

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี เพื่อให้เข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้รวบรวมนำมากล่าวตามลำดับ ดังนี้

1. การวางแผนและแผนปฏิบัติการประจำปี
 - ความหมายของการวางแผน
 - ความสำคัญของการวางแผน
 - ประเภทของแผน
 - กระบวนการวางแผน
 - ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน
 - การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา
 - การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
2. การศึกษาความต้องการ
 - ความหมายของความต้องการ
 - วิธีการศึกษาความต้องการ และการประเมินความต้องการ
 - ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ
3. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - ความหมายของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - ประเภทของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
 - ขั้นตอนหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

- ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

4. หลักสูตรการฝึกอบรม
5. การฝึกอบรม
6. การประเมินการฝึกอบรม
7. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
8. แนวคิดและวิธีการสร้างแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ

1. การวางแผนและแผนปฏิบัติการประจำปี

ความหมายของการวางแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวินิจฉัยเพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าจะดีที่สุดโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสาร และกรณีแวดล้อมต่าง ๆ การวางแผนเป็นการใช้ความคิด จินตนาการ การคาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมาย และวางโครงการในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงศ์ (2535) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

มาลัย หุวะนันทน์ (2507) กล่าวว่า แผนเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่วางไว้ แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้ความรู้ในทางวิชาการและวิจารณ์ญาณ วินิจฉัยเหตุการณ์อนาคตแล้วกำหนดวิธีการโดยถูกต้อง และมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานแผนเป็นไปโดยเรียบร้อยสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อัทธ บัญประเสริฐ (2532) ได้ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่าการวางแผนเป็น ความพยายามขององค์กรและหน่วยงาน ในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้ตอบสนอง ต่อภารกิจ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุดด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มี ประสิทธิภาพสูงภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดย มุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจสำคัญ

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2524) ได้ ให้ความหมายการวางแผนไว้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

Kuafman (1972) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการวางโครงการเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมเหตุสมผลและเป็นที่น่าพอใจ

Goetz (1949) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเลือก และปัญหาที่เกี่ยวกับการวางแผน เกิดขึ้นเมื่อเกิดความจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ไขปัญหา 7ให้ลุล่วงไป

Koontz และ O'Donnell (1972) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้า ว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจาก ปัจจุบันสู่ออนาคต ตามที่ต้องการและทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามที่ต้องการถึงแม้ว่าเหตุการณ์ใน อนาคตเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดหมาย แต่ก็คิดว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นตามธรรมชาติ

กล่าวโดยสรุป การวางแผน จะประกอบด้วย

1. การคาดคะเนอนาคตโดยมีข้อมูล สถิติ ข้อเท็จจริง หรือหลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำ มาพิจารณาในการพยากรณ์ล่วงหน้า

2. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายซึ่งจะต้องมีก่อนการวางแผน เพื่อให้ทราบทิศทาง หรือ จุดมุ่งหมายของการทำงาน

3. การตัดสินใจเลือกทางที่มีประโยชน์มากที่สุด เช่น ประหยัดมากที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด และใช้ต้นทุนต่ำที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526กข12) กล่าวไว้ว่าการวางแผน การศึกษาเป็นการหาทางเลือกล่วงหน้าที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และให้ได้ ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการดำเนินการตามขั้นตอนอย่างมีระบบแบบแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของการวางแผนและการวางแผนการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้เห็นภาพของการวางแผนว่าเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร และในการ นำแผนไปปฏิบัตินั้นจำเป็นที่กระบวนการบริหารอื่น ๆ เช่น การควบคุม การงบประมาณ การ ประเมินผล ฯลฯ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างไรก็ตาม การวางแผนในแนวคิดเดิม ซึ่งถือ เป็นกระบวนการแยกออกจากจากการบริหารโดยส่วนรวมนั้น เป็นเหตุให้การวางแผนต้อง ประสพกับปัญหาและอุปสรรคทำให้แผนต้องประสพกับความล้มเหลวมาาก ดังนั้นการวางแผนใน แนวคิดใหม่ ๆ จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเมื่อได้มีการวางแผน โดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบคอบแล้ว ก็จะต้องมีการนำแผนออกไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการกำกับควบคุม ตรวจสอบ และมีระบบการประเมินผลอย่างสอดคล้องกันไป ซึ่งเป็นแนวคิดของระบบการวางแผนและการจัด การนั่นเอง

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งในระบบการบริหารในการจัดทำแผน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการวางแผนจะมีการพิจารณากำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำในอนาคต เพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ด้วยวิธีการที่รอบคอบ มีประสิทธิภาพและประหยัด มี

ผู้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้หลายท่านที่สมควรนำมาพิจารณาคือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) กล่าวว่า "แผนงานคือข้อกำหนดที่คาดหวังจะปฏิบัติในอนาคต แผนจึงเป็นที่รวมแห่งการปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การ ดังนั้นแผนงานที่ดีจึงช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่การบริหารงานขององค์การเป็นอันมาก"

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากมีการวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดแต่ได้ผลมากที่สุด
2. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. การวางแผนช่วยลดความขัดแย้งในองค์การหรือหน่วยงาน เนื่องจากมีกำหนดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ ช่วยให้การดำเนินงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคอันจะเกิดขึ้น
5. การวางแผนสามารถช่วยให้การควบคุมงานได้อย่างมีระบบ
6. การวางแผนช่วยการพัฒนาหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานเป็นไปอย่างทันเหตุการณ์ เนื่องจากได้มีการวิเคราะห์อย่างมีระบบ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และมีการดำเนินการทันต่อเหตุการณ์
7. การวางแผนช่วยการพัฒนาทุกด้าน ทุกระดับ สอดคล้องกัน เป็นการลดความซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร
8. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานกันระหว่างหน่วยงานที่มีกิจกรรมเหมือนกัน คล้ายคลึงหรือเกือหนุนซึ่งกันและกัน
9. การวางแผนช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงาน สามารถกำหนดอนาคตของตนเองได้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารไว้ดังนี้

1. เป็นการคิดเตรียมการและแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้เป็นการทำงานที่มีจุดหมาย เป็นการพัฒนาไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ค่อนข้างเด่นชัด นอกจากจะสะดวกในการดำเนินงานอย่างมากแล้ว ยังสามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบ และประเมินผลได้อีกด้วย
3. ในกรณีที่มีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่องแผนงานของโรงเรียน หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ฯลฯ ถ้ามีแผนอยู่แล้วก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
4. สามารถใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหาร ผู้คนนโยบายในระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
5. ทำให้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร การจัดการ และการวางแผน
6. การวางแผนทำให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และได้ผลคุ้มค่าทั้งนี้เพราะหลักการวางแผนจะต้องคำนึงถึงการระดมทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่มาดำเนินการ ตามความจำเป็น ก่อนหลังให้เหมาะกับภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยเลือกวิธีที่ดีที่สุด ทำให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร และระยะเวลา
7. การวางแผนทำให้เกิดความร่วมมือประสานงาน และการประสานแผนและโครงการ ทั้งในหน่วยงานเอง ต่างหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อน และเป็นภาระตมทรัพยากร เพื่อประหยัดและย่นระยะเวลาการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น

Le Breton & Henning (1964) กล่าวว่า การวางแผนงานเป็นงานขั้นแรก และเป็นกระบวนการขั้นสำคัญขั้นหนึ่งที่จะต้องมีความคู่ไปกับการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติ

สรุป ได้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงาน ขององค์การ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุดจาก ทรัพยากรที่มีอยู่ ช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดงานและอนาคตของตนเองได้

ประเภทของแผน

ประเภทของแผนนั้นได้มีนักวิชาการแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ หลากรูปแบบ โดย อาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป เฉพาะเกณฑ์ที่สำคัญและเป็นที่ยุ้จักกันโดยทั่วไป มีดังนี้

1. ประเภทของแผนตามระยะเวลา

สุมพงศ์ เกษมสัน (2523) แบบแผนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (short range planning) หมายถึง แผนงานในกิจกรรม เฉพาะอย่างที่มีหวังว่าจะเกิดในอนาคตแห่งระยะเวลาอันสั้นและอาจมีความสอดคล้องกับแผนงาน ระยะเวลา กระบวนการไม่ยืดหยุ่นและยุ่งยาก แผนงานประเภทนี้โดยทั่วไปมักมีกำหนดระหว่าง 1-2 ปี

2. แผนระยะยาว (Long range planning) หมายถึง แผนในกิจกรรม ขนาดใหญ่ มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ เกี่ยวกับกิจการงานสาขาอื่น ๆ หรือหน่วยอื่น หลายหน่วยที่ต้องใช้กระบวนการวางแผนอันสลับซับซ้อน รวมทั้งความชำนาญพิเศษที่ต้องใช้ในการ วางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้กล่าวถึงแผนซึ่งแบ่งประเภทตามระยะเวลาว่ามี 3 ประเภท คือ

1. แผนระยะสั้น (Short-range plan)
2. แผนระยะปานกลาง (Medium-range plan)
3. แผนระยะยาว (Long-range plan)

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2528) ได้กล่าวถึงแผนที่แบ่งตามระยะเวลาว่ามี 3 ประเภทคือ

1. แผนระยะสั้น (1-2 ปี)
2. แผนระยะกลาง (5-7 ปี)
3. แผนระยะยาว (10 ปี ขึ้นไป)

Guruge (1977) กล่าวถึง แผนประเภทต่าง ๆ โดยจำแนกตามระยะเวลาได้ดังนี้

1. แผนระยะยาว (Long-term) มีระยะเวลา 10-20 ปี หรืออาจถึง 25 ปี
2. แผนระยะปานกลาง (Medium-term) 4-7 ปี
3. แผนระยะสั้น (Short-term) 1-3 ปี

2. ประเภทของแผนตามวิธีการวางแผน

จำลอง อติกุล (2521) ได้จำแนกการวางแผนตามวิธีการวางแผนไว้ดังนี้

1. Project by Project Planning (การวางแผนโดยถือโครงการเป็นสำคัญ) การวางแผนชนิดนี้จะแยกวางแผนโครงการเป็นโครงการ ๆ ไป และการอนุมัติโครงการ ก็ จะแยกพิจารณาเป็นโครงการ ๆ ไป ถ้ามีทรัพยากรให้ก็อนุมัติโดยไม่ได้ดูโครงการอื่น ๆ ว่าเมื่อมารวมกันแล้วจะเป็นอย่างไร

2. Integrated Planning การวางแผนแบบนี้จะนำเอาโครงการแต่ละโครงการ ซึ่งต่างคนต่างวางไว้มารวมกัน ซึ่งสามารถจัดเป็นสาขา ต่าง ๆ ได้หลายสาขา การพิจารณาอนุมัติก็จะพิจารณาแต่ละสาขาว่าควรจะเป็นทางใด ควรจะเพิ่มหรือจะตัดสาขาใด

3. Comprehensive Planning (การวางแผนสมบูรณ์แบบ) เป็นการวางแผนครอบคลุมและผสมผสานทั้งในแผนระดับต่าง ๆ แผนระยะเวลาต่าง ๆ

3. ประเภทของแผนตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้จำแนกแผน ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ไว้ดังนี้

1. แผนที่วางไว้เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในอนาคต เพื่อกำหนดอนาคตที่ต้องการ
2. แผนที่วางไว้เพื่อจัดซื้อจัดซื้อที่เกิดจากการตัดสินใจผิด หรือปฏิบัติงานผิดพลาด

พลาตมาแล้ว (Retrospective)

4. ประเภทของแผนตามความมุ่งหมายของแผน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้จำแนกประเภทของแผนตามความมุ่งหมายของแผนไว้ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์หรือแผนสู่หลักชัย (Strategic Plan) เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนระดับรองลงไปทั้งหมดเพื่อให้อยู่ในกรอบของแผนกลยุทธ์นี้ จึงถือได้ว่ากลยุทธ์นี้เป็นกลไกแห่งวิธีการคิดทั้งระบบ (Systems Approach) แผนนี้จะตั้งความมุ่งหมายขององค์การ วางแนวทางในการใช้ทรัพยากรตลอดระยะเวลาอันยาวนาน
2. แผนกำหนดการหรือการวางแผนพัฒนา (Programme Development) เป็นการแปลความหมายในหนทางที่จะมุ่งไปสู่แผนกลยุทธ์ หรือเป็นการนำเอาแผนกลยุทธ์มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล
3. แผนปฏิบัติงาน (Operation Plan) เป็นการพิจารณาภารกิจและงานในปัจจุบัน ประกอบกับระยะเวลาที่จะต้องให้บรรลุเป้าหมาย แผนนี้จะกำหนดเป้าหมาย และสามารถจะไว้ในระยะสั้น แยกรายละเอียดของแผนพัฒนาออกมาเป็นจำนวนเงิน เพื่อนำงบประมาณและพิจารณาวางแผนมาตรฐานควบคุมการปฏิบัติทั้งหมด

นอกจากนี้ Guruge (1977) ยังได้กล่าวถึงแผนไว้อีก 2 ประเภทคือ

1. แผนระยะสั้นที่มีจุดมุ่งหมายเดียว (Single Purpose Plan) ซึ่งอาจมีระยะไม่กี่วันหรือถึง 2 ปี
2. แผนหมุนเวียน (Rolling Plan) จัดอยู่ประเภทแผนปานกลาง (Medium-term) เป็นแผนที่มีการทบทวนเพื่อการปรับแผนทุกปี ตัวอย่างเช่น การวางแผนระยะ 5 ปี

สรุปได้ว่า แผนมีการจัดประเภทไว้หลายประเภท หลายแบบ แต่ที่นิยมมากที่สุด คือ การจัดประเภทแผนตามระยะเวลา

กระบวนการวางแผน

ได้มีผู้แบ่งขั้นตอนกระบวนการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

Le Breton และ Henning (1961) ได้แบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ในการวางแผนออกเป็น 14 ขั้นตอน

1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องการวางแผน โดยพิจารณาความสำคัญของเรื่องที่จะดำเนินการวางแผน ว่าสมควรจะกำหนดเป็นแผนหรือไม่
2. พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะทำขึ้น โดยต้องคำนึงถึงนโยบายส่วนใหญ่ขององค์การด้วย เพราะวัตถุประสงค์ของแผนจะขัดกับนโยบายใหญ่ไม่ได้
3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้าง ๆ โดยกล่าวถึงความจำเป็นชนิดขององค์การ ผลที่คาดว่าจะได้รับ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด ความจำเป็นที่จะต้องจัดหน่วยงานเสียใหม่ให้ทำงานตามแผน และให้กำหนดขั้นตอนระยะยาว เพื่อความสะดวกแก่หน่วยงานที่จะรับหลักการ
4. เสนอข้อเสนอลงเพื่อรับอนุมัติขั้นต้น หรือที่นิยมเรียกกันว่าขอรับอนุมัติโครงการ เพื่อเป็นแนวทางที่จะกำหนดรายละเอียดต่อไป
5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและรับผิดชอบ การวางแผนใหญ่มักจะต้องใช้คนหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องจัดเจ้าหน้าที่วางแผนและมอบความรับผิดชอบแบ่งงานให้เป็นสัดส่วน

6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน หมายถึง การแบ่งแผนออกเป็นส่วนใหญ่ ๆ แล้วทำเค้าโครงโดยละเอียดทุกส่วน เช่น แผนย่อยที่จะรวบรวมข้อมูลแผนที่จะทดสอบแผนที่จะร่างขึ้น และแผนที่จะควบคุมการวางแผน เป็นต้น

7. ติดต่อหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือทุกฝ่าย
8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว
9. ประเมินค่าของข้อมูล
10. รวบรวมข้อมูลสรุปชั่วคราว และการทำแผนชั่วคราว ขึ้นนี้เป็นขั้นของการเลือกหนทางปฏิบัติ

ทางปฏิบัติ

11. ทดสอบส่วนต่าง ๆ ของแผนชั่วคราว
12. เตรียมแผนสุดท้าย
13. ทดสอบแผนและปรับแก้ตามความจำเป็น
14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

ประมวล เส้นาฤทธิ (2526) ได้กล่าวถึง กระบวนการและขั้นตอนการวางแผนการศึกษาไว้ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ การกำหนดวิสัยการวางแผน กำหนดโครงสร้างและกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่จำเป็น กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น
2. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ครอบคลุมถึง
 - การศึกษาวินิจฉัยสถานการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษาตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
 - การกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต
 - การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย
 - การกำหนดเป้าหมาย และจัดลำดับความสำคัญ
 - ทดสอบแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบและ

มอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป

4. การจัดทำรายละเอียดของแผน หลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบ จำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงาน โครงการ ตลอดจนพื้นที่ปฏิบัติการต่อไป

5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปีเพื่อประกอบการของงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ซึ่งหมายถึงการบริหารและการจัดการนั่นเอง

6. การเตรียมตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลสำหรับการปรับปรุงหรือเตรียมการวางแผนในวงจรหรือกระบวนการรอบต่อไป

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้กล่าวถึง กระบวนการขั้นตอนของการวางแผนไว้ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นการวางแผน

- 1.1 ประเมินความจำเป็น
- 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบาย
- 1.3 การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ
- 1.4 การกำหนดวิธีการดำเนินงาน
 - 1.4.1 การกำหนดทางเลือก
 - 1.4.2 การวิเคราะห์ทางเลือก
 - 1.4.3 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
- 1.5 การกำหนดวิธีการประเมินผล
- 1.6 การจัดทำแผนงานและโครงการ

ขั้นที่ 2 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ

2.1 การเตรียมการก่อนการดำเนินงาน ได้แก่ การเตรียมการเรื่องงบประมาณ หรือวัสดุอุปกรณ์ ขออนุมัติโครงการ งดเงิน จัดจ้าง จัดซื้อและการเตรียม เป็นต้น

2.2 ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนจริง ๆ

ขั้นที่ 3 ขั้นการประเมินผล

- 3.1 ขั้นการประเมินผล
- 3.2 ขั้นการรายงานผล
- 3.3 ขั้นการปรับแผน

อภัย บุญประเสริฐ (2532) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนในระดับปฏิบัติการไว้ 8 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal and objective setting)
2. การกำหนดแผนงาน โครงการ และเป้าหมายของการปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะเหมาะสมที่สุดที่จะให้บรรลุจุดหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Identification of programmes and project appropriate to achieve goal and targets)
3. การกำหนดและประมาณการความต้องการทรัพยากร (จัดทำงบประมาณ) ที่จำเป็นสำหรับวิธีดำเนินงาน (Calculation of resources required for the programmes)
4. การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ (Resource allocation)
5. การจัดรูปงานและนำแผนออกปฏิบัติ (Organization and implementation of the programmes) ซึ่งหมายถึง การบริหารแผนและโครงการ
6. การจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน (Establishing of system for monitoring, control and evaluation)
7. การทบทวนตรวจสอบและแก้ไขการปฏิบัติตามแผนให้เป็นไปตามแผน ซึ่งกำหนดไว้หรือให้เกิดผลดียิ่งขึ้น (Update operation plan and taking corrective actions)
8. การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่ (Recycle of the planning process)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการและการจัดทำแผน
2. ขั้นวางแผน
3. ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผน
4. ขั้นติดตามผลและประเมินผล

จากความเห็นต่าง ๆ เหล่านี้จะเห็นว่า กระบวนการวางแผนน่าจะประกอบด้วยขั้นตอนซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการวางแผน (Pre-Planning) ในขั้นนี้ได้แก่ การรวบรวมสถิติข้อมูลเบื้องต้น หรือข้อมูลจากการประเมินผลงานของแผนฉบับก่อน ๆ การสรุปปัญหา ความต้องการของสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง การคาดการณ์ (Forecasting) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางพัฒนา หรือแนวทางดำเนินงาน หรือแนวทางแก้ปัญหา
2. ขั้นการวางแผน (Plan-Formulation) เป็นขั้นที่นำเอานโยบายมากำหนดเป็นแผน (Plan) แผนงาน (Programme) โครงการ (Project) ในขั้นนี้จะกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เฉพาะ เป้าหมายระยะต่าง ๆ วิธีดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งการจัดทำแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และการชอให้เป็นแผนระยะสั้น แผนงบประมาณประจำปี ผลสุดท้ายของขั้นนี้จะได้แผนซึ่งเป็นเอกสาร (Document) และในขั้นนี้อาจมีการทดสอบแผนเบื้องต้นหรือการตรวจสอบความเป็นไปได้ (Feasibility Check) ด้วยก็ได้
3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นที่ฝ่ายบริหารนำแผนไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งอาจมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ปฏิบัติตามแผน การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนการควบคุม การประสานงาน ให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน หรือโครงการให้มากที่สุด
4. ขั้นติดตามผลและประเมินผลงาน (Monitoring and evaluating the plan) ขั้นนี้จะดำเนินการควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามแผน (Implementation) กล่าวคือ ฝ่ายบริหารหรือผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ จะต้องติดตามประเมินผลเป็นระยะตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน

หรือโครงการ (Formative Evaluation) หรือการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและการประเมินผล จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นำไปสู่การปรับปรุงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือวิธีดำเนินการต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524) ได้กล่าวถึง ปัญหาของการวางแผนโดยจำแนกเป็น ข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน มีดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายนอก มีดังนี้

- 1.1 สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างไม่อาจคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างชัดเจนทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน
- 1.2 ปัญหาความล่าช้าในการวางแผนการศึกษา ให้รับการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายระดับสูง ยังไม่มีการคำนึงถึงความต้องการอันจำเป็นของท้องถิ่นเท่าที่ควร และการวางแผนในระดับของท้องถิ่นบางแห่งยังไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเป็นเพราะขาดข้อมูล
- 1.4 บางครั้งแผนและนโยบายที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ
- 1.5 ความไม่คล่องตัวในการปรับแผน ทำให้มีการดำเนินงานในโครงการที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน
- 1.6 ผู้ประเมินผลภายนอกไม่เข้าใจหลักการและวิธีการประเมินผลทำให้การประเมินผลไม่ก่อให้เกิดผลในการสร้างสรรค์เท่าที่ควร

2. ปัญหาที่เกิดจากข้อจำกัดภายใน มีดังนี้

- 2.1 ขาดข้อมูลในการวางแผนในรูปแบบต่าง ๆ
- 2.2 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ มีลักษณะวัดไม่ได้ ทำให้ไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

2.3 ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานหรือโครงการไว้ก่อน เมื่อมีการตัดทอนงบประมาณจึงต้องเริ่มตัดสินใจกันใหม่ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

2.4 แผนงานและโครงการที่วางไว้ ไม่สอดคล้องกับนโยบาย เนื่องจากไม่เข้าใจวิธีดำเนินการ

2.5 ไม่มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ

2.6 กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวว่า อุปสรรคที่เกิดจากการวางแผนได้แก่

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดี สำหรับนำมาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอคือ

วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์

4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่การวางแผนให้ประสานสอดคล้องกันได้

5. นำเอาประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับแผนงานนั้น

6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ชนบทรอบนอกนิยมประเพณี

7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลัง

เจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

บรรจบ เนียมมณี (2525) กล่าวถึง อุปสรรคของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เหมาะสม ฯลฯ เพื่อนำมาประกอบการวางแผน
2. ขาดความรู้รอบรู้ในสภาพแวดล้อม ทำให้วางแผนไปโดยไม่มี ความเหมาะสม

ถูกต้อง

3. ขาดความรู้รอบรู้ในเรื่องการวางแผน และปฏิบัติตามแผน ทำให้งานไม่ดีเท่าที่ควร

4. ขาดความรู้ในการประเมินผลงาน และควบคุมแผนให้ดำเนินไปตามแผนที่ได้กำหนด

5. ขาดความรู้ในการปรับปรุงและแก้ไขที่เหมาะสม ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย

6. ขาดความรู้ในการประสานงาน และอำนาจการเพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมาย
8. สมาชิกขององค์การต่อต้านแผน ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีแผน
9. แผนนั้น ๆ อาจจะไปขัดผลประโยชน์ส่วนตัวของคนบางหมู่
10. ตัวผู้บริหารเองไม่เห็นความสำคัญของแผน ชอบใช้วิธีแก้ปัญหา

เฉพาะหน้าไม่ชอบการวางแผนระยะยาว ไม่ชอบเตรียมการไว้สำหรับวันข้างหน้า

11. ผู้บริหารบางระดับขององค์การไม่มีโอกาสร่วมกันวางแผน ไม่เข้าใจแผนไปในทางที่ดี ไม่ร่วมมือปฏิบัติตามแผนขององค์การ เพราะเขาขาดสิ่งจูงใจสิ่งชักนำให้ร่วมแผนงาน

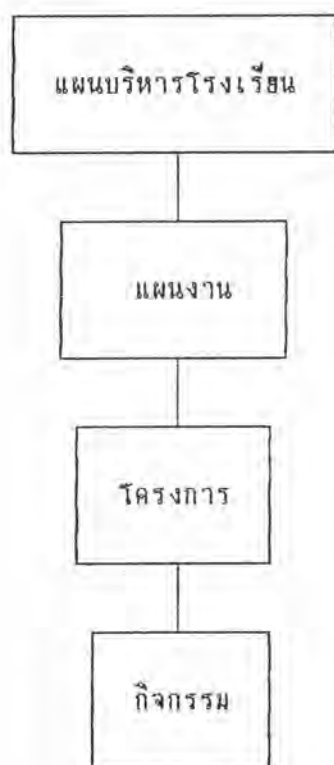
12. ขาดการประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์และคุณค่าที่ดีของแผนงาน

13. ผู้บริหารขาดประมุขศิลป์ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดการจูงใจให้เกิด

การทำงานตามแผน

การวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้มีนโยบายให้โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดทุกโรงเรียนจัดทำแผนบริหารโรงเรียนในรูปของแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างลดหลั่นไปตามลำดับของแผนในภาพรวมดังนี้



เมื่อพิจารณาแผนบริหารโรงเรียนตามโครงสร้างโดยส่วนรวม สรุปได้ว่าแผนบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แผนงานซึ่งแยกตามงานของโรงเรียนรวม 6 แผนงาน คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่

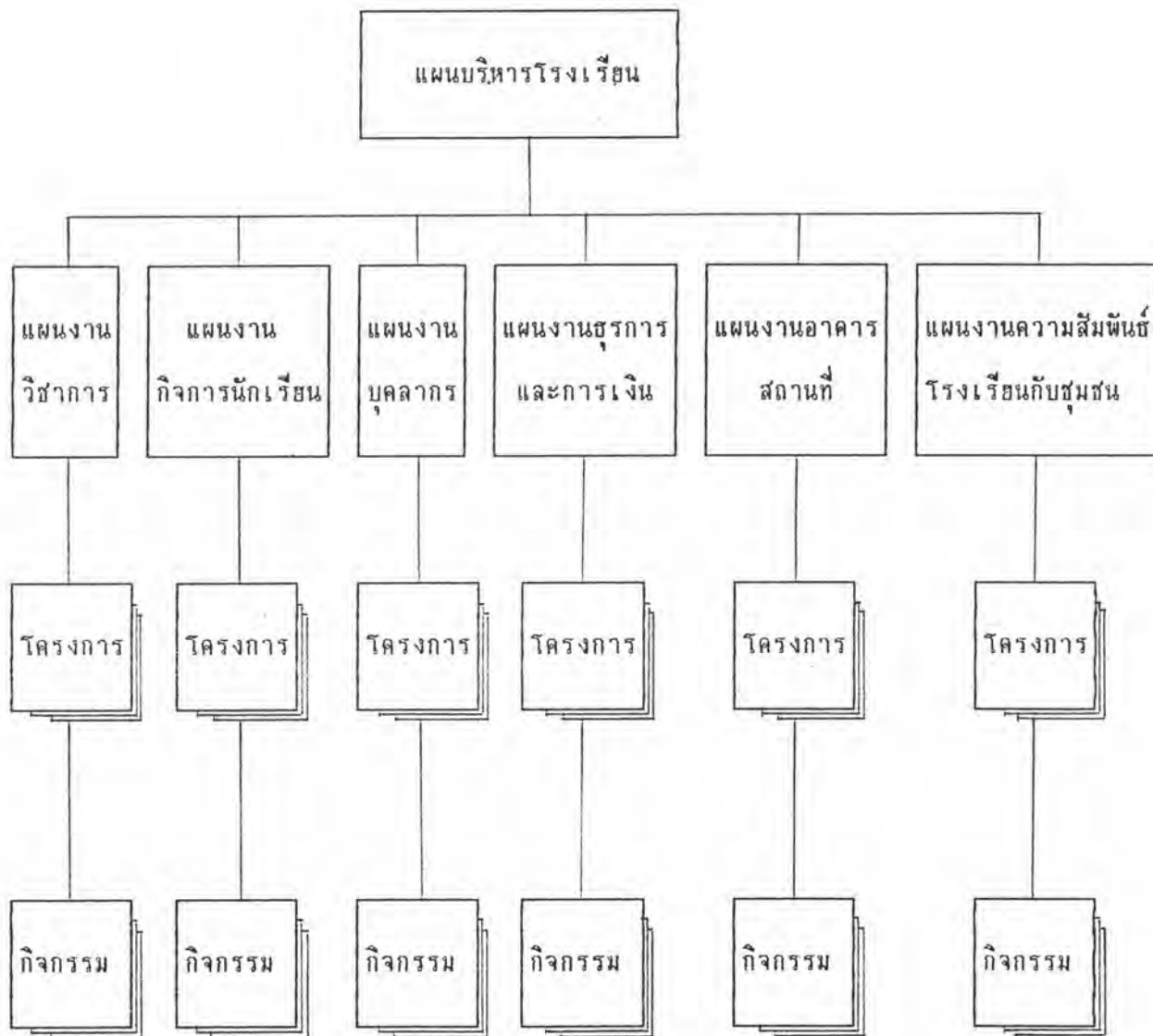
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในส่วนของแต่ละแผนงาน จะประกอบด้วยกลุ่มของโครงการซึ่งเป็นรายละเอียด การปฏิบัติที่สนองวัตถุประสงค์ของแผนงาน จำนวนโครงการในแต่ละแผนงาน จะมีจำนวนมากขึ้น ย่อย ต่างกัน ตามสภาพปัญหาและความจำเป็นของแผนนั้น ๆ

โครงการนับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแผน เพราะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือความต้องการที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของแผนบริหารโรงเรียนโดยส่วนรวม

โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน สามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 : โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน



การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

1. ความหมายของแผนปฏิบัติการ

ความหมายของแผนปฏิบัติการ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านที่สมควรนำมาพิจารณา คือ ประมวล เสนาฤทธิ (มปป.) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการประจำปี คือ แผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปี ที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงินให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (มปป.) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ แผนปฏิบัติการคือ แผนระยะสั้นที่มีรายละเอียดค่อนข้างมากซึ่งมีไว้สำหรับการดำเนินงานในแต่ละปีหลังจากได้รับงบประมาณแล้ว เรามักจะเรียกกันว่า "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นแผนระยะสั้น ในแต่ละปีการศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ แผนที่ทำสำหรับงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง และแผนงานประจำ

สรุปได้ว่า แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง แผนระยะสั้น ซึ่งจัดทำขึ้นในแต่ละปีการศึกษา

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นแผนระยะสั้นในแต่ละปีการศึกษา พิจารณาตามลักษณะงานแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 แผนที่ทำสำหรับงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เป็นแผนแก้ปัญหาหรือเป็นแผนซึ่งกำหนดความต้องการในอนาคต หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

2.2 แผนงานประจำ เป็นแผนกำหนดรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่

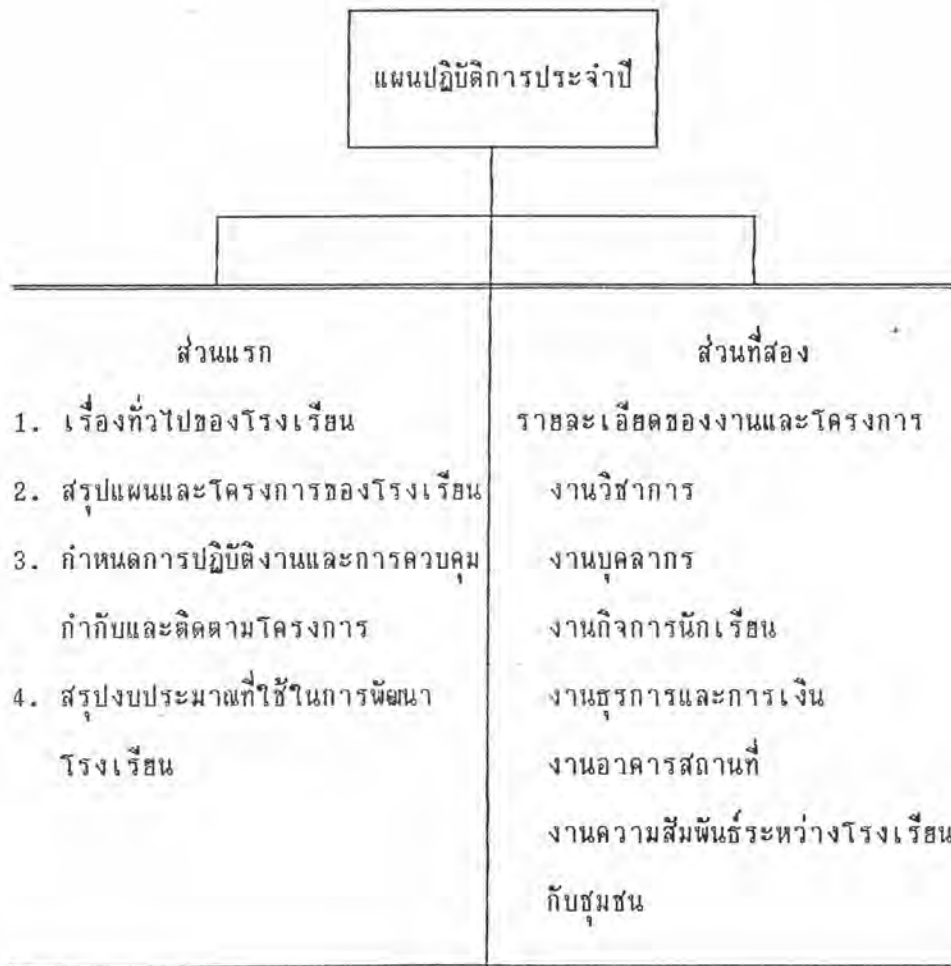
แล้วตามระเบียบข้อบังคับ เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3. โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษานั้น เป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและรายละเอียดการปฏิบัติงานตลอดปีไว้ในที่เดียวกันทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงานได้ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วนตามแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 2 : แผนปฏิบัติการประจำปี



4. รูปแบบของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดรูปแบบของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนไว้ดังนี้

- 4.1 ประวัติของโรงเรียน
- 4.2 นโยบายของโรงเรียน
- 4.3 คำขวัญของโรงเรียน
- 4.4 แผนที่เขตบริการ

- 4.5 แผนผังบริเวณโรงเรียน
- 4.6 แผนภูมิการบริหารโรงเรียน
- 4.7 ข้อมูลพื้นฐาน
- 4.8 สรุปรูปแผนงานโครงการ
- 4.9 ตารางกำหนดการปฏิบัติงาน
- 4.10 ประมวลผลงานและโครงการ จำแนกตามงาน

5. ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

5.1 การเตรียมการ เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องใช้ในการวางแผน ในขั้นตอนนี้ มีงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ 3 เรื่องคือ

- 5.1.1 การศึกษานโยบายของโรงเรียน
- 5.1.2 การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- 5.1.3 การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

5.2 การวางแผนจะมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- 5.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของงานโครงการ
- 5.2.2 การจัดทำร่างแผน
- 5.2.3 การเสนอร่างแผนเพื่อพัฒนา

5.3 เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

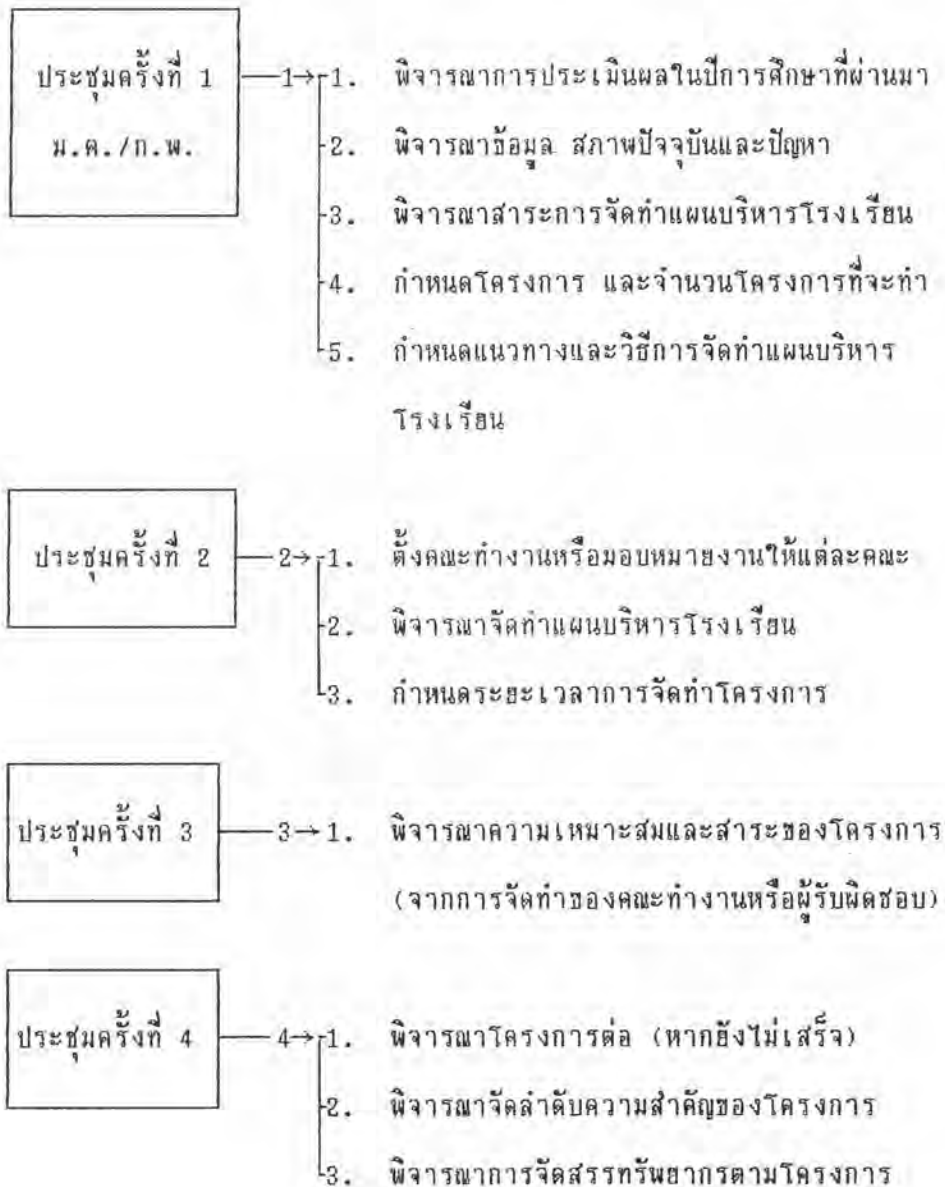
การวางแผนเน้นในเรื่องความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญทั้งนี้ โดยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรทุกอย่างมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเวลา ดังนั้นจึงต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้ประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด

รายละเอียดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปรากฏตามแผนภูมิที่ 3
 แผนภูมิที่ 3 แสดงการปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ประจำปีการศึกษา.....

การประชุมของคณะครู-อาจารย์

วาระการประชุม

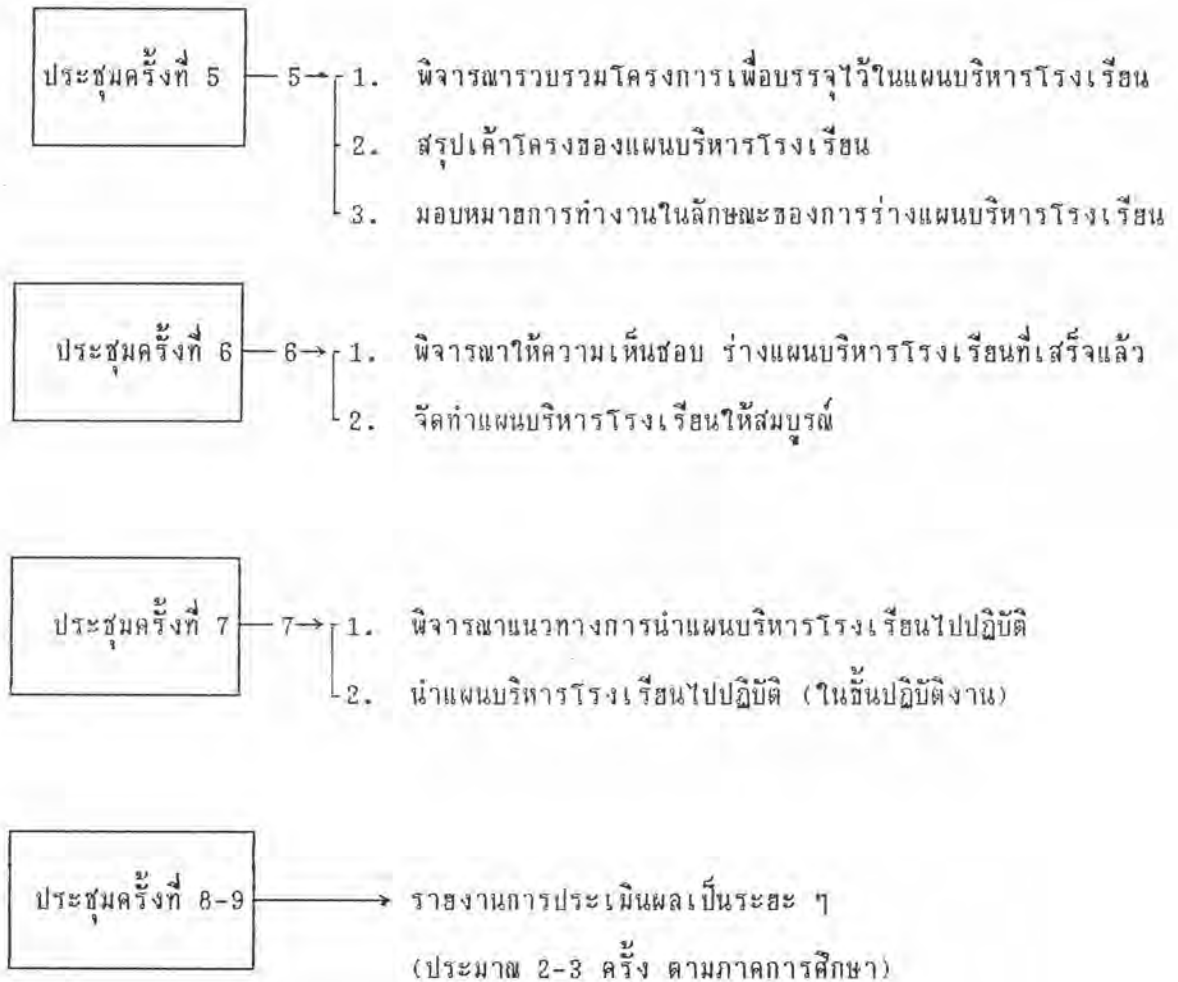
เริ่มต้น



แผนภูมิที่ 3 (ต่อ)

การประชุมของคณะครู-อาจารย์

วาระการประชุม



2. การศึกษาความต้องการ

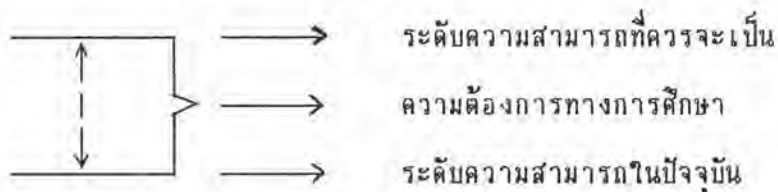
ความหมายของความต้องการ

ความต้องการในที่นี้หมายถึง ความต้องการจำเป็น (need) ซึ่งนักศึกษานักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

แมกนัล (McNeil, 1977) ให้ความหมายของความต้องการ (Need) ว่า หมายถึง สภาพการณ์ที่มีความไม่สอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมหรือ เจตคติ ในสถานะที่ยอมรับกับสถานะที่ได้จากการสังเกต

คอฟแมน (Kaufman and English, 1979) ได้ให้ความหมายของความต้องการ (Need) ว่า หมายถึง ช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลผลิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับผลผลิตที่เราต้องการ โดยนำช่องว่างที่ได้รับมาจัดลำดับความสำคัญแล้วเลือกเอาสิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นความต้องการที่จะต้องกระทำก่อน

โนลล์ (Knowles อ้างถึงใน รัตนา พุ่มไพศาล, 2528) อธิบายความต้องการทางการศึกษาว่า เป็นความแตกต่างระหว่างระดับความสามารถในปัจจุบันกับระดับความสามารถที่สูงกว่าในอันที่จะกระทำการใด ๆ ให้ประสบผลตามที่ตัวเองส่วนหนึ่ง องค์การส่วนหนึ่งและสังคมอีกส่วนหนึ่งเป็นผู้กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ช่องว่างระหว่างแรงบันดาลใจกับความเป็นจริงของคนหนึ่ง ดังแผนภูมิข้างล่างนี้



ความสามารถในที่นี้ รวมความถึง ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และการประสพผลสำเร็จ ผู้ใดก็ตามที่สามารถบอกได้ว่า ความสามารถจริง ๆ ของเขาควรจะเป็นเช่นไร และสามารถในขณะนั้นมีอยู่แค่ไหนอย่างชัดเจนแล้ว ผู้นั้นก็สามารถจะรู้ความต้องการทางการศึกษาคืออะไร และถ้าเขารู้แน่ชัดว่า ความต้องการทางการศึกษาคืออะไรแล้ว ผู้นั้นก็จะมีแรงเร้าที่อยากจะเรียนมากขึ้น และถ้าความต้องการของผู้นั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สังคมที่มีต่อเขาแล้วก็ยิ่งจะเป็นเครื่องสนับสนุนให้การศึกษาเล่าเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สัทธน์ มณีสีไพบูลย์ (2528) ได้สรุปความต้องการเป็น 2 อย่าง คือ

1. ความต้องการที่มีจุดมุ่งหมายในการวัดที่แน่นอน (Objective Need) หมายถึง ความขาดแคลนหรือช่องว่างระหว่างมาตรฐานที่ปรารถนาหรือสิ่งที่ควรจะเป็นกับมาตรฐานที่เป็นจริง
2. ความต้องการที่แท้จริง (Felt Need) หมายถึงความต้องการที่เกิดจากการแสดงออกมาโดยกลุ่มบุคคลนั้น ซึ่งอาจจะในแต่ละบุคคล หรือการอภิปรายของกลุ่ม

จากความหมายของความต้องการจำเป็น (Need) ตามที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ นั้น สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็นคือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพการณ์ที่มุ่งหวัง ซึ่งเป็นมาตรฐานที่พึงปรารถนา กับสภาพการณ์ที่เป็นจริง ทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ พฤติกรรม ทักษะ หรือ เจตคติของบุคคลนั้น

วิธีศึกษาความต้องการและการประเมินความต้องการ

การศึกษาความต้องการนั้น มีวิธีที่จะศึกษาได้โดยศึกษาจากสภาพการณ์ที่ไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพการณ์ที่มุ่งหวังกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง อันจะเป็นสิ่งนำมาซึ่งปัญหา ซึ่งจะต้องแก้ไข เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยวิธีการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) ซึ่ง คอฟแมน (Kaufman and English, 1979) ได้ให้ทัศนคติของการประเมินความต้องการว่า เป็นกระบวนการประเมินช่องว่างระหว่างผลผลิตที่เป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันกับผลผลิตที่เราต้องการ แล้วจัดช่องว่างตามลำดับความสำคัญ เลือกเอาสิ่งที่มีความสำคัญไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

หรือสนองความต้องการเหล่านั้น

สตูปลี่ และคณะ (Stoops and others, 1975) กล่าวว่า การประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการส่งเสริมตัดสินใจที่เป็นระบบและมีเหตุผล การประเมินความต้องการอาจทำได้โดยใช้แบบสอบถาม การสำรวจ การอภิปรายโดยล้อมวลชน ผู้ปกครอง ครู ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยเหลือระบบความต้องการ

สุวิมล ว่องวานิช (2531) ได้ให้ทัศนะว่า การประเมินความต้องการเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบัน ความแตกต่างที่เกิดขึ้นบ่งชี้ถึงปัญหาที่มีอยู่ หากมีความขัดแย้งกันระหว่างสถานภาพทั้งสองก็แสดงให้เห็นถึงสภาวะที่ไม่น่าพอใจ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการหาหนทางแก้ไขปัญหา ให้หมดไป..... การประเมินความต้องการทำให้ทราบปัญหาที่ต้องการแก้ไข อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่รับบริการ สิ่งที่ได้รับบริการจากโครงการ อาจจะได้แก่ การฝึกอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่สนใจ หรือการช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการเป็นที่สนใจและนำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษามากขึ้น เพราะแนวคิดนี้ช่วยทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงกับความต้องการมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนในการประเมินความต้องการ

สุวิมล ว่องวานิช (2531) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินความต้องการว่าหลักการสำคัญไม่สลับซับซ้อนและสอดคล้องกับคำถามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. พยายามกำหนดสิ่งที่มุ่งหวัง (What Should be)
2. พยายามวัดสถานการณ์หรือสถานภาพที่เป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน (What is)
3. หาความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จาก ข้อ (1) และข้อ (2)
4. ศึกษาสาเหตุหรือเหตุผลที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (ปัญหา) ในข้อ 3

5. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

แต่อย่างไรก็ตาม การได้มาซึ่งข้อมูลแสดงถึงสถานการณ์ที่ควรจะเป็นและที่เป็นจริง ไม่ใช้ทำได้ง่ายนัก จึงมีการพัฒนาวิธีการต่างๆ มากมาย เช่น การใช้กระบวนการกลุ่ม โดยตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมาประชุมปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกัน หรือการใช้เทคนิค เดลฟาย (delphi) เพื่อช่วยคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ อาจจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่แล้ว หรือการสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็น แต่บางครั้งก็ต้องยอมรับว่าไม่สามารถหาข้อมูลสถานการณ์ที่ควรจะเป็นและที่เป็นจริงได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการขาดแคลนข้อมูล ความซับซ้อนของลักษณะเฉพาะเรื่องที่ทำการศึกษายากต่อการวัด ดังนั้น การประเมินความต้องการอาจจะข้ามขั้นตอนได้บ้าง โดยเริ่มวัดจากความรู้ที่ว่าความแตกต่างเกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็จริง ทั้งที่ไม่มีข้อมูลที่มีการวิเคราะห์วิจัยอย่างเป็นทางการอย่างเป็นระบบรับรองลักษณะเช่นนี้ถือว่า เป็นการวัดความรู้สึก หรือตามการรับรู้ (felt need หรือ percieve need) ซึ่งมักได้จากการประชุมร่วมกันระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้กำหนด นโยบายหลังจากนั้นก็ทำการวัดความแตกต่างดังกล่าว โดยใช้แบบสอบถาม แบบสำรวจความเข้าใจขณะนั้น แต่ คอฟแมน ได้เสนอแนะว่า มาตรการวัดนั้นสามารถใช้ได้หลายแบบทั้งที่เป็นมาตรา นามบัญญัติ มาตราเรียงอันดับมาตราอันตรภาค หรือ มาตรการส่วน แต่มาตรการที่สามารถวัดค่าได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง มีความเที่ยงและเหมาะสมกับการนำไปใช้ ประโยชน์ในการวางแผนได้รัดกุมกว่า ก็ควรใช้มาตราอันตรภาคหรือการวัดจำนวนที่บอกความแตกต่างระหว่างที่วัดได้ แต่ละช่องของการวัดหรือการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยของคะแนนในข้อมูลชุดหนึ่ง ๆ มีค่าเท่ากัน แล้วนำผลที่ได้จากการวัดไปเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเกณฑ์ที่ตั้งไว้ควรที่จะให้มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับความรู้ ทักษะหรือทัศนคติในปัจจุบัน (รัตน พุ่มไพศาล, 2529) สำหรับการรวบรวมข้อมูลเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประนีศ ความสำคัญอยู่ที่การรวบรวมข้อมูลมาอย่างถูกต้อง ที่เที่ยงตรงผลที่ได้จากการเปรียบเทียบก็จะ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นหรือเป็นความต้องการที่จะหาทางแก้ไข และปัญหาที่รวบรวมมาได้มีได้มีเพียงอย่างเดียว จึงต้องมีการจัด เรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของปัญหา และเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด

สำหรับการหาความต้องการที่ผู้วิจัยนำมาเป็นหลักเพื่อศึกษาความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธาณันั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการข้างต้น โดยผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับประเด็นสำคัญในด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามขอบเขตของการวิจัย แล้วนำไปสร้างแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนและนำแบบทดสอบที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสำรวจที่แก้ไข ปรับปรุงแล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือ ในการวิจัย เสร็จแล้วจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนบริหารโรงเรียนว่ามีมากหรือน้อย เพียงใดต่อไป

3. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีต่อการอบรมอาจเป็นการสิ้นเปลืองมากหากไม่มีการบริหารที่ดีพอ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องคิดให้รอบคอบว่าใครบ้างในองค์การที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการอบรม เรื่องการหาความต้องการจำเป็นหรือความต้องการฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นขั้นแรกในกระบวนการฝึกอบรมเพราะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์กล่าวคือ กรณีองค์การกลุ่มคน หรือบุคคลจะประสบความสำเร็จแค่ไหน เพียงไร จะรู้ได้ โดยดูจากผลงานเทียบกับจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผลต่างที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่ต้องแก้ไข และปรับปรุง (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516)

ความหมายของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ในที่นี้หมายถึง ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ซึ่งนักการศึกษา และนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2518) ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหา ซึ่งต้องดำเนินการหรือแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์

โกวิทย์ กิ่งสนั่น (2536) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมหมายถึง การแก้จุดอ่อนและเพิ่มทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลต้องได้รับเพื่อที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่หน่วยงานต้องการ

กล่าวโดยสรุป ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาซึ่งต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและเป็นการเพิ่มทักษะเฉพาะด้านที่บุคคลต้องได้รับ เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความต้องการของหน่วยงาน

ประเภทของความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันหลายแบบแล้วแต่ผู้จำแนกจะยึดหลักเกณฑ์ใดเป็นเครื่องแบ่งแยก

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516) ได้แบ่งประเภทความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

แบบที่ 1 การแบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงวิธีการค้นหา จะแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ชัดเจน (Obvious Needs) เป็นความจำเป็นที่สามารถบอกได้โดยอาศัยเพียงสามัญสำนึก ประสบการณ์ และการนึกคิดตามเหตุผลปกติเท่านั้น ไม่ต้องทำการสำรวจ วิจัย หรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง เพราะมองเห็นได้ชัดเจน ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น การรับพนักงานเข้าทำงานใหม่ การโยกย้ายเจ้าหน้าที่ การขยายงานการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น ถึงแม้ความจำเป็นดังกล่าวมีขนาดเล็กน้อย แต่ไหน มีลักษณะเป็นอย่างไร และรับด้วยขนาดไหน การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบนี้ก็เพื่อทราบปริมาณ และลักษณะของความต้องการที่แท้จริง

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องการค้นหา (Hidden needs) เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีผู้ทำการศึกษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนปัญหาขององค์การเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนมากจะไม่สามารถบอกได้โดยอาศัยสามัญสำนึกว่ามีความจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่ เช่น งานยุ่งคั่งค้างมาก ผลงานไม่ได้มาตรฐาน อุปกรณ์ชำรุดเสียหายมาก ผลผลิตตกต่ำ มีการเปลี่ยนแปลงมาก มีข้อร้องทุกข์มาก คนขาดงานบ่อย และอัตราเข้าออกสูง เป็นต้น ปัญหาการบริหารงานเหล่านี้เป็นเพียงอาการที่สื่อแสดงว่าอาจมีความจำเป็นในการฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าต้องการทราบว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรมจริงหรือไม่ มีลักษณะอย่างไร จะต้องทำการศึกษา สำรวจ และวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

แบบที่ 2 แบ่งประเภทโดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล (Individual Needs) บุคคลที่ทำงานในองค์การอาจมองไม่เห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมของตนเอง และเมื่อได้รับการจัดส่งเข้ารับการอบรมมักจะต่อต้านหรือมองไม่เห็นคุณประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ ความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละบุคคลอาจ แยกได้ 2 ลักษณะ คือ ความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวและความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานซึ่งความจำเป็นที่เกี่ยวกับส่วนตัวบางเรื่องอาจตอบสนองได้ ด้วยการฝึกอบรม สำหรับ

ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานนั้นก็คือ ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมบุคคลนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ได้ผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การวิเคราะห์ผลงานที่บุคคลทำได้แล้ว เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ จะสามารถประเมินได้ว่า บุคคลนั้นมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนอบรมในด้านใดเพิ่มเติม ความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานนี้ อาจตรงกับความเป็นส่วนตัวก็ได้

2. ความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ (Organizational Needs) คือ สถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งต้องการดำเนินการหรือการแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปสู่จุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ได้ดีความจำเป็นประเภทนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะไม่ชัดเจนจึงต้องทำการค้นหา โดยพิจารณาจากปัญหาที่องค์การประสบอยู่เป็นหลัก ผู้บริหารระดับสูงในองค์การมักจะเป็นผู้รู้ปัญหาดีกว่าผู้อื่น ฉะนั้นในกรณีต่าง ๆ อดีตัมักจะเป็นผู้คิดและกำหนดว่า ควรจะฝึกอบรมอะไร ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับไหน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะมีหน้าที่เพียงจัดการอบรมตามที่อธิบดีหรือหัวหน้าองค์การเห็นว่าเป็นความจำเป็นขององค์การเท่านั้นคนซึ่งบางครั้งอาจจะกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ตรงกับข้อเท็จจริง และบางครั้งอาจจะไม่ตรง เพราะไม่มีการสำรวจหาความจำเป็นตามกระบวนการที่ถูกต้อง

แบบที่ 3 แบ่งประเภทโดยพิจารณาช่วงเวลา ซึ่งอาจแบ่งความจำเป็นในการฝึกอบรมได้ 2 ประเภทคือ

1. ความจำเป็นในปัจจุบัน หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องดำเนินการเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันได้ตามมาตรฐานที่วางไว้ และความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงานบทบาทที่ดำรงอยู่ในขณะนั้น

2. ความจำเป็นในอนาคต (Anticipating Future Needs) หมายถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ต้องจัดทำในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ประสงค์ที่ตั้งไว้ในอนาคต หรือเพื่อป้องกันปัญหาอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกอบรมคนงานที่มีความรู้ความสามารถสำหรับดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในอนาคต และการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อรับงานที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ อาจหาได้จากการศึกษาวิเคราะห์แผนงานหรือเป้าหมายกับความรู้ ความสามารถ และผลงานที่ทำได้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

เดชา แก้วชาญศิลป์ (2516:8) ได้ลำดับขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

แนวทางที่ 1 เริ่มต้นที่หน่วยย่อยที่สุดขององค์การ คือคนทำงานนั่นเองโดยค้นหาว่าคนทำงานแต่ละคนในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การมีความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างไรบ้าง และสรุปรวมขึ้นไปตามลำดับ จนกระทั่งได้ความจำเป็นที่เด่นชัด ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ วิเคราะห์การไม่สลับซับซ้อนนัก และสามารถเข้าถึงต้นตอคือคนแต่ละคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ แต่ข้อเสียมักเกิดความผิดพลาดในการผสมผสานความจำเป็นของคนทำงานเข้ากับหน้าที่ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งองค์การขนาดใหญ่ที่มีพนักงานเป็นจำนวนมากจะทำได้ยุ่งยาก

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การตามแนวทางนี้ อาจสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษางานหรือสถานการณ์ว่ามีความต้องการอย่างไร โดยศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่คนทำงานอยู่นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด และมีมาตรฐานของงานแค่ไหน และพิจารณาว่างานหรือสถานการณ์นั้นต้องการความรู้ ทักษะ และท่าทีที่สอดคล้องอย่างไร แค่นั้น
2. ศึกษาว่าคนทำงานนั้น ทำงานได้มากแค่ไหน โดยศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของคนทำงานนั้น ๆ ว่า ทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ ทักษะ และท่าทีที่สอดคล้องอย่างไร

3. วิเคราะห์ความแตกต่างมาตรฐานของงาน และผลงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้จริง ข้อแตกต่างดังกล่าวอาจแก้ไขได้ โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความชำนาญ ทักษะที่ทัศนคติของพนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม
4. ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่า อะไรเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่ สำหรับปัญหาหรือสภาพการณ์อย่างนั้น
5. รวบรวมความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับขั้นขององค์การ
6. พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของคนทำงานที่รวบรวมได้นี้ มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดความสำคัญ เพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป

แนวทางที่ 2 เริ่มต้นจากองค์การโดยศึกษาถึงการดำเนินงานขององค์การว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แล้ววิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคนั้น ๆ ว่าเรื่องใดบ้างที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงด้วย การฝึกอบรม และจะต้องทำการฝึกอบรมคนทำงานระดับใด หน่วยงานใด ข้อดีของแนวทางนี้ก็คือ การฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาการบริหารงานได้ตรงจุด ข้อเสียคือไม่สามารถชี้ให้เห็นชัดเจนว่า คนทำงานแต่ละคนมีความจำเป็นในการฝึกอบรมแค่ไหนเพียงใด

ขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ตามแนวทางนี้อาจสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งรวมถึงภาระ หน้าที่ แผนงาน แนวนโยบายการปฏิบัติ และเป้าหมายการทำงานอื่นจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
2. ศึกษาสภาพงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เพื่อดูว่างานที่กำมีคุณภาพ และปริมาณเป็นอย่างไร ปัจจัยและทรัพยากรในการทำงานโดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านคนมีสภาพเป็นอย่างไร

3. วิเคราะห์ข้อเท็จจริงว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรที่ทำให้ หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

4. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ที่พบว่าปัญหาหรืออุปสรรคใดจำเป็นต้องแก้ไข ด้วยการฝึกอบรม แก่ผู้ทำงานกลุ่มใด ระดับใด

5. ศึกษาและวิเคราะห์ต่อไปว่า บุคคลที่จำเป็นต้องฝึกอบรมดังกล่าว ต้องฝึกเพื่อปรับปรุงความรู้ ทักษะ หรือท่าทีทัศนคติมากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมต่อไป

การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่กล่าวมาแล้วทั้งสองแนวทางนี้ เป็นการค้นหาของสิ่งเดียวกัน แต่วิธีการค้นหาส่วนทางกัน คือแนวทางแรกค้นหาเริ่มจากตัวคนงานขึ้นไปถึงองค์การ ส่วนแนวทางที่ 2 เริ่มจากองค์การโดยส่วนรวม แล้วศึกษาช้อยไปที่หน่วยงานและคนทำงาน ทั้งสองแนวทางมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้นผู้รับผิดชอบในการหาความจำเป็นขององค์การจะต้องเลือกแนวทางให้เหมาะสมแก่องค์การของตน

ขั้นตอนต่าง ๆ ตามแนวทางทั้งสองที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าพิจารณาโดยสรุปแล้วจะพบว่าประกอบด้วยกรรมวิธีหรือเทคนิคที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์
3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

กรรมวิธีทั้ง 3 นี้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ มีรายละเอียดดังนี้ (เดชา แก้วชาญศิลป์ 2516)

1. การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง เป็นเทคนิคที่สำคัญที่แสดงได้ว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ค้นหามาได้นั้นมีความน่าเชื่อถือได้เพียงใด ข้อเท็จจริงที่ต้องการทราบอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1.1 ข้อเท็จจริงที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน ระเบียบ วิธีทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงาน เป็นต้น

1.2 ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับสิ่งเป็นจริงหรือผลงานที่ได้ เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงาน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

วิธีการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง สรุปได้ 5 วิธีด้วยกัน

1. การสำรวจ (Survey) ทำได้ 3 แบบคือ

1.1 การสัมภาษณ์ (Interview) จะช่วยให้ทราบปัญหาได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิด ผู้สัมภาษณ์เพียงถามถึงปัญหาข้อขัดข้อง อุปสรรคในการทำงาน และความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไข เพื่อประมวลสิ่งเหล่านี้ แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบว่า ผู้ทำงานมีความจำเป็นต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง ข้อดีของการใช้วิธีสัมภาษณ์ จะทำให้ได้รับข้อเท็จจริงและสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งไม่อาจทราบได้จากวิธีอื่น ส่วนข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและสิ้นเปลืองมาก และผลของการสัมภาษณ์ยังยากแก่การรวบรวม และสรุปผล เพราะความคิดเห็นจะแตกต่างกัน

1.2 การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นที่นิยมกันมากเหมาะสมกับการรวบรวมข้อเท็จจริงจากคนจำนวนมาก ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็วและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ข้อดีของแบบสอบถามคือผู้ตอบไม่ต้องประจักษ์หน้ากับผู้ถาม การแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกจะตรงต่อความเป็นจริง การรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทำได้สะดวกและการคำนวณทางสถิติต่าง ๆ ทำได้ง่าย ข้อเสียคือจะได้คำตอบเฉพาะที่มีคำถามกำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น ผู้สร้างแบบสอบถามจึงต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ พอสมควร และผู้รวบรวมข้อเท็จจริงไม่สามารถสังเกตความรู้สึกและท่าทีของผู้ตอบได้

1.3 การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่วิธีหนึ่งปกติมักใช้ร่วมกับวิธีอื่น เพราะการสังเกตเพียงอย่างเดียวจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนแต่อย่างไรก็ดี การสังเกตจะช่วยให้เข้าใจปัญหาหรือสภาพการณ์บางอย่าง ซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ จากการ

รวบรวมข้อเท็จจริงโดยวิธีอื่นสิ่งที่ควรสังเกตในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมี 6 ประการคือ

- 1.3.1 สังเกตการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวม จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคขององค์การ
- 1.3.2 สังเกตตัวคนทำงาน เพื่อทราบความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ทัศนคติในการทำงานของเขา
- 1.3.3 สังเกตการทำงานของคนทำงานว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอย่างไรบ้าง
- 1.3.4 สังเกตสายทางเดินของงาน เพื่อดูว่างานดำเนินไปโดยความเรียบร้อยเพียงใด มีการติดขัด หรือล่าช้า ณ จุดใด
- 1.3.5 สังเกตกำลังขวัญของคนทำงานโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกัน คนทำงานกับผู้บังคับบัญชา ความตั้งใจในการทำงาน ข้อร้องทุกข์
- 1.3.6 สังเกตการปกครองบังคับบัญชา สังเกตการมอบหมายงานการวางแผนงาน การสั่งงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ฯลฯ

การสังเกตดังกล่าว ผู้สังเกตควรทำแบบเป็นกันเอง อย่าทำให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกว่าคุณจับผิด ล้วงความลับ จะทำให้ไม่ได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

2. การศึกษาค้นคว้า (Study) หมายถึง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในองค์การเช่น รายงานประจำเดือน ประจำปี รายงานการสำรวจการปฏิบัติงาน คำร้องทุกข์ รายงานการปฏิบัติงาน และรายงานการประชุม เป็นต้น เอกสารเหล่านั้นนับว่าเป็นข้อเท็จจริงที่มีค่ามาก

3. การทดสอบ (Test) เป็นวิธีที่ใช้สำหรับระบุความจำเป็นในการอบรมได้ชัดเจน กล่าวคือ การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Tests) จะทำให้ทราบว่า ผู้ทำงานมีความรู้ ความสามารถในการทำงานเพียงใด ส่วนการทดสอบความถนัด (Aptitude Tests) จะทำให้ทราบว่า แนวโน้มของผู้ทำงานเป็นอย่างไร ตรงกับงานที่ทำหรือไม่

4. การประชุม (Meeting) เป็นวิธีที่อาจบอกความจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมระดับผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหารและหาวิธีแก้ไขบางปัญหา เมื่อพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขจะปรากฏว่าต้องใช้วิธีการฝึกอบรม

5. การวิเคราะห์และประเมินการทำงาน (Job Analysis & performance Appraisal) เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องใช้การวิเคราะห์งานควบคู่กับการประเมินผลการทำงาน โดยที่การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญที่เกี่ยวกับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง หรือการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น ๆ ต้องการความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน หมายถึงการพิจารณาถึงผลงานของผู้ทำงาน ว่าทำงานได้ผลตรงตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมตามวิธีนี้ก็ คือ การนำเอาผลต่างที่ได้จากการนำผลงานที่ได้มาลบจากมาตรฐานที่กำหนด ก็อาจพบความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. การวิเคราะห์ เมื่อรวบรวมข้อเท็จจริงจัดรวมเป็นหมวดหมู่ และประเมินความหมายของข้อเท็จจริงเหล่านั้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงปัญหาหรือลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับผลงานที่ทำได้วิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีแก้ไข การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ส่วน คือ

2.1 การวิเคราะห์ลักษณะความแตกต่างระหว่างมาตรฐานหรือสิ่งที่ต้องการกับการปฏิบัติงานที่เป็นจริง ข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาได้จะช่วยให้เข้าใจสภาพและขอบเขตปัญหาได้เป็นอย่างดี

2.2 การวิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าปัญหาต่าง ๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง และสาเหตุที่วิเคราะห์ได้นี้จะอยู่ใน 3 กลุ่มคือ

2.2.1 สาเหตุที่เกี่ยวกับตัวองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างขององค์การอันได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ทรัพยากรที่ตั้งและระเบียบปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2.2 สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งองค์การใช้ในการ

ผลิตผลงานขององค์การ

2.2.3 สาเหตุที่เกี่ยวกับคนทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตามสาเหตุที่เกี่ยวกับคนงานอาจแบ่งได้สามลักษณะคือ จำนวนหรืออัตรากำลัง คุณภาพของคนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน

ระหว่างสาเหตุของปัญหาดังกล่าว เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหรือผู้หน้าที่หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจต้องย้อนไปรวบรวมข้อมูลอีก เพื่อให้การวิเคราะห์หาสาเหตุมีหลักฐานมั่นคง ไม่ใช่ใช้แต่ความนึกคิดหรือคาดการณ์ของตนเอง

2.3 การวิเคราะห์วิธีแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา มี 4 ส่วนคือ

2.3.1 พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้
วิธี

2.3.2 ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรบ้าง

2.3.3 เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่า ทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาดังกล่าว

2.3.4 วิธีแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุดดังกล่าว จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมด้วยหรือไม่ ถ้าหากต้องใช้ก็แสดงว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดให้ชัดเจนว่า ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้มาจากการวิเคราะห์ดังกล่าว มีลักษณะและขนาดเป็นอย่างไร เพื่อจะได้ประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และจัดหลักสูตรของการฝึกอบรมต่อไป การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรดำเนินการดังนี้

3.1 กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องให้การฝึกอบรมคนงานนั้น เป็นการแก้ไขในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ท่าทีทัศนคติ หรือความสัมพันธ์ระหว่างคนงาน

3.2 กำหนดว่าคนงานคนใดกลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการ
อบรม

3.3 กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นใน

การฝึกอบรมอันไหน เป็นเรื่องรีบด่วนต้องจัดทำก่อนกัน โดยพิจารณาควบคู่ไปกับความร้ายแรง หรือความสำคัญของปัญหา

สรุป ความจำเป็นในการฝึกอบรม คือปัญหาที่จะต้องการจะแก้ไขด้วยการฝึกอบรมมี 3 ประเภทคือ

- ความจำเป็นประเภทที่จะต้องพิจารณาและค้นหาสาเหตุว่าในหน่วยงานนั้นมี ปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข
- ความจำเป็นประเภทที่จะต้องทราบถึงผู้จำเป็นว่าเป็นความจำเป็นของบุคคล หรือองค์การ
- ความจำเป็นประเภทพิจารณาจากช่วงเวลา ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อแก้ปัญหาในปัจจุบันหรืออนาคต

การหาความจำเป็นนั้น สามารถหาได้จากขั้นตอนดังนี้

- การศึกษารวบรวมข้อเท็จจริง
- การวิเคราะห์
- การกำหนดความจำเป็น

การหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม นับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งเพราะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหลักสูตร กำหนดวิธีการฝึกอบรม ตลอดจนกำหนดแนวทางในการบริหารงานฝึกอบรม

ประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

โกวิท กังสนันท์ (2536) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างแผนงานฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลขององค์การนั้นคือ

กิจกรรมฝึกอบรม สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนา ทักษะความรู้ทัศนคติ ตลอดจนศักยภาพของบุคคล และหน่วยงานระดับต่าง ๆ ให้เกื้อกูลและสนับสนุนกัน ความสำเร็จของกิจกรรมฝึกอบรมจะช่วยให้้องค์กรสามารถระดม (mobilize) และประสาน (integrate) พลังงาน และทรัพยากรที่มีค่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น ดังนั้น การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมจึงมีคุณูปการ (contributions) ดังต่อไปนี้

1. TNA ช่วยให้หน่วยงานสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมฝึกอบรมได้อย่างชัดเจน และตั้งอยู่บนหลักการเหตุผล
2. TNA เป็นเครื่องมือที่จะช่วยวิเคราะห์ และแยกแยะปัญหาต่าง ๆ และสามารถชี้แนะให้เห็นว่าปัญหาใดสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ปัญหาใดควรแก้ไขด้วยวิธีการหรือการแทรกแซง (intervention) ในรูปแบบอื่น
3. TNA เป็นพื้นฐานของการสร้างรูปแบบโครงสร้างและแผนงานฝึกอบรมขององค์กร
4. TNA เป็นเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้ประโยชน์ในกระบวนการแก้ปัญหา แทนการลองผิดลองถูก หรือการเดาลู่อย่างไม่มีกรอบ และหลักเกณฑ์
5. TNA ช่วยให้หน่วยงานประหยัดค่าใช้จ่าย และลดการสูญเสียในระยะยาว จริงอยู่ในขั้นเริ่มต้น หน่วยงานจำเป็นต้องลงทุน และมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสำรวจวิจัย และศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม แต่การลงทุนดังกล่าวเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า สำหรับอนาคตระยะยาว
6. TNA ทำให้เกิดกรอบหลักการ และพื้นฐานของการติดตามผล (follow-up) กิจกรรมฝึกอบรมในหน่วยงาน

4. หลักสูตรการฝึกอบรม

ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

1. ความหมายของหลักสูตร

สุเมตร คุณากร (2523) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตรหมายถึง โครงการให้การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สอดคล้องกับ ความยุ่งยากทางการศึกษาที่กำหนดไว้

ชวัล แพรัตกุล (2518) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า หลักสูตรเป็นผู้กำหนด ขนาดระดับและทิศทางของการศึกษา เพื่อให้ผู้สอนดำเนินการตามหลักสูตร จึงมีความสำคัญ เหมือนคู่มือของการสอน การปรับปรุง และทุกเรื่องของการศึกษา

กล่าวโดยสรุป หลักสูตร หมายถึง ประมวลกิจกรรมและประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดพัฒนาการในทุก ๆ ด้าน

2. ความหมายของการฝึกอบรม

สุปราณี ศรีจิตราภิมุข (2524) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่บุคคลในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติค่อนข้างจะถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหน้าที่พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

โดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

ชาญชัย ลวิตรังลิมา (2520) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และเจตคติของบุคคล เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง แนวกำหนดประสบการณ์ทั้งหมดที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่กำหนดไว้

ลักษณะและความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญของการจัดฝึกอบรม เป็นเครื่องชี้ให้เห็นแนวทางที่จะพัฒนาบุคลากรไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือเครื่องชี้แนวทางการปฏิบัติงานของผู้สอน หรือของวิทยากรบรรยาย เพราะในหลักสูตรฝึกอบรมจะกำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ เนื้อหาวิชา วิธีการฝึกอบรม และการประเมินผลไว้เป็นแนวทาง
2. หลักสูตรฝึกอบรมต้องมีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี
3. หลักสูตรฝึกอบรมควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. หลักสูตรฝึกอบรมจะต้องเกิดจากการวิเคราะห์วิจัยหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
5. หลักสูตรฝึกอบรมจะต้องสะท้อนให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี และการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
7. หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการใช้เทคนิคการถ่ายทอดความรู้หลาย ๆ แบบ

8. หลักสูตรฝึกอบรมต้องเน้นการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม

Hilda Taba (1962) กล่าวว่า หลักสูตรประกอบด้วยองค์ 4 คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา
2. เนื้อหาและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. โครงการประเมินผลการสอนตามหลักสูตร

Beauchamp (1968) ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรเป็น 3 ระบบ คือ

1. ระบบเนื้อหา
2. ระบบการสอน
3. ระบบการประเมินผล

สุมิตร คุณากร (2523) ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรออกเป็น 5 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะ
2. เนื้อหาและจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละวิชา
3. กระบวนการเรียนการสอน
4. การประเมินผลการสอนตามหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

สำหรับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้จัดแบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละรายวิชา ดังนี้

1. ชื่อวิชา และจำนวนชั่วโมง
2. จุดประสงค์ปลายทาง

3. จุดประสงค์เฉพาะ
4. ขอบข่ายวิชา
5. แนวทางการฝึกอบรม
6. การวัดและประเมินผล

(กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2531)

ประเภทของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. หลักสูตรฝึกอบรมเตรียมบุคลากร
2. หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
3. หลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะสาขา
4. หลักสูตรสัมมนา

5. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหรือขององค์การ โดยมีภาระดำเนินงานในการจัดฝึกอบรมอย่างมีระเบียบแบบแผน เป็นระบบ เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติที่ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเทคนิคการจัดองค์การฝึกอบรม และเทคนิคการบริหารการฝึกอบรมในระดับปฏิบัติการในการจัดการฝึกอบรมนั้น การจัดการฝึกอบรมมักประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. การวางแผนการฝึกอบรม ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม สร้างหลักสูตรและกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กับการฝึกอบรม

2. การดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนของการจัดฝึกอบรม เป้าหมายที่สำคัญ คือ ทำอย่างไรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงจะเกิดการเรียนรู้มากที่สุด

3. การประเมินผลและติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมแต่ละครั้งแต่ละรุ่นนั้นจะต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะประเมินเป็นรายวิชา หรือเป็นรายหมวดวิชา หรือประเมินผลก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม และเมื่อจบหลักสูตรฝึกอบรมก็จะมีการติดตามผลการฝึกอบรมหลังจากที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว 6 เดือน ถึง 1 ปี เพื่อดูผลว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมนั้นได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ผลมากน้อยเพียงใด

4. การบริการและการสนับสนุนการฝึกอบรม อันได้แก่งานที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้ งานธุรการ งานนโยบายและแผน งานอาคารสถานที่และยานพาหนะ งานเทคโนโลยีการฝึกอบรม งานเอกสารและการพิมพ์ งานห้องสมุดและการวิจัยค้นคว้า งานสวัสดิการ และอื่น ๆ ซึ่งงานเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดฝึกอบรมที่ตั้งไว้

แนวคิดของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ เกิดทักษะและความชำนาญบางประการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น กริซ อัมโกชน์ (2519) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ 4 ประการ คือ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนและละเอียดอ่อนผสมผสานกับการจูงใจ อันเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น เมื่อเข้ารับการฝึกอบรมแล้วได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้า

งาน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะเกิดแรงจูงใจในการที่จะเรียนรู้ แต่ถ้าหากผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดแรงจูงใจหรือไม่ทราบว่าสิ่งที่เขาเรียนนั้นจะให้ประโยชน์ หรือตอบสนองต่อความต้องการอะไรของเขาได้ การฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นของเขาก็ไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการโยกย้ายการเรียนรู้ การโยกย้ายการเรียนรู้หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในห้องเรียน และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ในทางปฏิบัติตามแนวความคิดนี้ จึงพยายามให้มีการติดตามผลการฝึกอบรม เพื่อที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้มากน้อยเพียงใด และประสบกับปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงงานได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของเขา กฎเกณฑ์ทางสังคมภายในกลุ่มปฏิบัติงาน บรรยากาศของการยอมรับภายในองค์กร และการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่สามารถจะนำไปปฏิบัติจริงได้ จะทำให้เขาเกิดความคับข้องใจ

4. แนวความคิดเกี่ยวกับผู้รับผิดชอบในงานฝึกอบรม แนวความคิดนี้ถือว่าอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานสี่ฝ่าย คือ หน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บริหารระดับสูง และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 หน่วยงานฝึกอบรม มีหน้าที่ในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จัดการฝึกอบรม ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม

4.2 หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ให้ความร่วมมือในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้สร้างความคาดหวัง หรือจูงใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะเรียนรู้ คอยให้กำลังใจขณะฝึกอบรม เพื่อผู้เข้ารับการอบรมกลับมาปฏิบัติงานก็ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือความคิดริเริ่ม

4.3 ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนโครงการฝึกอบรม คอยติดตามและให้กำลังใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเป็นผู้มีอำนาจในการสร้างบรรยากาศ

ภาคของการยอมรับภายหลังการฝึกอบรม

4.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีหน้าที่ในการให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานฝึกอบรม ในการวิเคราะห์งานเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ในการกำหนดหลักสูตรมีหน้าที่ในการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และให้ความสนใจในการฝึกอบรมเพราะการเข้ารับการฝึกอบรมถือกันว่าเป็นการปฏิบัติงานหรือราชการด้วย

ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการจำนวนมากได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็นหลายแบบ โดยยึดถือแนวต่าง ๆ กันเป็นเกณฑ์ในการจำแนก แต่การจะยึดสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ต่างก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม พอสรุปได้ดังนี้

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2527) ได้จำแนกประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1.1 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความชำนาญ
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทัศนคติ
- 1.3 การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้

2. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดเกณฑ์ก่อนเข้าทำงานและเมื่อได้ทำงานแล้ว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 2.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน
- 2.2 การฝึกอบรมเมื่อทำงานแล้ว

3. การจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยยึดระดับของบุคคลที่อยู่ในองค์การ แบ่งเป็น 5 ลำดับ คือ

- 3.1 ระดับผู้ใช้แรงงาน
- 3.2 ระดับเสมียนพนักงาน หรือประจำแผนก
- 3.3 ระดับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
- 3.4 ระดับผู้บังคับบัญชาระดับกลาง
- 3.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง

Dimock and Dimork (1969) จำแนกการฝึกอบรมไว้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ
3. การฝึกอบรมโดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่
4. การฝึกอบรมโดยการแนะนำนอกเหนือจากหน้าที่โดยมิได้ปฏิบัติจริง
5. การปฐมนิเทศ
6. การพัฒนาผู้บริหารชั้นสูง

รูปแบบการจัดฝึกอบรม

Planty and Others (1948) ได้จำแนกรูปแบบของการฝึกอบรมไว้ 5 รูปแบบ ดังนี้

1. เป็นแบบของการบริหารงานฝึกอบรมที่อยู่ในความรับผิดชอบและดำเนินการของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ไม่มีหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมโดยเฉพาะช่วยเหลือแต่ประการใด
2. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรมโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมด เกี่ยวกับการดูแลควบคุม และรับผิดชอบงานฝึกอบรมทั้งหมด โดยมีผู้ช่วย ซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาหรือบางเวลาก็ได้ มาช่วยทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม และรับผิดชอบโดยตรงต่อหัวหน้าหน่วยงาน
3. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมทั้งหมด รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานจะ

ได้รับการสอน การแนะนำและการช่วยเหลืออื่น ๆ จากผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม

4. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานฝึกอบรม แต่จะได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมาจัดทำงานส่วนใหญ่ของการฝึกอบรมให้ และหัวหน้างานจะปฏิบัติงานด้านอื่นของตนต่อไป หรือฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติมในเรื่องที่ต้องใช้ฝีมือ

5. เป็นแบบการบริหารงานฝึกอบรม โดยจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยฝึกอบรมขึ้นเป็นที่รวมกิจกรรมด้านการฝึกอบรมโดยเฉพาะของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะใช้ศูนย์ฝึกอบรมร่วมกัน

วิธีการฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมบุคลากรนั้น องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย คือ การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมอย่างถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะของงานและความชำนาญของวิทยากร ทั้งนี้เพราะวิธีการฝึกอบรม จะเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ วิธีการฝึกอบรมแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกัน ดังนั้นการฝึกอบรมจึงไม่ใช่ใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยเฉพาะแต่จะใช้วิธีการฝึกอบรมหลายๆ วิธีผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดผลเต็มที่ในการฝึกอบรม

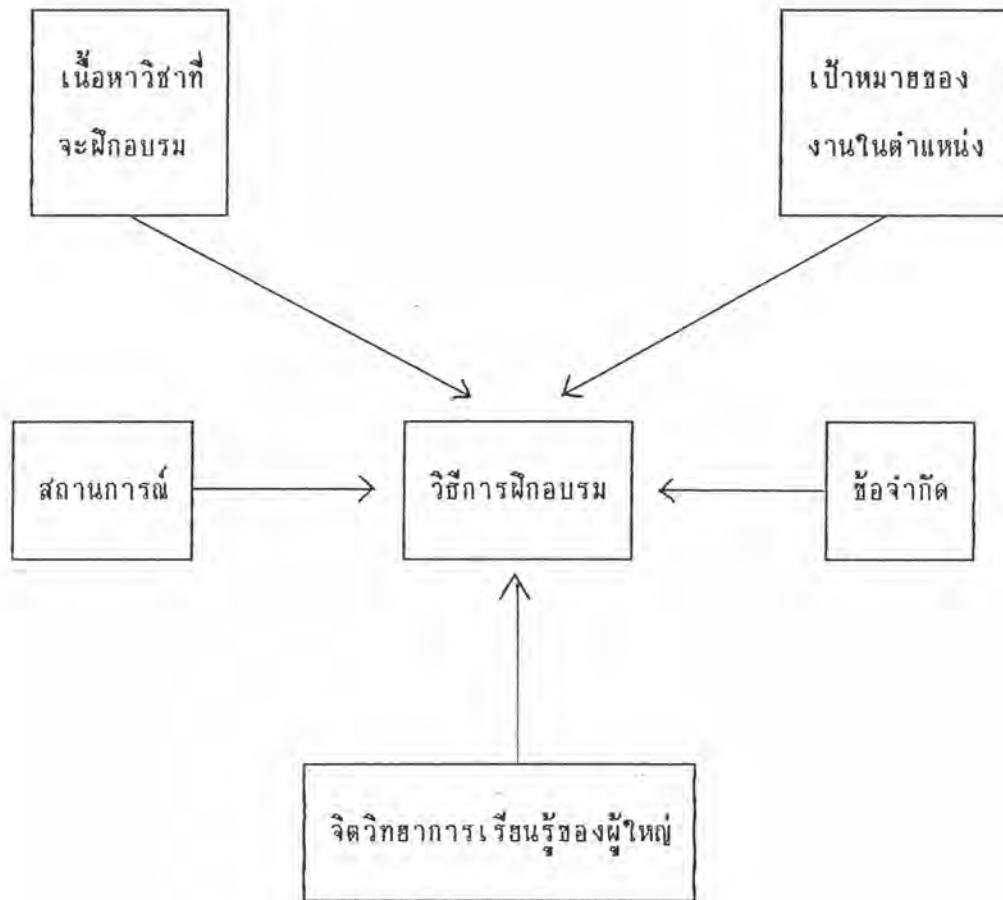
การจำกำหนดวิธีการฝึกอบรมเช่นใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หรือตำแหน่งที่จะทำการฝึกอบรม
2. เนื้อหาวิชาที่จะฝึกอบรม
3. จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรม

นอกจากองค์ประกอบ 3 ประการดังกล่าวแล้ว สถานการณ์ในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง และข้อจำกัดในด้านทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม ก็นับว่ามีส่วนในการเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมเช่นกัน



องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวิธีการฝึกอบรม



Rodwell (1986) ได้แบ่งประเภทวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิธีการฝึกอบรมที่มีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้รับการถ่ายทอดวิชาการและการปฏิบัติ ได้แก่

- 1.1 การอ่าน
- 1.2 การฟังบรรยาย
- 1.3 การเรียนด้วยบทเรียนสำเร็จรูป
- 1.4 การสาธิตและการฝึกปฏิบัติ
- 1.5 ทักษะศึกษา
- 1.6 ระบบพี่เลี้ยง หรือระบบสอนงาน

- 1.7 การเรียนจากเครื่องช่วยสอน
2. วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นผู้แก้ปัญหา ทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติ ได้แก่
 - 2.1 อภิปราย
 - 2.2 กรณีศึกษา
 - 2.3 วิจัยค้นคว้า
 - 2.4 ทดลองปฏิบัติการ
 - 2.5 สัมมนาปฏิบัติการ
 - 2.6 บทบาทสมมุติ หรือเกม
 - 2.7 สถานการณ์จำลอง
 - 2.8 บริหารโครงการ
 - 2.9 การระดมกำลังสมอง
 - 2.10 การศึกษาแบบคลินิค

นัย สิริโชติ (2523) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ประเภทการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่
 - 1.1 การบรรยายหรือปาฐกถา
 - 1.2 การบรรยายเป็นชุด
 - 1.3 การอภิปรายเป็นคณะ
2. ประเภทที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ได้แก่
 - 2.1 การสัมมนา
 - 2.2 การอภิปรายกลุ่ม
 - 2.3 การประชุม
 - 2.4 การระดมความคิด
 - 2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ
 - 2.6 การศึกษาเฉพาะกรณี

- 2.7 การประชุมซินดิเคต
- 2.8 การประชุมถกเถียง
- 2.9 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 2.10 การสาธิต
- 2.11 การสัมภาษณ์
- 2.12 ละครสั้น
- 2.13 ทักษะศึกษา
- 2.14 การให้เวลาซักถาม
- 3. ประเภทพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ได้แก่
 - 3.1 การสอนแบบสำเร็จรูป
 - 3.2 การสอนแนะ
- 4. ประเภทใช้สื่อในการฝึกอบรม ได้แก่
 - 4.1 การใช้สไลด์ประกอบเสียง
 - 4.2 การใช้ภาพยนตร์ประกอบ
 - 4.3 การใช้วีดีโอประกอบ
 - 4.4 และสื่อประเภทอื่น ๆ

6. การประเมินการฝึกอบรม

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การประเมินผลการฝึกอบรมนั้น เป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการฝึกอบรม จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ที่จะช่วยให้หน่วยงานฝึกอบรมได้ทราบจุดเด่น จุดด้อย และข้อบกพร่องของการจัดฝึกอบรม เพื่อหน่วยงานฝึกอบรมจะได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเนื้อหาวิชาในหลักสูตร เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการจัดฝึกอบรมครั้งต่อไป

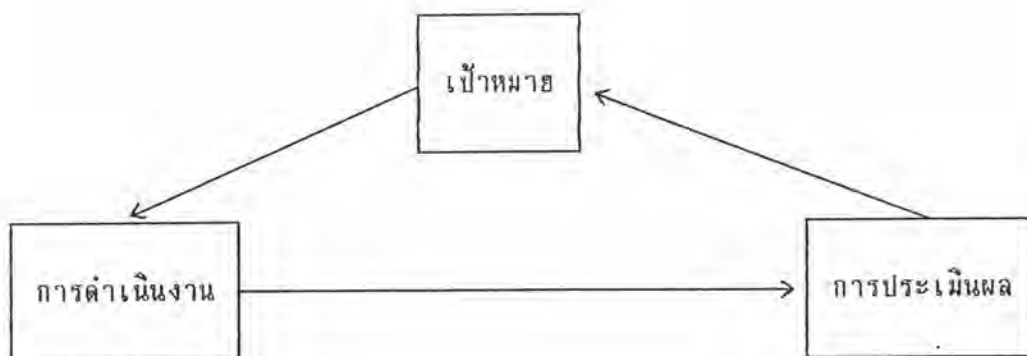
ในการจัดการฝึกอบรมทุกครั้ง จะต้องมีกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมก็ได้มาจากการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมที่หน่วยงานต้องการ เพื่อพัฒนาการทำงานของบุคคลในหน่วยงานหรือในองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อจากนั้นก็เป็นการดำเนินการฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมแล้วจะเป็นการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

วิลาส์ สิงห์วีสัย (2520) กล่าวว่า การประกอบกิจกรรมใด ๆ ของมนุษย์ จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้น
3. การประเมินผลการดำเนินงานว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพียงใด

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหา วิชาของหลักสูตรฝึกอบรม เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการ ดังกล่าวข้างต้นของวิลาส์ สิงห์วีสัย สามารถเขียนแสดงให้เห็นได้ ดังนี้

ความสัมพันธ์ของเป้าหมาย การดำเนินงาน และการประเมินผล



ความหมายของการประเมินผลการฝึกอบรม

อาชวิน วาทยานนท์ (2520) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า สอดคล้องรับรองกันเป็นที่พอใจหรือไม่

ตนิษ บุญนาค (2520) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการฝึกอบรมที่วัดได้ กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ

ประเภทของการประเมินผลการฝึกอบรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการประเมินผลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

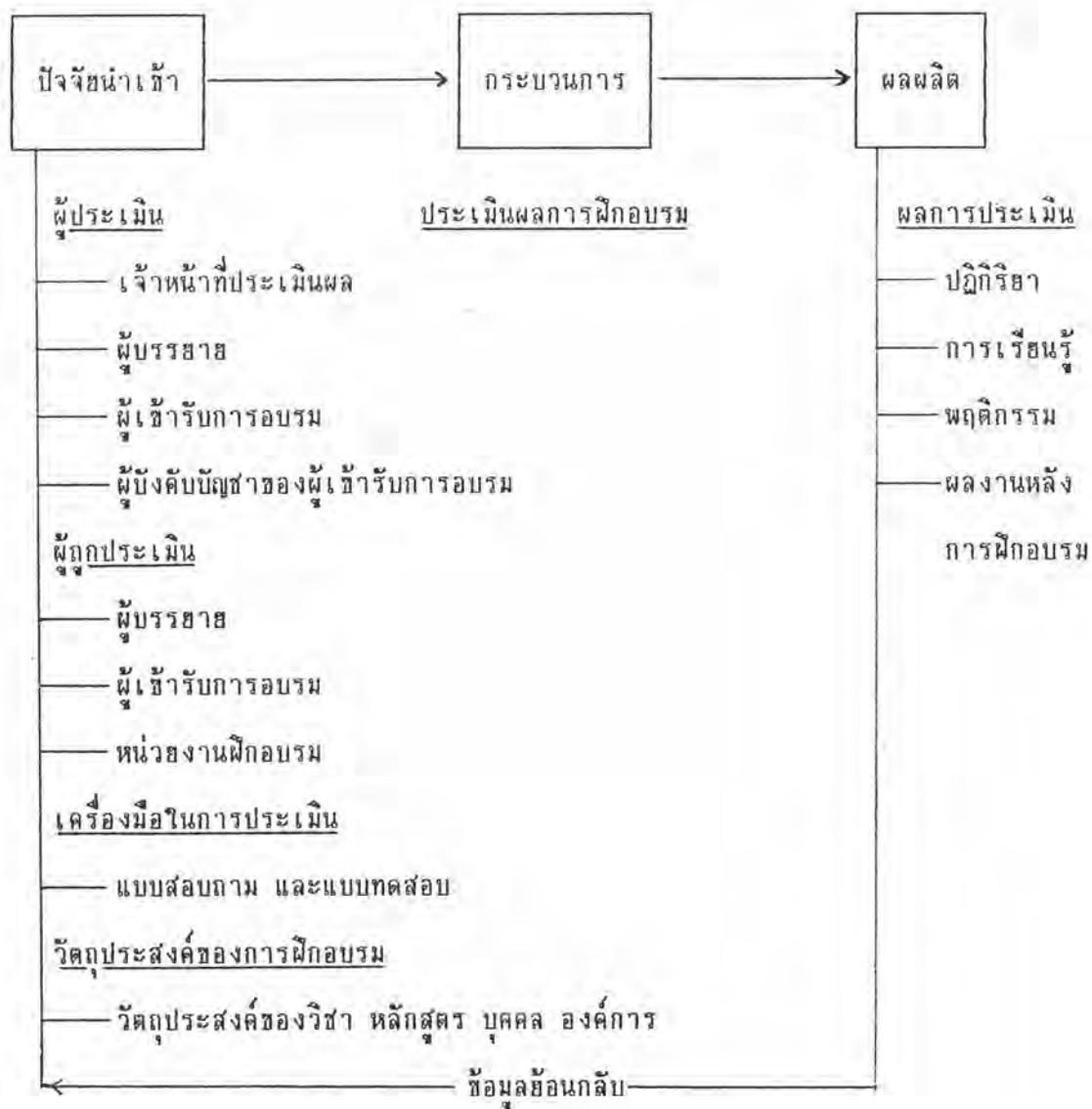
วิรัชพร สรัคคานนท์ (2521) แบ่งประเภทของการประเมินผล เป็น 3 ส่วน คือ

1. การประเมินผลภายใน คือการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้บรรยาย โดยวัดจาก
 - 1.1 ปฏิภิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระหว่างการฝึกอบรม
 - 1.3 การบริหารงานฝึกอบรม
2. การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม คือ การประเมินสรุปผลโครงการ ฝึกอบรม โดยวิธีใช้แบบสอบถาม เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม
3. การประเมินผลภายนอก หมายถึง การประเมินเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปทำงานแล้ว มีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ถ้าการฝึกอบรมได้ผล การทำงานย่อมมีการเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้น
 - 3.2 การเปลี่ยนแปลงขององค์การ เช่น การออกจากงาน และการเข้าทำงาน เป็นผลมาจากการฝึกอบรมเพียงใด

ระบบการประเมินผลการฝึกอบรม

ตันนีย์ บุณนาศ (2520) กล่าวว่า ในการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น จะต้องพิจารณาตัวแปรทุกตัวที่อยู่ในระบบ ในขณะที่ตัวนั้นก็จะต้องถือเอาความหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นแกนกลางหรือตัวเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ และได้เสนอระบบการประเมินผลไว้ดังนี้

ระบบการประเมินผลการฝึกอบรม



การประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จากระบบการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าว เป็นการประเมินเพื่อวัดประสิทธิผลของการฝึกอบรม ซึ่งจะประเมินตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ

1. ปฏิภิรยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ผลที่เกิดจากการฝึกอบรม

7. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

Audrey and Nicholl (1972) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและสภาพสังคม

Saylor and Alexander (1974) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึงการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆสำหรับผู้เรียนด้วย

สัจด์ อูทรานันท์ (2527) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร มีความหมาย 2 ลักษณะคือ ประการแรกหมายถึงการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และอีกความหมายหนึ่งคือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย

ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชค (อ้างถึงใน นงลักษณ์ สีนสีบล, 2532) กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

วิรัชพร ทับทิม (2521) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ว่า หลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง ข้อกำหนดในการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ทหาววิชา หัวข้อวิชา เวลา แนวการอบรม และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาหลักสูตร และความหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม พอที่จะสรุปความหมายของการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการอบรมที่มีอยู่เดิม โดยการสร้างหลักสูตรการอบรมขึ้นมาใหม่ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและสภาพสังคม

กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร

ในการพัฒนาหลักสูตรนั้น จะประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอนและหลายรูปแบบซึ่งนักการศึกษาหลักสูตรหลายท่านได้เสนอแนวคิดขั้นตอนพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ไว้ดังนี้

Tyler (1950) ได้วางแบบโครงสร้างของหลักสูตรไว้สี่ประการ ซึ่งเรียกว่า "Tyler Rationale" ซึ่งมีหลักเกณฑ์ไว้ว่าในการจัดทำหลักสูตร และการสอนนั้นควรจะตอบคำถามที่เป็นพื้นฐานสี่ประการ ดังนี้ (ชมพันธ์ กุญชร ณ อุษยาม ม.ป.ป.)

1. มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนจะจัดให้เด็กได้รับ
2. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร
4. จะพิจารณาได้อย่างไรว่า วัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นได้บรรลุแล้ว

จากคำถามจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรจะต้องดำเนินการดังนี้คือ

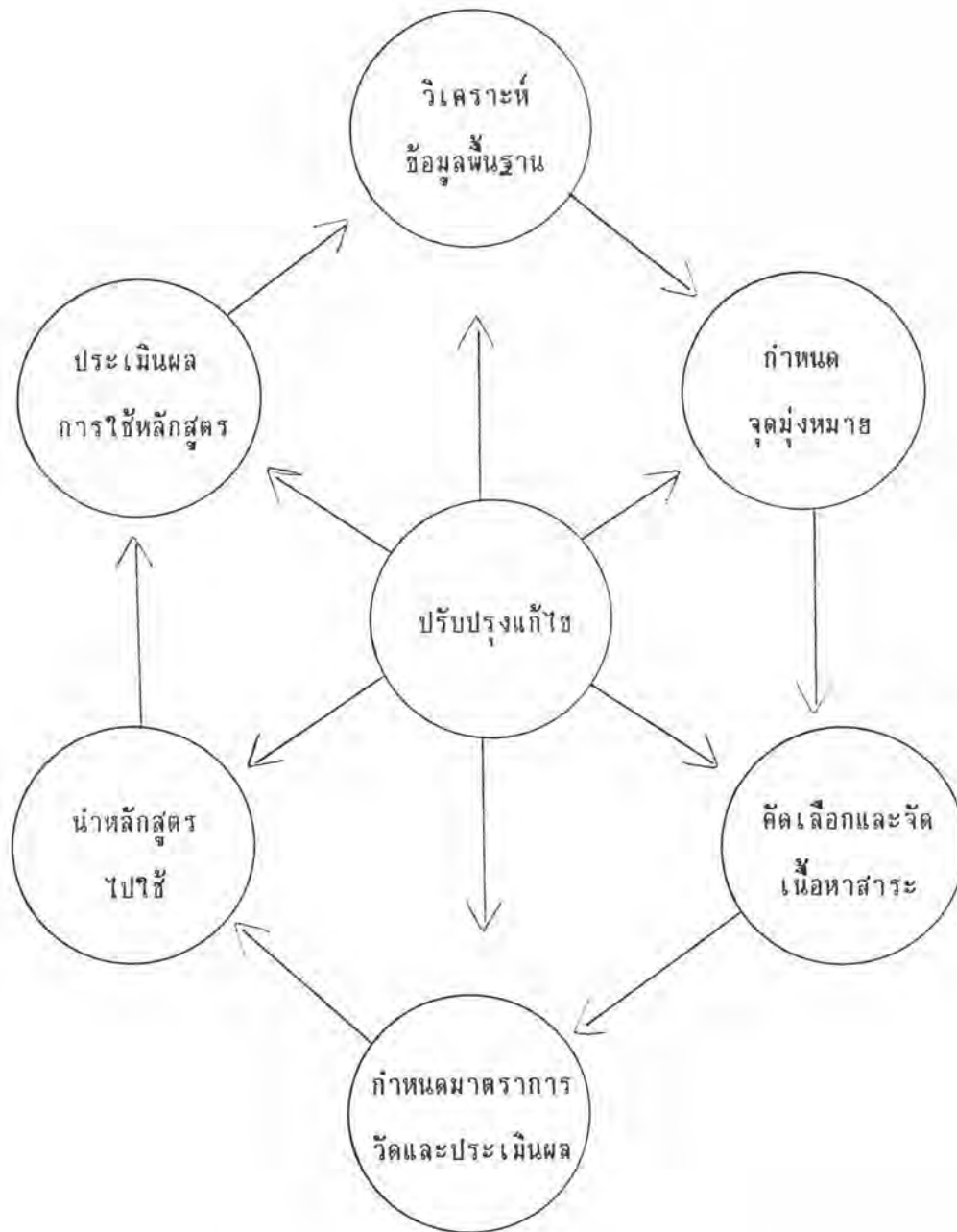
1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. คัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
3. คัดเลือกวิธีจัดประสบการณ์การเรียนรู้
4. กำหนดวิธีวัด และประเมินผล

สัจจิต อุทรานันท์ (2527) ได้ลำดับขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย
3. การคัดเลือกและจัดเนื้อหาสาระ
4. การกำหนดมาตรการวัดและประเมินผล
5. การนำหลักสูตรไปใช้
6. การประเมินผลการใช้หลักสูตร
7. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

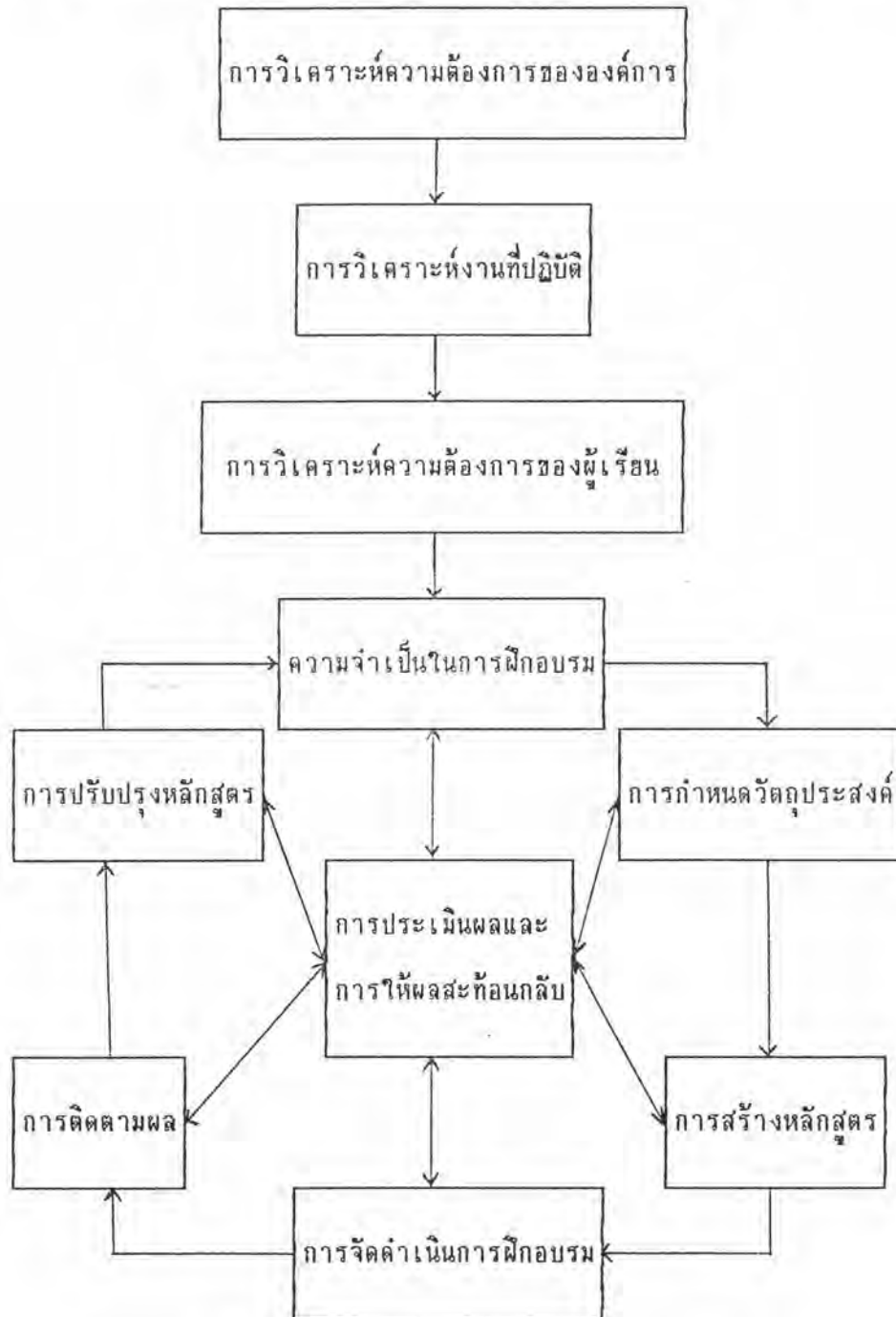
(สัจจิต อุทรานันท์ 2527)

สัจด์ อุทรานันท์ ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาหลักสูตรว่า มีความสัมพันธ์ต่อ
 เนื่องกันอย่างเป็นวัฏจักร ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้ (สัจด์ อุทรานันท์ 2527)



แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรของ สัจด์ อุทรานันท์

อัญญาเวสารัชช ก่อร่างถึงการพัฒนาลัทธิสูตรว่า ควรมีการพิจารณาประกอบร่วมกันทั้ง กระบวนการว่ามีภารกิจที่จะต้องกระทำอะไรบ้าง ตั้งแต่ก่อนที่จะเริ่มสร้างลัทธิสูตรและหลังจากสร้างลัทธิสูตรแล้ว และได้เสนอแนะกระบวนการในการพัฒนาลัทธิสูตรเป็นรูปแบบดังนี้



แผนภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาลัทธิสูตรของอัญญา เวสารัชช

กระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

น้อย ศิริโชติ ได้ลำดับขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์และระบุความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. การกำหนดหัวข้อวิชา
3. การจัดลำดับเนื้อหาวิชา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
5. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
6. การกำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา
7. การกำหนดวิทยากร
8. การเตรียมเอกสารและอุปกรณ์
9. การจัดทำตารางการฝึกอบรม

(น้อย ศิริโชติ อ้างถึงใน นางลักษณ ลินสีบล, 2532)

ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนี้จะมีกระบวนการในการพัฒนาที่เหมือนกันกับการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ไป ซึ่งมีขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดความมุ่งหมายของหลักสูตร
2. การเลือก การจัดเนื้อหาวิชาและประสบการณ์
3. การนำหลักสูตรไปใช้
4. การประเมินผลหลักสูตร
5. การปรับปรุงหลักสูตร

วิรัชพร ทับทิม (2521) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

การฝึกอบรมจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ในแต่ละหลักสูตรจะทำให้ทราบถึงพัฒนาการและสามารถใช้เป็นข้อมูลในด้านการพัฒนาหลักสูตรได้เป็นอย่างดี การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมนอกจากจะสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่แล้ว ยังสมควรที่จะได้มีการปรับปรุงหลักสูตรเดิมที่เคยใช้มาแล้วหลายปี

บุญมี เฌรยอด (2534) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า สิ่งที่ใช้ได้ดีในสมัยหนึ่ง ในสภาพสังคมหนึ่ง ย่อมเป็นสิ่งที่ล้าสมัย เมื่อสภาพสังคมได้เปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปกับสภาพสังคม ได้แก่ ความเชื่อถือซึ่งอยู่ในขอบข่ายของปรัชญา เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง จริยธรรม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เมื่อปัจจัยเหล่านี้ได้เปลี่ยนแปลงไป หลักสูตรก็จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัจจัยดังได้กล่าวแล้ว

วิธีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

วิธีการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมก็มีวิธีการเช่นเดียวกับวิธีการพัฒนาหลักสูตรทั่วไป วิธีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาหลักสูตรมี 5 วิธีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงจากระดับผู้บริหาร (The Administrative Approach) นั้นคือการให้บุคคลระดับผู้บริหารเท่านั้นร่วมประชุมพิจารณาในการแก้ไข ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
2. การเปลี่ยนแปลงจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (The Grass Roots Approach) คือ การให้บุคคลในระดับปฏิบัติงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วยซึ่งหมายความถึงประชาชนในท้องถิ่นด้วย
3. การเปลี่ยนแปลงโดยใช่วิธีสาธิต (The Demonstration Approach) วิธีการนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติร่วมกับผู้บริหารพิจารณาหาวิธีการในการปรับปรุง แก้ไข เปลี่ยนแปลงวิธีการเดิมซึ่งเห็นว่าไม่ดีเสียใหม่ แล้วนำข้อตกลงหรือนโยบายที่ได้ไปสาธิตการปฏิบัติตามแผนนโยบายใหม่ เพื่อปฏิบัติร่วมกัน

4. วิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบระเบียบ (Systematic Approach) การเปลี่ยนแปลงวิธีที่มีขั้นตอนดังนี้

- 4.1 การสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์และความสัมพันธ์ของหน่วยงานและชุมชน
- 4.2 การนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ระบบเดิม
- 4.3 การควบคุมแรงผลักดันและสภาพการณ์ต่างๆ
- 4.4 การสร้างแรงผลักดันและสถานการณ์ใหม่ขึ้นมา

5. การใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action Research) วิธีการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นที่เชื่อถือ และมีความสำคัญมาก ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาหลักสูตรซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การจับปัญหา
2. การวินิจฉัยหาทางแก้ไข
3. การเลือกวิธีที่ดีที่สุดและการตั้งสมมติฐาน
4. วางแผนในการรวบรวมข้อมูล
5. ลงมือปฏิบัติตามข้อ 3 และ 4 แล้วประมวลผลการเปลี่ยนแปลง
6. หาข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้มาในขั้นที่ 5
7. ประชาสัมพันธ์ผลการสรุปให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบผล

วิธีซพร ทับทิม (2521) ได้เสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมไว้สรุปได้ดังนี้

1. หัวข้อวิชาใดที่ใช้ในหลักสูตรเดียวกัน หรือใช้ร่วมกันในหลายหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์ แนวการอบรม และวิธีการอบรม เช่นเดียวกัน ควรจะใช้ชื่อเดียวกัน เพื่อความเข้าใจตรงกัน

2. หัวข้อวิชาใดที่เคยใช้มาแล้วเป็นเวลหลายปี ควรจะได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัย

3. วัตถุประสงค์หลักของการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร ควรจะกำหนดให้แน่ชัด

4. หลักสูตรใดที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงวัตถุประสงค์ ควรจะได้ปรับปรุงวิชาประกอบหลักสูตรด้วย โดยอาจปรับปรุงเนื้อหา เพิ่มหรือลดเวลาในการฝึกอบรม

5. การสัมมนาพัฒนานักบริหาร ประกอบด้วยหลักสูตรย่อย ๆ ถึง 6 หลักสูตรมีกลุ่มวิชาที่ใช้ร่วมกันหลายหลักสูตร วิชาเหล่านี้ควรจะได้รับการพัฒนาเนื้อหาและเทคนิคการฝึกอบรม

6. ในบางหัวข้อวิชาควรมีการปรับปรุงวิธีเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาใหม่ โดยยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก
7. ควรจะได้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมถึงเหตุผลของการเพิ่มหรือตัดทอนหัวข้อวิชาของแต่ละหลักสูตรในรุ่นต่าง ๆ
8. ควรจะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการจัดระเบียบ จัดลำดับของหัวข้อวิชา และศึกษาเนื้อหาวิชาว่ามีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับทฤษฎีของการเรียนรู้เพียงใด
9. ควรจะได้มีการติดตามผลเพื่อศึกษาเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการอบรมของแต่ละหลักสูตรว่า บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ เพียงใด
10. หลักสูตรใดที่มีความคงที่ กล่าวคือไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับหัวข้อวิชาหรือเนื้อหาวิชาพิจารณาได้ว่าได้มีการใช้จนได้ผลแล้ว ซึ่งได้จากการประเมินผลและติดตามผลของหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องดำเนินการเพราะหลักสูตรในสมัยหนึ่ง ในสภาพสังคมหนึ่ง ย่อมเป็นสิ่งที่ล้าสมัยเมื่อสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม หรือการพัฒนาหลักสูตรการ ฝึกอบรมนั้น การวิเคราะห์และระบุหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ก็เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิจัยเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อจะนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลพื้นฐานให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปพิจารณาประกอบในการวางแผน เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและดำเนินการจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปี แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นหลัก แล้วนำไปวัดผลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนดังกล่าว ซึ่งการวัดผลเพื่อประเมินนั้นจำเป็นต้องสร้างแบบทดสอบตามหลักและวิธีการสร้างแบบทดสอบที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ดังรายละเอียดแนวคิดและวิธีการสร้างแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจที่จะกล่าวเป็นลำดับต่อไป

8. แนวคิดและวิธีการสร้างแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ

หลักการสำคัญในการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ มาจากแนวความคิดที่ว่า การให้การศึกษาคือเป็นการส่งเสริมความสามารถ ความคิด สติปัญญาของผู้เรียนให้พัฒนาออกมา จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (ไพศาล หวังพานิช 2526) ดังนั้นกระบวนการเรียนการสอนจึงมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้สอนจะรู้ว่าผู้เรียนจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปอย่างไรนั้น ต้องอาศัยการประเมิน ข้อมูลที่จะนำมาตรวจสอบสำหรับการประเมินผลนั้นเราได้มาจากการวัดซึ่งเรียกว่าการวัดผลการศึกษา ผลของการวัดจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการวัดผลเป็นสำคัญ เทคนิคการวัดผลที่นิยมใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมากที่สุดคือแบบสอบ (สมทรง จันทร์สุเทพ 2520) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. แบบอิงกลุ่ม (Norm - Referenced Test)
2. แบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced Test)

1. แบบสอบอิงกลุ่ม เป็นการประเมินที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลไปเปรียบเทียบกับคนในกลุ่มเดียวกัน ที่แบบทดสอบเดียวกัน เพื่อจัดลำดับความสามารถของบุคคลซึ่งไม่ค่อยคำนึงถึงระดับความรู้หรือความสามารถด้านเนื้อหาวิชาโดยตรง เป็นการประเมินเพื่อตัดสินเลือกสรรคนหรือประเมินว่าใครเก่งกว่ากัน (กมล สุดประเสริฐ 2522 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527)

2. แบบสอบอิงเกณฑ์ เป็นการประเมินความสามารถของบุคคล โดยการนำความสามารถของแต่ละคนไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถ้าผู้ใดได้คะแนนเท่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็แสดงว่ามีความสามารถตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และถือว่าได้เรียนรู้ในสิ่งที่เรียนแล้ว ถ้าผู้ใดได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์แสดงว่าไม่บรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้จนบรรลุจุดมุ่งหมาย

การทดสอบผลแบบอิงเกณฑ์นี้เองที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะมีรายละเอียดพื้นฐานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องในเชิงหลักการและทฤษฎี ตลอดจนแนวปฏิบัติในการจัดทำแบบทดสอบวัดผล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

วิธีการสร้างแบบอิงเกณฑ์

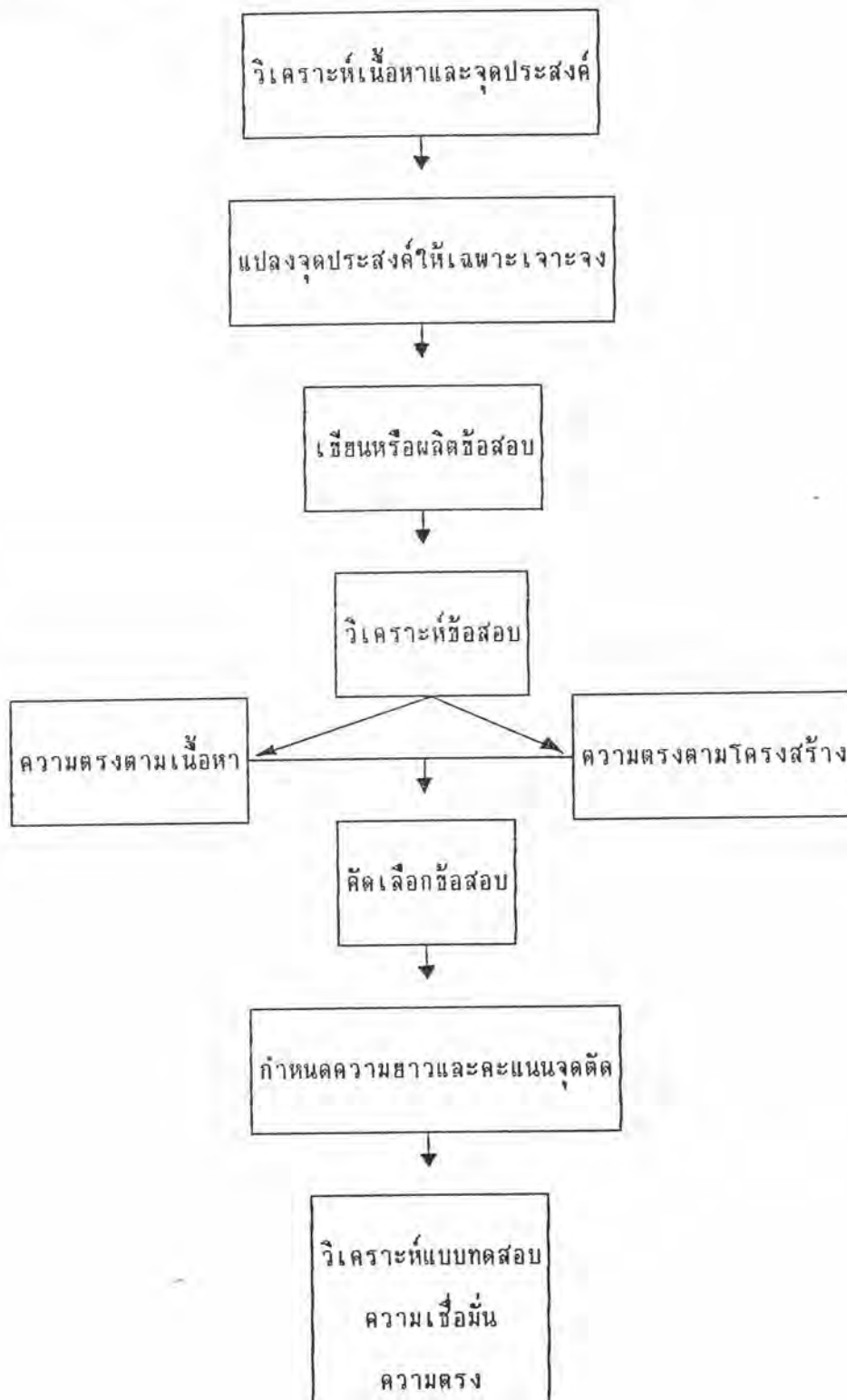
ในการทดสอบวัดผลแบบอิงเกณฑ์ ซึ่งเป็นการวัดผลโดยมุ่งเน้นการใช้ผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดและหลักการสร้างแบบสอบอิงเกณฑ์ที่ทั่วไป เช่น สุภาพ วาดเขียน (2525) ได้เสนอหลักการสร้างข้อสอบอิงเกณฑ์ไว้ 4 ประการคือ

1. กลุ่มพฤติกรรมที่ระบุความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ จะต้องเขียนไว้อย่างชัดเจนก่อนสร้างแบบสอบ
2. แต่ละกลุ่มพฤติกรรมจะต้องกำหนดด้วยชุดคำถาม หรืองานที่กำหนดให้ทำ ซึ่งพฤติกรรมหรือความแตกต่างแม้แต่เพียงเล็กน้อยของพฤติกรรมที่สำคัญก็ต้องระบุไว้
3. ต้องมีการวางแผนเลือกกลุ่มตัวแทน ของข้อคำถามในข้อ 2 มาใช้ในแบบสอบ
4. คะแนนที่ได้รับมาจะเป็นลักษณะการกระทำของกลุ่มพฤติกรรมดังกล่าว

เฟรเมอร์ (Fremer 1974 อ้างถึงใน สุรินทร์ แห่งจันทัก, 2528) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างแบบอิงเกณฑ์ดังนี้

- ขั้นที่ 1 เตรียมจุดประสงค์การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาการเรียนรู
- ขั้นที่ 2 สร้างข้อสอบ
- ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อสอบ
- ขั้นที่ 4 คัดเลือกข้อสอบ กำหนดความยาวและคะแนนจุดตัด
- ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ความเที่ยง และความตรงของแบบสอบ

รอยด์ และฮาลาดินา (Roid and Haladyna อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527) ซึ่งได้กล่าวถึงลำดับขั้นในการสร้างแบบสอบ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการสร้างแบบทดสอบ

จากแผนภาพดังกล่าวนี้มีรายละเอียดพื้นฐาน ซึ่งพึงทราบดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์เนื้อหาและจุดประสงค์

เมื่อต้องการทดสอบบทเรียนใดหรือหน่วยการเรียนรู้ใด สิ่งแรกที่จะต้องทำการวิเคราะห์เนื้อหานั้นให้เป็นหัวข้อใหญ่ๆ และแต่ละหัวข้อเนื้อหานั้นก็ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมใหญ่ให้ชัดเจน เพื่อเป็นขอบเขตที่จะออกข้อสอบ ต่อจากนั้นก็กำหนดพฤติกรรมที่ต้องการจะวัดและพฤติกรรมย่อย (สงบ ลักษณะ อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527)

การวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบอิงเกณฑ์

การวิเคราะห์ข้อสอบอิงเกณฑ์ เป็นการประเมินคุณภาพข้อสอบเป็นรายชื่อ คุณภาพที่สำคัญของข้อสอบอิงเกณฑ์คือ ความตรงตามเนื้อหาและความตรงตามโครงสร้าง (บุญเชิด ภิญญอนันต์พงษ์, 2526) ความตรงตามเนื้อหา คือ การสะท้อนหรือการเป็นตัวแทนของข้อสอบว่า เป็นตัวแทนของเนื้อหาสาระวิชาที่ต้องการวัดเพียงใด ความตรงตามโครงสร้างคือ ความตรงของการแปลความหมายของคะแนน โดยใช้คะแนนของผู้ตอบถูกเป็นดัชนีบ่งชี้ว่าใครรอบรู้และใครยังไม่รู้

การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา

มิลแมน (Millman อ้างถึงในประเทือง ทาสีแสง, 2527) ได้สรุปว่า ความตรงตามเนื้อหาของข้อสอบอิงเกณฑ์ ถ้าสามารถนิยามประชากรของข้อสอบได้อย่างชัดเจนเพียงพอแล้ว ข้อสอบจะมีความตรงตามเนื้อหาทันที ดังนั้นไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ข้อสอบ ก็สามารถที่จะทราบได้ว่าข้อสอบใดควรแก้ไข ข้อสอบใดควรกำจัดออกไป วิธีการที่จะนิยามประชากรข้อสอบได้อย่างชัดเจนที่สุดคือ การใช้ฟอร์มข้อสอบหรือลักษณะเฉพาะของข้อสอบ

แฮมเบิลตันและคณะ (Hambleton, et al. อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527) ได้จำแนกการวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหาของข้อสอบอิงเกณฑ์ไว้ 2 แบบคือ

1. อาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชา
2. อาศัยเทคนิคการตรวจสอบจากการทดสอบหรือเทคนิคเชิงประจักษ์ (Empirical

Techniques)

การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้าง

ข้อสอบที่มีความตรงตามโครงสร้างนั้น เมื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มผู้เรียนแล้ว ผู้เรียนที่มีความรอบรู้จะตอบข้อสอบนั้นถูก ส่วนผู้เรียนที่ยังไม่รอบรู้จะตอบข้อสอบนั้นผิด ดังนั้น ความตรงตามโครงสร้างของข้อสอบอิงเกณฑ์ ก็คือความตรงของการแปลความหมายของคะแนน ที่บ่งชี้ว่า ใครรอบรู้-ไม่รอบรู้ การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างต้องอาศัยเทคนิคการทดลอง แล้วหาค่าพารามิเตอร์ของข้อสอบสองค่าคือ ค่าความยาก และค่าอำนาจจำแนก(บุญเชิด ภิญญอนันต์พงษ์ 2526:61)

1. ค่าความยากง่าย (Level of Difficulty = P) หมายถึงสัดส่วนระหว่างจำนวนผู้สอบที่ตอบคำถามนั้นได้ถูกต้องกับจำนวนเด็กทั้งหมดที่ตอบ จะเห็นว่า P จะมีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 1.00 และ P มีค่าน้อยแสดงว่าข้อสอบนั้นยากเพราะจำนวนคนตอบถูกมีน้อย ถ้า P มีค่ามากแสดงว่าข้อสอบง่ายเพราะมีคนตอบถูกเป็นจำนวนมาก

อีเบล (Ebel 1965:364 อ้างถึงใน จินดา โตนนันต์ 2527:15) ได้ให้หลักเกณฑ์การแปลความหมายระดับความยากของข้อสอบดังนี้

ระดับความยาก (P)	ความหมาย
.81 - 100	ง่ายมาก
.61 - .80	ง่าย
.51 - .60	ค่อนข้างง่าย
.50	ยากง่ายพอเหมาะ
.40 - .49	ค่อนข้างยาก
.20 - .39	ยาก
.00 - .19	ยากมาก

โดยหลักการทางทฤษฎีแล้ว ข้อสอบที่ดีจะมีค่าระดับความยากเป็น 0.5 เพราะจะเป็นข้อสอบที่มีโอกาสที่จะทำให้เกิดค่าอำนาจจำแนกสูงสุด และได้ค่าความเที่ยงสูงอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติทางการศึกษายังคงนิยมจัดให้แบบสอบทั้งฉบับมีทั้งข้อสอบง่าย หรือค่อนข้างง่ายจำนวนหนึ่ง และในขณะเดียวกัน มีข้อสอบที่ยากอีกจำนวนหนึ่ง แต่จะมีข้อสอบที่มีค่าความยากใกล้เคียงกัน 0.5 อยู่เป็นจำนวนมาก ข้อสอบที่ง่ายจะทำให้ผู้สอบที่อ่อนมีกำลังใจทำข้อสอบที่ตนเองจะทำได้ และข้อสอบที่ยากจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้สอบที่มีความสามารถสูง นอกจากนี้ การพิจารณาระดับความยากของแบบสอบที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายในการสอบ ตลอดจนทั้งประเภทของแบบสอบด้วย (เฮวดี วิบูลย์ศรี, 2526)

สำหรับความสำคัญของความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์ มีนักวิชาการการศึกษาได้ให้ทัศนะดังนี้ (ไพศาล หวังพานิช, 2526) กล่าวว่าข้อสอบอิงเกณฑ์ยึดเนื้อหาเป็นหลัก ดังนั้น ความยาก

ง่ายของข้อสอบจึงขึ้นอยู่กับเนื้อหาและพฤติกรรมที่วัด

บลูม (Bloom อ้างถึงใน สุรินทร์ แผงจินติก, 2528) กล่าวว่า ความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์ไม่ได้ถือเป็นเรื่องสำคัญ สิ่งสำคัญคือต้องเขียนข้อสอบ ให้สอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

สงบ ลักษณะ (2523 อ้างถึงใน สุรินทร์ แผงจินติก, 2528) กล่าวว่า ความยากง่ายของข้อสอบอิงเกณฑ์นั้นขึ้นอยู่กับเนื้อหาวิชาและจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ถ้าสิ่งที่ต้องการวัดง่าย ข้อสอบก็จะง่าย ถ้าสิ่งที่ต้องการวัดยาก ข้อสอบก็จะยากเช่นกัน

เบอร์ก (Berk อ้างถึงใน ประเทือง กาสีแสง, 2527) ได้เสนอวิธีการหาค่าความยากง่ายของข้อสอบจากร้อยละของผู้ที่ตอบถูกในข้อนั้น ดัชนีที่ได้คือ ค่าเฉลี่ยของข้อสอบ มีค่าตั้งแต่ 0 ถึง 100 เมื่อผู้สอบทั้งหมดตอบถูก ดัชนีจะมีค่าเป็น 100 ถ้าผู้สอบทุกคนตอบผิด ดัชนีจะมีค่า 0 หากดัชนีที่ได้มีค่าเท่ากับกลุ่มที่ยังไม่ได้เรียน ก็แสดงว่า ผู้เรียนกลุ่มนั้นยังไม่มีความรู้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ข้อสอบที่ควรเป็นข้อสอบที่ยากในกลุ่มก่อนเรียนแต่ง่ายในกลุ่มหลังเรียน

สูตรที่ใช้ในการคำนวณหาค่าความยากง่ายในการวิจัย ได้แก่ $P = \frac{R}{N}$ ของเบอร์ก

(Berk 1980:66)

โดย P = ค่าความยากง่าย

R = ผู้ตอบถูกในกลุ่มที่สอบรู้

N = จำนวนคนทั้งหมด

ในการหาค่าความยากง่ายที่เหมาะสมนั้น เบอร์ก (Berk) ได้เสนอว่าค่าของความยากง่ายควรอยู่ระหว่าง .70-1.00 สำหรับการทดสอบกับกลุ่มที่ผ่านการเรียนรู้มาแล้ว (Instructed Group)

2. ค่าอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) คืออำนาจที่ข้อสอบแต่ละข้อสามารถจำแนกคนได้ตามความสามารถ (ประคอง กรรณสูตร, 2525:34) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบจะอยู่ในช่วง -1 ถึง 1 โดยค่าอำนาจจำแนกจะเป็น -1 เมื่อทุกคนในกลุ่มต่ำทำข้อสอบนั้นได้หมด ขณะที่ทุกคนในกลุ่มสูงทำผิดหมด และค่าอำนาจจำแนกจะเป็น 1 เมื่อทุกคนในกลุ่มสูงทำข้อสอบนั้นได้หมด ขณะที่ทุกคนในกลุ่มต่ำทำผิดหมด ในกรณีที่ค่าอำนาจจำแนกเป็น 0 เมื่อมีจำนวนคนในกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำทำถูกเท่ากัน (เขาวดี วิบูลย์ศรี, 2520) และในกรณีที่ค่าอำนาจจำแนกเป็นลบ อาจตัดทิ้งไปได้เมื่อเนื้อเรื่องในแบบทดสอบมีพออยู่แล้ว แต่ถ้าจำเป็นต้องเก็บเนื้อเรื่องข้อนั้นไว้ ก็จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขหรือสร้างใหม่ทั้งคำถาม ตัวเลือก และตัววง

ปอบแฮมและฮุเซก (Popham and Husek 1969 อ้างถึงใน ประทีอง ทาสีแสง, 2527) กล่าวว่า ถ้าค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบเป็นบวกแสดงว่าข้อสอบดี และค่าเป็นลบแสดงว่ามีข้อบกพร่อง

ไพศาล หวังพานิช (ไพศาล หวังพานิช, 2526) กล่าวว่าข้อสอบสำหรับใช้ผลอิงเกณฑ์ไม่เห็นความสำคัญของค่าอำนาจจำแนกเลย เพราะยึดความคิดในเรื่องการเรียนรู้เพื่อรอบรู้ คือมุ่งหวังให้ผู้สอบทุกคนหรือส่วนใหญ่มีความสามารถบรรลุถึงเกณฑ์อำนาจจำแนกของข้อสอบจึงไม่มีความจำเป็น

สูตรที่ใช้ในการคำนวณค่าอำนาจจำแนกในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ $R = \frac{R_1}{N_1} - \frac{R_2}{N_2}$ ของ

เบอร์ก (Berk 1980)

$$\begin{aligned} \text{โดย } R_1 &= \text{ผู้ตอบถูกในกลุ่มผู้รอบรู้} \\ N_1 &= \text{จำนวนคนทั้งหมดของ } R_1 \\ R_2 &= \text{ผู้ตอบถูกในกลุ่มไม่รอบรู้} \\ N_2 &= \text{จำนวนคนทั้งหมดของ } R_2 \end{aligned}$$

ในกรณีหาค่าอำนาจจำแนกที่พอเหมาะนั้น เบอร์ก (Berk) ได้เสนอว่าเป็นค่าอำนาจจำแนกเชิงบวก (Positive) ระหว่างกลุ่มที่เคยผ่านการอบรมกับกลุ่มที่ไม่เคยผ่านการอบรม

การกำหนดคะแนนจุดตัดหรือเกณฑ์ของแบบทดสอบอิงเกณฑ์

จุดตัดหรือคะแนนจุดตัด (Cut off Score) หมายถึง จุดหรือคะแนนที่ใช้แบ่งผู้สอบออกเป็นผู้รอบรู้และผู้ไม่รอบรู้ นั่นคือถ้าผู้สอบได้คะแนนสูงกว่าหรือเท่ากับจุดตัด ผู้นั้นจะถูกตัดสินว่ารอบรู้ แต่ถ้าผู้สอบได้คะแนนต่ำกว่าจุดตัด ก็จะถูกตัดสินว่าไม่รอบรู้ ดังนั้นจุดตัดจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทดสอบแบบอิงเกณฑ์

ได้มีนักวัดผลเสนอวิธีการหาคะแนนจุดตัดไว้ ดังนี้

1. การกำหนดคะแนนจุดตัดโดยใช้คุณนิญของผู้เชี่ยวชาญ

มิลแมน (Millman 1973 อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527) เสนอวิธีการกำหนดคะแนนจุดตัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาวิชาพิจารณาระดับ จากง่ายของเนื้อหาข้อสอบ หรือความยากง่ายของเนื้อหาวิชาที่กำหนดเป็นรอบเขตคะแนน โดยพิจารณาว่าจำนวนข้อสอบที่น้อยที่สุด ซึ่งผู้สอบจำเป็นต้องตอบถูกเพื่อแสดงความรอบรู้ ควรเป็นกี่ข้อ แล้วคำนวณหาจำนวนเฉลี่ยของข้อสอบ แล้วกำหนดเป็นจุดตัดของคะแนนตามจำนวนข้อที่ถูกต้อง

2. การกำหนดคะแนนจุดตัดโดยพิจารณาจากการทดลองสอบ

การกำหนดคะแนนจุดตัดของแบบอิงเกณฑ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ยึดการกำหนดคะแนนจุดตัดโดยใช้คุณนิญของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก

ความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงของแบบทดสอบอิงเกณฑ์ (Reliability)

ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ เป็นดัชนีที่ชี้บ่งถึงคุณภาพของแบบทดสอบทั้งฉบับ เป็นการ

วิเคราะห์หาคุณภาพของแบบทดสอบขั้นสุดท้ายที่ได้จัดข้อสอบรวมต้นฉบับแล้วว่า ข้อสอบนั้นสามารถให้คะแนนได้อย่างแน่นอน คงเส้นคงวาเพียงใด

เบอร์ก (Berk อ้างถึงใน ประเทือง ทาสีแสง, 2527) ได้ให้ความเชื่อมั่นสำหรับแบบทดสอบอิงเกณฑ์ไว้ว่า หมายถึง ความสอดคล้องในการตัดสินจำแนกผู้รอบรู้ - ไม่รอบรู้ จากการสอบซ้ำด้วยแบบทดสอบฉบับเดิม หรือแบบทดสอบคู่ขนานหรือเทียบเท่ากันสองฟอร์ม หรือความสอดคล้องของคะแนนแต่ละคนที่แปรปรวนไปจากคะแนนจุดตัด จากการสอบด้วยแบบทดสอบคู่ขนานสองฟอร์ม หรือความสอดคล้องของคะแนนแต่ละคนที่สอบจากแบบทดสอบคู่ขนานสองฟอร์ม

การหาความเชื่อมั่นในเชิงปฏิบัติ มีวิธีที่นิยมอยู่ 3 วิธี (ไพศาล หวังพานิช 2525) คือ

1. การสอบซ้ำ (Test - Retest หรือ Repetition)
2. แบบแบ่งครึ่ง (Split 2 Half Method)
3. วิธีการของ คูเดอร์ - ริชาร์ดสัน (Kuder - Richardson) เป็นการใช้สูตร

2 สูตร คือ

3.1 การหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร K.R. 20

3.2 การหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร K.R. 21

สำหรับการหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สูตรหาความเชื่อมั่นโดยวิธี การของคูเดอร์ - ริชาร์ดสัน สูตร K.R. 20

$$R_{xx} = \frac{N}{N - 1} \left(1 - \frac{\Sigma PQ}{S^2} \right)$$

R_{xx} แทน ค่าความเชื่อมั่นของข้อสอบที่คำนวณได้

N แทน จำนวนข้อคำถามของข้อสอบทั้งฉบับ

P แทน สัดส่วนของผู้ตอบถูกจากผู้สอบทั้งหมดในแต่ละข้อ

- Q แทน สัดส่วนของผู้ตอบผิดจากผู้สอบทั้งหมดในแต่ละข้อ ($Q = 1-P$)
 S^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม
 (ภักตรา นิคมานนท์ 2534)

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการโรงเรียน ในครั้งนี้เป็นเรื่องใหม่ ยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำงานวิจัยอื่น ๆ ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ที่พอจะกล่าวได้คือ

สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์ (2527) ได้ศึกษาการวางแผนของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารและครูสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาทัศนะเกี่ยวกับการวางแผน 5 ชั้น คือ ชั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ชั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงาน ชั้นกำหนดวิสัยดำเนินงาน ชั้นปฏิบัติตามแผน และชั้นประเมินผลปรับปรุงแผนผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อการวางแผนในเกณฑ์มากทุกชั้นส่วนครูมีทัศนะต่อการวางแผนชั้นกำหนดวัตถุประสงค์และชั้นกำหนดสภาพปัจจุบันของงานอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนชั้นอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนและครูมีทัศนะต่อการวางแผนทั้ง 5 ชั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบปัญหาที่สำคัญในการวางแผนได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติตามแผนขาดงบประมาณ และขาดข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อใช้ในการวางแผน

สุณีย์ จันทนาวิวัฒน์ (2530) ได้ศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ชั้นก่อนการวางแผน โรงเรียนยังไม่มี การตั้งหน่วยงานวางแผน แต่มีการจัดระบบข้อมูล การเตรียมบุคลากร และกำหนดปฏิทินงานในการวางแผน

2. **ขั้นการวางแผน** มีการศึกษาข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย ให้หัวหน้าหมวด/งานจัดทำร่างโครงการแล้วเสนอ เพื่อ พิจารณาคัดเลือกตามความสำคัญและความเป็นไปได้ มีการจัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนที่กรม กำหนดและจัดทำปฏิบัติงาน

3. **ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ** มีการเตรียมบุคลากรและมีการนิเทศให้คำแนะนำในการ แก้ปัญหาอุปสรรค

4. **ขั้นประเมินผล** มีการติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นสัปดาห์/โครงการ และรายงานผล ให้ผู้บริหารทราบ

นอกจากนี้ ได้ศึกษาปัญหาในการวางแผนพบว่า ขั้นก่อนการวางแผนมีปัญหาระดับมาก ขั้น การวางแผนมีปัญหาในระดับปานกลาง ขั้นนำแผนไปปฏิบัติมีปัญหาในระดับปานกลางและขั้นประเมิน ผลมีปัญหาในระดับมาก

มนตรี วีระพงษ์ (2533) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. สภาพการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ก่อนการดำเนินงานส่วนใหญ่โรงเรียนได้ จัดให้มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในระดับโรงเรียนและฝ่าย มีการมอบหมายงานให้หมวดวิชาและ ฝ่ายโดยระบุชื่อไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบถึงแผน มีการเตรียม บุคลากรโดยชี้แจงให้เข้าใจการปฏิบัติตามแผนให้ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมใน การกำหนดงาน/โครงการ และประเมินผลมีการเตรียมงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และจัดเวลาให้ บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการประสานงานให้ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานเมื่อถึงกำหนดเวลา โดย หัวหน้าแผนงานในขณะดำเนินงานตามแผนมีการนิเทศงานโดยผู้บริหารและผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ มีการกำกับและประเมินผลขณะดำเนินงานทุกสิ้นภาคเรียน โดยให้การสังเกตการปฏิบัติงานและ การรายงานและมีการแก้ปัญหา และปรับแผน โดยการประชุมปรึกษาหารือผู้เกี่ยวข้อง

2. ปัญหาในการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปใช้ ในภาพรวมมีปัญหาระดับน้อยทุก ขั้นตอน ยกเว้น ขั้นนิเทศงานมีปัญหา ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายชื่อมีปัญหาระดับน้อย

ทุกข้อ ยกเว้น ปัญหาบุคลากรไม่มีเวลาปฏิบัติงานร่วมกันเพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ในการ
นิเทศงาน และผู้ปฏิบัติขาดความรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานมีปัญหาในระดับปานกลาง

ณรงค์ศักดิ์ ถมยา (2534) ได้ศึกษากระบวนการและปัญหาอุปสรรคของการวางแผน
ปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์
ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นครูใหญ่ผู้ปฏิบัติภาระหน้าที่ดำรง
ตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป และไม่เคยศึกษาหรืออบรมวิชาการวางแผนมาก่อน
2. ขึ้นก่อนการวางแผน ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ระบุว่าไม่มีการจัดทำปฏิทินการวางแผน
และปฏิทินการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน โดยบุคลากรใน
โรงเรียนมีส่วนร่วม และมีปัญหาด้านบุคลากรขาดความรู้ ในเรื่องการวางแผนมากที่สุด
3. ขึ้นวางแผน ส่วนใหญ่ระบุว่า มีการกำหนดนโยบายโดยคณะกรรมการวางแผนปฏิบัติ
การประจำปี โดยใช้ข้อมูลจากนโยบายระดับบนและความจำเป็นของโรงเรียนมีการสำรวจข้อมูล
กำหนดปัญหา แต่ไม่มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และมีปัญหาด้านการวิเคราะห์ปัญหามากที่สุด
4. ขึ้นการนำแผนไปปฏิบัติส่วนใหญ่โรงเรียนมีการเตรียมบุคลากรก่อนการวางแผนโดย
การประชุม แต่ไม่มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานมีการนิเทศผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารโรงเรียน
และมีปัญหาด้านขาดการร่วมมือ ประสานงานของบุคลากรมากที่สุด
5. ขึ้นติดตามและประเมินผล ส่วนใหญ่ระบุว่ามีการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร
โรงเรียน และใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีระยะเวลาแน่นอนมีการประเมินผลส่วนใหญ่
เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว และมีปัญหาขาดการนำผลการประเมินไปใช้หลังจากสิ้นสุดโครงการมากที่สุด

พงษ์พัฒน์ สัตยารัฐ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมเปรียบเทียบ
ระหว่างหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่ง
ประเทศไทย ธนาคารแห่งประเทศไทย และบริษัทเซลล์ (แห่งประเทศไทย) จำกัด" ผลการวิจัย
พบว่า การบริหารฝึกอบรมของทั้ง 3 หน่วยงาน ได้ดำเนินการอย่างมีแบบแผนและมีประสิทธิภาพ

แม้จะมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ อยู่บ้าง ก็ประสบผลสำเร็จในแง่ของการบริหารงานฝึกอบรม ส่วนปัญหาที่มีอยู่เหมือนกันทั้ง 3 หน่วยงาน ก็คือปัญหาในการติดตามผลการฝึกอบรม

วรรณวดี ฤทธารมย์ (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรม: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารแห่งประเทศไทย" ผลของการวิจัยพบว่า การจัดการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยตรงต่อความต้องการขององค์การและความจำเป็นของพนักงาน แต่เห็นว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นในการทำงานในระยะแรกหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วเท่านั้น แต่ต่อไปสภาพการณ์ดังกล่าวก็กลับสู่สภาพเดิม ซึ่งควรจะมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ชัยวิช ทัพศาสตร์ (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานฝึกอบรมของโรงเรียนนาสอำเภอกทมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย" ผลของการวิจัยพบว่าการบริหารงานของโรงเรียนนาสอำเภอยังประสบปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานฝึกอบรมไม่สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนคือ ปัญหาในเรื่องการสำรวจความต้องการฝึกอบรม ปัญหาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม อุปกรณ์ในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม งบประมาณในการฝึกอบรม การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม