

# Evaluation of Developing Course of Middle Administrators in Higher Education Institutions to Strengthen the Administration of New Universities\*

*Wirin Kittipichai\*\**

*Ungsinun Intarakamhang \*\*\**

*Juthamas Kaewpijit \*\*\*\**

## Abstract

The main objectives of this evaluation research was to evaluate the developing course of middle administrators in Higher Education Institutions based on CIPP model, Logic model and ROI of human capital. Six factors, which were contexts, inputs, processes, products, outcomes and ROI of human capital, were evaluated by using 360-Feedback. The data were collected from four groups of 589 totally samples which included 13 experts, 174 trained middle administrators, 54 supervisors of the trained administrators, and 348 trained administrator's colleagues. Data were collected through questionnaires and in-depth and focus group. Data were analyzed by using content analysis, descriptive statistics and Pair samples t-test. The results indicated that : 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 training, the passed attendants had obviously conducted both tangible and intangible products and outcomes, 4) after training, the admin knowledge, skills and behaviors of the passed attendants were higher than before training at statistical significant 0.001. They could be role models for others. Furthermore, their admin performance was satisfied and accepted by their supervisors and colleagues, 5) after training, the satisfaction of their supervisors and of themselves toward their organization administration was higher than before training at statistical significant 0.001 and 6) the training was to bring about good benefits in terms of ROI of human capital. Many new projects were created by both faculty and university levels. The universities' budgets were reduced. Their projects were finished on time efficiently and effectively. Their clients were satisfied with their services. In addition, the good images of the universities were being built up.

**Key word:** Evaluation research, Developing course of administrators, Higher Education Institutions

---

\* The reseatch report was funded from Office of the Higher Education Commission.

\*\* Lecturer in Faculty of Public Health, Mahidol University E-mail: phwkt@mahidol.ac.th

\*\*\* Assistance Professor in Behavioral Science Research Instiute, Srinakharinwirot University

\*\*\*\* Assistance Professor in the School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

# การประเมินผลหลักสูตรการพัฒนา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา (นบอ.) ตามโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่\*

วิรินทร์ กิตติพิชัย\*\*

อังศินันท์ อินทรกำแหง\*\*\*

จุฑามาศ แก้วพิจิตร\*\*\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงประเมินโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินผล “หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา - นบอ.” โดยพิจารณาจาก 6 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยบริบท นำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลตอบแทนจากการลงทุนในลักษณะการเพิ่มทุนมนุษย์ โดยประยุกต์ใช้ 3 แนวคิดในการประเมิน ได้แก่ CIPP model, Logic model, และ ROI of Human capital และใช้การประเมิน 360 องศา เก็บข้อมูลกับตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ 13 คน ผู้ผ่านการอบรม 174 คน ผู้บังคับบัญชา 54 คนและผู้ร่วมงาน 348 คน โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มย่อย โดยข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติการทดสอบค่าที ผลวิจัยพบว่า 1) หลักสูตรมีการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง และมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างจากหลักสูตรการอบรมอื่นในระดับเดียวกัน 2) รูปแบบการอบรมที่ผู้เข้าอบรม (นบอ.) ประทับใจมากที่สุดคือ การเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง (Shadowing) และการทำรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model) 3) หลังการอบรม นบอ. มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ชัดเจน 4) หลังการอบรม นบอ. มีความรู้ ทักษะ พฤติกรรมการบริหาร การเป็นแบบอย่าง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงาน สูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 5) หลังการอบรม ผู้บังคับบัญชา พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของ นบอ. สูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และ 6) หลักสูตรให้ผลตอบแทนการลงทุนในลักษณะทุนมนุษย์ที่คุ้มค่า โดยหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมีโครงการใหม่เพิ่มขึ้น ลดงบประมาณได้ งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

**คำสำคัญ:** การวิจัยเชิงประเมินผล หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา

\* รายงานการวิจัยได้รับทุนจาก สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

\*\* อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

\*\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะพัฒนารัฐพยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

## ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมขององค์ความรู้ทางวิชาการและบุคลากรที่มีคุณภาพมีบทบาทในการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีคุณภาพที่สำคัญเพื่อการพัฒนาประเทศ ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ ซึ่งการแบ่งส่วนการบริหารและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ และรองรับการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งด้านการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ พัสดุ และระบบการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารระดับกลางถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ และมีทักษะการบริหารจัดการเฉพาะด้าน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน สามารถบริหารจัดการตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ได้จัดโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่ขึ้นเพื่อให้สอดรับสภาวะการเปลี่ยนผ่านเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ด้วยความตระหนักและเห็นความสำคัญของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ในการขับเคลื่อนสถาบันเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการพึ่งพาตนเองได้ และพร้อมรับการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และมหาวิทยาลัยตั้งใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงได้จัดทำหลักสูตร “การพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษา (นบอ.)” โดยดำเนินการตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 ถึงสิงหาคม พ.ศ. 2551 รวม 3 รุ่น โดยมีผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านหลักสูตรแล้วจำนวน 174 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ใช้ระยะเวลาการอบรมประมาณ 50 - 60 วันต่อรุ่น

หลักสูตรประกอบด้วย 6 โมดูล ที่ดำเนินการต่อเนื่องกัน

อย่างไรก็ดีในการดำเนินการจัดอบรมในหลักสูตรดังกล่าว ซึ่งดำเนินมาแล้วเป็นระยะเวลา 1 ปีเศษ ในระหว่างนี้ผู้ผ่านการอบรมได้นำองค์ความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนรวมถึงเครือข่ายผู้บริหารที่ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ ต่อกัน ไปใช้ในการบริหารงานจริง และเพื่อเป็นการติดตามผลลัพธ์ และประเมินผลตอบแทนที่ได้รับจากหลักสูตรการอบรม (Return On Investment - ROI) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงจัดทำโครงการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ตามโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับปรุงหลักสูตรนบอ. ให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยพิจารณาจากปัจจัยบริบท นำเข้า กระบวนการ และผลผลิต
2. เพื่อประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
3. เพื่อประเมินความคุ้มค่าการลงทุนที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารที่ผ่านการอบรมและหน่วยงาน

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการประเมินหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ ปัจจัยผลผลิต ปัจจัยผลลัพธ์ และผลตอบแทนจากการลงทุน สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้นในการอบรมครั้งต่อไป

2. ได้ข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา มีความพึงพอใจต่อหลักสูตรที่มีการติดตามอย่างจริงจัง และเห็นความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง

### ขอบเขตการดำเนินงาน ครอบคลุมประเด็น

1. ศึกษาแนวคิดการประเมินผลโครงการและโปรแกรมที่นำมาใช้ในการวิจัย

2. วิเคราะห์ข้อมูลเอกสารจากผู้จัดการอบรม ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ประกอบด้วยเอกสาร

2.1 เอกสารหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษา

2.2 เอกสารการประเมินที่ผู้จัดการอบรมได้ดำเนินการไปแล้ว เช่น ข้อมูลการประเมินผลจากผู้เข้ารับการอบรม การประเมินภาพรวมโครงการ ข้อมูลประเมินจากเครือข่ายมหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. กรอบแนวคิดการประเมินหลักสูตร ได้ประยุกต์จาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่

3.1 CIPP Evaluation model and associated relationships with program ของ สตัฟเฟิลบีมและชินด์ฟิลด์ (Stufflebeam & Shinkfield, 2007)

3.2 Human capital ตามแนวคิดของ ชูลทซ์ (Schultz, 1979) ในด้านผลตอบแทนการลงทุนในการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก (ROI)

3.3 Logic model ที่เน้นการประเมินผลลัพธ์ระยะสั้น (Short - term outcomes) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long - term outcomes / performance) (Pankratz, 2008: online)

4. สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตร

วิทยาการ และผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำปรึกษา ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร มหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดกรอบการประเมินในเชิงลึก

5. สร้างเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์ระยะสั้นและผลลัพธ์ระยะยาว ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความคาดหวังของหลักสูตร

6. เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) การสนทนากลุ่มย่อย (Small focus groups) กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรม ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมทั้งหาแนวทางและข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงหลักสูตร

7. วิเคราะห์ข้อมูล แปลผลข้อมูล และจัดทำรายงานสรุปผลการศึกษา

### นิยามปฏิบัติการ

**นักบริหารอุดมศึกษา (นบอ.)** หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ที่ดำรงตำแหน่ง คณบดี และผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั่วประเทศ สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ซึ่งมหาวิทยาลัย / สถาบันเป็นผู้ส่งบุคลากรให้เข้ารับการอบรม โดยผู้บริหารระดับกลางที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า เป็นกลุ่มคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการบริหารการคลังและงบประมาณ และด้านการบริการการศึกษาโดยผู้เข้าอบรมต้องมีอายุไม่เกิน 55 ปี มีจำนวน 3 รุ่นๆ ละ 50 - 60 คนและเข้ารับการอบรมในช่วง พ.ศ. 2551

**หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง โปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษา (นบอ.) ที่มีวัตถุประสงค์ของหลักสูตรเพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ที่รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยที่ดี ในการดำเนินการของหลักสูตรใช้ระยะเวลา 7-8 สัปดาห์ต่อเนื่องกัน ประกอบด้วย โครงสร้างของวิชาและรูปแบบกิจกรรม 6 โมดูล ดังนี้

**Module 1: Introduction** มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับพื้นฐานให้เห็นภาพรวมการบริหารของสถาบัน อุดมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษา/ทบทวนด้วยตนเองผ่านระบบ E-learning และการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 3 วัน ประกอบด้วยหัวข้อวิชา นโยบายการบริหารอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษาไทย สรุปภาพรวมบริบทของหลักสูตร นบอ. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสร้างเครือข่ายและภาวะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง

**Module 2: Theory & Concept** มี วัตถุประสงค์เพื่อปรับพื้นฐานให้เห็นภาพรวมการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรใน 5 ด้านได้แก่ บริบทอุดมศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการคลังและงบประมาณ และการบริการการศึกษา ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 1 สัปดาห์ ประกอบด้วยหัวข้อ 1) สรุปแนวทางการเรียนรู้หลักสูตร นบอ. 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปภาพรวมบริบทในการบริหาร มหาวิทยาลัย 3) ยุทธศาสตร์โลกและยุทธศาสตร์ไทย ปัจจัยที่มีผลต่ออุดมศึกษา 4) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี 5) การแลกเปลี่ยนแนวคิด ทิศทางการพัฒนานักบริหารอุดมศึกษา 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการวางแผนกลยุทธ์องค์กร 7) การ

ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปภาพรวมทักษะการบริหาร 8) ยุทธศาสตร์การเตรียมกำลังคน และ 9) สรุปภาพรวมบริบทในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

**Module 3: Case Study & Shadowing** มี วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบ การณ์จริงในเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีกิจกรรม การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยได้ปฏิบัติงานใน สภาพแวดล้อมจริง เพื่อเกิดเครือข่ายในการปฏิบัติงาน เฉพาะทาง ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 3 สัปดาห์

**Module 4: Conclusion & Clinic** มี วัตถุประสงค์เพื่อสรุปประเด็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาจากการ ปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริงในเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษา มีกิจกรรมการ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเปรียบเทียบการบริหารงาน ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการสร้างสมมติฐาน ปัญหาอุดมศึกษา ร่วมกันแลกเปลี่ยนและฝึกแก้ ปัญหา โดยการแบ่งกลุ่มตามหัวข้อเดียวกันเพื่อ เปรียบเทียบสิ่งที่ได้ศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากนั้นให้สรุปการศึกษาดูงานพร้อมนำเสนอผลงาน โดยมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ใช้ระยะเวลาดำเนินการ 2 วัน

**Module 5: System Design** มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างระบบการบริหารงานของมหา วิทยาลัย โดย นำประสบการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบมา เป็นแนวทางในการออกแบบระบบการบริหารที่ สอดคล้องกับบริบทของตนเอง ใช้ระยะเวลา ดำเนินการ 1 สัปดาห์ ประกอบด้วยหัวข้อวิชา

1. การวิเคราะห์สรุปประเด็นและการประมวล ความรู้รวบยอดเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาหน่วยงาน นำร่อง (Pilot Model) นำประสบการณ์ใหม่ที่ได้จาก



การวิเคราะห์ เปรียบเทียบมาออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับบริบท สร้างระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยด้วยตนเอง

2. การรวบรวมวิเคราะห์ และการประมวลความรู้รวบยอดในการสร้างรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model)

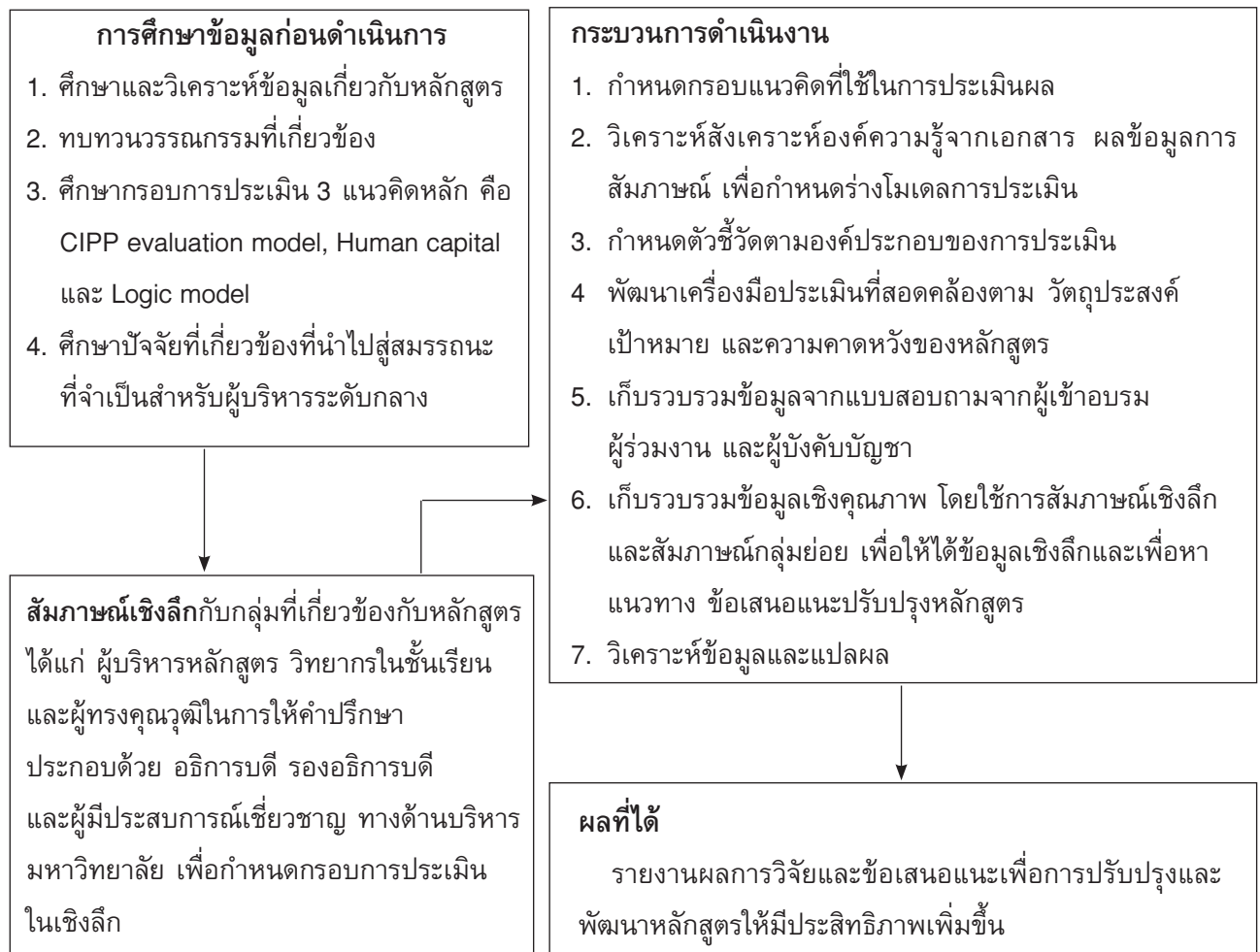
3. แนวคิดการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อรวบรวมผลการวิเคราะห์และการประมวลความรู้รวบยอดเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model) และสรุปการประมวลของแต่ละมหาวิทยาลัย

**Module 6: Presentation & Clinic** เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของตนเอง พร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมสัมมนาและผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะและการให้คำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ 2 วัน

### กรอบการดำเนินงาน

กรอบการดำเนินการกำหนดเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลก่อนการดำเนินการ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร 3) กระบวนการดำเนินงาน และ 4) ผลที่ได้รับ รายละเอียดของงานแต่ละส่วน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบการดำเนินงาน

## กรอบแนวคิดในการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ในการศึกษานี้ใช้โมเดล CIPP Evaluation Model and Associated Relationships with Program ของสตัฟเฟิลบีมและชินด์ฟิลด์ (Stufflebeam & Shinkfield, 2007) เป็นกรอบหลักของการประเมินหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ใช้กรอบการประเมินตาม Logic model เพื่อประเมินผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว และใช้แนวคิดเกี่ยวกับ

Human capital (Pankratz, 2008: online) เพื่อพิจารณาผลตอบแทนในการลงทุนในเชิงการเพิ่มทุนมนุษย์เป็นหลัก โดยผู้ที่ผ่านการอบรมจะมีการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านทักษะและการเรียนรู้ ทำให้สร้างผลผลิต ในเชิงการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นจากเดิม ทำให้หน่วยงานในความรับผิดชอบได้รับการพัฒนาหรือมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประเมิณผล เป็นการประเมินผลหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานอุดมศึกษา (นบอ.) ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร นบอ. มี 4 กลุ่มรวม 589 คน ประกอบด้วย

1. ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร นบอ. ได้แก่ ผู้บริหารหลักสูตร วิทยาการ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง และผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญด้านบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 13 คน
2. ผู้บริหารระดับกลางที่ผ่านการอบรม (นบอ.) จำนวน 174 คน
3. ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. จำนวน 54 คน
4. ผู้ร่วมงานของ นบอ. ซึ่งหมายรวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย จำนวน 348 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณนั้นใช้แบบสอบถาม กับ นบอ.ทุกคน ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานของ นบอ. รวม 576 คน สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ นบอ. ที่ดำรงตำแหน่งในสายวิชาการได้แก่ อาจารย์ จะเก็บข้อมูลกับผู้ร่วมงานสายวิชาการซึ่งเป็นอาจารย์ 1 คน และผู้ร่วมงานสายสนับสนุน 1 คน สำหรับ นบอ. ที่ดำรงตำแหน่งในสายสนับสนุน เช่น ผู้อำนวยการกอง นักบริหารงานบุคคล เป็นต้น จะเก็บข้อมูลกับผู้ร่วมงานสายสนับสนุน 2 คน ในการคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมงานนี้ใช้การกำหนดหลักเกณฑ์ เป็นผู้ร่วมงานที่ทำงานในหน่วยย่อยเดียวกันกับ นบอ. มาอย่างน้อย 1 ปี สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยในแต่ละภูมิภาคให้ครบทุกภูมิภาคเป็นตัวจำแนกชั้น สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหลักสูตร วิทยาการและผู้มีประสบการณ์ เชี่ยวชาญทางด้านบริหารมหาวิทยาลัยและเกี่ยวข้องกับหลักสูตร

## เครื่องมือการวิจัย มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำสนทนากลุ่มย่อย สำหรับกลุ่ม นบอ. กลุ่มละ 8 - 15 คน
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บริหารหลักสูตร วิทยาการ และผู้มีประสบการณ์เชี่ยวชาญทางด้านบริหารมหาวิทยาลัย
3. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ นบอ.
4. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชา
5. แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ร่วมงาน
6. แบบสอบถาม เพื่อประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความคาดหวังของหลักสูตร ได้แก่

- 1.1 แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยประเมินตนเอง (Self report)
- 1.2 แบบสอบถามเพื่อประเมินพฤติกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้ร่วมงาน (Coordinator report)
- 1.3 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการบริหารงาน และผลการปฏิบัติงานของ นบอ. โดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor report)

**การรวบรวมข้อมูล** แบ่งตามเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

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



ในระหว่างเดือนธันวาคม 2551 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2552

3. ใช้แบบสัมภาษณ์กลุ่มย่อยโดยการสนทนา กลุ่มเพื่อเก็บข้อมูลกับ นบอ. จำนวน 10 ครั้ง/กลุ่ม กลุ่มละ 8 - 15 คน ครอบคลุมทุกภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) นำเสนอ จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติที (Pair samples t-test) ในการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

## สรุปผลการวิจัย

### ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ผ่านหลักสูตร นบอ. จำนวน 119 คน จากมหาวิทยาลัย 42 แห่ง เป็น นบอ. รุ่น 3 ร้อยละ 38 อีก เป็น นบอ. รุ่น 1 และ 2 ร้อยละ 31 และ 31 ตามลำดับ เป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน (50.4%) มีอายุระหว่าง 34 - 58 ปี อายุเฉลี่ย 48.3 ปี มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 10 - 37 ปี อายุราชการเฉลี่ย 24.2 ปี และร้อยละ 85 อยู่ในระดับซี 8 - 9 โดยร้อยละ 69.7 เป็นผู้อำนวยการส่วนราชการ

2. ผู้บังคับบัญชาของ นบอ. จำนวน 29 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 78.3 มีอายุระหว่าง 49 - 65 ปี อายุเฉลี่ย 59.5 ปี

3. ผู้ร่วมงานของ นบอ. จำนวน 228 คน จากมหาวิทยาลัย 41 แห่ง เป็นเพศหญิง ร้อยละ 71.8 มีอายุระหว่าง 23 - 58 ปี อายุเฉลี่ย 38 ปี และปฏิบัติงานร่วมกับ นบอ. ในช่วง 1 - 30 ปี อายุงานเฉลี่ย 6.3 ปี

## ผลการประเมินหลักสูตร

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผลการใช้หลักสูตรตามปัจจัยบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต มีดังนี้

1. ด้านบริบทของหลักสูตรพบว่า หลักสูตร นบอ. เป็นหลักสูตรที่มีความสำคัญด้วยเกิดจากปรัชญาและแนวคิดที่ดีและได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพการณ์จริงมาใช้ในการวางแผนและกำหนดตัวหลักสูตร โดยได้ใช้รูปแบบการอบรมที่เน้นผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้และกิจกรรมของหลักสูตรมีความแตกต่างจากหลักสูตรอื่นๆ ในระดับเดียวกันอย่างสิ้นเชิง โดยหลักสูตรมีความโดดเด่นมากในส่วนที่เป็น *การเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยที่เลี้ยง (Shadowing)* และ *การทำรูปแบบพัฒนาหน่วยงาน (Pilot model)* ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้เข้าอบรมประทับใจมากที่สุด เพราะนำไปใช้ได้จริงในที่ทำงาน

2. ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ปริมาณและความเหมาะสมของจำนวนผู้จัดฝึกอบรมหรือเจ้าหน้าที่ผู้จัดอบรมเพียงพอ มีเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรมชัดเจน วิทยากรมีชื่อเสียงมีความสามารถ มีเอกสารประกอบการฝึกอบรม มีความพร้อมของผู้เข้ารับการอบรม และมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้ารับการอบรมไว้ในหลักสูตรและใช้โรงแรมเป็นสถานที่ในการจัดอบรม สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการฝึกอบรมจึงครบถ้วน

3. ด้านปัจจัยกระบวนการ ในการดำเนิน การตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการอบรม พบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของหลักสูตร *“เพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี”* ส่วนวัตถุประสงค์การอบรมข้อที่ 2 *“เพื่อเตรียมผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่ รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล”* พบว่า บรรลุวัตถุประสงค์บางส่วนคือ หลักสูตรสามารถ

ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะ 2 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะในการทำงาน และทางการเมือง ส่วนสมรรถนะทางจริยธรรม ถึงแม้ว่าในหลักสูตรไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้ แต่หลังการอบรมพบว่า ผู้ผ่านการอบรมมีความรับผิดชอบในงานสูงขึ้น

4. ด้านปัจจัยผลผลิต พบว่า หลังการอบรม นบอ. มีคะแนนความรู้ ทักษะ พฤติกรรม การบริหาร สูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลผลิตด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรมก่อนและหลังการอบรม

ประเด็นในการประเมินด้านผลผลิต		Mean	SD	t-value	df	P-value
<b>ความรู้และทักษะ</b>						
- ความรู้ของผู้ผ่านการอบรม	ก่อน	2.98	0.59	26.79	109	< 0.001
	หลัง	4.21	0.47			
- ทักษะของผู้ผ่านการอบรม	ก่อน	2.89	0.66	22.11	113	< 0.001
	หลัง	4.20	0.52			
<b>พฤติกรรมการบริหารงาน</b>						
<u>ด้านการบริหารงานทั่วไป</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.23	0.57	25.04	110	< 0.001
	หลัง	4.34	0.50			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.74	0.59	23.11	198	< 0.001
	หลัง	4.50	0.48			
<u>ด้านการวางแผนกลยุทธ์</u>						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.19	0.68	22.02	111	< 0.001
	หลัง	4.30	0.55			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.54	0.68	23.45	199	< .001
	หลัง	4.36	0.56			
<u>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</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>พฤติกรรมการบริหารงานโดยรวม</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			

5. การประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารงานพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานที่มีคะแนนสูงสุด 5 อันดับแรกได้แก่ 1) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน 2) การสร้างโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) ความมั่นใจในการบริหารงาน 4) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน และ 5) การให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาประชุมเพื่อวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ส่วนพฤติกรรมการบริหารงานที่มีคะแนนต่ำสุดคือ การนำแผนพัฒนาการอุดมศึกษา 15 ปี มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานของหน่วยงาน

6. การประเมินผลลัพธ์ของหลักสูตร หลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมการบริหารงาน หน่วยงานได้รับการพัฒนาได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างให้กับบุคคลอื่น ผลการประเมินพบว่า

6.1 ร้อยละ 98 และ 93 ของผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในทางบวกตามรายงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

6.2 ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน คือ มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด

และกล้าตัดสินใจมากขึ้น คิดเป็นระบบ และมีทักษะบริหารงาน สามารถจัดการงานต่างๆ และจัดลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น

6.3 ในทัศนะของผู้ร่วมงานเห็นว่าผู้ผ่านการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีภาวะผู้นำมากขึ้น สามารถคิดนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์กว้างขึ้น มีการทำงานอย่างเป็นมืออาชีพ ทำงานอย่างเป็นระบบ เข้าใจภาพรวมในการบริหารงาน มีการวางแผน การทำงาน และกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ร่วมงานอื่นๆ และที่สำคัญคือให้ความสำคัญและให้เกียรติผู้ร่วมงานมากขึ้น รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ผู้ร่วมงานมีความขัดแย้งลดลง

7. การประเมินผลลัพธ์ในด้านการยอมรับจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม

และผู้ร่วมงาน

8. การประเมินผลลัพธ์ในด้านความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการหน่วยงานหลังการอบรมสูงกว่าก่อนการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จากการรายงานของผู้ผ่านการอบรม และจากรายงานของผู้บังคับบัญชา ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการเปรียบเทียบปัจจัยผลลัพธ์ก่อนและหลังการอบรม

ประเด็นการประเมินผลลัพธ์		Mean	SD.	t-value	df	P-value
ผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.18	0.54	19.27	108	< 0.001
	หลัง	4.11	0.44			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.55	0.62	22.77	205	< 0.001
	หลัง	4.30	0.47			
การเป็นแบบอย่าง(ผู้ร่วมงานรายงาน)						
- ต่อบุคลากรในหน่วยงาน	ก่อน	4.03	0.86	11.14	209	< 0.001
	หลัง	4.58	0.65			
- ต่อข้าราชการระดับเดียวกัน	ก่อน	3.82	0.79	14.99	211	< 0.001
	หลัง	4.52	0.63			
การยอมรับโดยรวม						
- ตนเองรายงาน	ก่อน	3.34	0.58	14.66	113	< 0.001
	หลัง	4.09	0.55			
- ผู้ร่วมงานรายงาน	ก่อน	3.68	0.69	19.87	208	< 0.001
	หลัง	4.38	0.55			
ความพึงพอใจ						
- การบริหารจัดการหน่วยงาน (ตนเองรายงาน)	ก่อน	3.18	0.73	11.61	114	< 0.001
	หลัง	3.97	0.72			
- การปฏิบัติงาน (ผู้บังคับบัญชารายงาน)	ก่อน	3.57	0.72	10.22	94	< 0.001
	หลัง	4.20	0.71			

9. ผู้ผ่านการอบรมได้ให้ทัศนะถึงปัจจัยสนับสนุนในการนำรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model) ไปปฏิบัติใช้ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง ได้ให้โอกาสในการนำเสนอ ชี้แจง นำเข้าเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย 2) บุคลากรในหน่วยงานมีคุณภาพ คือ ให้ความร่วมมือ มีความมุ่งมั่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ต้องสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shared value) กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) วางแผนการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ เห็นเป้าหมาย และต้องประเมินเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามผล 5) ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่ว

ถึงและต่อเนื่อง 6) รูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model) มีขนาดเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย และ 7) การช่วยเหลือกันระหว่างเครือข่าย นบอ. แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ รวมถึงหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน

10. เมื่อประเมินความคุ้มค่าจากการลงทุนในมุมมองของการพัฒนาทุนมนุษย์แล้ว เห็นได้ว่าหลักสูตร นบอ. ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่า โดยโครงการและกิจกรรมสร้างขึ้นจากผู้ผ่านการอบรม สามารถช่วยลดงบประมาณของมหาวิทยาลัย

งานสำเร็จตามเวลา งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ผู้รับบริการพึงพอใจ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย โดยผู้ผ่านการอบรมมากกว่าร้อยละ 92 มีพฤติกรรมการบริหารงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก

11. ผู้ผ่านการอบรมมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร นบอ. ใน 5 ประการหลักได้แก่

*ประการที่หนึ่ง* การฝึกงานกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ทำให้ได้เห็นการพัฒนา เรียนรู้กับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม และได้เห็นระบบการทำงานในสภาพความเป็นจริง ทำให้เกิดแนวคิดในการจะนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยตนเอง

*ประการที่สอง* การได้เครือข่าย จากการรู้จักกับผู้บริหารต่างสถาบัน (กลุ่ม นบอ.) การมีเครือข่ายที่แน่นแฟ้นทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน รวมถึงการเป็นเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ซึ่งได้ให้ข้อเสนอแนะและเป็นที่ปรึกษาให้ภายหลังจากจบหลักสูตรแล้ว

*ประการที่สาม* วิทยากรของหลักสูตร ทั้งวิทยากรในห้องเรียนและวิทยากรจากมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยง ซึ่งทุ่มเทในการให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ ด้วยเป็นผู้ที่มีความรู้กว้างขวาง และมีความหลากหลายทางวิชาการ ทำให้ได้แนวคิดสร้างสรรค์ในการบริหารงาน

*ประการที่สี่* การสร้าง Pilot model ที่ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการหาแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยต้นสังกัด เป็นการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์จากการเรียนรู้จากโมเดลที่ผ่านมา เกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์ และมีความหลากหลายทางความคิดที่จะพัฒนาหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ให้มีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวม ซึ่งสามารถนำผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาหน่วยงานนำร่อง (Pilot model) นี้ไปใช้ประโยชน์ได้จริงหลังการอบรม

*ประการที่ห้า* เป็นหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์และเนื้อหา ที่สามารถพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่ได้ในทุกระดับ โมดูลทั้ง 6 นั้น สามารถที่จะพัฒนาผู้บริหารใหม่ ให้มีภาวะผู้นำ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วยในการจุดประกายความคิด มีการสร้างกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พัฒนาดตนเอง ทำให้เพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ต้องมีความรู้ด้านต่างๆ ที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการประเมินหลักสูตร นบอ. ที่ได้จัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับกลางมาแล้ว 3 รุ่น คณะวิจัยมีประเด็นการนำเสนอเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร ในลักษณะของข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อของการวิจัยเชิงประเมินผลในครั้งนี้ ดังนี้

### ด้านปัจจัยบริบท

1. การเริ่มต้นของหลักสูตรตั้งแต่การออกแบบและจัดทำหลักสูตร นบอ. นั้นควรได้มีการพิจารณาถึงสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะด้านจริยธรรมในเรื่องของหลักธรรมาภิบาล และการมีจิตสาธารณะ

2. ควรมีการชี้แจงทางวาจาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด หรือมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมที่มีรายละเอียดที่ชัดเจน ทั้งแนวคิด ปรัชญา การทำหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และตัวชี้วัดความสำเร็จของหลักสูตร รวมไปถึงความคาดหวังของหลักสูตร

3. ด้วยผู้เข้าอบรมมีความแตกต่างกันสูงทั้งด้านวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ อาจออกแบบหลักสูตรการอบรมเป็น 2 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน และระดับก้าวหน้า



## ด้านปัจจัยนำเข้า

4. การรับสมัครผู้เข้าอบรม ควรให้แต่ละมหาวิทยาลัยได้ส่งผู้เข้าอบรมเป็นทีม ประกอบด้วยผู้บริหารสายวิชาการและผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อหลังการอบรมผู้ผ่านการอบรมจะได้มีพลังมากพอในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ซึ่งอาจส่งเป็นทีมละ 5 - 6 คน

5. การให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นแม่ข่ายหลักในการบริหารจัดการโครงการยังมีความจำเป็นอยู่มาก แต่อาจเพิ่มเติมการจ้างหน่วยงานเอกชนภายนอก (Outsourcing) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการธุรการฝึกอบรมและให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยของ สกอ. เป็นผู้จัดการอบรมร่วม โดย สกอ. ยังเป็นผู้จัดการอบรมหลัก โดยหมุนเวียนไปยังภูมิภาคต่างๆ เพื่อลดการผูกขาดและเกิดนวัตกรรมเปรียบเทียบ

## ด้านปัจจัยกระบวนการและผลผลิต

6. ควรสร้างระบบการติดตามและประเมินผลผู้ผ่านการอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือมีการติดตามอย่างน้อย 2 ระยะคือ 6 เดือน และ 1 ปี และเน้นการประเมินในเชิงพฤติกรรม การขยายผลต่อ และผลกระทบ

7. ควรมีการยกตัวอย่าง Best practices ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงของมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงมาเป็นตัวแบบเพื่อการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าอบรมมากขึ้น เพื่อให้ได้เห็นความหลากหลายมุมมองสำหรับการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ อาจใช้การเรียนรู้จากเอกสารที่เป็นกรณีศึกษา เน้นการวิเคราะห์และอภิปรายโดยกลุ่มผู้เข้าอบรม และให้มีการออกแบบเพื่อต่อยอด Best practices เป็นต้น

8. ควรมีการจัดตั้งเครือข่าย นบอ. อย่างเป็นรูปธรรม เช่น จัดทำเว็บไซต์ของหลักสูตรเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดทำหลักสูตรร่วมกัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การจัดประชุมทางวิชาการ เป็นต้น

9. ควรให้โอกาสผู้บริหารระดับต้น และผู้ที่ได้รับการวางตัวที่จะเป็นผู้บริหารระดับกลาง (อาทิเช่น รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างานอาวุโส เป็นต้น) เข้ารับการอบรม

10. ควรมีการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ของผู้บริหารในทุกระดับของมหาวิทยาลัยใหม่ เพื่อค้นหาความต้องการหรือทักษะต่างๆ ในการอบรมที่จำเป็นเพื่อให้มหาวิทยาลัยใหม่ก้าวข้ามและเปลี่ยนถ่ายไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้อย่างราบรื่นและมั่นคงต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *ทิศทางอุดมศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551, จาก <http://blog.eduzones.com/drkrieng/7614>.

จรรยาพร ธรณินทร์.(2551). *ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551, จาก [http://www.moe.go.th/charuaypon/works/ppt\\_charuaypon\\_124.ppt#256,1](http://www.moe.go.th/charuaypon/works/ppt_charuaypon_124.ppt#256,1).

จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *วิกฤติอุดมศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2551, จาก [http://library.trang.psu.ac.th/learning2\\_teach/index.php?Option=comcontent&task=view&id=48&Itemid=34](http://library.trang.psu.ac.th/learning2_teach/index.php?Option=comcontent&task=view&id=48&Itemid=34).

นาวีย์ สมิตตะสิงห์และคณะ.(2550). *การฝึกอบรมหลักสูตรบริหารระดับกลางกับภาวะการเป็นผู้นำ*. เอกสารประกอบการบรรยาย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ยุทธพงษ์ เจริญพันธุ์.(2546). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*.  
 กรุงเทพฯ: บริษัท เอ อาร์ บิซิเนสเพรส จำกัด.  
 สำนักงาน ก.พ.(2551). *หลักสูตรการพัฒนา  
 นักบริหารระดับกลาง*. สืบค้นเมื่อวันที่ 25  
 ธันวาคม 2551, จาก [http://www.ocsc.go.th/  
 ocsccms/ frontweb/view.jsp?categoryID=  
 CAT0000596](http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000596) .
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.(2540). *การประเมินผล  
 โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ:  
 สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- อังศินันท์ อินทรกำแหง และ ทศนา ทองภักดี.  
 (2548, กันยายน). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะ  
 ด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย  
 ของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ. *วารสาร  
 พฤติกรรมศาสตร์*, 11(1), 51-72.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง อรพินทร์ ชูชม วรรณ  
 เนตรทิพย์ และพัชรี ดวงจันทร์. (2552,  
 กันยายน). การบริหารจัดการและประเมิน  
 โครงการเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ  
 ของหน่วยงานในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสาร  
 พฤติกรรมศาสตร์*, 15(1), 28-38.
- Fitapatrivk, J.L., Sanders, J.R., & Worthen, B.R.  
 (2004). *Program evaluation: Alternative  
 approaches and practical guidelines*. 3<sup>rd</sup> ed.  
 London: Pearson education, Inc.
- Fitz-enz, Jac. (2000). *The ROI of human capital:  
 Measuring the economic value of  
 employee performance*. New York:  
 AMACOM.
- Pamela, S.L. ,Stephen, H.G., &Patricia, M.F.  
 (2001). *Management challenges in the 21<sup>st</sup>  
 Century*.3<sup>rd</sup> ed., South-Western College  
 Publishing.
- Pankratz, D. (2008). Program evaluation and  
 community schools of the arts: Purposes  
 concepts and tool. Retrieved November  
 22, 2008, from [http://www.nationlguid.org/  
 pdfs/ ProgramEval.pdf](http://www.nationlguid.org/pdfs/ProgramEval.pdf).
- Phillips & Stone. (2002). *How to measure  
 training results*. New York: The McGraw-  
 Hill.
- Stufflebleam, D.L. & Shinkfield, A.J. (2007).  
*Education theory, Model & application*. San  
 Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Titima Vechpong & Treetip Boonyam. (2007).  
 Moderating effect of internal-locus of  
 control on the relationship between  
 perceived administrative behavior of leader  
 and perceived organization politics. *The  
 Journal of Behavioral Science*, 2(1), 32- 40.