้าหมาย นำไปสู่ความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร จะทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น
  - กระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
    - มีการวางแผนในการนำไปใช้อย่างเป็นระบบ และประเมินเป็นระยะ ๆ
    - มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง หากทำทั้งมหาวิทยาลัย ทำการเผยแพร่เพื่อให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจริง โดยเฉพาะ Pilot Model ที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการนาน และอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้การประชาสัมพันธ์ให้มากและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำมาใช้
      - กำหนด Pilot Model ให้เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายในการบริหาร / กำหนดให้เป็นแผนการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย เพื่อนำสู่หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
      - กำหนด Pilot Model เป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน (กำหนดเป็นเกณฑ์การประกันคุณภาพ)
- 4) Pilot Model
  - มีขนาดที่เหมาะสม ไม่ควรทำสเกลให้ใหญ่เกินไป ด้วยยากต่อการนำไปปฏิบัติ
  - แก่จุดอ่อนที่สำคัญของการบริหารงาน และสามารถดำเนินการได้จริง
  - สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 5) อื่น ๆ
  - กำหนดให้มีนำ Pilot Model มาใช้จริง หลังการอบรม และใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลหลักสูตร (ควรกำหนดไว้ในหลักสูตร)



- เครือข่ายจาก นบอ. ที่มีแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในการนำ Pilot Model ไปปฏิบัติใช้ ทำให้ได้แนวทาง และวิธีการต่าง ๆ ในการนำไปใช้ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

### ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค

- 1) ผู้บริหารระดับสูง
  - ไม่ให้ความสำคัญและไม่มีความเชื่อมั่นต่อการนำ Pilot Model มาประยุกต์ใช้จึงไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้
  - ไม่มีการนำ Pilot Model ไปสู่นโยบายของมหาวิทยาลัย
- 2) ตัวบุคลากร
  - มีภาระงานมาก และไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน / นบอ. ไม่มีเวลา เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นจำนวนมาก
  - มีคุณภาพน้อย ขาดความรับผิดชอบ
  - เคยชินกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ขาดการปรับตัว ไม่ยอมรับและไม่เห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
  - เป็นลูกจ้างชั่วคราว ขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่อง จึงขาดความยั่งยืน
  - ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียใน Pilot Model มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและหน่วยงานของตนเอง มากกว่าจะเน้นประโยชน์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย
  - ผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ ขาดการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายวิชาการ ดังนั้นการเสนอความคิดเห็นและการขับเคลื่อน Pilot Model จึงไม่ได้รับการยอมรับ
  - มีผู้ผ่านการอบรมน้อย จึงไม่มีพลังมากพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายด้วย
- 3) เทคนิคและกลยุทธ์ที่นำสู่การปฏิบัติ ได้แก่
  - ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ
  - ไม่สามารถสื่อสารและถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้ของผู้ปฏิบัติได้อย่างทั่วถึง ทำให้ไม่เกิดเป็นรูปธรรม
- 4) Pilot Model
  - ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน
- 5) ระบบของมหาวิทยาลัย
  - มหาวิทยาลัยมีกฎเกณฑ์ และระบบการบริหารที่ไม่เอื้อต่อการนำ Pilot Model ไปปฏิบัติใช้ / กฎระเบียบที่เข้มงวดมากเกินไป ทำให้การดำเนินการทำได้ด้วยความล่าช้า
  - มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง ทำให้ขาดทิศทางในการบริหารงาน การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในส่วนงานต่าง ๆ จึงไม่มีทิศทางและไม่เป็นระบบ
  - โครงสร้างและระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ขาดความชัดเจน ขาดระบบการทำงานด้วยมีหน่วยงานแยกย่อยมากเกินไป
  - หน่วยงาน / มหาวิทยาลัย ขาดการติดตามและประเมินผล ที่เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
  - การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร เช่น มีการส่งข้อมูล และการส่งงานที่ล่าช้า ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานตลอดเวลา
  - ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ไม่เอื้อต่อการทำ Pilot Model ด้วยข้อมูลขาดการเชื่อมโยงในการจัดเก็บข้อมูล และการทำฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการดำเนินการ
  - ขาดทรัพยากรที่จำเป็นในการพัฒนา / มีงบประมาณจำกัด ในกรณีที่ Pilot Model ต้องใช้การลงทุนสูง





## 7. ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)

การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรมกับต้นทุนการอบรม หรือเป็นการพิจารณาว่าผลประโยชน์ของการอบรมคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ผลการประเมินนำไปใช้เพื่อพิจารณาการคงอยู่ของโครงการ และนำไปใช้ในการปรับปรุงโครงการ

ในการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนของหลักสูตร นบอ. ได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมถึงจากแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลกับผู้ผ่านการอบรม ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาในประเด็น ต่อไปนี้

- เปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตก่อนและหลังการอบรม ประกอบด้วย ความรู้และทักษะ และพฤติกรรมการบริหารงาน
- การนำความรู้และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- เปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน การเป็นแบบอย่าง การยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน
- ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ผ่านการอบรมต่อหลักสูตร นบอ.

### 7.1 เปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตก่อนและหลังการอบรม

จากการเปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการอบรม จากตารางที่ 13 พบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในประเด็น

- 1) ความรู้
- 2) ทักษะ
- 3) ความรู้และทักษะรวม
- 4) การบริหารงานทั่วไป
- 5) การวางแผนกลยุทธ์
- 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 7) พฤติกรรมการบริหารงานรวม



ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตก่อนและหลังการอบรม

ประเด็นในการประเมินด้านผลผลิต		Mean	SD.	t-value	df	P-value
<b>ความรู้และทักษะ</b> (ตนเองรายงาน)						
- ความรู้ของผู้ผ่านการอบรม	ก่อน	2.98	0.59	26.79	109	< .001
	หลัง	4.21	0.47			
- ทักษะของผู้ผ่านการอบรม	ก่อน	2.89	0.66	22.11	113	< .001
	หลัง	4.20	0.52			
- ความรู้และทักษะรวม	ก่อน	2.95	0.60	26.71	108	< .001
	หลัง	4.21	0.47			
<b>พฤติกรรมการทำงาน</b>						
<u>การบริหารงานทั่วไป</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.23	0.57	25.04	110	< .001
	หลัง	4.34	0.50			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.74	0.59	23.11	198	< .001
	หลัง	4.50	0.48			
<u>การวางแผนกลยุทธ์</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.19	0.68	22.02	111	< .001
	หลัง	4.30	0.55			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.54	0.68	23.45	199	< .001
	หลัง	4.36	0.56			
<u>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.36	0.61	20.06	112	< .001
	หลัง	4.37	0.53			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.71	0.70	19.44	206	< .001
	หลัง	4.45	0.55			
<u>พฤติกรรมการทำงานโดยรวม</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.29	0.55	24.52	107	< .001
	หลัง	4.35	0.47			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.69	0.60	23.05	19	< .001
	หลัง	4.45	0.49			
- ผู้บังคับบัญชารายงาน	ก่อน	3.44	0.63	10.50	95	< .001
	หลัง	4.09	0.74			

## 7.2 การนำความรู้และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน



จากการประเมินโดยผู้ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการนำความรู้และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน จากตารางที่ 14 พบว่า ในเกือบทุกประเด็นของความรู้และทักษะ ผู้ผ่านการอบรมได้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับที่สูง คือ ตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยมีเพียงทักษะ “การบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ” ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยความรู้และทักษะที่ถูกนำไปใช้มากที่สุด 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงานที่ถูกต้อง (3) การสร้างเครือข่าย (4) การบริหารจัดการการอุดมศึกษา และ (5) บริบทในการบริหารมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด – สูงสุด การนำความรู้และทักษะจากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน

n = 119

ประเด็นการประเมิน	การนำความรู้และทักษะไปใช้			
	Mean	SD.	Min	Max
<b>ความรู้</b>	<b>2.59</b>	<b>0.34</b>	<b>1.44</b>	<b>3.00</b>
- ภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง	2.77	0.45	1	3
- การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	2.77	0.44	1	3
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.68	0.51	1	3
- บริบทในการบริหารมหาวิทยาลัย	2.64	0.50	1	3
- การบริหารการคลังและงบประมาณ	2.55	0.55	1	3
- ทิศทางการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษา	2.54	0.55	1	3
- ปัจจัยที่มีผลต่ออุดมศึกษา	2.54	0.52	1	3
- การบริการการศึกษา	2.44	0.60	1	3
- แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี	2.40	0.58	1	3
<b>ทักษะ</b>	<b>2.52</b>	<b>0.40</b>	<b>1.50</b>	<b>3.00</b>
- การบริหารงานที่ถูกต้อง	2.77	0.44	1	3
- การสร้างเครือข่าย	2.67	0.53	1	3
- การบริหารจัดการ การอุดมศึกษา	2.55	0.60	1	3
- การบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ	2.07	0.68	1	3
<b>รวม</b>	<b>2.57</b>	<b>0.34</b>	<b>1.54</b>	<b>3.00</b>

### 7.3 เปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม จากตารางที่ 15 พบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในประเด็นการประเมินดังต่อไปนี้

- 1) ผลการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งจากรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 2) การเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในหน่วยงาน จาการรายงานของผู้ร่วมงาน



- 3) การเป็นแบบอย่างให้กับข้าราชการในระดับเดียวกัน จากการรายงานของผู้ร่วมงาน
- 4) การยอมรับจากผู้ร่วมงาน ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 5) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 6) การยอมรับโดยรวม ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 7) ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม
- 8) ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม จากการประเมินของผู้บังคับบัญชา

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (อธิการบดี และหรือรองอธิการบดี) โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรมในหลักสูตร นบอ. กับผู้บริหารระดับกลางที่ไม่ได้ผ่านหลักสูตร นบอ. สามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านหลักสูตร นบอ. สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าผู้ที่ยังไม่ผ่านการอบรม ดังนี้

- มีความเข้าใจตรงกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงได้ชี้แจง สามารถรับนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว โดยสามารถทำงานตามนโยบายสำเร็จก่อนผู้ที่ไม่ผ่านการอบรม ทำให้ผู้ผ่านการอบรมได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงในการมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้รับผิดชอบมากขึ้น

- มีการทำงานเชิงรุกได้ดีกว่า ขณะที่ผู้ที่ไม่ผ่านการอบรมจะทำงานตามหน้าที่

- มีการทำงานโดยการสร้างทีมและหาเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน

- มีลักษณะที่แตกต่างจากผู้ไม่ผ่านการอบรม ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิดกล้าตัดสินใจทางการบริหารมากขึ้น และมีความกระตือรือร้น

- สามารถนำเสนอวิธีคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัย เสนอทางเลือกในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย และมีการบริหารงานโดยการลดขั้นตอนการทำงานลง

สรุปในภาพรวมแล้ว ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผู้ที่ผ่านหลักสูตร นบอ. มีการบริหารและการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี สามารถตอบสนองต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในช่วงการเปลี่ยนแปลงได้

2) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. และผู้ที่ไม่ผ่านหลักสูตร นบอ. มีการปฏิบัติงานและการพัฒนาหน่วยงานที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับกลางนี้ เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีศักยภาพสูงอยู่แล้ว และการตัดสินใจในการบริหารจัดการใด ๆ นั้น ขึ้นกับหลายปัจจัย ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบผู้ผ่านการอบรม กับผู้ที่ไม่ได้ผ่านการอบรม จึงไม่ค่อยเห็นความแตกต่างกันมากนัก โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางสายวิชาการ (คณบดี) แทบไม่มีความแตกต่าง แต่สำหรับผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ จะเห็นความแตกต่างคือ มีการพัฒนาตนเองและวิธีการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามข้อดีของการอบรมทำให้ได้เครือข่ายในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง

3) ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นว่า ไม่สามารถเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. กับผู้ที่ไม่ผ่านหลักสูตร นบอ. เนื่องจาก



- ผู้บริหารระดับกลางแต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน
- มหาวิทยาลัย มีการบริหารงานที่มีลักษณะกึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และก่อนเข้ารับการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีศักยภาพที่สูงมากอยู่แล้ว
- มหาวิทยาลัย มีการจัดอบรมในการเตรียมผู้บริหารก่อนที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับกลางตามหลักสูตรเฉพาะของมหาวิทยาลัยตนเองอยู่ก่อนแล้ว

ตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม

ประเด็นการประเมินผลลัพธ์		Mean	SD.	t-value	df	P-value
ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	ก่อน	3.18	0.54	19.27	108	< .001
	หลัง	4.11	0.44			
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.55	0.62	22.77	205	< .001
	หลัง	4.30	0.47			
การเป็นแบบอย่าง (ผู้ร่วมงานรายงาน)	ก่อน	4.03	0.86	11.14	209	< .001
	หลัง	4.58	0.65			
- ต่อบุคลากรในหน่วยงาน	ก่อน	3.82	0.79	14.99	211	< .001
	หลัง	4.52	0.63			
การยอมรับ การยอมรับจากผู้ร่วมงาน	ก่อน	3.37	0.61	14.31	113	< .001
	หลัง	4.14	0.57			
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.66	0.72	19.72	208	< .001
	หลัง	4.38	0.57			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.66	0.72	19.72	208	< .001
	หลัง	4.38	0.57			



ประเด็นการประเมินผลลัพธ์		Mean	SD.	t-value	df	P-value
<u>การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.30	0.60	13.86	113	< .001
	หลัง	4.05	0.57			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.69	0.71	18.04	211	< .001
	หลัง	4.38	0.58			
<u>การยอมรับโดยรวม</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.34	0.58	14.66	113	< .001
	หลัง	4.09	0.55			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.68	0.69	19.87	208	< .001
	หลัง	4.38	0.55			
<u>ความพึงพอใจ</u>						
- การบริหารจัดการหน่วยงาน (ตนเองรายงาน)	ก่อน	3.18	0.73	11.61	114	< .001
	หลัง	3.97	0.72			
- การปฏิบัติงาน (ผู้บังคับบัญชารายงาน)	ก่อน	3.57	0.72	10.22	94	< .001
	หลัง	4.20	0.71			

#### 7.4 ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ผ่านการอบรมต่อหลักสูตร นบอ.

ผลการประเมินความพึงพอใจโดยรวมของผู้ผ่านการอบรมต่อหลักสูตร นบอ. จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ผ่านการอบรม มีความพึงพอใจต่อหลักสูตร นบอ. ในระดับสูง โดยผู้ผ่านการอบรม ร้อยละ 71.7 และ 23 มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรมากและมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจโดยรวมต่อหลักสูตร นบอ.

ประเด็นการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ			Mean	SD.
	มากที่สุด จำนวน	มาก จำนวน	ปานกลาง จำนวน		
ความพึงพอใจโดยรวมต่อหลักสูตร นบอ.	26 (23.0)	81 (71.7)	6 (5.3)	4.18	0.50

ผู้ผ่านการอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร นบอ. ใน 5 ประเด็นหลัก ต่อไปนี้

ประการที่ 1: การฝึกงานกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ทำให้ได้เห็นการพัฒนา เรียนรู้กับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และได้เห็นระบบการทำงานในสภาพความเป็นจริง ทำให้เกิดแนวคิดในการจะนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยตนเอง

ประการที่ 2: การได้เครือข่าย จากการรู้จักกับผู้บริหารต่างสถาบัน (กลุ่ม นบอ.) ทำให้มีเครือข่ายที่แน่นแฟ้น มีประโยชน์ต่อการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน นอกจากนี้ยังได้เป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะและเป็นທີ່ปรึกษาให้ภายหลังจากจบหลักสูตรแล้ว



**ประการที่ 3:** วิทยาการของหลักสูตร ทั้งวิทยาการในห้องเรียนและวิทยาการจากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ซึ่งมุ่งเน้นในการให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง และมีความหลากหลายทางวิชาการ ทำให้ได้แนวคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

**ประการที่ 4:** การสร้าง Pilot Model ที่ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการหาแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยต้นสังกัด เป็นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์จากการเรียนรู้จากโมเดลที่ผ่านมา เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์ และมีความหลากหลายทางความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ให้มีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถนำผลการสร้าง Pilot Model นี้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงหลังการอบรม

**ประการที่ 5:** หลักสูตร ด้วยเป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์ และเนื้อหา ที่สามารถพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งโมเดลทั้ง 6 นั้น สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารใหม่ ให้มีภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยในการจุดประกายความคิด มีการสร้างกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ต้ององค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ หลักสูตร นบอ. จึงเป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมผู้บริหารระดับกลางได้เป็นอย่างดี

## 8. ข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

### ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

#### 1) ด้านเนื้อหาของหลักสูตร

- ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าหลักสูตร นบอ. เน้นในเรื่องของ Technical skill เป็นส่วนใหญ่ จึงเห็นว่าหลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งจะต้องมี 3 ทักษะที่สำคัญ คือ Conceptual skill, Human skill, และ Technical skill นอกจากนี้ควรต้องเน้นในประเด็นของ Change management, Competition advantage, TQM - Quality of service สำหรับผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ และการผลิตงานวิจัย

- ควรเพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับ การพัฒนานโยบาย การวิเคราะห์ การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดการภารกิจในลู่ทางด้วยดี การใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นไปได้ในเวลาที่เหมาะสม การบริหารบุคคล การพัฒนา Career path เป็นต้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น

- ควรเพิ่มความรู้และทักษะที่เป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการการเงิน วิธีการหารายได้ให้มหาวิทยาลัย การพัฒนาองค์กรตามหลัก PMQA

- ควรเน้นสมรรถนะด้านจริยธรรมมากขึ้น คือ ความรู้ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเสียสละ

#### 2) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร

- หลักสูตร นบอ. ควรจัดเป็นระดับของการอบรมที่ขึ้น ๆ คือ ถ้าผ่านระดับ 1 แล้ว จึงค่อยเข้ารับการอบรมในระดับ 2, 3, 4... เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง



- มีการจัดอบรมน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อความต้องการของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง จึงเห็นว่าควรแบ่งเป็นระดับ ถ้าผ่านระดับ 1 จึงค่อยพัฒนาไประดับ 2, 3, 4,... เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- การจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ควรทำสื่อ E-Learning ในลักษณะของการเรียนรู้แบบ CAI

- การวางหลักสูตร นบอ. ควรคำนึงถึงพื้นฐานของแต่ละมหาวิทยาลัยด้วย เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น จึงควรมีการปรับปรุงโครงสร้างของหลักสูตรให้สอดคล้องกับพื้นฐานของมหาวิทยาลัยด้วย

- ควรมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม และไม่ควรถูกจำกัดเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่เป็นคณบดีและผู้อำนวยการเท่านั้น แต่ควรให้ผู้บริหารในระดับ อื่น ๆ เข้ารับการอบรมด้วย เช่น รองคณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี เป็นต้น

- ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ที่หลักสูตรต้องการ ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อการติดตามและประเมินผลต่อไป

- ควรลดระยะเวลาในการอบรมให้ไม่เกิน 1 เดือน และจัดอบรมในช่วงปิดการศึกษา

- ควรมีการติดตามและประเมินผล เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานก่อนและหลังการอบรมในระยะ 6 เดือน และ 1 ปี และการนำ Pilot Model มาใช้ในการบริหารงานและพัฒนาหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะจากผู้ผ่านการอบรม

ผู้ผ่านการอบรมได้ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึก และจากแบบสอบถาม สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

#### 1) เนื้อหาของหลักสูตร

- ควรเพิ่มเนื้อหาและทักษะความเป็นผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพ การบริหารความขัดแย้ง เทคนิคการนำเสนอ การวางตัวในพิธีการต่าง ๆ การพูดในวาระสำคัญ

- ควรเพิ่มเนื้อหาที่เป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณ ระเบียบการเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง การเขียนแผนเพื่อขออนุมัติโครงการ กฎหมายที่จำเป็น เป็นต้น

#### 2) วิทยากร

- ควรเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติมาสอนและให้ประสบการณ์
- ควรเชิญวิทยากรที่มาจากสายการบริหารธุรกิจ เพื่อจะได้เปิดโลกทัศน์ในการบริหารงาน
- ควรเชิญวิทยากรจากต่างประเทศมาให้ความรู้ และยังเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างกันด้วย
- ควรเชิญวิทยากรมาบรรยาย แทนการให้ดูจาก CD
- วิทยานำเสนอ Best Practices และนำเสนออุปสรรคในการบริหารจัดการจนกว่าจะเป็น Best Practices
- วิทยากรใช้ภาษาทางวิชาการและศัพท์เทคนิคมากเกินไป ทำให้ผู้เข้าอบรมบางคนไม่เข้าใจ จึงควรมีการปรับภาษาให้เข้าใจง่าย ๆ





เติมที่

- วิทยากรควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนกับวิทยากรอย่าง

### 3) เอกสารประกอบการอบรม

- เอกสารการอบรมควรมีทั้ง CD และเอกสาร เนื่องจากผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีความถนัดในการเรียนรู้แตกต่างกัน

- ควรมีการสรุปเนื้อหาใน CD ให้กับผู้เข้าอบรม เนื่องจากมีเนื้อหาเป็นจำนวนมาก และผู้เข้าอบรมบางคนไม่มีโอกาสเปิดดู

- สื่อ CD ที่เป็นวีดิทัศน์ ควรต้องปรับปรุงอย่างมาก ควรใช้การผลิตที่ได้มาตรฐาน

- ควรมีการปรับปรุงเอกสารการบรรยาย เพื่อใช้สำหรับการอ้างอิงต่อไป

### 4) คุณสมบัติผู้เข้ารับการอบรม

- ควรจำกัดอายุไม่เกิน 50 ปี

- ควรเป็นผู้ที่ไม่เคยผ่านหลักสูตรที่ใกล้เคียงมาก่อน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

- ควรให้ผู้บริหารระดับต้น หรือผู้เข้ารับการวางตัวให้เป็นผู้บริหารระดับกลางในอนาคต เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ได้เต็มที่ เช่น รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้างานอาวุโส รวมถึงผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการที่ระดับต่ำกว่า 6 (ซี 6) เป็นต้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลางในอนาคต

### 5) สถานที่อบรม ช่วงเวลาในการจัดอบรม และระยะเวลาการอบรม

- ควรจัดการอบรมกระจายไปตามภูมิภาค

- ควรจัดในสถานที่ที่มีการเดินทางสะดวก รถไม่ติดมาก

- ควรจัดอบรมในสถาบันการศึกษา เพื่อจะได้มีแหล่งการเรียนรู้ประกอบ และเพิ่มเติม เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- ควรจัดอบรม ในช่วงที่ปลอดจากการจัดทำงานประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินภายในและภายนอกองค์กร (บางประเด็นไม่สามารถให้บุคคลใดอนุมัติแทนได้ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่กำหนดไว้)

- ควรจัดอบรมในช่วงปิดภาคเรียน ซึ่งจะให้ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถใช้เวลาในการอบรมได้อย่างเต็มที่

- ลดระยะเวลาในการอบรมลง เนื่องจาก นบอ. มีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมาก รวมใช้ระยะเวลาในการอบรมนาน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และถูกร้องเรียนได้ เสนอประมาณ 45 วัน

- ควรเพิ่มระยะเวลาในการอบรมให้มากขึ้น เพื่อสร้างความกลมเกลียว

### 6) ด้านกระบวนการ / วิธีการอบรม

- ควรจัดให้ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มได้อบรมร่วมกัน เฉพาะที่เป็นความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย แต่เมื่อรายละเอียดในสมรรถนะการบริหารงาน ควรจะแยกเป็นกลุ่มย่อย ด้วยรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน



- ควรมีการแยกกลุ่มตามลักษณะหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงการจัดกลุ่มทำรายงานการศึกษาที่ควรแยกกลุ่มด้วย ถึงแม้ว่าผู้บริหารสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการจะทำงานร่วมกัน แต่หน้าที่หลักของคณบดีกับผู้อำนวยการนั้นแตกต่างกันออกไปตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

- ควรเป็นไปตามงานที่ต้องปฏิบัติโดยตรง ควรใช้การอบรมแบบ Learning by doing มีโจทย์ในทำจริง

- ควรเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันมากขึ้นในกลุ่มผู้เข้าอบรม

- ควรเพิ่มเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น ในช่วงของการรายงานการฝึกงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ด้วยเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าอบรมทุกคน

- ควรให้มีการศึกษาดูงานแบบการวิจัยและพัฒนา (R&D) โดยศึกษาแนวคิดให้เข้าใจก่อนเข้ารับการอบรม แล้วจึงไปฝึกงานกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ สร้างโมเดลในการพัฒนา

- ควรจัดให้ศึกษาดูงานทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่ดี

- ขาดข้อมูลและประสบการณ์การบริหารงานในต่างประเทศ ควรจัดให้มีโมดูล 7 คือ การดูงานในมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา โดยมีระยะเวลาดูงาน 3 วัน (ไม่รวมระยะเวลาในการเดินทาง) ซึ่งการดูงานในต่างประเทศ ทำให้ได้เห็นระบบการบริหารงานการอุดมศึกษาในต่างประเทศ เป็นการเปิดวิสัยทัศน์ผู้บริหาร อาจแบ่งผู้เข้าอบรมไปดูงานในมหาวิทยาลัย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ดูงานในประเทศ (Shadowing) และกลุ่มที่ดูงานในต่างประเทศ (Oversea shadowing)

- ควรจัดดูงานต่างประเทศเพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ประโยชน์ทางวิชาการระดับสูง

- ควรให้ผู้เข้าอบรมทุกคนมีโอกาสนำเสนอผลงาน โดยให้อิสระในการเลือกหัวข้อการศึกษาดูงาน และหัวข้อการทำรายงานการศึกษาตามความสนใจ

- ควรลดการทำรายงานการศึกษา เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการอบรม เนื่องจากเอกสารที่ทำไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

## 7) การฝึกงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง

- ควรประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการอบรม และการเข้าไปเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างหลักสูตร ผู้เข้าอบรม และมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง

- การดูงานมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ไม่ควรไปพร้อมกันระหว่างฝ่ายสนับสนุนกับฝ่ายวิชาการ เพราะลักษณะงานแตกต่างกันมากเกินไป ความสนใจในการดูงานในแต่ละประเด็นจึงแตกต่างกันด้วย ดังนั้นการดูงานในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงควรเป็นลักษณะของการศึกษาเชิงเฉพาะสายงานหรือในงานที่สนใจ

- ควรแจ้งให้ผู้เข้าอบรมทราบว่า มหาวิทยาลัยที่เลี้ยงว่ามี Best Practice ด้านใดบ้าง เพื่อจะได้เลือกมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงได้ตรงกับความสนใจ

- ควรให้มีการเรียนรู้ร่วมกับมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใกล้เคียงกับหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ตามความเป็นจริงและใกล้เคียงที่สุด การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ทำให้เกิดข้อจำกัดในการนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยต้นสังกัด



- ควรให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นต้น เพื่อเปิดวิสัยทัศน์และมุมมองการพัฒนาและบริหารมหาวิทยาลัย

- ควรให้มีการดูงานในมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง 2 แห่ง เพื่อการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการของแต่ละมหาวิทยาลัย

- ควรเพิ่มระยะเวลาการฝึกงานกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงเป็น 15 – 20 วัน เนื่องจากการดูงานได้รับประโยชน์มาก

#### 8) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร

##### *ก่อนการอบรม*

- ควรแนะนำหลักสูตรทางเว็บไซต์ รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ และให้เว็บไซต์เป็นสื่อออนไลน์สำหรับผู้ผ่านการอบรม เพื่อสร้างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

- ควรมีแผนการอบรม และกรอบเวลาที่ชัดเจน แจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้จัดการงานไม่ให้ตรงกับช่วงการอบรม

- ควรจัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงสำหรับผู้เข้าอบรม เพื่อให้ผู้บริหารได้ศึกษาและจัดบุคคลากรที่เหมาะสมตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- ควรมีประสานงานและทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย

- ควรส่ง CD. และเอกสารการอบรมต่าง ๆ ให้กับผู้เข้าอบรมได้ศึกษาก่อนล่วงหน้า ประมาณ 7 – 15 วัน

- ควรแจ้งให้ผู้เข้ารับการอบรมทราบก่อนการอบรมอย่างน้อย 15 วัน มีการชี้แจงอย่างชัดเจน เพื่อเตรียมตัวเข้ารับการอบรม

##### *กฎระเบียบในการอบรม*

- ควรกำหนด กฎระเบียบที่เข้มงวดกับผู้เข้าอบรม เนื่องจากมีผู้เข้าอบรมบางส่วนกลับไปทำงาน ในขณะที่เข้ารับการอบรม ทั้งในช่วงการการเรียนรู้ในภาคบรรยาย การทำกิจกรรมร่วมกัน และการดูงานในมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง

- ควรกำหนดให้ผู้เข้าอบรมเข้าร่วมกิจกรรมกับหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากที่สุด

##### *การติดตามและประเมินผลหลักสูตร*

- ควรมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้า โดยอาจใช้วิธีการจัดประชุมเป็นระยะ ๆ การรวมรุ่นเพื่อการติดตาม เป็นต้น

- ควรติดตามและประเมินผู้ผ่านการอบรมว่า หลังผ่านการอบรมแล้ว ได้ทำอะไรให้กับองค์กร

- ควรติดตามผลการใช้ Pilot Model ในระยะเวลาที่เหมาะสม และกำหนดเป็นเงื่อนไขในการผ่านหลักสูตร

##### *สิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรม*

- ควรสนับสนุนสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การถ่ายเอกสาร การพิมพ์งาน เป็นต้น



## 9) หลักสูตรในภาพรวม

- ควรเร่งให้มีการรับรองหลักสูตรอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เข้ารับการอบรม
- ควรสอบถามความต้องการจากมหาวิทยาลัยในการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางว่ามีความต้องการในลักษณะใด ก่อนการจัดหลักสูตร
- ควรกำหนดเป็น Check List ว่าผู้ที่จะเข้ารับการอบรมมีสมรรถนะอย่างไร และมีความสามารถอะไรแล้วบ้าง เพื่อจัดหาสิ่งที่ควรเน้นและยกเลิกสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องสอน
- ควรเน้นให้ นบอ. ปรับกระบวนการทัศนในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับการบริหารของมหาวิทยาลัย
- วัตถุประสงค์ของหลักสูตรขาดความชัดเจน ดังนั้นจึงควรเขียนวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับธรรมชาติและระบบการทำงานของมหาวิทยาลัยใหม่ และสอดคล้องกันเนื้อหาการอบรม จากที่ผ่านมาพบว่า ผู้เข้ารับการอบรมยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ข้อแรก แต่สำหรับข้อที่สองเห็นว่าบรรลุและสอดคล้องแล้ว
- วัตถุประสงค์กับเนื้อหาที่ใช้อบรมไม่สอดคล้องกัน คือ การเน้นการพัฒนาผู้เข้าอบรมให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง กับการพัฒนาให้เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งเนื้อหาการอบรมเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐมากกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
- ควรปรับความเข้มข้นของหลักสูตรให้มากขึ้น ชัดเจนและทันต่อสถานการณ์ ควรให้มีการปฏิบัติงานจริง และเน้นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ด้วยหลักสูตร นบอ. ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารในแต่ละสาย อีกทั้งผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันมาก บางคนมีความรู้และประสบการณ์สูง แต่บางคนไม่มีพื้นฐานทางการบริหาร ดังนั้นจึงเห็นว่าควรจัดหลักสูตรสำหรับผู้ที่มีศักยภาพแตกต่างกัน หรือทำหลักสูตรอบรมเฉพาะสำหรับผู้บริหารสายวิชาการ (คณบดี) และสายสนับสนุนวิชาการ
- ควรกำหนดให้ผู้บริหารระดับทุกคนของมหาวิทยาลัยเข้ารับการอบรม เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันหมด ซึ่งการเข้ารับการอบรมจำนวนน้อย ทำให้ไม่มีพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่มาก
- หลักสูตรควรให้มหาวิทยาลัยส่งผู้เข้าอบรมเป็นทีม (10 คน) ในแต่ละรุ่น เพราะการทำงานต้องประสานกันหมด และผู้บริหารระดับกลางจะได้มีความเข้าใจตรงกันในแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย (Pilot Model) เพื่อนำไปสู่แรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย
- ควรมีการจัดกิจกรรมรวมกลุ่ม นบอ. ทั้ง 3 รุ่น เพื่อจัดตั้งเครือข่ายอย่างเป็นทางการ กำหนดให้มีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนแนวทางในการบริหารจัดการ ปีละ 1-2 ครั้ง โดย สกอ. ควรเป็นเจ้าภาพใหญ่ และมีการตั้งงบประมาณในระยะยาว

## 10) อื่น ๆ

- ไม่ควรแบ่งแยกรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ออกจากมหาวิทยาลัยเดิม ด้วย สกอ. มีหลักสูตร นบอ. อยู่แล้ว จึงเห็นว่าควรให้ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ได้เข้ารับการอบรมร่วมกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเดิม เพราะทำให้เรียนรู้ที่ก้าวกระโดด มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้ดีมากกว่าและมีเครือข่ายที่กว้างขึ้น การจัดเฉพาะกลุ่มของมหาวิทยาลัยใหม่ ทำให้ได้เครือข่ายในกลุ่มเดียวกันเท่านั้น
- ควรสร้างบรรยากาศให้มหาวิทยาลัยใหม่หาจุดเด่นของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นจุดขาย แต่ที่ผ่านมาเป็นการสร้างบรรยากาศที่ทำให้รู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยใหม่ด้อยกว่ามหาวิทยาลัยเดิม ทั้งที่ไม่มีตัวชี้วัดใดมาเปรียบเทียบกัน มีแต่ชื่อเสียงเดิม ทั้งนี้แต่ละมหาวิทยาลัยที่มีจุดเด่นของตนเองที่แตกต่างกัน



## ตอนที่ 2 : ผลการประเมินหลักสูตร

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น นำมาเป็นข้อมูลเพื่อการประเมินหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา - นบอ. ในภาพรวมได้ดังนี้

1) หลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการที่จะพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่ ด้วยในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารงาน ทำให้มีตำแหน่งผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการมากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปยังเป้าหมาย อย่างไรก็ตามแนวโน้มของการปรับเปลี่ยนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้หยุดเพียงเท่านั้น แต่ทุก ๆ มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถที่จะพัฒนาระบบบริหารงานและการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อให้เกิดเสรีภาพทางวิชาการ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของหลักสูตร นบอ. ในสองประการจึงเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในระดับนโยบาย ในการที่จะสร้างเสริมความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี และเป็นการเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป ซึ่งหากหลักสูตรสามารถทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ก็จะเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้มหาวิทยาลัยใหม่ในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่มีเสรีภาพทางวิชาการได้ในเวลาที่ไม่ยาวนานนัก

2) สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง แบ่งเป็น 4 กลุ่มสมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะในการทำงาน - ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม (2) สมรรถนะเฉพาะด้าน - นักการตลาด การบริหารงบประมาณและการคลัง การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) สมรรถนะทางการเมือง - การบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างศรัทธา การสื่อสาร การจูงใจ และการสร้างแนวร่วมและเครือข่าย และ (4) สมรรถนะทางจริยธรรม - ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การเป็นแบบอย่าง และการมีจิตสาธารณะ

3) ผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบอ. เป็นผู้บริหารระดับกลางทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีพื้นฐานที่ค่อนข้างมีความแตกต่างกันมาก ผู้บริหารใหม่ที่มาจากสนับสนุนวิชาการจะมีความอาวุโสหน่อย ด้วยลักษณะการทำงานที่ผ่านมาจะเป็นลักษณะของผู้ปฏิบัติมากกว่าการเป็นนักคิด นักวางแผน จึงมีประสบการณ์ทางการบริหารน้อย และขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าตัดสินใจ หรือแสดงความคิดเห็น ขาดวิสัยทัศน์ และขาดทักษะทางการบริหาร และที่ผ่านมามีโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อย และที่สำคัญคือ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการอุดมศึกษา สำหรับผู้บริหารสายวิชาการ ส่วนใหญ่ จะเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาแล้ว (ส่วนใหญ่เคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารมาแล้วในช่วงที่เป็นสถาบัน) จึงมีมุมมองและประสบการณ์ทางการบริหารมากกว่า ตลอดจนมีโอกาสในการพัฒนาตนเองมาก และผู้บริหารส่วนหนึ่ง (ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ) เคยผ่านการอบรมมาแล้วในหลายหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทางการบริหาร และด้วยพื้นฐานที่แตกต่างกันมากจึงส่งผลต่อความคาดหวังในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามก็มีผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ (ผู้อำนวยการ) ที่มาจากสายวิชาการ (อาจารย์) ผู้บริหารกลุ่มนี้มักจะเป็นผู้บริหารหน้าใหม่ มีความอาวุโสหน่อย เป็นคนรุ่นใหม่ และมีความกระตือรือร้นสูง กล้าแสดงออก และกล้าแสดงความคิดเห็น แต่ยังมีมุมมองเกี่ยวกับการบริหาร และมุมมองเกี่ยวกับการอุดมศึกษาไม่ชัดเจน ด้วยที่ผ่านมามีหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอนเพียงอย่างเดียว (ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล) ด้วยความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมนี้ จึงเป็นประเด็นที่น่าจะนำมาพิจารณาอีกประการหนึ่งสำหรับเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม



4) การบริหารโครงการ พบประเด็นที่เป็นข้อสังเกตเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารโครงการ ดังนี้ (1) ไม่ได้ทำความเข้าใจ ชี้แจงรายละเอียด และวัตถุประสงค์ของหลักสูตรให้กับมหาวิทยาลัยทราบก่อนส่งผู้บริหารระดับกลางเข้ารับการอบรม (2) ประกาศรายชื่อและแจ้งผู้ที่ได้รับเลือกเข้าอบรมทราบล่าช้า (3) เอกสารประกอบการอบรมไม่มีคุณภาพ (4) การคัดเลือกวิทยากรยังไม่มีที่เหมาะสม (5) การประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงยังไม่ดีพอ (6) ไม่สามารถควบคุมให้ผู้เข้าอบรมทุกคนเคารพในกฎระเบียบของหลักสูตรได้ และ (7) ไม่มีการติดตามและประเมินผลระหว่างการอบรมและหลังการอบรม

5) โมดูลทั้ง 6 โมดูล มีความเหมาะสมและต่อเนื่องกันดี ทั้งหมดสามารถให้ทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในฐานะของผู้บริหารระดับกลางได้เป็นอย่างดี โดยโมดูล Shadowing ผู้เข้าอบรมพึงพอใจมากที่สุด สำหรับการนำ Pilot Model เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากหากสามารถนำไปใช้ได้จริง

6) ผู้เข้าอบรมมีปฏิริยาการเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งกับวิทยากรและกับผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน และเป็นสิ่งที่สังเกตว่าผู้เข้าอบรมสายวิชาการมีการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมมากกว่าผู้เข้าอบรมสายสนับสนุน ซึ่งมักจะมีความคิดเห็นคล้ายคลึงตามกับผู้บริหารสายวิชาการเป็นส่วนใหญ่

7) ผลผลิตที่เกิดขึ้นหลังการอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ คือ หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมี (1) ความรู้และทักษะในระดับสูง คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ทักษะการสร้างเครือข่าย ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และ (2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้ผ่านการอบรมอยู่ในระดับสูงมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน การสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และความมั่นใจในการบริหารงาน

8) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเข้าอบรมในหลักสูตร พบว่า

- ผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 92 มีการพฤติกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ตัวอย่างพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงคือ การมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิดและกล้าตัดสินใจมากขึ้น ทำงานเป็นมืออาชีพ ทำงานเป็นระบบ มีการวางแผน ทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

- ผู้ผ่านการอบรมมีคะแนนการพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงาน และพัฒนาหน่วยงานในระดับสูงมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ บุคลากรให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติงานมากขึ้น หน่วยงานมีผลดำเนินงานไปตามตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ และหน่วยงานมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

- ผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลังการอบรม มีคะแนนในระดับสูงมาก คะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกคือ กิจกรรม/โครงการในหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริงหน่วยงานมีแผนปฏิบัติงานระยะสั้นที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดความสำเร็จได้จริง การเจรจาต่อรองเพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด

- ผู้ผ่านการอบรมได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน รวมถึงการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในหน่วยงานและข้าราชการในระดับเดียวกัน ในระดับสูงมาก

- ผู้บังคับบัญชา และผู้ผ่านการอบรม มีความพึงพอใจในการบริหารจัดการหน่วยงาน และผลการปฏิบัติงานหลังการอบรมในระดับสูง

- ผู้บังคับบัญชาร้อยละ 79.3 และผู้ร่วมงานร้อยละ 60.5 รับรู้เกี่ยวกับ Pilot Model

9) ผลตอบแทนจากการลงทุน ในการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรมีความคุ้มค่าในเชิงของการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนี้

- ผู้ผ่านการอบรมมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น

- ความรู้และทักษะที่ได้รับจากหลักสูตรนำไปใช้ในระดับสูง (มากกว่าร้อยละ 80)



- ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการบริหารงานที่ดีขึ้น
- ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้น
- ผู้ผ่านการอบรมเป็นแบบอย่าง และได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสูงขึ้น
- ผู้ผ่านการอบรมมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงานของตนเองสูงขึ้น
- ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมสูงขึ้น
- ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตร นบอ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการการปฏิบัติงานที่ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ผ่านหลักสูตร นบอ.
- ผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 94.7 มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรในภาพรวมในระดับมากขึ้นไป

10) ผู้ผ่านการอบรมสามารถสร้างและทำโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และชุมชน ทำให้ช่วยลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย ลดระยะเวลาและข้อผิดพลาดในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น นักศึกษาได้รับบริการที่ดี และเป็นการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับมหาวิทยาลัย

กล่าวสรุปได้ว่า หลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญด้วยเกิดจากปรัชญาและแนวคิดที่ดีและได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์จริงมาใช้ในการวางแผนและกำหนดตัวหลักสูตร โดยได้ใช้รูปแบบการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมของหลักสูตรมีความแตกต่างจากหลักสูตรอื่น ๆ ในระดับเดียวกันอย่างสิ้นเชิง โดยหลักสูตรมีความโดดเด่นมากในส่วนที่เป็นการเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง (Shadowing) และการทำ Pilot Model (โมดูล 3 – 5) ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมมีความประทับใจมากที่สุด ด้วยสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในที่ทำงาน อย่างไรก็ตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในภาพกว้าง และไม่ได้กำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้เข้าอบรม มีความคาดหวังต่อการมาอบรมในหลักสูตร นบอ. ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม

โดยคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม ใช้ตำแหน่งและอายุเป็นเกณฑ์การคัดเลือก ด้วยเป็นเกณฑ์กว้าง ๆ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละรุ่นมีความแตกต่างกันมากทั้งวัยวุฒิ และคุณวุฒิ รวมถึงพื้นฐานและประสบการณ์ทางการบริหารก็มีความแตกต่างกันมากด้วย จากความแตกต่างนี้เอง จึงมีผลต่อความคาดหวังที่จะได้รับจากหลักสูตรที่มีความแตกต่างกันมากด้วย ทั้งที่เป็นการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรเดียวกัน

ถึงแม้ว่าการบริหารโครงการของผู้จัดอบรม ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารโครงการไปแล้วบางส่วน แต่ก็ยังพบปัญหาบางประการซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้จัดการอบรมและผู้รับการอบรม การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าอบรม และการบริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้ทำให้มีอุปสรรคหรือปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นในระหว่างการอบรม แต่ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกว่าการจัดอบรมยังมีความพร้อมไม่พอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของงานประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

*ประเด็นแรก* คือ การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการอบรมของหลักสูตร ให้กับมหาวิทยาลัยและผู้เข้าอบรมตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความคาดหวังต่อหลักสูตรคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของหลักสูตร เช่น สมรรถนะเฉพาะด้าน ผู้เข้าอบรมคาดว่าหลังผ่านหลักสูตรแล้วจะสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เพียงการรับรู้ในแนวคิดกว้าง ๆ เท่านั้น แต่ต้องการรู้ในรายละเอียดเฉพาะ เพื่อให้สามารถนำกลับไปทำงานได้ เช่น การบริหารงบประมาณ การพัฒนาบุคลากรภาพ เป็นต้น

*ประเด็นที่สอง* คือ การประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงไม่มีความชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยที่เลี้ยงแต่ละแห่งไม่สามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เข้าอบรมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

*ประเด็นที่สาม* คือ การที่ผู้เข้าอบรมบางคนไม่สามารถอยู่ร่วมทำกิจกรรมได้ตลอดการอบรม และผู้เข้าอบรมบางคนขาดความรับผิดชอบในกิจกรรมของกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าผู้จัดอบรมมีความยืดหยุ่นสูงในกฎระเบียบ



*ประเด็นที่สี่* คือ การขาดการให้น้ำหนักกับการประเมินผลในระหว่างการอบรมและหลังการอบรม ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ต่อมหาวิทยาลัยต้นสังกัด จึงเป็นประเด็นต่อเนื่องที่ว่าผู้บริหารระดับสูงบางมหาวิทยาลัย ไม่ได้มีการติดตามหรือให้ความสำคัญกับ Pilot Model อีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับรู้ข้อมูลความสำคัญของโครงการ ที่จะมีต่อการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของโครงการ โดยเห็นว่าการเข้ารับการอบรมของผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ เป็นเพียงเงื่อนไขหนึ่งของการดำรงตำแหน่งในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น (เข้าอบรมเพื่อให้ได้รับใบประกาศนียบัตรว่า ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางแล้ว)

ในส่วนที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์พบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีผลผลิตและผลลัพธ์ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ว่า “*เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี*” แต่สำหรับวัตถุประสงค์ที่ว่า “*เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*” เห็นว่าอาจยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในข้อนี้ และหากพิจารณาการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับผู้เข้าอบรมแล้ว พบว่า หลักสูตรสามารถเน้นการเสริมสร้างใน 2 กลุ่ม สมรรถนะหลักคือ สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง สำหรับสมรรถนะเฉพาะด้าน แม้ว่าจะจะมีการระบุไว้ในหลักสูตร แต่จากผลการเรียนรู้ในหลักสูตร พบว่าเป็นการให้ในลักษณะของแนวคิดในภาพกว้าง ๆ และสุดท้ายคือสมรรถนะทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ในหลักสูตร แต่หลังการอบรมที่พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความรับผิดชอบในงานสูงขึ้น ตลอดจนรวมถึงการเป็นแบบอย่างอย่างไรก็ดีการปลูกฝังในเรื่องของการมีจิตสาธารณะยิ่งจึงเห็นว่าหากหลักสูตรควรมีการเพิ่มเติมและเน้นในเรื่องของสมรรถนะทางจริยธรรมให้มากขึ้น

เมื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในมุมมองของการพัฒนาทุนมนุษย์แล้ว เห็นได้ว่าหลักสูตร นบอ. ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่า โดยโครงการและกิจกรรมที่ผู้ผ่านการอบรมสร้างขึ้น สามารถช่วยลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย โดยผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 93 มีพฤติกรรมการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก จึงเห็นว่าควรสนับสนุนให้หลักสูตร นบอ. ดำเนินการต่อภายใต้เงื่อนไขของการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารโครงการ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีเจตคติที่ดีต่อหลักสูตร และผู้เข้าอบรมได้รับประโยชน์สูงสุด สามารถนำความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นำพามหาวิทยาลัยก้าวข้ามไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป



# บทที่ 5

## สรุปและข้อเสนอแนะ

การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. ใช้แบบจำลอง CIPP เป็นกรอบแนวคิดหลักของการประเมิน โดยพิจารณาปัจจัยด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยด้านกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต นอกจากนี้ยังประเมินผลลัพธ์ (Outcomes) ของหลักสูตร โดยประยุกต์ใช้ Logic Model ที่พิจารณาถึงผลลัพธ์ระยะสั้นและผลลัพธ์ระยะยาว และใช้แนวคิด Human Capital เพื่อพิจารณาผลตอบแทนในการลงทุน (ROI) ในลักษณะของการเพิ่มทุนมนุษย์ ที่เน้นสมรรถนะและศักยภาพของมนุษย์ที่เพิ่มขึ้น ภายหลังจากอบรม ซึ่งในหลักสูตร นบอ. ได้พิจารณาผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารจัดการที่ดีของ นบอ. หลังการอบรม คือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางบวก และมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้นก่อนการอบรม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาใน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยผลผลิต
2. เพื่อประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อประเมินคุณค่าการลงทุนที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและหน่วยงาน

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การประเมินผลหลักสูตร นบอ. ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และเชิงคุณภาพ (Qualitative data) กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร จำนวน



สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview) โดยใช้การกำหนดโควตา (Quota sampling) และการสุ่มตัวอย่างตามความเหมาะสม (Convenient sampling) กับผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และใช้การสุ่มตัวอย่างตามความเหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ นบอ. ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมถึงการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Small group interview) ในการเก็บข้อมูลกับ นบอ.

สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลตอบแทนจากการลงทุน เก็บข้อมูลกับ นบอ. ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. และผู้ร่วมงานของ นบอ. รวมทั้งสิ้น 576 คน โดยกลุ่ม นบอ. และผู้บังคับบัญชาของ นบอ. เก็บข้อมูลทุกคน สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานของ นบอ. ใช้การสุ่มตัวอย่างตามความเหมาะสม กำหนด นบอ. 1 คน เก็บข้อมูลกับผู้ร่วมงาน 2 คน

เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ (1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับผู้เชี่ยวชาญ (3) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับ นบอ. (4) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับผู้บังคับบัญชาของ นบอ. (5) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับผู้ร่วมงานของ นบอ. (6) แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดย นบอ. (Self report) (7) แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้ร่วมงาน (Coordinator report) และ (8) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor report)

ดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 ถึง กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ข้อมูลทั้งหมดถูกนำมาประมวลผลอย่างเป็นระบบ สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) นำเสนอข้อมูลในรูปของจำนวน ร้อยละ ค่าต่ำสุด – สูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติที (Pair samples t-test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของปัจจัย ที่ประเมินก่อนและหลังการอบรม

## สรุปผลการศึกษา

### ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามวิธีการเก็บข้อมูลของโครงการดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 100 คน ประกอบด้วย (1) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน (2) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. 28 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 21 คน และจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 7 คน (3) ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. (อธิการบดี และรองอธิการบดี) จำนวน 17 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน



กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย จากการจัดประชุมสัมภาษณ์กลุ่มย่อยจำนวน 10 ครั้ง มี นบอ. เข้าร่วมการประชุม จำนวน 84 คน จากมหาวิทยาลัย 33 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 576 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 376 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 65.3 กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 119 คน จากมหาวิทยาลัย 42 แห่ง ร้อยละ 38 เป็น นบอ. รุ่น 3 อีก ร้อยละ 31 และ 31 เป็น นบอ. รุ่น 1 และ 2 ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (50.4%) มีอายุระหว่าง 34 – 58 ปี ค่าเฉลี่ย 48.3 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 5.5 มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 10 – 37 ปี ค่าเฉลี่ย 24.2 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.4 และร้อยละ 85 อยู่ในระดับ 8–9 โดยร้อยละ 69.7 เป็นผู้อำนวยการส่วนราชการ

2) ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. จำนวน 29 คน (ประเมิน นบอ. จำนวน 100 คน) ร้อยละ 78.3 เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 49 – 65 ปี ค่าเฉลี่ย 59.5 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.6

3) ผู้ร่วมงานของ นบอ. จำนวน 228 คน จากมหาวิทยาลัย 41 แห่ง ร้อยละ 71.8 เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 23 – 58 ปี ค่าเฉลี่ย 38 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 8.7 ปฏิบัติงานร่วมกับ นบอ. อยู่ระหว่าง 1 – 30 ปี ค่าเฉลี่ย 6.3 ปี ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.1 และร้อยละ 71.2 ปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ

## การประเมินบริบท

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 5 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถที่จะพัฒนาระบบบริหารงานและการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อให้เกิดเสรีภาพทางวิชาการ ส่งผลให้สถาบันราชภัฏและสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต้องมีการปรับปรุงแบบขององค์กรจากการเป็นสถาบันภายใต้ส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการเป็น “มหาวิทยาลัย” ซึ่งเป็นนิติบุคคล การปรับปรุงของระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่ ทำให้มีตำแหน่งทางฝ่ายการบริหารเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองต่าง ๆ

ด้วยที่ผ่านมาผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะในสายสนับสนุนวิชาการพบว่า ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองน้อย และผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์และมุมมองด้านการบริหารการอุดมศึกษา ด้วยการปฏิบัติงานราชการที่ผ่านมาจะเป็นนักปฏิบัติมากกว่าการเป็นนักวางแผนหรือนักพัฒนา ในขณะที่ผู้บริหารสายวิชาการก็ยังคงมีการเรียนการสอนอยู่มาก ทำให้การบริหารจัดการต่าง ๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร และด้วยวิกฤตของระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบัน ที่ต้องมีการปรับตัวตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่ก้าวสู่เวทีสากลและความเข้มแข็งทางวิชาการ จึงเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในหลายด้าน ผู้บริหารสถาบันการศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงต้องรู้รอบ รู้ลึก และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ด้วยเหตุผลในหลายประการข้างต้น การมีหลักสูตรเฉพาะสำหรับผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะเสริมสร้างให้ผู้บริหารใหม่ได้ทำหน้าที่ในฐานะของผู้บริหารระดับกลางได้อย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อไป

และจากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่มสมรรถนะ ดังนี้

1) สมรรถนะในการทำงาน ประกอบด้วย การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสร้างทีมงาน และการทำงานแบบมีส่วนร่วม



2) สมรรถนะเฉพาะด้าน ประกอบด้วย การเป็นนักการตลาด การบริหารงบประมาณและการคลัง การบริหารและพัฒนาองค์กร การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) สมรรถนะทางการเมือง ประกอบด้วย การบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การสร้างศรัทธาในการทำงาน จิตวิทยาการสื่อสารและการจูงใจ และการสร้างเครือข่าย

4) สมรรถนะทางจริยธรรม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม การเป็นแบบอย่าง และการมีจิตสาธารณะ

สำหรับหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา – นบอ. นี้เป็นหลักสูตรที่มุ่งที่จะสร้างเสริมความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี และเป็นการเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งแนวคิดและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในระดับนโยบาย รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมผู้บริหารระดับกลางให้สามารถที่จะดำเนินการและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเตรียมการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป

### การประเมินปัจจัยนำเข้า

การประเมินปัจจัยนำเข้าเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความพร้อมและความเหมาะสม รวมถึงความพร้อมเพียงของปัจจัยต่าง ๆ ในการอบรม ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

1) ผู้จัดการอบรมมีความตั้งใจและทุ่มเทต่อการจัดอบรมสูง และได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารโครงการไปแล้วบางส่วน อย่างไรก็ตามผู้ผ่านการอบรมส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าการประชาสัมพันธ์ การชี้แจงโครงการ การประสานงานกับผู้เข้าอบรม และเครือข่ายที่เป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ยังติดขัดและมีปัญหาอยู่บ้าง

2) หลักสูตรการอบรมซึ่งประกอบด้วย 6 โมดูล มีความเหมาะสมดีทั้งเนื้อหาในภาพรวมและระยะเวลาในการอบรมในแต่ละโมดูล ซึ่งประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตร สามารถส่งเสริมและเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในฐานะของผู้บริหารระดับกลางได้ดี สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม อย่างไรก็ตามผู้ผ่านการอบรม เห็นว่าเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณและการคลังยังไม่ค่อยเพียงพอ นอกจากนี้หลักสูตรควรมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และควรเสริมเรื่องของบุคลิกภาพของผู้นำ การวางตัวและมารยาททางสังคม

3) วิทยากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์การบริหารการอุดมศึกษาดีมาก แต่การบรรยายส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะของหลักการบริหารในภาพกว้าง ซึ่งเป็นนามธรรมมากเกินไป ภาษาที่ใช้จะเป็นศัพท์เทคนิคและศัพท์ทางวิชาการมาก ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจ นอกจากนี้ยังมีวิทยากรบางหัวข้อไม่เหมาะสมกับเรื่องที่บรรยาย

4) เอกสารการอบรมที่เป็น E-Learning ในลักษณะของสื่อวีดิทัศน์มีคุณภาพต่ำ มีเนื้อหาจำนวนมากและขาดจุดเน้น ไม่มีการสรุปประเด็น รวมถึงเนื้อหาไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ขาดเนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และไม่มีเอกสารประกอบการอบรมที่เป็น Hard copy

5) คุณสมบัติผู้เข้าอบรมมีความเหมาะสมดีแล้วทั้งตำแหน่งและอายุ แต่ควรให้โอกาสกับผู้ที่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคตด้วย เช่น รองคณบดี รองผู้อำนวยการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้เข้าอบรมมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาก ดังนั้นอาจมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติผู้เข้าอบรมเพิ่มเติม

6) ความพร้อมของผู้เข้าอบรม พบว่า ผู้เข้าอบรมมีเวลาในการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการอบรมน้อย เนื่องจากได้รับทราบกำหนดการก่อนการอบรมในเวลากระชั้นชิดมาก กอปรกับการไม่รู้ในรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทำให้ไม่สามารถเตรียมตัวในการเข้ารับการอบรมได้อย่างเหมาะสม



7) สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการอบรม พบว่า การจัดอบรมในโรงแรม มีความเหมาะสมดี ไม่แออัด แต่ก็มีข้อด้อยคือ การขาดแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ห้องสมุด อินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้ยังขาดสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการการทำงานคือ การถ่ายเอกสารและการพิมพ์งาน เป็นต้น

## การประเมินกระบวนการ

การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรได้ดำเนินไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

1) กระบวนการจัดอบรมเริ่มตั้งแต่การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้ารับการอบรมมีความล่าช้ามาก ส่งผลต่อการเตรียมความพร้อมของผู้เข้าอบรม การอบรมในช่วงแรกในโรงแรมโดยทั่วไปมีการบริหารจัดการดี แต่ในช่วงของการไปฝึกงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง พบว่า หลักสูตรขาดการประสานงานที่ดีกับที่เลี้ยงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการไปฝึกงาน และวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ทำให้ผู้เข้าอบรมได้รับประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตามทางมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงก็ให้การดูแลผู้เข้าอบรมเป็นอย่างดี และให้โอกาสในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกันเป็นอย่างมาก

2) การจัดทำ Pilot Model ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เห็นว่ามีประโยชน์มาก แต่ด้วยในแต่ละมหาวิทยาลัยมีจำนวนของผู้รับการอบรมที่แตกต่างกัน ทำให้เป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งของการจัดทำ Pilot Model ที่ต้องการให้เป็นการสร้างระบบการบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัย อีกประเด็นที่มีความสำคัญก็คือ การให้ความสำคัญต่อ Pilot Model ของผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่การให้ข้อคิดเห็นในการจัดทำ Pilot Model และการเข้าร่วมการนำเสนอ Pilot Model ของ นบอ. ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร อาจเนื่องจากทางหลักสูตรขาดการประสานงานที่ดี และไม่เน้นให้เห็นความสำคัญของ Pilot Model ที่จะนำมาใช้การพัฒนาหน่วยงานและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

3) กระบวนการถ่ายทอดของวิทยากรส่วนใหญ่ดีมีความเป็นกันเองสูง และได้มีการสอดแทรกประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ยังมีวิทยากรบางส่วนที่ให้ความรู้ที่ยังไม่สอดรับและตรงกับความต้องการของผู้เข้าอบรม โดยเฉพาะเรื่องหลักการบริหาร ซึ่งจะเป็นการบรรยายหลักการบริหารทั่วไป แต่ผู้เข้าอบรมต้องการเรียนรู้จากเรื่องเล่าเชิงประสบการณ์จริง ที่เป็น Best practice สำหรับวิทยากรจากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงดีมาก ให้ความเป็นกันเองในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากหลังจบการอบรมแล้ว

4) ปฏิบัติการการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของผู้เข้าอบรม พบว่า ผู้เข้าอบรมในกลุ่มที่เป็นผู้บริหารสายวิชาการมีการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีทั้งในช่วงที่มีการบรรยายจากวิทยากร และการทำกิจกรรมกลุ่มผู้เรียน แต่ในกลุ่มผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการนั้น ยังมีการแสดงออกน้อย และความคิดเห็นที่คล้อยตามกับผู้บริหารสายวิชาการ สำหรับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ทางหลักสูตรจัดให้นั้น ผู้เข้าอบรมให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามยังมีผู้เข้าอบรมบางส่วน (จากมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง) ที่มีส่วนร่วมกิจกรรมกับผู้เข้าอบรมที่มาจากต่างจังหวัดน้อย เนื่องจากต้องกลับบ้านและต้องกลับไปทำงานที่มหาวิทยาลัย

5) รูปแบบและกิจกรรมของหลักสูตรมีความเหมาะสมดีมาก ด้วยมีวิธีการอบรมที่หลากหลาย ทำให้ไม่น่าเบื่อ อย่างไรก็ตามสำหรับรูปแบบการบรรยายโดยวิทยากรนั้นเห็นว่าควรจัดเป็นกลุ่มย่อย ตามความสนใจของผู้เข้าอบรม เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรอย่างใกล้ชิดมากขึ้น และเป็นความต้องการอย่างแท้จริงของผู้เข้าอบรม เนื่องจากผู้เข้าอบรมบางคนไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว ด้วยอาจไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หรือมีความรู้และทักษะดังกล่าวอยู่แล้ว ผู้เข้าอบรมทั้งหมดเห็นว่าการเรียนรู้แบบ Shadowing เป็นการเรียนรู้ที่ให้ประโยชน์กับผู้เข้าอบรมมากที่สุด ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง สำหรับการดูงานใน



6) จากการประเมินของผู้เข้าอบรมในภาพรวมของหลักสูตร พบว่า มีคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยร้อยละ 80 โดยผู้เข้าอบรมสายสนับสนุนวิชาการจะมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้เข้าอบรมสายวิชาการ โดยกิจกรรมที่พึงพอใจมากที่สุดคือ Shadowing และสิ่งที่ไม่พึงพอใจมากที่สุดและต้องปรับปรุงคือ CD. ในรูปของสื่อวีดิทัศน์ โดยเห็นว่าควรเชิญวิทยากรมาบรรยายน่าจะเหมาะสมมากกว่า กิจกรรมอีกอย่างหนึ่งที่เห็นว่าไม่ได้ก่อประโยชน์เท่าที่ควรคือการทำรายงานที่มีมากเกินไป ซึ่งถือว่าเป็นภาระ และไม่ได้ก่อประโยชน์อย่างใดเท่าที่ควร

7) การประเมินผลการอบรมในระหว่างการอบรมไม่มี และการประเมินหลังการอบรม ก็เป็นการประเมินความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ แต่ยังคงขาดการประเมินในเชิงของการวัดและประเมินผลที่ได้จากการอบรม จึงเห็นว่าหลักสูตรควรมีการติดตามและประเมินผลงานของผู้ผ่านการอบรมแล้วว่า ได้มีการนำความรู้ทักษะต่างๆ ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการบริหารงาน พัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัยอย่างไร

### การประเมินผลผลิต

การประเมินผลผลิตเป็นการเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยใน ส่วนนี้พิจารณาใน 2 ประเด็นคือ ความรู้และทักษะหลังการอบรม และพฤติกรรมการบริหารงาน ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ผ่านการอบรมมีความรู้และทักษะหลังการอบรมในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.98 – 4.38 โดยมีทักษะการสร้างเครือข่ายสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ทักษะการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ และความรู้เกี่ยวกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี

2) ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการบริหารงานในระดับที่สูงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.13 – 4.56 ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และ 4.23 – 4.64 ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน โดยในทุกประเด็นของการประเมินผู้ร่วมงานให้คะแนนประเมินสูงกว่าผู้ผ่านการอบรม อย่างไรก็ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรมเห็นว่า ตนเองมีพฤติกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงสุด (mean = 4.37) รองลงมาคือ การบริหารงานทั่วไป (mean = 4.34) และการวางแผนกลยุทธ์ (mean = 4.30) ในขณะที่ผู้ร่วมงานประเมินว่า ผู้ผ่านการอบรมมีพฤติกรรมการบริหารงานทั่วไปสูงสุด (mean = 4.50) รองลงมาคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (mean = 4.45) และการวางแผนกลยุทธ์ (mean = 4.33) ตามลำดับ

3) ประเด็นการประเมินพฤติกรรมการบริหารงานที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรก คือ (1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (2) การสร้างโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (3) ความมั่นใจในการบริหารงาน (4) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และ (5) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาประชุมเพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ตามลำดับ สำหรับประเด็นการประเมินที่มีคะแนนต่ำสุดคือ การนำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

4) ผู้ผ่านการอบรมเห็นว่า หลักสูตรสามารถพัฒนาผู้เข้าอบรมได้ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ประมาณร้อยละ 70 อีกร้อยละ 30 ผู้ผ่านการอบรมต้องนำความรู้ทักษะต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เองในหน่วยงาน ซึ่งการนำไปประยุกต์ใช้จึงเป็นความสามารถและศักยภาพของผู้ผ่านการอบรมแต่ละคน

### การประเมินผลลัพธ์



การประเมินผลลัพธ์เป็นการพิจารณาว่าหลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานหรือไม่ หน่วยงานได้รับการพัฒนา และมีผลการดำเนินงานอย่างไร รวมถึงการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่น ผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

1) ร้อยละ 98 และ 93 ของผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในทางบวก ตามการรายงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ตามลำดับ และจากการรายงานของผู้บังคับบัญชา พบว่า ร้อยละ 40 และ 47 ของ นบอ. มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานไปในทางบวกมากและปานกลาง ตามลำดับ

2) ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน คือ มีภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิดและกล้าตัดสินใจมากขึ้น คิดอย่างเป็นระบบ และมีทักษะในการบริหารงาน สามารถจัดการงานต่าง ๆ และลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น

3) ในทัศนะของผู้ร่วมงานเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยน คือ การมีภาวะผู้นำมากขึ้น สามารถคิดนโยบายและกลยุทธ์ต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาระบบงาน มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์กว้างขึ้น มีการทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ ทำงานอย่างเป็นระบบ เข้าใจภาพรวมในการบริหารงาน มีการวางแผนการทำงาน และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ และที่สำคัญคือ ให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้ร่วมงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ผู้ร่วมงานมีความขัดแย้งลดลง

4) ผลจากการพัฒนาของผู้ผ่านการอบรม จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ การพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงาน และพัฒนาหน่วยงาน พบว่า การพัฒนาทุกด้านอยู่ในระดับสูง มีคะแนนเฉลี่ย 4.01 – 4.09 ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และอยู่ในระดับสูงมาก คะแนนเฉลี่ย 4.23 – 4.30 ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน

5) ประเด็นการประเมินที่เป็นผลจากการพัฒนาของผู้ผ่านการอบรมที่มีคะแนนสูง 5 อันดับแรก คือ บุคลากรให้ความร่วมมือกับในการปฏิบัติงานมากขึ้น (2) หน่วยงานมีผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดของระบบประกันคุณภาพ (3) หน่วยงานมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (4) มีวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน และ (5) บุคลากรในหน่วยงานมีการพัฒนาศักยภาพการทำงานมากขึ้น

6) ผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลังการอบรม อยู่ในระดับสูงและสูงมาก ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน

7) ผลการดำเนินงานของหน่วยงานใน 3 อันดับแรก ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรม คือ (1) กิจกรรม/โครงการในหน่วยงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง (2) หน่วยงานมีแผนปฏิบัติงานระยะสั้นที่เป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติและวัดความสำเร็จได้จริง (3) กำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด และบุคลากรในหน่วยงานเข้าใจแผนการทำงานของหน่วยงาน

8) ผลการประเมินตามการรายงานของผู้ร่วมงาน พบว่า ผลการดำเนินงานของหน่วยงานใน 3 อันดับแรก คือ (1) การเจรจาต่อรอง เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุด (2) กำหนดรูปแบบการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด (3) กิจกรรม/โครงการในหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่วัดได้จริง

9) ตัวอย่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของผู้ผ่านการอบรมและผลการดำเนินการของหน่วยงานหลังการอบรม ได้แก่

- การมีแผนงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- มีระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน โดยการจัดทำคู่มือในการทำงาน
- ปรับโครงสร้างหน่วยงาน
- การประชุมผ่าน VDO Conference
- มีเครือข่ายการทำงานทั้งระดับประเทศและต่างประเทศ
- ภูมิทัศน์สวยงาม เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน



- การพัฒนาระบบบริการ อำนวยความสะดวก และให้บริการที่ดีขึ้น ให้บริการนักศึกษาโดยไม่พักกลางวัน เป็นต้น

- มีโครงการ/กิจกรรม ที่จัดขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงาน ได้รับการประเมินที่ดีจากนักศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ผู้ร่วมงานมีวิธีการทำงานแบบใหม่

- จัดตั้ง Excellence Centre ด้านศิลปวัฒนธรรม

- โครงการช่วยเหลือสังคม เช่น การบริจาคคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

- ทำโครงการเพื่อหารายได้เข้าหน่วยงาน การนิเทศนอกหน่วยงาน จัดเก็บเป็นค่าบริการวิชาการ

- มีโครงการวิจัยเพิ่มขึ้น กระตุ้นการทำวิจัยในกลุ่มอาจารย์ใหม่และอาจารย์เก่า

- โครงการส่งเสริมอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

- มีหลักสูตร / โปรแกรมวิชาที่สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการของพื้นที่

10) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ในระดับที่สูงและสูงมาก ตามการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน ตามลำดับ โดยทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ผ่านการอบรมได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน (Mean = 4.14, 4.38) สูงกว่าการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา (Mean = 4.05, 4.38)

11) ผู้ผ่านการอบรมสามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในหน่วยงานและข้าราชการในระดับเดียวกัน ในระดับสูงมาก ตามการรายงานของผู้ร่วมงาน

12) การประเมินความพึงพอใจในการบริหารจัดการหน่วยงาน พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ (Mean = 4.09) สูงกว่าผู้ผ่านการอบรมประเมินตนเอง (Mean = 3.97)

13) การประเมินความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม พบว่า ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจสูงสุด (Mean = 4.20) รองลงมาคือ ผู้ร่วมงาน (Mean = 4.15) และผู้ผ่านการอบรม (Mean = 4.01) ตามลำดับ

14) ผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 79.3 รับรู้เกี่ยวกับ Pilot Model ในขณะที่ผู้ร่วมงานรับรู้เพียงร้อยละ 60.5

15) ผู้ผ่านการอบรมได้ให้ทัศนะถึงปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยอุปสรรคในการนำ Pilot Model ไปปฏิบัติใช้ ดังนี้

- ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง ได้ให้โอกาสในการนำเสนอ ชี้แจง นำเข้าเป็นแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย (2) บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพ คือ ให้ความร่วมมือ มีความมุ่งมั่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ต้องสร้าง Shared value กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) วางแผนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ เห็นเป้าหมาย และต้องประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามผล (5) ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง (6) Pilot Model มีขนาดเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และ (7) การช่วยเหลือกันระหว่างเครือข่าย นบอ. ในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ รวมถึงหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

- ปัจจัยอุปสรรค ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูง ไม่รับรู้ ไม่ได้ให้ความสำคัญ และไม่เชื่อมั่น (ทั้งหลักสูตร และ Pilot model) (2) บุคลากร มีคุณภาพต่ำ ขาดการปรับตัว เคยชินกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม (3) บุคลากรไม่เพียงพอ มีภาระงานมาก และเป็นลูกจ้างชั่วคราว (4) ผู้ผ่านการอบรม (สายสนับสนุนวิชาการ) ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารคนอื่น ๆ (5) ผู้ผ่านการอบรมมีจำนวนน้อย จึงไม่เกิดพลังมากพอในการขับเคลื่อนโครงการ (6) ไม่สามารถสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและสามารถนำลงสู่การปฏิบัติได้ (7) ระบบของมหาวิทยาลัยไม่เอื้ออำนวยต่อการนำไปใช้ โดยติดขัดในกฎระเบียบ งบประมาณหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ และ (8) Pilot Model ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน

## ผลตอบแทนจากการลงทุน





การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นการพิจารณาว่าผลประโยชน์จากการอบรมคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ ซึ่งผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

- 1) ความรู้และทักษะหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
- 2) พฤติกรรมการบริหารงานหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรมและผู้ร่วมงาน
- 3) ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมถูกนำไปใช้ในระดับสูง (มากกว่าร้อยละ 80) โดยความรู้และทักษะที่ถูกนำไปใช้มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ (1) ภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์องค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงานที่ถูกต้อง (3) การสร้างเครือข่าย (4) การบริหารจัดการการอุดมศึกษา และ (5) บริบทในการบริหารมหาวิทยาลัย และประเด็นที่ถูกนำไปใช้น้อยที่สุด คือ การบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ
- 4) ผลการดำเนินหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทั้งจากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 5) การเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในหน่วยงานและข้าราชการระดับเดียวกันหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้ร่วมงาน
- 6) การยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และผู้ร่วมงาน
- 7) ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงานหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม
- 8) ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรมหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้บังคับบัญชา
- 9) ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ประเมินว่าผู้ผ่านการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้ผ่านหลักสูตร นบอ. โดยผู้ผ่านการอบรม จะสามารถเข้าใจได้ตรงประเด็นเกี่ยวกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และสามารถนำลงสู่การปฏิบัติได้ดีกว่า ทำงานเชิงรุกที่โดดเด่น ทำงานเป็นทีม และมีเครือข่าย ผู้ผ่านการอบรมจะมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก และกล้าตัดสินใจทางการบริหารมากขึ้น
- 10) ผู้บริหารระดับสูงส่วนหนึ่งเห็นว่า ไม่สามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านหลักสูตรและผู้ที่ไม่ได้ผ่านหลักสูตรได้ เนื่องจาก (1) มหาวิทยาลัย ได้มีการจัดอบรมและเตรียมผู้บริหารระดับกลางแล้ว (2) มหาวิทยาลัย ได้มีระบบการบริหารงานที่มีลักษณะกึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแล้ว เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารที่สังกัดในมหาวิทยาลัยทั้งสองลักษณะนี้ จะมีความสามารถในเชิงการบริหารที่สูงอยู่แล้ว อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารที่อยู่สายวิชาการ ส่วนใหญ่ จะมีความรู้ความสามารถทางการบริหารค่อนข้างสูง ส่วนใหญ่ก็มักจะผ่านการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารแล้วในหลายหลักสูตร
- 11) ผู้ผ่านการอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร นบอ. โดยรวม คือ ร้อยละ 71.7 มีความพึงพอใจในระดับมาก และร้อยละ 23 มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด มีเพียง ร้อยละ 5.3 ที่พึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจต่อหลักสูตรใน 5 ประการหลัก คือ

*ประการที่หนึ่ง* การฝึกงานกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ทำให้ได้เห็นการพัฒนา เรียนรู้กับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และได้เห็นระบบการทำงานในสภาพความเป็นจริง ทำให้เกิดแนวคิดในการจะนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยตนเอง



*ประการที่สอง* การได้เครือข่าย จากการรู้จักกับผู้บริหารต่างสถาบัน (กลุ่ม นบอ.) การมีเครือข่ายที่แน่นแฟ้นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน รวมถึงการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะและเป็นพี่เลี้ยงให้ภายหลังจากจบหลักสูตรแล้ว

*ประการที่สาม* วิทยากรของหลักสูตร ทั้งวิทยากรในห้องเรียนและวิทยากรจากมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง ซึ่งทุ่มเทในการให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง และมีความหลากหลายทางวิชาการ ทำให้ได้แนวคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

*ประการที่สี่* การสร้าง Pilot Model ที่ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการหาแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยต้นสังกัด เป็นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์จากการเรียนรู้จากโมเดลที่ผ่านมา เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์ และมีความหลากหลายทางความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยให้มีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถนำผลการสร้าง Pilot Model นี้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงหลังการอบรม

*ประการที่ห้า* หลักสูตร เป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์และเนื้อหา ที่สามารถพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่ได้ในทุกระดับ โมเดลทั้ง 6 นั้น สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารใหม่ ให้มีภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง ช่วยในการจุดประกายความคิด มีการสร้างกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ได้องค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้

## สรุปผลการประเมินหลักสูตร

หลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญด้วยเกิดจากปรัชญาและแนวคิดที่ดีและได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์จริงมาใช้ในการวางแผนและกำหนดตัวหลักสูตร โดยได้ใช้รูปแบบการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมของหลักสูตรมีความแตกต่างจากหลักสูตรอื่น ๆ ในระดับเดียวกันอย่างสิ้นเชิง โดยหลักสูตรมีความโดดเด่นมากในส่วนที่เป็นการเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง (Shadowing) และการทำ Pilot Model ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมมีความประทับใจมากที่สุด ด้วยสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในที่ทำงาน อย่างไรก็ตามการกำหนดวัตถุประสงค์ในภาพกว้าง ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ทำให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้เข้าอบรม มีความคาดหวังต่อการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม

โดยคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม ใช้ตำแหน่งและอายุเป็นเกณฑ์การคัดเลือก ด้วยเป็นเกณฑ์กว้าง ๆ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการอบรมแต่ละรุ่นมีความแตกต่างกันมากทั้งวัยวุฒิ และคุณวุฒิ รวมถึงพื้นฐานและประสบการณ์ทางการบริหารก็มีความแตกต่างกันมากด้วย จากความแตกต่างนี้เอง จึงมีผลต่อความคาดหวังที่จะได้รับจากหลักสูตรที่มีความแตกต่างกันมากด้วย ทั้งที่เป็นการเข้ารับการอบรมในหลักสูตรเดียวกัน

ถึงแม้ว่าการบริหารโครงการของผู้จัดอบรม ซึ่งได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารโครงการไปแล้วบางส่วน แต่ก็ยังพบปัญหาบางประการซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้จัดการอบรมและผู้รับการอบรม การเตรียมความพร้อมของผู้เข้าอบรม และการบริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นไม่ได้ทำให้มีอุปสรรคหรือปัญหาใด ๆ เกิดขึ้นในระหว่างการอบรม แต่ก็ทำให้ผู้เข้าอบรมรู้สึกที่ผู้จัดอบรมยังมีความพร้อมไม่พอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

*ประเด็นแรก* คือ การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการอบรมของหลักสูตร ให้กับมหาวิทยาลัยและผู้เข้าอบรมตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ชัดเจน ทำให้ผู้เข้าอบรมมีความคาดหวังต่อหลักสูตรคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของหลักสูตร เช่น สมรรถนะเฉพาะด้าน ผู้เข้าอบรมคาดหวังว่าหลังผ่านหลักสูตรแล้วจะสามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เพียงการรับรู้ในแนวคิดกว้าง ๆ เท่านั้น แต่ต้องการรู้รายละเอียดเฉพาะ เพื่อให้สามารถนำไปทำงานได้ เป็นต้น



*ประเด็นที่สอง* คือ การประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยงไม่มีความชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยที่เลี้ยงแต่ละแห่งไม่สามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้กับผู้เข้าอบรมที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

*ประเด็นที่สาม* คือ ผู้เข้าอบรมบางคนไม่สามารถอยู่ร่วมทำกิจกรรมได้ตลอดการอบรม แสดงให้เห็นว่าผู้จัดอบรมไม่มีศักยภาพในการควบคุมหรือให้ผู้เข้าอบรมทุกคนอยู่ในกฎระเบียบได้ จึงเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่ออกคิดเห็นในการปรับปรุงหลักสูตรของผู้เข้าอบรม

*ประเด็นที่สี่* คือ การขาดการให้นำหนักกับการประเมินผลในระหว่างการอบรมและหลังการอบรม ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ต่อมหาวิทยาลัยต้นสังกัด จึงเป็นประเด็นต่อเนื่องที่ว่าผู้บริหารระดับสูงบางมหาวิทยาลัย ไม่ได้มีการติดตามหรือให้ความสำคัญกับ Pilot Model อีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับรู้ข้อมูลความสำคัญของโครงการ ที่จะมีการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย จึงทำให้ไม่เห็นความสำคัญของโครงการ โดยเห็นว่าการเข้ารับการอบรมของผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนวิชาการ เป็นเพียงเงื่อนไขหนึ่งของการดำรงตำแหน่งในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น (เข้าอบรมเพื่อให้ได้รับใบประกาศนียบัตรว่า ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางแล้ว)

การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์พบว่า หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมมีผลผลิตและผลลัพธ์ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ว่า “เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี” แต่สำหรับวัตถุประสงค์ที่ว่า “เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ รองรับความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล” เห็นว่าอาจยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในข้อนี้ และหากพิจารณาการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับผู้เข้าอบรมแล้ว พบว่า หลักสูตรสามารถเน้นการเสริมสร้างใน 2 กลุ่มสมรรถนะหลักคือ สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง สำหรับสมรรถนะเฉพาะด้าน แม้ว่าจะมีการระบุไว้ในหลักสูตร แต่จากผลการเรียนรู้ในหลักสูตร พบว่าเป็นการให้ในลักษณะของแนวคิดในภาพกว้าง ๆ และสุดท้ายคือสมรรถนะทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ในหลักสูตร แต่หลังการอบรมที่พบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความรับผิดชอบในงานสูงขึ้นรวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี อย่างไรก็ตามการปลูกฝังในเรื่องการมีจิตสาธารณะยังมีไม่มาก จึงเห็นว่าหากหลักสูตรควรมีการเพิ่มเติมและเน้นในเรื่องของสมรรถนะทางจริยธรรมให้มากขึ้น

การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนในมุมมองการพัฒนาทุนมนุษย์แล้ว เห็นได้ว่าหลักสูตร นบอ. ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่า จากการใช้สถิติที่เปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตและผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรมพบว่า (1) นบอ. มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการ บริหาร การเป็นแบบอย่าง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ (2) ผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของ นบอ. หลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 92 มีพฤติกรรมการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก

โดยโครงการและกิจกรรมที่ผู้ผ่านการอบรมสร้างขึ้น สามารถช่วยลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย จึงเห็นว่าควรสนับสนุนให้หลักสูตร นบอ. ดำเนินการต่อภายใต้เงื่อนไขของการปรับปรุงวิธีการบริหารโครงการ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีเจตคติที่ดีต่อหลักสูตร และผู้เข้าอบรมได้รับประโยชน์สูงสุด สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นำพามหาวิทยาลัยก้าวข้ามไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย



จากข้อมูลการศึกษาทั้งจากเอกสารหลักสูตร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง ผลการประเมินหลักสูตร นบอ. ที่ได้จัดอบรมมาแล้ว 3 รุ่น คณะนักวิจัยมีประเด็นการนำเสนอเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ในลักษณะของข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

1) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ที่จำแนกเป็น 4 ด้าน จึงมีข้อเสนอแนะในการออกแบบและจัดทำหลักสูตร นบอ. ว่าควรได้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางทั้ง 4 ด้าน ด้วยเป้าหมายหลักของหลักสูตรเน้นการพัฒนาศักยภาพให้กับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ดังนั้นในรายละเอียดของหลักสูตร ควรกำหนดว่า จะพัฒนาศักยภาพหรือสมรรถนะของผู้เข้ารับการอบรมในด้านใดบ้าง และโมดูลใดที่ช่วยในการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งหากหลักสูตรได้พิจารณาในประเด็นนี้ ก็จะทำให้หลักสูตรมีทิศทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางได้ชัดเจน และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key success indicators) ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) จากผลการประเมินหลักสูตรและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่พบว่า หลักสูตรได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านจริยธรรมไม่มากนัก แม้ว่าในระหว่างการอบรมจะมีการสอดแทรกเกี่ยวกับสมรรถนะดังกล่าวบ้าง แต่ก็ไม่ได้นำมาให้เป็นประเด็นที่สำคัญ ซึ่งสมรรถนะด้านจริยธรรมถือว่าเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญและมีความจำเป็นมากที่สุด สำหรับการเป็นผู้บริหาร จึงมีข้อเสนอแนะว่า หลักสูตรควรเน้นย้ำ และให้ประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะด้านจริยธรรมให้มากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของหลักธรรมาภิบาล และการมีจิตสาธารณะ

3) มีความหลากหลายในทัศนคติที่เกี่ยวกับหลักสูตร นบอ. และความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันมาก อาจเป็นเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และผู้ผ่านการอบรม รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร มีความเข้าใจในตัวหลักสูตรและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่คลาดเคลื่อนกัน ทำให้มีการตีความวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแตกต่างกันไปตามตำแหน่งและมุมมองของตนเอง จึงมีข้อเสนอแนะว่าผู้จัดการอบรมควรมีการชี้แจงทางวาจาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด หรือมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมที่มีรายละเอียดที่ชัดเจน ทั้งแนวคิด ปรัชญาการทำหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และตัวชี้วัดความสำเร็จของหลักสูตร รวมไปถึงความคาดหวังของหลักสูตร ที่จะให้ผู้ผ่านหลักสูตรได้นำความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

4) ด้วยผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันสูงทั้งด้านวัยวุฒิและคุณวุฒิ ตลอดจนรวมถึงสมรรถนะและประสบการณ์ทางการบริหาร และด้วยความไม่คุ้นชินกับระบบการบริหารแบบใหม่ ที่เปลี่ยนรูปจากสถาบันมาเป็นมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บริหารระดับกลางในแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีทั้งผู้บริหารเดิม (สายวิชาการ) และผู้บริหารใหม่ (สายสนับสนุนวิชาการ) มีต้นทุนเดิมที่มีความแตกต่างกันสูง จึงมีข้อเสนอแนะว่า การคัดเลือกผู้เข้าอบรมนอกเหนือจากการใช้อยู่และตำแหน่งเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแล้ว ยังเห็นว่าควรมีการใช้เกณฑ์สมรรถนะเป็นอีกเกณฑ์หนึ่งในการคัดเลือกผู้เข้าอบรมในแต่ละรุ่น ซึ่งน่าจะทำให้เกิดผลดีมากยิ่งขึ้น โดยการจัดอบรมในแต่ละรุ่นอาจมีความแตกต่างกันได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้เข้าอบรม หรืออาจออกแบบหลักสูตรการอบรมเป็น 2 ระดับ คือระดับพื้นฐาน และระดับก้าวหน้า ใน *ระดับพื้นฐาน* เป็นการจัดอบรมสำหรับผู้บริหารใหม่จริง ๆ ที่ยังขาดทั้งประสบการณ์ ความรู้และทักษะทางการบริหาร คือ เป็นการปรับฐานความรู้ ให้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย และให้เครื่องมือทางการบริหาร ที่สำคัญคือ ต้องสร้างความมั่นใจในการบริหารงาน และสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้กับนักบริหารใหม่ สำหรับ *ระดับก้าวหน้า* เป็นการจัดการอบรมสำหรับผู้ที่มีพื้นฐานมาแล้ว และสำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะทางการบริหารมาแล้ว สำหรับระดับก้าวหน้านี้ ควรมุ่งที่การสร้างแนวคิด วิสัยทัศน์ใหม่ และมุมมองทางการบริหารงานอุดมศึกษาให้มากขึ้น เน้นการสร้างนวัตกรรมและโครงการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ผู้บริหารที่ผ่านหลักสูตรระดับนี้ต้องสามารถเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Leading change) ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป



5) มีข้อค้นพบที่ว่าหลังการอบรม ผู้ผ่านการอบรมมีความตั้งใจสูงที่จะพัฒนาขับเคลื่อนหน่วยงานและมหาวิทยาลัยด้วย Pilot Model หากแต่ในทางปฏิบัติพบว่า การขับเคลื่อนในการพัฒนาหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทำได้ช้า ถึงแม้ว่าผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญก็ตาม ซึ่งการขับเคลื่อนที่เป็นไปอย่างช้า ๆ เนื่องจากผู้บริหารในระดับเดียวกัน ยังไม่ได้มีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ ทำให้การมีวิสัยทัศน์ มุมมอง ความเข้าใจ และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย ไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงมีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างว่า ควรให้แต่ละมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้เข้าอบรมเป็นทีม ประกอบด้วยผู้บริหารสายวิชาการและผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อหลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมจะได้มีพลังมากพอในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจส่งเป็นทีมละ 5 – 6 คน เพื่อให้แต่ละรุ่นมีจำนวนผู้เข้าอบรมไม่มากเกินไป และมาจากหลากหลายมหาวิทยาลัย

6) จากผลการประเมินที่ระบุว่า ผู้จัดการอบรมยังไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการโครงการ แต่คณะนักวิจัยเห็นว่า การให้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา – สกอ. เป็นแม่ข่ายหลักในการบริหารจัดการโครงการยังมีความจำเป็นอยู่มาก ด้วยรูปแบบการอบรมของหลักสูตรที่ต้องการความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเดิมมาเป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ดังนั้น สกอ. ในฐานะที่เป็นทั้งหน่วยงานกำกับ ดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้กับมหาวิทยาลัย ยังคงเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพสูงในการติดต่อประสานงาน และขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเดิมในการมาเป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงให้กับมหาวิทยาลัยใหม่ อย่างไรก็ตาม สกอ. มีเจ้าหน้าที่ด้านการอบรมจำนวนไม่มากนัก จึงมีข้อเสนอแนะใน 2 แนวทาง แนวทางแรกคือ การจ้างหน่วยงานเอกชนภายนอก (Outsourcing) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เช่น การเตรียมเอกสารและการผลิตเอกสารประกอบการอบรม การอำนวยความสะดวก การดูแลผู้เข้าอบรม รวมไปถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ต่าง ๆ การสนับสนุนการ ตลอดจนไปถึงสถานที่ และการเดินทาง เป็นต้น และแนวทางที่สองคือ การให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยของ สกอ. เป็นผู้จัดการอบรมร่วม โดย สกอ. ยังเป็นผู้จัดการอบรมหลัก และให้มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพและความพร้อมในการจัดอบรมเป็นผู้จัดการอบรมร่วม อย่างไรก็ตามไม่ควรมีการผูกขาดในการให้มหาวิทยาลัยแห่งใดแห่งหนึ่งเป็นผู้จัดการอบรมร่วมเพียงแห่งเดียว แต่ควรจัดโดยการหมุนเวียนไปยังภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อลดการผูกขาดและเกิดนวัตกรรมเปรียบเทียบ

7) จากการดำเนินการอบรมในหลักสูตร นบอ. มาแล้ว 3 รุ่น ยังไม่พบว่า มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรสร้างระบบการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือมีการติดตามอย่างน้อย 2 ครั้ง คือ ระยะเวลา 6 เดือน และ 1 ปี หลังการอบรม และควรเน้นการติดตามและประเมินผลในเชิงพฤติกรรม การขยายผลต่อ และผลกระทบที่เกิดขึ้น ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามวัตถุประสงค์การอบรม (2) การขยายผลทางความคิดและพฤติกรรมไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รวมถึงบุคลากรในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย และ (3) การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต และผลลัพธ์ของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งการมีระบบการติดตามและประเมินผล ให้ประโยชน์อย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) สร้างความตระหนักและกระตุ้นจูงใจจากผู้ผ่านการอบรม ในการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ รวมถึงเป็นการผลักดัน และกระตุ้นให้มีการคิดโครงการ/กิจกรรม และการนำ Pilot Model ไปใช้ปฏิบัติจริง (2) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เกิดความตระหนักและให้ความสนใจที่จะติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม โดยทางหลักสูตร อาจกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย เป็นหนึ่งในผู้ประเมินของหลักสูตร (จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้บริหารไม่ทราบ ไม่ได้ติดตาม การปฏิบัติงานของผู้ผ่านการอบรม การที่ไม่ได้ตระหนักและไม่ได้ให้ความสำคัญ เนื่องจากไม่ได้รับมอบหมายจาก สกอ. ให้มีการติดตามและประเมินผลหลังการอบรม) (3) ได้ประเมินผลหลักสูตร นบอ. เพื่อดูผลลัพธ์ระยะยาว ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่แท้จริงตามความคาดหวัง และเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และดำเนินโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

8) ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่ ไม่คุ้นเคยกับการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อวีดิทัศน์ จึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารประกอบการอบรมว่า ควรมีทั้งข้อมูลในรูปของสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Data files) ซึ่งควรจัดทำใน



9) รูปแบบกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในหลักสูตร ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่มีความหมายและเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารให้กับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี แต่ด้วยสถานการณ์ต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแนวทางการบริหารทางธุรกิจถูกนำมาใช้มากขึ้นในการบริหารการอุดมศึกษา จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการให้ประสบการณ์การเรียนรู้ทางการบริหารจากภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในส่วนที่เป็นแนวคิดการบริหารจากภาคธุรกิจ และจากมหาวิทยาลัยเอกชน อาจทำในลักษณะของการเชิญวิทยากรมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความรู้ และให้แนวคิดต่าง ๆ ทางการบริหาร รวมถึงการไปฟังตัวเพื่อการศึกษาดูงาน เป็นต้น

10) สิ่งที่ผู้เข้าอบรมได้รับประโยชน์มากอีกประการหนึ่งก็คือ เรื่องเล่าจากประสบการณ์ และ Best Practices ต่าง ๆ จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีการยกตัวอย่าง Best Practices ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง มาเป็นต้นแบบเพื่อการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมมากขึ้น เพื่อให้ได้เห็นในหลากหลายมุมมองสำหรับการพัฒนาเพื่อความ เป็นเลิศ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเชิญวิทยากรบรรยายในทุกกรณี อาจใช้การเรียนรู้จากเอกสารที่เป็นกรณีศึกษา เน้น การวิเคราะห์และอภิปรายโดยกลุ่มผู้เข้าอบรม และให้มีการออกแบบเพื่อต่อยอด Best Practices เป็นต้น

11) การมีเครือข่ายจากการอบรม ซึ่งผู้เข้าอบรมเห็นว่ามีความหมายเป็นอย่างมาก ด้วยไม่ใช่เพียงแต่การ มีเพื่อนต่างสถาบันเท่านั้น แต่เครือข่ายยังให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่าง ๆ ภายหลังจากการอบรมด้วย จึง เห็นว่าเครือข่าย นบอ. นี้มีความสำคัญต่อการสร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารให้กับผู้ผ่านการอบรม และเพื่อ เป็นการขยายเครือข่ายของผู้ผ่านการอบรมให้มากยิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดตั้งเครือข่าย นบอ.อย่าง เป็นรูปธรรม และจัดทำเว็บไซต์ของหลักสูตร นบอ. เพื่อเป็นอีกเวทีหนึ่งสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในระยะแรก สกอ. อาจเป็นหลักในการดำเนินการจัดทำ และกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ และเมื่อเครือข่ายมี ความเข้มแข็งมากพอแล้ว ก็จะเป็นการดำเนินการของกลุ่ม นบอ. ต่อไป อย่างไรก็ตาม สกอ. ควรมีแผนงานที่ชัดเจน ในการจัดตั้งเครือข่าย นบอ. และควรมีการสร้างกลไกต่อเนื่องร่วมกับเครือข่าย นบอ. มีการจัดสัมมนา ร่วมกัน ระหว่าง นบอ. ทั้ง 3 รุ่น เพื่อการแลกเปลี่ยนประเด็นและความคิดเห็นในการนำความรู้และทักษะที่ได้จาก หลักสูตรไปใช้จริง รวมไปถึงการเกื้อกูลในเชิงวิชาการ เช่น การจัดทำหลักสูตรร่วม การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การ จัดประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

12) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาทุกกลุ่ม คือ การให้โอกาสผู้บริหารระดับต้น และผู้ที่ได้รับการวางตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง (อาทิเช่น รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้บริหารสายสนับสนุน วิชาการที่ระดับต่ำกว่าระดับ 6 รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานอาวุโส เป็นต้น) เข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบอ. เพื่อเป็นการเตรียมคนสำหรับรองรับการหมุนเวียนในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ยังเป็นการ เตรียมทีมบริหารทั้งระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีวิธีการบริหารจัดการ การสร้างวิสัยทัศน์ และมีมุมมองใหม่ ๆ ด้าน การบริหาร เสริมสร้างให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้นอย่างเป็นระบบ มีทิศทาง และมีเป้าหมาย ร่วมกัน

13) ข้อเสนอแนะสุดท้าย เพื่อเป็นการสร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี และการเตรียมผู้บริหารระดับกลางให้รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักสำคัญ ที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยใหม่มีความเข้มแข็งขึ้น โดยหลักสูตร นบอ. ได้ตอบสนองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ดังกล่าวได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ยังมีข้อคิดเห็นจากผู้ผ่านการอบรมที่เห็นว่า ยังคงมีความต้องการในการอบรม อีกมาก ที่จะช่วยในการเสริมสมรรถนะให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี จึงมีข้อเสนอแนะว่า สกอ. ควรมีการประเมิน ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของผู้บริหารในทุกระดับของมหาวิทยาลัยใหม่ เพื่อค้นหาความ ต้องการหรือทักษะต่าง ๆ ในการอบรมที่จำเป็นที่เอื้อต่อการบริหารงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยใหม่ก้าวข้ามและ เปลี่ยนถ่ายไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้อย่างราบรื่นและมั่นคงต่อไป

