

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกโคจร่มใหม่แบบสายกระดูกงูที่ของ กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน
2. การประเมินแบบ CIPP MODEL
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
4. แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม
6. การฝึกหลักสูตรโคจร่ม
7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน

#### ความเป็นมาของการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนงานขององค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้นอันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานในแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด (มุสดี รุมาคม, 2551)

สภาพการดำเนินงานในปัจจุบันมีลักษณะเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ ประกอบเข้าด้วยกัน จึงมีความจำเป็นต้องการประเมินเพื่อตรวจสอบผลที่ได้จากโครงการ ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สาเหตุที่ต้องทำการประเมินเป็นเพราะต้องการทราบว่าสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว มีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด และเมื่อดำเนินการไปแล้วพบปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ประสบความสำเร็จที่มุ่งหวังหรือไม่ ตอบสนองความต้องการเพียงใด ควรดำเนินการต่อไปหรือควรปรับปรุง หรือควรถูดยุติหรือล้มเลิก โครงการนั้นเสีย ซึ่งเท่ากับเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่กำลังดำเนินการหรือดำเนินการไปแล้ว นอกจากการประเมินมีผลทางตรงต่อความสำเร็จของแผนงาน โครงการต่างๆ ยังส่งผลทางอ้อม หากการประเมินมีคุณภาพ ก็จะทำให้การบริหารงานตามแผนที่กำหนดมีคุณภาพไปด้วย

การประเมินผล เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ขณะเดียวกันความหมาย และเทคนิควิธีการประเมินผล ก็มีวิวัฒนาการขึ้น แพร่หลายมากขึ้น มีการประเมินผลที่สลับซับซ้อนมากขึ้นตามสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม การประเมินผลตามแนวคิดที่มีอย่างหลากหลาย มีเป้าหมายที่สอดคล้องกัน คือการมุ่งตรวจสอบคุณภาพของโครงการนั้นๆ ว่าดี-ไม่ดีอย่างไร ได้ผลหรือไม่คุ้มค่าหรือไม่บกพร่องในเรื่องใด เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านั้นตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับ-เปลี่ยน ลด-ขยาย ดำเนินการต่อหรือยุติการดำเนินงาน ตลอดจนหาทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของการดำเนินงานในเรื่องใด ๆ (สถาพร ไหว่อง, 2552)

ในการดำเนินงานตามโครงการหรือการบริหารโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐ รัฐบาล หรือเอกชนก็ตาม จะต้องมีการวางแผนโครงการโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง เมื่อวางแผนโครงการและมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ตลอดจนการออกแบบโครงการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีอำนาจก็จะทำการคัดเลือกโครงการและอนุมัติโครงการต่อไป ต่อจากนั้นก็จะมีองค์การนำโครงการไปปฏิบัติ หรือที่เราเรียกว่า “การบริหาร”

โครงการ (Project Management) บุคคลทั่วไปมักจะคุ้นเคยกับคำกล่าวที่ว่าถ้าการวางแผนโครงการดีก็เท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้วการวางแผนโครงการที่ดีแค่จะ

ช่วยเพิ่มโอกาสสำหรับความสำเร็จเท่านั้น แต่ก็มีใช้เป็นหลักประกันความสำเร็จของนโยบาย/แผนงาน/โครงการสาธารณะทั้งหมด ทั้งนี้เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย/แผนงาน โครงการต่าง ๆ จะต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ อีกมาก โดยเฉพาะกระบวนการบริหารโครงการและการประเมินผลโครงการ ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือการวางแผน (Planning) เป็นเรื่องของ การคิด การดำเนินการ หรือการบริหาร (Implementation /Operation) เป็นเรื่องของการทำส่วนการประเมินผล (Evaluation) ก็คือ การเทียบระหว่างการคิดกับการกระทำนั่นเองการประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่คิดไว้หรือไม่ ถ้าเบี่ยงเบนจะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันให้ได้ โดยเฉพาะในปัจจุบันการบริหารการพัฒนาประเทศมิได้ประเมินเฉพาะผลสำเร็จของโครงการจากผลผลิต (Output) ที่ได้จากการดำเนินโครงการเท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการจะต้องพิจารณาทั้งผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ด้วย ซึ่งเราเรียกว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) ดังนั้นการที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่าง ๆ ได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ (สมพิศ สุขแสน, 2545)

#### ความหมายของการประเมิน

การประเมิน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมินผล หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยนำเข้าการประเมินกระบวนการ การประเมินผลลัพธ์ และผลกระทบ เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่สืบเนื่องมาจากนโยบาย/แผนงาน/โครงการว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลกระทบต่อกันหรือไม่แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ เพียงใด ระดับใด

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้มากมายและหลากหลายล้วนแต่เป็นความหมายที่น่าสนใจอย่างยิ่ง ซึ่งพอจะนำมากล่าวไว้ดังนี้

อัลคิน (Alkin, M.C. อ้างถึงใน เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2544 : 45-46) ได้นิยาม “การประเมิน” ไว้ว่าคือ กระบวนการของการคัดเลือก ประมวลข้อมูลและการจัดระบบสารสนเทศที่มีประโยชน์เพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเพื่อกำหนดทางเลือกในการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ

Allkin ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 5 ส่วนคือ

1. การประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินที่เกิดขึ้นก่อนที่จะทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ เป็นการประเมินเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือเพื่อกำหนดเป้าหมายโครงการให้สอดคล้องกับภาวะความต้องการที่เป็นอยู่
2. การประเมินเพื่อการวางแผนโครงการ การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมในการที่จะวางแผนให้การดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การประเมินขณะกำลังดำเนินโครงการ การประเมินส่วนนี้จะเน้นถึงการพิจารณาขั้นตอนการทำงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ หรือได้ดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็นเพียงใด
4. การประเมินเพื่อการพัฒนางาน การประเมินส่วนนี้ เป็นการประเมินเพื่อค้นหารูปแบบแนวทางหรือข้อเสนอแนะใด ในการที่จะทำให้งานที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด
5. การประเมินเพื่อรับรองผลงาน และเพื่อการขยาย ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ การประเมินส่วนนี้เป็นการประเมินภายหลังการดำเนินงานตามโครงการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้รวมทั้งการประเมินผล ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้กับโครงการต่อไปและเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการที่จะขยาย เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการในช่วงระยะเวลาต่อไปด้วย

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2544 : 9-14) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ดังนี้

1. การประเมิน หมายถึง การวัด ในช่วง ค.ศ. 1900 – 1930 นักประเมินผลทางด้านการศึกษานิยามการประเมินว่าเป็นการวัดผล เน้นความเป็นปรนัย ความถูกต้องที่เป็นจริงอยู่แล้ว ความเที่ยงตรงของการวัด มาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้วัด การวิเคราะห์เชิงปริมาณจากคะแนนที่วัดได้ การค้นหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานโครงการสำหรับการตัดสินใจและการวินิจฉัยคุณค่า
2. การประเมิน เป็นการวิจัย กล่าวคือ การประเมินเป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อนำผลการวิจัยมาตัดสินใจและพัฒนาโครงการด้านการวางแผนและการติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำนโยบาย แผนงาน โครงการไปปฏิบัติ มีการประเมิน มีการออกแบบวิจัย สร้างเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และเชิงตรรกวิทยาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งตอบคำถามว่าโครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และมีความสำเร็จระดับใด ผลการศึกษาจะนำไปใช้ในการตัดสินใจและเป็นทางเลือกในการปฏิบัติ

3. การประเมิน เป็นการตรวจสอบและการติดตามผลงานที่ได้ประเมินแล้ว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โครงการใดที่ได้ผ่านการประเมินแล้ว ก็จะทำการประเมินอีกครั้งเพื่อความเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ โดยมีกระบวนการและเทคนิควิธีสำหรับอ้างอิงผลการประเมินอย่างมีระบบ

องค์การอนามัยโลก (WHO, 1996 อ้างถึงใน นันทา อ่วมกุล และคณะ 2543 : 32) ได้ให้ความหมายของการวัดผลการดำเนินงานหรือการประเมินผลว่า เป็นวิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากประสบการณ์ และการใช้บทเรียนที่เรียนรู้แล้วนำมาปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน และการส่งเสริมการวางแผนให้ดียิ่งขึ้น โดยการคัดเลือกอย่างระมัดระวังซึ่งทางเลือกต่างๆ สำหรับนำไปปฏิบัติในอนาคต ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มุ่งจะให้บริการสาธารณสุขอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

มยรี อนุมานราชชน (2543: 242-243) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้คล้ายกันดังนี้

1. การประเมิน หมายถึง การวัด ทั้งนี้ตามที่นักประเมินผลทางการศึกษานิยามการประเมินว่าเป็นการวัดผล หรือทำให้การประเมินเน้นเป็นปรนัย ความเที่ยงตรงของการวัดมาตรฐานเครื่องมือที่ใช้วัดการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากคะแนนที่วัดได้การค้นหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อเปรียบเทียบสำหรับตัดสินและวินิจฉัยคุณค่า

2. การวิจัยประเมินผล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยมาประยุกต์ใช้การประเมินเป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิจัยทางสังคมเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อตัดสินและพัฒนาโครงการด้านการวางแผนและติดตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำโครงการไปปฏิบัติมีการออกแบบการวิจัย สร้างเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เชิงประจักษ์และตรรกวิทยาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งหาคำตอบว่าโครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ และมีความสำเร็จระดับใด ผลการศึกษาจะนำไปใช้ในการตัดสินใจและเป็นทางเลือกในการปฏิบัติ

3. การประเมินเป็นการตรวจสอบ และการติดตามผลงานที่ได้ประเมินแล้ว เพื่อแสดงความเป็นมาตรฐานของการประเมิน การประเมินคุณค่าของการประเมินต้องมีองค์ประกอบที่ใช้พิจารณา 3 องค์ประกอบคือ เกณฑ์ กระบวนการ และเทคนิคสำหรับอ้างอิงผลการประเมินอย่างเป็นระบบ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541 : 19-21) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าหมายถึง กระบวนการใช้ดุลยพินิจ (Judgment) และ/หรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งในสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เกณฑ์แบบสัมพัทธ์หรืออิงกลุ่มหรือเกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criteria) ก็ได้

สุวิมล ศิริภานันท์ (2550) ได้ให้ความหมายการประเมินผลว่า เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างทันท่วงที

ทนง ทองเต็ม (2550) การประเมินผลการฝึกอบรม คือ “กระบวนการในการวัดผล การฝึกอบรม ว่าผู้เข้าอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทางด้านความคิด ความรู้สึกและการกระทำ ในลักษณะใด และเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับ วัดดูประสงค์ของ โครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้”

นิสดารักษ์ เวชยานนท์ (2549 : 21) กล่าวว่า การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวัดผลมีความหมายกว้างขวางกว่า เพราะก่อนที่จะทำการประเมินได้นั้นต้องมีการวัดเกิดขึ้นมาก่อน การประเมินผลเป็นกระบวนการตีค่า (Value) ของสิ่งของ คน ที่เราต้องการประเมิน โดยมีการเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่าของสิ่งนั้นสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในการประเมินบุคคลเราจะประเมิน 3 ด้าน ด้านแรกคือ คุณลักษณะและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ด้านที่สอง ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านที่สามคือ ประเมินว่าคุณคนเหล่านั้นอุทิศให้กับงานเพียงใด

วิเชียร วิทยอุดม (2549 : 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการตัดสินใจและการสื่อสารกับพนักงาน ว่าพวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร ซึ่งการประเมินมิใช่เพื่อให้พนักงานทราบว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด แต่ถ้ามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะส่งต่อการปฏิบัติงานในอนาคต จะทำให้พวกเขาทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น

อาชวัน วายวานนท์ และวินิต ทรงประทุม (2543) เห็นว่า หากมองการบริหารงานฝึกอบรม ในรูปแบบแล้ว การประเมินผล การฝึกอบรม หมายถึง “การที่ตัวระบบเองถูกนำมาพิจารณาและประเมิน เพื่อให้แน่ใจว่าเนื้อหา ลำดับ กลยุทธ์ เจ้าหน้าที่ สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์และเอกสาร เกี่ยวกับการฝึกอบรมต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เหมาะสมกับผู้เข้าอบรม และได้ทำงานต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้จริง ๆ หรือไม่” ส่วนการติดตามผลการอบรม หมายถึง “การทำให้ระบบการฝึกอบรม สมบูรณ์ด้วยการ ติดตามผล ผู้สำเร็จการอบรม ไปแล้ว เพื่อให้ทราบผลพิสูจน์อันแท้จริงของประสิทธิผลของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการวัดคุณภาพ ของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการอบรม”

สมคิด พรหมจ้อย (2542) เสนอไว้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือ แผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด



จากความหมายของการประเมิน ตามที่ได้รวบรวมไว้ข้างต้น พอสรุปได้ว่า การประเมินเป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินนั้น ๆ โดยอาจประเมินจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน หรือใช้การบรรยายถึงสิ่งที่ประเมินอย่างลุ่มลึกในทุกมิติ สุดแล้วแต่จุดเน้นของการประเมินแต่ละครั้ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน โครงการนั้นการประเมินเป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อการตัดสินใจค่าของการดำเนินงาน และผลจากการดำเนินงาน หรือการตัดสินใจประสิทธิผลของโครงการ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในการดำเนินการต่อหรือยุติโครงการ

### ความสำคัญของการประเมินผล

1. การประเมินเป็นเครื่องรับรองคุณภาพในการให้บริการ ถึงแม้จะไม่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงสุดของโครงการได้ แต่ก็สามารถจะรับรองคุณภาพของการให้บริการในระดับหนึ่งได้
2. การประเมินผลช่วยให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานในพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ในโอกาสต่อไป
3. การประเมินผลช่วยให้เห็นความสำคัญของแต่ละโครงการตามลำดับก่อนหลัง โดยสามารถจะทราบได้ว่า โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการคัดเลือกโครงการ ตลอดจนช่วยลดความกดดันจากอำนาจทางการเมือง อันเนื่องมาจากโครงการมีจำนวนมาก แต่เงินทุนสนับสนุนมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การประเมินผลโครงการต่าง ๆ อย่างมีระบบและครบถ้วนทุกขั้นตอน จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่า โครงการใดควรได้รับการพิจารณาให้การสนับสนุน และโครงการใดควรจะให้การสนับสนุนในลำดับถัดไป
4. การประเมินผลช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อมูลประเภทนี้ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดและปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ ตลอดจนเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ
5. การประเมินผลช่วยให้ทราบถึงผลผลิตโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กัน ไป ถึงแม้ว่าการดำเนินโครงการต่าง ๆ ล้วนมีแต่จุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงประสงค์เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงแล้ว ก็อาจจะมีผลผลิตบางส่วนที่ไม่พึงประสงค์เกิดตามมาด้วย

### กระบวนการของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการของการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโครงการอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น กระบวนการในการประเมินผลโครงการอาจมีขั้นตอนและรายละเอียดของขั้นตอนแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักวิชาการทางการประเมินผลโครงการแต่ละบุคคลหรืออาจมีรายละเอียดที่แตกต่างเพราะ

รูปแบบหรือประเภทของการประเมินผล หรือประเมินไปตามแต่ละประเภทของโครงการ อย่างไรก็ตามการประเมินผลโครงการนอกจากจะประเมินโครงการทั้งหมดโดยส่วนรวมแล้ว แต่ละส่วนของโครงการจะต้องได้รับการประเมินควบคู่กันไปด้วยเสมอ คือ การประเมินข้อมูลนำเข้า (Inputs) การประเมินตัวกระบวนการ (Processor) และการประเมินผลงาน (Outputs) ซึ่งแต่ละส่วนและโดยทั้งหมดของโครงการจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์โครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้นมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ จะมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ให้มีความเฉพาะเจาะจงและปฏิบัติได้โดยลักษณะใด การประเมินผลโครงการในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง เป็นการตรวจสอบและทบทวนความเรียบร้อยวัตถุประสงค์โครงการเป็นสำคัญ

2. การศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูล ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้ดำเนินการว่ายังมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่สามารถที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นยังจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้หรือไม่ การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบทบทวนความเหมาะสมของทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อการบริหารโครงการนั่นเอง

3. การเก็บรวบรวมและการกระทำกับข้อมูลและทรัพยากร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินโครงการในลักษณะเป็นการเก็บรวบรวมและจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เป็นสัดส่วน และให้มีความเป็นจริงมากที่สุด เพราะหากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้มีปัญหาซ่อนเร้นทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีปัญหาตามไปด้วย กล่าวคือ แม้ว่าผู้บริหารโครงการจะทราบถึงทรัพยากรที่จะต้องใช้ทั้งปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างดีแล้ว แต่ในขั้นตอนของการรวบรวมและจัดดำเนินการกับข้อมูลไม่ดีพอ ผลที่เกิดขึ้นย่อมไม่มีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพ ตัวอย่าง เปรียบเทียบกับเตาที่ไฟแรงเกินไป ย่อมได้เนื้อย่างที่ไหม้เกรียม เป็นต้น การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูลหรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

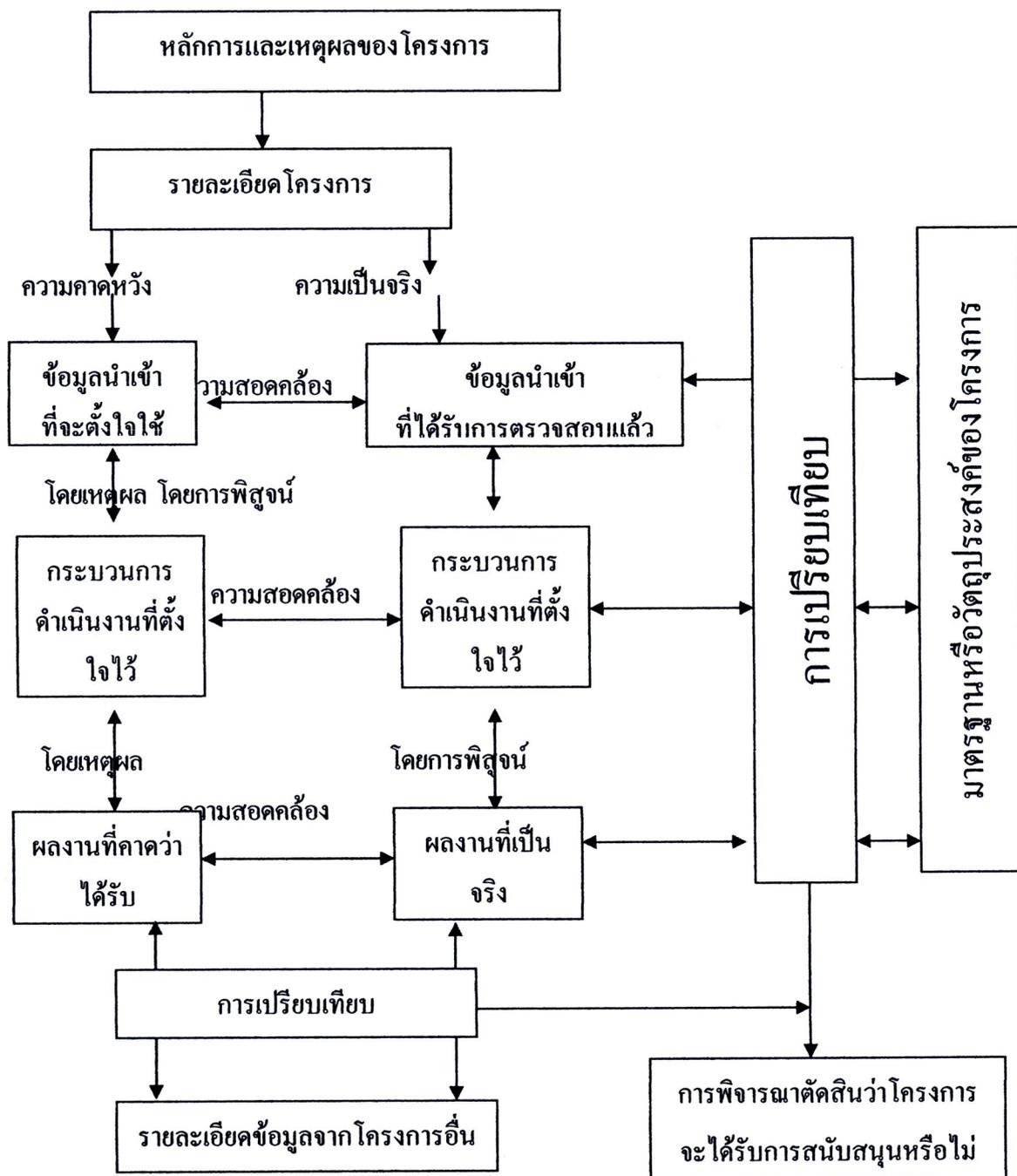
4. การวิเคราะห์ การแปลความหมาย และการสรุปผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่ข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว และผู้ประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จะมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ดียิ่งขึ้นในลักษณะใด และผลที่เกิดขึ้นจะมีแนวโน้มไปในลักษณะใด การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินผลงานของโครงการที่เกิดขึ้น และรวมไปถึงการประเมินโครงการ โดยทั้งหมดด้วยว่าทรัพยากรหรือข้อมูลนำเข้าที่มีอยู่ ด้วยกระบวนการที่ใช้ และด้วยผลงานที่ปรากฏนั้นโครงการ โดยรวมเป็นเช่นใด เป็นโครงการ

ที่ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับการดำเนินงานหรือไม่ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นแล้วดำเนินงานต่อไป หรือจะล้มเลิกยุทธศาสตร์โครงการนี้เสีย

โดยกระบวนการที่กล่าวแล้วเป็นกระบวนการทั่วไปของการประเมินโครงการหรือประเมินการปฏิบัติงานทุกชนิด และในการประเมินโครงการแต่ละโครงการนั้นปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องและมีส่วนสำคัญในการพิจารณาเพื่อการประเมินผลโครงการด้วย คือ ระยะเวลา (Timing periods) ของการดำเนินงานโครงการ นอกจากนี้ในการประเมินผลโครงการจะต้องอาศัยสิ่งสำคัญหรือข้อคิดที่สำคัญอีกหลายชนิด เช่น ข้อเท็จจริง ผลประโยชน์ ข้อผูกพัน ความเป็นไปได้ มาตรฐาน และอื่น ๆ เพื่อประกอบในการพิจารณา ข้อคิดดังกล่าวแล้วจะได้กล่าวต่อไป

อนึ่ง เพื่อให้ทราบและเข้าใจถึงกระบวนการในการประเมินผลโครงการที่ชัดเจนและเป็นระบบขึ้น ภาพที่ 2.1 จะแสดงรายละเอียดและขั้นตอนการประเมินผลโครงการได้พอสังเขป ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการประเมินผลโครงการ



(ประชุม รอดประเสริฐ, 2539)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าทุกส่วนของโครงการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันเสมอ โดยข้อมูลนำเข้า กระบวนการดำเนินงานและผลงานตามที่คาดหวัง กับข้อมูลนำเข้า กระบวนการดำเนินงาน และผลงานที่เกิดขึ้นจริงจะต้องมีการเปรียบเทียบซึ่งกันและกันและจะต้องเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ของโครงการและรายละเอียดของโครงการอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน แล้วจึงจะตัดสินใจหรือลงความเห็นได้ว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นโครงการที่ดีที่เหมาะสมและสามารถจะดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่

## การประเมินแบบ CIPP MODEL

สตัฟเฟิลบีม และคนอื่น ๆ (Stufflebeam & others, 1971) ได้เสนอแบบจำลอง CIPP (Context – Input – Process – product Model) เพื่อการประเมินโครงการ จากแนวความคิดดังต่อไปนี้ ความหมายของการประเมินในทัศนะของ สตัฟเฟิลบีม หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ (Evaluation is the process of delineating obtaining and using information for judging alternative decision) จากความหมายของการประเมินเป็นกระบวนการกำหนดข้อมูลตลอดจนเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ คือ

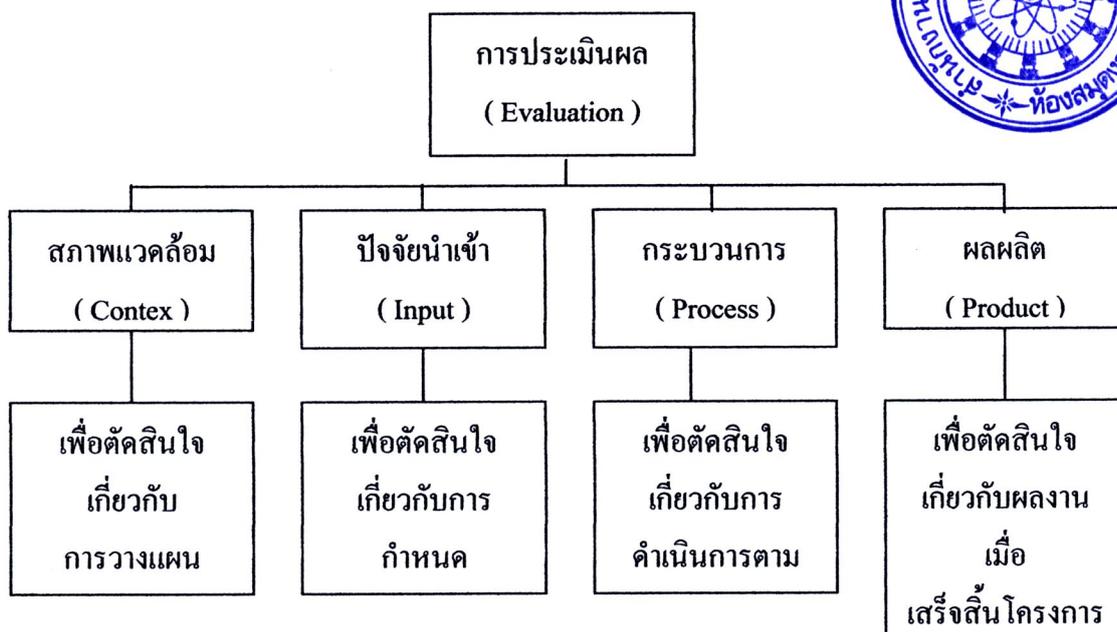
1. การประเมินเป็นการกระทำเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงควรมีข้อสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ทำการตัดสินใจ
2. การประเมินเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการประเมินต้องกระทำหรือนำไปใช้ทั้งระบบของหลักสูตรหรือโครงการ
3. กระบวนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน มีมากได้มาซึ่งข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเรียงข้อมูล ขั้นตอนเหล่านี้เป็นระบบพื้นฐานทางการประเมิน
4. ขั้นตอนกำหนดหรือวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นเตรียมข้อมูลในกระบวนการประเมินนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างนักประเมินกับผู้ตัดสินใจ เน้นการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปให้ผู้บริหารตัดสินใจ

### ตัวแบบที่ใช้ในการประเมิน

ในการนำรูปแบบการประเมินเชิงระบบ Context – Input – Process - Product ไปใช้เพื่อการวิจัย วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้วิจัยควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละประเภท ขณะเดียวกันควรศึกษาแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินแต่ละ

ประเภทนั้นด้วย เพื่อให้ผู้วิจัยมีความไวเชิงทฤษฎี (Theoretical sensitivity) ที่จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นเพื่อการประเมินที่เหมาะสม

ภาพที่ 2.2 โครงสร้างของการประเมินตามรูปแบบซิปปี โมเดล (CIPP MODEL)



(สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544 : 223)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 223) ได้กล่าวว่า แบบจำลองประเภทนี้ ไม่เพียงแต่ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้น แต่ยังเป็นการประเมินเพื่อให้รายละเอียดต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการอีกด้วย โดยเฉพาะโครงการประเมินผลโครงการประชุม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบการประเมินความก้าวหน้า เพื่อบ่งชี้จุดเด่น จุดด้อยของการประชุม เพื่อนำผลไปปรับปรุงกิจกรรมแผนการประชุมได้ทันทั่วทั้งที่ และมีการประเมินรวมสรุปหลังโครงการประชุมสิ้นสุดแล้ว เพื่อบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของโครงการประชุม แบบจำลองที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นกรอบความคิดในการประเมินแบบซิปปี จึงเป็นที่นิยมใช้ ทั้งนี้ เพราะนักประเมินจะได้ข้อดี ข้อบกพร่อง และประสิทธิภาพของโครงการที่จะประเมินได้เป็นอย่างดี ซึ่งนับได้ว่าเป็นการรับข่าวสารแบบสะสม ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ทั้งยังเป็นแบบจำลองที่เข้าใจง่าย สะดวกในการปฏิบัติ จึงเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง

สุวิมล ว่องวาณิช (2550) ได้กล่าวว่า รูปแบบการประเมินแบบซิปปี (CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่ สภาพแวดล้อม ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต

(Context, Input, Process and Product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การประเมินด้านสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนแนวโน้ม การก่อตัวของปัญหาที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น

2. การประเมินปัจจัยป้อน (Input Evaluation) เพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยป้อน อาจจะเป็นปัจเจกบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ทรัพยากร ศักยภาพการบริหารงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ยังมีจำแนกย่อยออกไปอีก เช่น บุคคล อาจพิจารณาเป็นเพศ อายุ สถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง ทักษะศักยภาพ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษา ถิ่นที่อยู่ และลักษณะกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

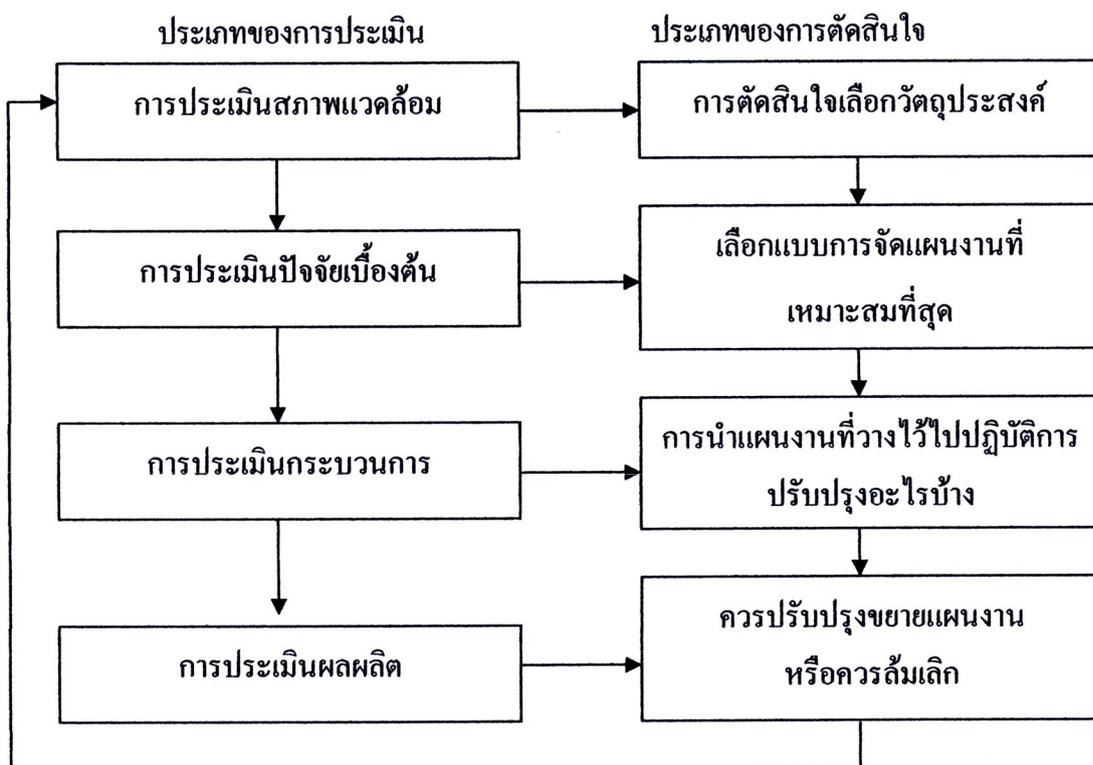
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการศึกษาต่อจากการประเมินสถานะแวดล้อมและปัจจัยป้อนว่า กระบวนการเป็นไปตามแผนที่วางไว้เป็นการศึกษาค้นหาข้อบกพร่อง จุดอ่อนหรือจุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการ โครงการที่จะนำโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่ได้แล้วนำเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไปตัดสินเกณฑ์มาตรฐานนั้นอาจจะกำหนดขึ้นเองหรืออาศัยเกณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ก็ได้

CIPP เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งนำเสนอโดย แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L. Stufflebeam) ที่เรียกกันทั่วไปว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นสำคัญเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจบริหารโครงการอย่างต่อเนื่อง

คำว่า CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบท หรือสถานะแวดล้อม) Input (ปัจจัยเบื้องต้น) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต) สตัฟเฟิลบีม ให้ความหมายการประเมินไว้ว่าเป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยรูปแบบ CIPP กำหนดให้มีการประเมินทั้งระบบใน 4 ด้าน ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการตัดสินใจในแบบจำลองซิปป์



(สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2541 : 30)

#### แนวทางการประเมินแต่ละด้านมีดังนี้

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายหน่วยงานหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ หรือไม่ เป็นต้น

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่า เหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ปัจจัยที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ กิจกรรม/แบบ/ทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้วมีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น

3. การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินระหว่างการทำงานโครงการ เพื่อหาข้อดี ข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง มีการแก้ไขปัญหายังไร เป็นต้น

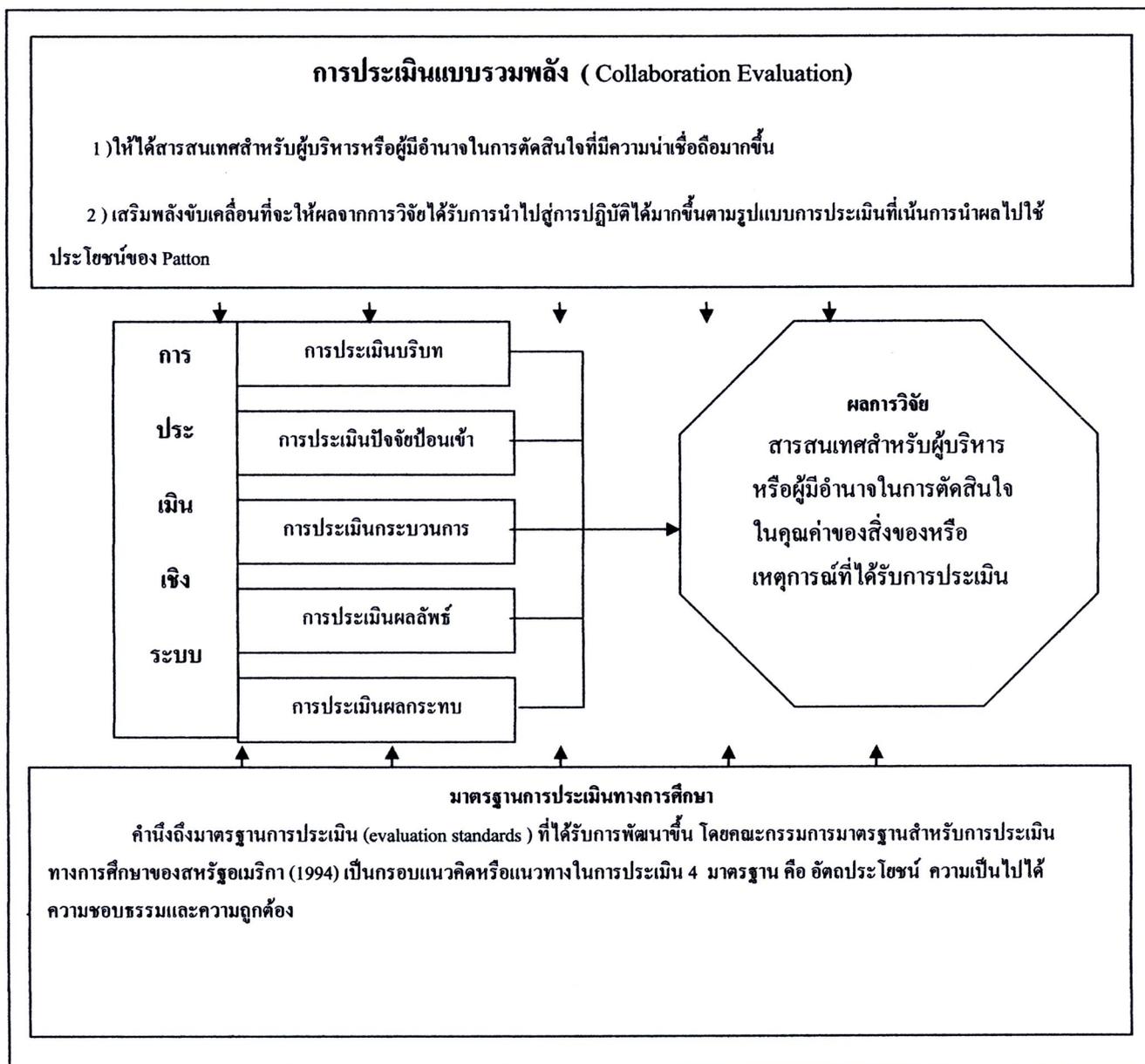
4. การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย เพื่อตรวจสอบว่าเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไร เกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงอื่นใดหรือไม่ เป็นต้น

การประเมินแบบ CIPP เป็นการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน กำหนดประเด็นของตัวแปรหรือตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูล กำหนดเครื่องมือการประเมิน วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

หากผู้ประเมินวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบและเหมาะสมก็จะทำให้การประเมินตามแผนและโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากระบบการคิดและระบบการทำงานดังกล่าว สามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมินแบบรวมพลัง (collaboration evaluation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่ได้รับการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เพื่อเสริมพลังขับเคลื่อนที่จะให้ผลจากการวิจัยได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติมากขึ้น และเพื่อนำไปสู่หลักการและเงื่อนไขสำคัญบางประการของการประกันคุณภาพที่ดี ซึ่งวิโรจน์ สารรัตนะ (2550) ได้เสนอกรอบแนวคิดรูปแบบการประเมินเพื่อการวิจัย โดยใช้ชื่อว่า “รูปแบบการประเมินเชิงระบบแบบรวมพลัง” (Systematic and Collaborative Evaluation : ACE) ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 การประเมินแบบรวมพลัง (Collaboration Evaluation)



(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550)



การตัดสินใจ รูปแบบประเภนี้ ได้แก่ แบบจำลองซิปปี โมเดล (CIPP Model) ของสตัฟเฟิลบีมและคนอื่นๆ (Stufflebeam and Others) ได้เสนอแบบจำลอง CIPP เป็นแบบจำลองที่ประกอบด้วยกระบวนการประเมิน 4 ชนิด ได้แก่

**Context – บริบทหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการฝึกอบรมทั้งเชิงบวกและลบ**

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายหน่วยงานหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ หรือไม่ เป็นต้น

วิธีการประเมินสภาวะแวดล้อมมี 2 วิธี คือ

1. Contingency Mode เป็นการประเมินสภาวะแวดล้อม เพื่อหาโอกาสและแรงผลักดันจากภายนอกระบบ (Opportunities and Pressure Outside of the Immediate System) เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้พัฒนา ส่งเสริมโครงการให้ดีขึ้น โดยใช้การสำรวจปัญหาภายในขอบเขตที่กำหนดอย่างกว้างๆ เช่น การสำรวจงานวิจัยและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง การประเมินค่านิยมของชุมชน ข้อเสนอแนะต่างๆ แนวโน้มของการพัฒนาเศรษฐกิจ สถิติประชากร เป็นต้น โดยการสำรวจปัญหาเหล่านี้ จะทำให้สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่มีประโยชน์ในการวางแผนโครงการต่อไป

2. Congruence Mode เป็นการประเมินโดยการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริง (Actual Result) กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประเมินแบบนี้ทำให้เราทราบว่า วัตถุประสงค์ใดบ้างที่ไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประเมินสภาวะแวดล้อมจะได้มาซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับระบบ เพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ซึ่งในการประเมินสภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ควรจะใช้การประเมินทั้ง 2 แบบ เพราะ Congruence จะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของวัตถุประสงค์ Contingency Mode เป็นไปเพื่อการปรับปรุงในการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดทิศทางของหน่วยที่จะประเมิน เพื่อที่จะได้สอดคล้องกับนโยบายและการตัดสินใจในการบริหารของระบบ ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างนักประเมินกับผู้บริหาร โดยนักประเมินจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการตัดสินใจในปัจจุบัน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ต้องการใช้เพื่อการตัดสินใจในอนาคตให้แก่ผู้บริหาร

กรณีการประเมินบริบท ผู้วิจัยต้องชัดเจนในวัตถุประสงค์ว่า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนหรือการกำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการ ดังนั้น

แนวคิดหรือทฤษฎีที่ผู้วิจัยควรนำมาศึกษาอ้างอิง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรและทฤษฎีจุดมุ่งหมาย

สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เช่น ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการแพทย์ การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคุ้มครองผู้บริโภคที่มีเพิ่มมากขึ้น วัฒนธรรมแบบสังคมเมืองที่ทำให้ปัญหาสุขภาพของประชาชนเปลี่ยนไป สถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านที่ทำให้มีผู้อพยพและลักลอบเข้าเมืองแบบผิดกฎหมาย ซึ่งมักเป็นแหล่งแพร่โรคติดต่อ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เช่น นโยบายประกันสุขภาพถ้วนหน้าที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการงบประมาณและทรัพยากรของโรงพยาบาล ตลอดจนเกิดการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาลมากขึ้น ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อบริการของโรงพยาบาล โรงพยาบาลที่เป็นคู่แข่งในพื้นที่ใกล้เคียง บริษัทฯที่ขายยาให้โรงพยาบาล ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรวิชาชีพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตลาดแรงงานคณะกรรมการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล องค์กรวิชาชีพที่มีบทบาทในการตรวจสอบและกำกับการทำงานของผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้น

สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร “PEST”

P- Political Influence	อิทธิพลทางการเมือง
E- Economic Influence	อิทธิพลทางเศรษฐกิจ
S- Social Influence	อิทธิพลทางสังคม วัฒนธรรม
T- Technological Influence	อิทธิพลทางเทคโนโลยี

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ 1) เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นในกรณีที่เป็นโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งนับว่า มีอิทธิพลต่อการบริหารงานของโรงพยาบาล 2) คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารโรงพยาบาล และ 3) ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ

สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร “SWOT Analysis” มองจากองค์ประกอบการจัดการ 4M มองจาก Output คือ 4P

S- Strength	จุดแข็ง
W- Weakness	จุดอ่อน
O- Opportunity	โอกาส (โอกาสที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย)
T- Threat	อุปสรรค

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อม หมายถึง ทุก ๆ สิ่งที่มีอยู่ภายนอก สภาวะและอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งหมดที่อยู่ภายนอกตัวเรา ซึ่งมีผลต่อการดำรงชีวิตและวิวัฒนาการของร่างกาย พฤติกรรมและสังคมของมนุษย์ สิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีส่วนสำคัญ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วน เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ใช้ เป็นเครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในการวิจัยประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตามแต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิง มีความอดทนที่จะทำงานที่จะต้องใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า ชาย

1.3 อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่ชัดเจน แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา ประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ขึ้นอยู่กับ ลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.4 การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจใน การทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจ ในสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้าง ที่ใช้แรงงานทั่วไปรวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.5 ระดับเงินเดือน จากการวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนร่วมในการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานเงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพทำให้ บุคคลไม่ต้องดิ้นรน มากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงานและเงินยังเกี่ยวข้องกับ ความสามารถที่สำคัญแก่ การดำรงชีวิตอีกด้วยผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการ ทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

## 2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลก ของงาน โอกาสที่จะ ได้เรียนรู้และศึกษา โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้ลึกต่องานที่ ทำอยู่ว่าเป็นงานที่ สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทายเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ปฏิบัติเกิด ความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพัน ต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในการทำงานมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับ ลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณา ไปด้วยกับจึงจะเกิด ความพึงพอใจในงาน

2.3 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่า หน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมี โอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกัน ได้ง่ายกว่า หน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และ ร่วมมือช่วยเหลือกันขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.4 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งเนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่า ในเมืองใหญ่ทำให้เกิด ความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.5 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง เป้าหมายของงานรายละเอียดของงานตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงาน ชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้แก่ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และ ดำเนินการอย่างไรสภาพการณ์ ควบคุมจะง่ายขึ้น

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปรูปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงาน มีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัท ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (lifelong employment)

3.2 โอกาสก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพเช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้มือ และความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

3.3 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่อง สถานการณ์ และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจ ในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพที่ทำงาน

3.4 เพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อน จึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.5 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบ สูงในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบ ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.6 การนิเทศ์งาน สำหรับพนักงาน การนิเทศ์งานก็คือ การชี้แนะในการ ทำงาน จากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศ์ก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์การด้วย

3.7 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความ ต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวดสารจากหน่วยงาน ต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะ ได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.8 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชม ความสามารถของผู้บริหาร จะมี ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นผลทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วยความศรัทธาในความสามารถ

และความตั้งใจผู้บริหารมีต่อหน่วยงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.9 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานความเข้าใจดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนทฤษฎีจุดมุ่งหมายของการประเมิน อธิบายไว้ว่าระบบสังคม (Social System) ประกอบไปด้วยสถาบันต่าง ๆ ที่มีบทบาทต่าง ๆ กัน แต่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาาร่วมกันของระบบสังคม โดยแต่ละสถาบันประกอบด้วยองค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับกันของกลุ่มบุคคลที่มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ กัน มีความสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างมีระบบแบบแผน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การประเมิน เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจของสถาบัน/องค์กรและสังคมโดยรวม การประเมินจึงเป็นส่วนหนึ่งในกลไกของการพัฒนาอำนาจทางการเมืองและสังคม กิจกรรมการประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล และการเมืองทั้งภายในและภายนอกสถาบัน / องค์กรของสังคมตลอดเวลา นักประเมินจึงมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจบริบทของการเมืองประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง จัดหาสารสนเทศที่น่าเชื่อถือเป็นประโยชน์ชี้แนะ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และผู้ที่เกี่ยวข้องถ้าการประเมินประสบความสำเร็จ การประเมินนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้รับบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าของสถาบัน / องค์กรและสังคมนั้น ๆ

ในส่วนของทฤษฎีรูปแบบการประเมิน นักทฤษฎีการประเมินมีปรัชญาการประเมินที่แตกต่างกัน พื้นฐานความแตกต่างสำคัญอยู่ที่ข้อตกลงเบื้องต้นของการประเมิน กับมาตรการการเข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ประเมินยังผลให้มีการสร้างโมเดล / รูปแบบของการประเมินหรือแนวทางการประเมินในลักษณะที่แตกต่างไป ถ้านักประเมินต้องการเลือกโมเดล / รูปแบบการประเมินไปใช้ได้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว นักประเมินจะต้องไม่ยึดติดโมเดลใดโมเดลหนึ่ง (Model – Free Approach) โดยนักประเมินจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ หรือประเด็นปัญหาที่ต้องการประเมินกับปรัชญา หรือแนวความคิดทางการประเมินของนักทฤษฎีการประเมินที่ใช้ในการสร้างโมเดล / รูปแบบการประเมิน หรือแนวทางการประเมินนั้น ๆ ในขณะที่ทฤษฎีการกำหนดคุณค่า ได้อธิบายไว้ว่า ทุกสิ่งย่อมมี “คุณค่า” คุณค่าเป็นมโนทัศน์ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง อันประกอบด้วยคุณค่าภายใน และคุณค่าภายนอก คุณค่าภายใน เป็นสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลา และมีลักษณะความเป็นสากล แต่คุณค่าภายนอกมีลักษณะสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับบริบท



ในการกำหนดคุณค่าของสิ่งใด ๆ นักประเมินจะต้องทำการสรุปอ้างอิงจากสิ่งที่สังเกตได้ โดยตรงที่เป็นตัวแทนของคุณค่านั้น เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน โดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ หรือวิธีเชิงระบบส่วน นักประเมินจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับปรัชญาการวัดคุณค่าของนักประเมิน นั้นว่า เป็นแบบอัตนัยนิยมหรือปรนัยนิยม โดยที่วิธีการเชิงธรรมชาติอาศัยหลักการตัดสินคุณค่า ด้วยเหตุผล และประสบการณ์ส่วนตัว ส่วนวิธีการเชิงระบบอาศัยหลักมาตรฐาน ด้วยการตีความจากการทดสอบสมมติฐานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏเกี่ยวกับตัวบ่งชี้คุณค่าของสิ่งนั้น ๆ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐาน

### **Input – ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ใช้ในการอบรม**

การประเมินปัจจัยเบื้องต้น เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ปัจจัยที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ กิจกรรม/แบบ/ทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้วมีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น

ผลที่ได้จากการประเมินปัจจัยเบื้องต้น คือ การวิเคราะห์รูปแบบของวิธีการที่ใช้ในการสรุปของราคาและกำไร (Cost and Benefit) ที่จะได้รับ โดยการประเมินในด้านอัตราค่าจ้าง เวลา งบประมาณ วิธีการที่มีศักยภาพ การประเมินปัจจัยเบื้องต้นนี้จะช่วยให้ข้อมูลที่ตัดสินใจได้ว่า ควรตั้งวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตราค่าจ้างเท่าใด วางแผนงานและดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะแตกต่างจากการประเมินสถานะแวดล้อมในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเป็นการทำเฉพาะกรณีนั้น ๆ และวิเคราะห์ภายในโครงการเท่านั้น

กรณีการประเมินปัจจัยป้อนเข้า ผู้วิจัยต้องชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สารสนเทศที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับ โครงสร้างหรือการวางรูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะกล่าวถึงทรัพยากรและกิจกรรมการดำเนินงานที่มุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ ดังนั้นแนวคิดที่ควรศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร (4 m's : man, money, material, and management)

INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุคิพ (Material) และวิธีการ / จัดการ (Method / Management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรม การผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะที่เดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่ม

ขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดครบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

ทรัพยากรทางการจัดการ (Management Resources) ประกอบด้วย 6 M's คือ

1. Men หมายถึง คน หรือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หรือทรัพยากรบุคคล (Personal Resources)
2. Money หมายถึง เงินทุน
3. Material หมายถึง วัตถุดิบ
4. Machine หมายถึง เครื่องจักร
5. Method or Management หมายถึง วิธีการจัดการ
6. Market หมายถึง การตลาด

คน คือ ทรัพยากรที่ซึ่งมีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะ ความชำนาญและความสามารถที่จะเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ทรัพยากรบุคคล ผู้ทำงานเหล่านี้ จะเป็นผู้ดำเนินกิจการต่างๆ ในขั้นปฏิบัติ โดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัตถุดิบ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่างๆ เช่น เดินเครื่องจักรหรือคอยให้บริการตามหน้าที่เป็นต้น ผลงานที่ได้ออกมาจากที่ได้ดำเนินไป จะดีมากหรือน้อยอย่างไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบุคคลนี้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เพราะคน นับเป็นปัจจัยที่ผันแปร ซึ่งต่างกับปัจจัยทรัพยากรอื่นๆ

#### Process – กระบวนการฝึกอบรม

การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินระหว่างการทำงานโครงการ เพื่อหาข้อดี ข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง มีการแก้ไข ปัญหาอย่างไร เป็นต้น

การประเมินกระบวนการมีวัตถุประสงค์ใหญ่อยู่ 3 ประการ คือ

1. เพื่อหาและทำนายข้อบกพร่องของกระบวนการ หรือการดำเนินการตามขั้นตอนที่วางไว้
2. เพื่อรวบรวมสารสนเทศสำหรับผู้ตัดสินใจวางแผนงาน
3. เพื่อเป็นรายงานสะสมถึงการปฏิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการ มี 3 วิธี คือ

1. แสดงให้เห็นหรือกระตุ้นเตือนถึงศักยภาพของทรัพยากรที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในโครงการ
2. เกี่ยวกับการวางโครงการและการตัดสินใจก่อนวางแผน โดยผู้อำนวยการโครงการระหว่างการดำเนินโครงการนั้น
3. ยุทธวิธีในการประเมินกระบวนการ จะบอกลักษณะสำคัญใหญ่ๆ ของโครงร่างโครงการ

ส่วนประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินกระบวนการ มี 4 อย่าง คือ

1. การกำหนดนักประเมินกระบวนการเต็มเวลา
2. เครื่องมือที่เป็นสื่อในการบรรยายกระบวนการ
3. การร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอระหว่างนักประเมินกระบวนการ และบุคลากรในโครงการ หรือในแผนงานเอง
4. ทำการปรับปรุงโครงร่างการประเมินอยู่เสมอ

ในการรวบรวมสารสนเทศ นักประเมินกระบวนการต้องใช้วิธีการทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผน เช่น การวิเคราะห์ปฏิกิริยา การบันทึกอย่างอิสระภายหลังสิ้นสุดการดำเนินงานแต่ละวัน การสัมภาษณ์ การจัดอันดับ บันทึกกรายวันของเจ้าของโครงการ วิธีการ Semantic Differential บันทึกการประชุมคณะกรรมการการปรับปรุงข่ายงานของ PERT และ Suggestion Boxes นอกจากตัวแปรที่สำคัญตามทฤษฎีแล้ว ผู้ประเมินกระบวนการยังอาจจะค้นหาเหตุ หรือกรณีอื่นที่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม แต่เป็นเหตุการณ์ที่มีความสำคัญต่อกระบวนการ ดังนั้นผู้ประเมินจึงต้องใช้เครื่องมือใดๆ เท่าที่จะหาได้เพื่อสืบสาวไปถึงสิ่งที่แสดงให้เห็นปัญหาอย่างแท้จริงคุณค่าของการประเมินกระบวนการ ไม่ได้อยู่ที่ความสัมพันธ์กับการประเมินอื่นๆ เท่านั้นแต่อยู่ที่

1. การประเมินกระบวนการขึ้นอยู่กับผลประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม และการประเมินปัจจัย
2. การประเมินกระบวนการมีความสำคัญมากกว่าการประเมินผลผลิตในระยะแรกของการกำหนดแผนงาน แต่อย่างไรก็ตามแนวโน้มนี้จะกลับกันถ้าโครงร่างของการพัฒนาแผนงาน อาศัยการสำรวจน้อยลง แต่มีโครงร่างที่แน่นอนมากขึ้น การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิตจะขึ้นต่อกันและกัน

โดยสรุป ภายใต้การประเมินกระบวนการ การนิเทศน์จะถูกวิเคราะห์รวบรวมและนำเสนอเท่าที่ผู้ดำเนินโครงการต้องการสารสนเทศนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะแรกๆ ของโครงการ ทั้งนี้การประเมินนี้ไม่เพียงแต่ให้สารสนเทศที่ต้องการแก่ผู้ตัดสินใจในการคาดคะเนล่วงหน้า และการปฏิบัติ

เพื่อแก้ปัญหาเท่านั้น แต่ยังคงบันทึกสารนิเทศน์ของกระบวนการสำหรับแปลความหมายของความสำเร็จของโครงการด้วย

กรณีประเมินกระบวนการ ผู้วิจัยต้องชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำโครงการไปใช้ปฏิบัติจริง ซึ่งโดยทั่วไปจะหมายถึง การดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ ปัญหาที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหานั้น

#### **Product – ผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการอบรม**

**การประเมินผลผลิต** เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย เพื่อตรวจสอบว่าเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไร เกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงอื่นใดหรือไม่ เป็นต้น

การประเมินปัจจัยและการประเมินผลผลิตสามารถที่จะแยกให้เห็นได้ง่าย สำหรับการประเมินปัจจัยจะเกิดขึ้นก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงการ และการประเมินผลผลิตจะเกิดขึ้นในระหว่างและหลังโครงการ ในขณะที่การประเมินสถานะแวดล้อมกำหนดสิ่งจำเพาะสำหรับการประเมินผลผลิต การประเมินปัจจัยก็แสดงสิ่งจำเพาะสำหรับการประเมินกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้การประเมินปัจจัยเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะสำหรับการวางแผนการประเมินผลผลิต ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการประเมินปัจจัย คือ การประเมินความเหมาะสมของกระบวนการที่เลือก และแผนการประเมินผลผลิตซึ่งสามารถประยุกต์ขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของระเบียบปฏิบัติได้

การประเมินผลผลิตจะสืบสาวสิ่งที่มีอยู่ว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ไปแล้วหรือกำลังจะบรรลุ แต่การประเมินกระบวนการจะประเมินสิ่งที่มีอยู่ว่าระเบียบการนั้น ได้รับการกระทำไปตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ การประเมินทั้ง 2 ชนิด จะให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการควบคุมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงระเบียบปฏิบัติในกระบวนการ การประเมินกระบวนการทำให้สามารถที่จะลงความเห็นได้ว่า การนำระเบียบปฏิบัติไปทำจริงนั้นบรรลุหรือไม่ สารนิเทศน์ทั้งสองชนิดรวมกันจะแสดงให้เห็นอย่างหนักแน่นถึงสาเหตุได้มากกว่าอันใดอันหนึ่ง โดยลำพัง ในการตัดสินใจว่าระเบียบปฏิบัตินั้นควรดำเนินต่อไป โดยมีการแก้ไขหรือว่าจะต้องกลับไปเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด ถึงแม้จะเพิ่มหน้าที่ในการควบคุมโครงการเข้ามาด้วย การประเมินทั้งสองก็ยังคงอำนวยความสะดวกและช่วยอธิบายถึงผลที่ได้จากโครงการ

กรณีการประเมินผลลัพธ์ ผู้วิจัยต้องชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้สารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือคงหรือขยายหรือยุบหรือเลิกโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปจะคำนึงถึงหลักการประเมินผลที่เน้นวัตถุประสงค์และผลงาน (Result-centered method) ดังนั้น แนวคิดที่ควรศึกษาทำความเข้าใจ เช่น แนวคิดการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ หมายถึง การบริหารที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในการกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะเห็นได้ว่าการบริหารวัตถุประสงค์เป็นความต้องการความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) แผนงาน 3) มาตรฐานที่ใช้วัดผลงาน 4) การประเมินผล ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเชื่อมโยงให้เกิดการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนด รวมทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลพัทธ์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด สิ่งที่สำคัญของการบริหารโดยวัตถุประสงค์คือ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานและขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไรกระบวนการของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

กระบวนการบริการโดยวัตถุประสงค์ (The MBO Process) กระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นตอน 5 ประการดังนี้

1. การทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กร (Review organizational objectives) เป็นการทบทวนวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งหมด เพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Set worker objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
3. ติดตามความก้าวหน้า (Monitor Progress) ในระหว่างการทำงานผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีการประชุมพบปะเพื่อตรวจสอบ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานว่า เป็นอย่างไร และผลลัพธ์จะบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีปัญหากเกิดขึ้น จะได้พิจารณาคำเนินการแก้ไขในระหว่างกระบวนการได้
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluate performance) เมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานจะต้องมีการประเมินผลว่าผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งขณะนี้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาทำการประเมินผลร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทราบว่าหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะได้ร่วมกันพิจารณา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันต่อไป การประเมินผลต้องกำหนดระยะเวลาซึ่งอาจจะเป็น 3 เดือน หรือ 1 ปี และต้องมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานด้วย
5. การกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นการกำหนดรางวัลตอบแทนให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะทำให้รูปของ การประกาศเกียรติคุณของบุคคล/ทีมที่ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ การให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจ การร่วมรับประทานอาหารกับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

## ข้อสรุป

การประเมินแบบ CIPP เป็นการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน กำหนดประเด็นของตัวแปรหรือตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูล กำหนดเครื่องมือการประเมิน วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

หากผู้ประเมินวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบและเหมาะสมก็จะทำให้การประเมินตามแผนและโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการประเมินโครงการครั้งนี้ ผู้ประเมินใช้รูปแบบการประเมินผลซิปปี โมเดล (CIPP Model) ของสตีฟเฟิลบีม มาใช้เพราะผู้ประเมินมีความมุ่งหมายในการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาโครงการ และเป็นแบบที่มีการประเมินอย่างเป็นระบบมีข้อดีหลายประการ เช่น แนวคิดตามแบบจำลองซิปปี โมเดลนี้ สามารถนำไปใช้ประเมินผลโครงการได้ 3 ลักษณะ คือ โครงการใหม่ซึ่งยังไม่ได้ริเริ่มทำมาก่อน โครงการที่มีอยู่แต่ยังไม่ได้ลงมือดำเนินการ และโครงการที่มีอยู่ในระหว่างดำเนินการ รูปแบบของการประเมินแบบซิปปี โมเดล ไม่เพียงแต่ประเมินว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เท่านั้น แต่ยังเป็น การประเมินเพื่อให้รายละเอียดต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการอีกด้วย ว่าควรจะยุบหรือดำเนินโครงการนั้นๆ ต่อไป ทั้งยังเป็นการค้นหาลักษณะเด่น ลักษณะด้อยของโครงการ การดำเนินการตามโครงการ ได้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้ และโครงการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ จากข้อดีของรูปแบบการประเมินผลแบบซิปปี โมเดล จึงทำให้ผู้ประเมินเลือกรูปแบบดังกล่าว มาดำเนินการในการประเมินโครงการ

## แนวคิดเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์

### ความเป็นมาของผลสัมฤทธิ์

ที่มาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) (3 E) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อ

1. ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า
3. ประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

องค์กรควรจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนที่จะพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพราะวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีกำหนดอยู่ในแผนกลยุทธ์จะเป็นกรอบของกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักและองค์กรสามารถใช้ระบบนี้ติดตามความก้าวหน้าของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดเรื่อง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



(สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., 2531)

### ความหมายของผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

$$\text{ผลสัมฤทธิ์ (Results)} = \text{ผลผลิต (Output)} + \text{ผลลัพธ์ (Outcomes)}$$



ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง ตัวอย่างเช่น ผลผลิตของกรมชลประทาน ได้แก่ จัดสรรน้ำให้เกษตรกร 22 ล้านไร่ หรืออาคารบรรเทาอุทกภัยที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ 10 แห่ง เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน ตัวอย่างเช่น การที่ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการจัดสรรน้ำของโครงการชลประทาน และประชาชนได้รับผลกระทบจากอุทกภัยลดลง เป็นผลลัพธ์ของการก่อสร้างอาคารบรรเทาอุทกภัยแล้วเสร็จ เป็นต้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อธิบายได้ว่าเป็นการจัดการให้ได้ทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ มีคุณธรรมและเป็นธรรมที่อาศัยตัวชี้วัดเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด กรอบการประเมินผลของส่วนราชการมี 4 ด้าน - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร - องค์กรประกอบภายในองค์กร - ด้านนวัตกรรม - ด้านการเงิน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2543: 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

### กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

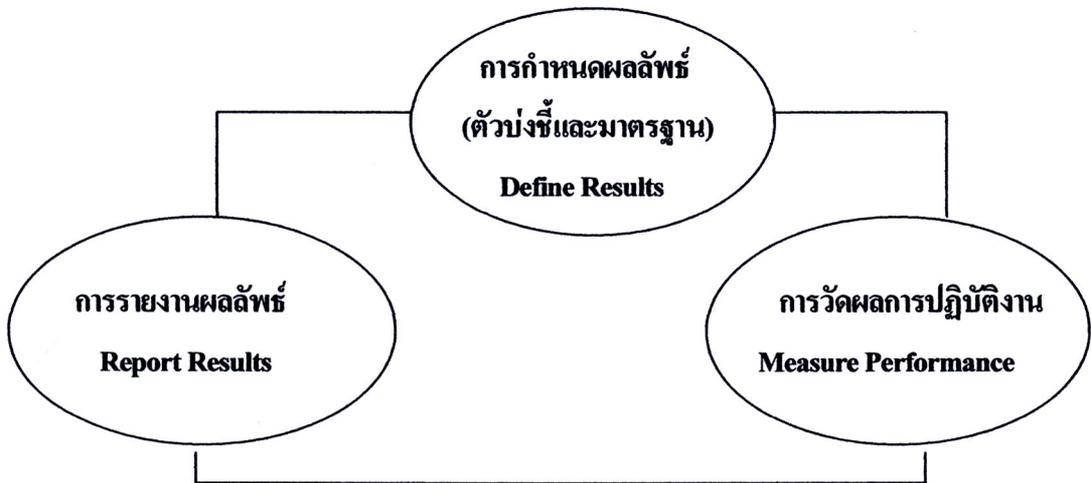
4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร

การออกแบบ/ทบทวน โปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีมงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

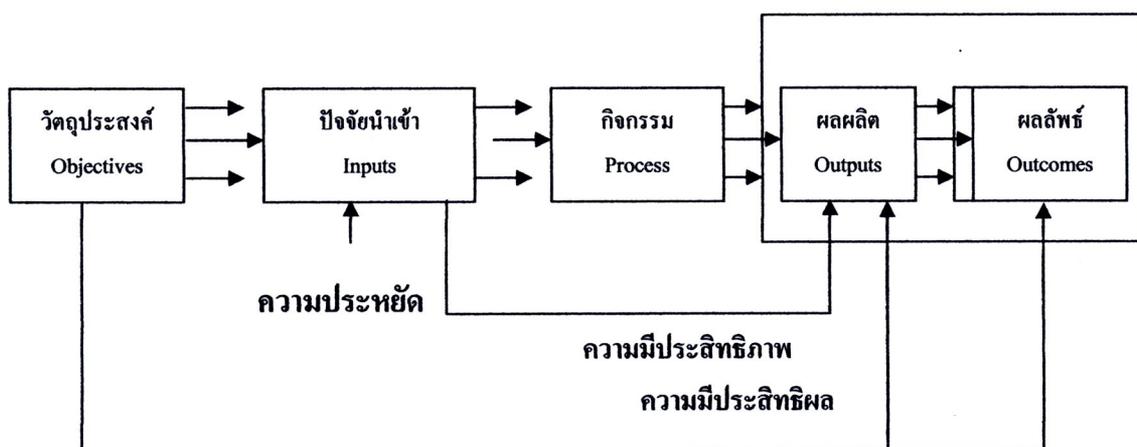
ภาพที่ 2.6 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน



(วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547)

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่ดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ภาพประกอบ 7

ภาพที่ 2.7 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร



(วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2547)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใดในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 :148-150 และสุพจน์ ทราญแก้ว, 2543 : 137-138)

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

สรุปการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ;RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ

พลเรือนที่กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบ มุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System ;PBBS) ทำการปฏิรูประบบราชการภาครัฐ ให้สามารถ จัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจสำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ;KPIs) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการ กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ

### **แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม**

#### **ความนำ**

การฝึกอบรมถือเป็นปัจจัยหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ แต่มิใช่ในแนวทาง หลักเพื่อการพัฒนาองค์การ แนวทางของการฝึกอบรมที่ดีนั้นต้องสามารถถึงความสามารถและ ความต้องการเบื้องต้นของบุคลากรออกมาให้ได้ ปัจจุบันการฝึกอบรมเน้นย้ำเพียงการเพิ่ม จิตความสามารถ (Competency) ในการปฏิบัติงานเพียงแก่องค์กรอย่างเดียว และใช้ค่าสถิติตัวเลขต่าง ๆ เป็นตัวประเมินความสามารถของบุคลากร หรือเก็บคำร้องเรียนของลูกค้าภายนอก (External Customer) มาเป็นหลักใหญ่ในการพิจารณาผลงาน ดังนั้น การฝึกอบรมใด ๆ ก็แล้วแต่ ต้องอยู่ภายใต้กรอบระเบียบ และวิสัยทัศน์ขององค์การ สนองความต้องการขององค์การเป็นส่วนใหญ่ หากไม่สอดคล้องแล้ว โอกาสที่ หลักสูตรการฝึกอบรมนั้นจะได้รับการอนุมัติจะเป็นเรื่องที่ยาก

#### **ความหมายของการฝึกอบรม**

“ฝึก” หมายถึง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนเป็นหรือมีความชำนาญ “อบรม” หมายถึง แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนคิดเป็นนิสัยหรือแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ ถิ่นแปลตามรูปศัพท์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

การฝึกอบรม หมายถึง การแนะนำ การสอนเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกิดความรู้ความเข้าใจ หรือความชำนาญในเรื่องที่ต้องการ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

วิชิต สุรัตน์เรื่องชัย (2543 : 47) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการพัฒนาความรู้ ประสพการณ์ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรมและทักษะความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากรที่ไม่สามารถ จะทำได้โดยกระบวนการเรียนการสอนปกติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของการฝึกอบรมสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการป้องกัน ปัญหาและการแก้ปัญหา อันเกิดจากความรู้ ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเสริม

ความรู้ให้แก่บุคลากร เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร รวมทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้แก่บุคลากร และส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต

### ความสำคัญของการฝึกอบรม

ปัจจุบันการฝึกอบรมกำลังตื่นตัวเป็นอันมาก อีกทั้งได้รับความสนใจและกำลังเป็นที่นิยมน้อยอย่างแพร่หลายในหน่วยงาน องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีโครงการฝึกอบรมสัมมนา สำหรับบุคลากรในระดับต่างๆ เกือบทุกระดับ ทุกแผนก ทุกฝ่ายในหน่วยงานต่างๆเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งองค์กรต่างๆได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยถือว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต ซึ่งการแข่งขันในยุคหน้า ไม่ได้แข่งขันกันที่คุณภาพของสินค้า ราคา การบริการหลังการขาย วิธีการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายแต่เพียงเท่านั้น ยังจะต้องแข่งขันกันในเรื่องของคุณภาพและคุณค่าของคนในองค์กร ที่จะสามารถสร้างองค์การธุรกิจนั้นๆให้เจริญสืบต่อไป การฝึกอบรมเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานมีคุณภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะการฝึกอบรมช่วยให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ใหม่ๆ มีทักษะเพิ่มขึ้น และมีทัศนคติที่ดีซึ่งการฝึกอบรมเป็นการผสมผสานระหว่างข้อมูลข่าวสารใหม่ๆและประสบการณ์ ทำให้เกิดแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และทำให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเอง (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, 2545)

อาชัญญา รัตนอุบล (2540 : 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ และจำเป็นในการพัฒนาประชากร และบุคลากร ซึ่งทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหลายประการตามได้สรุปไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง
2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหาและฝึกปฏิบัติการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ
3. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่าย เพราะ การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาสั้น ภายในงบประมาณจำกัดและได้ผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์
4. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจัดในเวลาเรียนตามปกติ หรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ก็ได้

5. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ก่อให้เกิดความสามัคคี เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

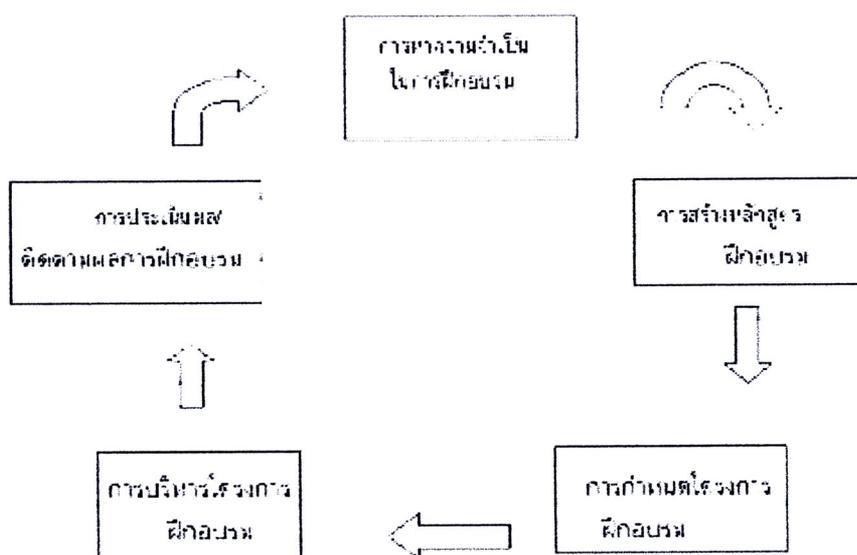
6. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเชื่อมั่นในงาน กล้าที่จะเผชิญปัญหาและอุปสรรค

7. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต

### กระบวนการในการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสิทธิภาพ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2532 : 1)

ภาพที่ 2.8 แผนภูมิกระบวนการฝึกอบรม



(สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2532)

ดังที่ระบุในภาพ กระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบ จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละ โครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่าง



ครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ซึ่งอาจให้ความหมายและคำอธิบายย่อๆ สำหรับแต่ละขั้นตอน ของกระบวนการ ฝึกอบรมได้ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร หรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหา เรื่องใด บ้าง ที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลง ได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายาม หาข้อมูลด้วยว่า กลุ่มบุคลากร เป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่ง ไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ หรือ ประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหา และแสดงถึง ความจำเป็น ในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซ้ำซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหา วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีหลายหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ ชัดเจนแล้วว่า มีปัญหาใดบ้าง ที่จะ สามารถ แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และ พฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับ หัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะ ทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ เป็น ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับ การอบรมทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3. การกำหนดโครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็น ขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็น ลายลักษณ์อักษร ดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุนายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณ การ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรม เป็นกิจกรรม ที่มี ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติ โครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดต่างๆ ของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการ ฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อนั่นเอง

4. การบริหารโครงการฝึกอบรม สำหรับขั้นตอนนี้ ในตำราการบริหารงานฝึกอบรม บางเล่มระบุเป็นขั้นของ “การดำเนินการ ฝึกอบรม” แต่เนื่องจากผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า ถึงแม้จะดูเหมือนว่าการดำเนินการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญ ของการจัดโครงการฝึกอบรม หากแต่ที่จริงแล้ว การดำเนินการฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการ ฝึกอบรม เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมที่มี ประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจาก วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ จัดการฝึกอบรม ซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรม พอที่จะสามารถวางแผนและ ดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงได้กำหนดขั้นตอนนี้เป็นการบริหาร โครงการฝึกอบรมเพื่อให้ ครอบคลุมเนื้อหา ที่ผู้จัดโครงการ ฝึกอบรมควรทราบทั้งหมด

5. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการ ใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตาม ผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะ เมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบ โครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมิน ผลการฝึกอบรม และจัด จัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบ โครงการ เองก็จะต้อง นำเอาผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็น ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback ใช้พิจารณาประกอบ ในการจัด ฝึกอบรม หลักสูตรเช่นเดียวกัน ในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอน ของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุงหลักสูตร

การจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการดำเนินงานลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อน ไปกว่ากันกระบวนการในการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่างๆในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนทั้งหมดนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ถ้าการดำเนินการ ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งผิดพลาดหรือบกพร่องก็อาจจะทำให้การฝึกอบรมล้มเหลวได้

### กระบวนการฝึกอบรมของจอห์นสันและโฟย์

รูปแบบที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมได้มีนักวิชาการแบ่งไว้หลายแบบแตกต่างกันตามแนวความคิด เช่น รูปแบบที่ยึดปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นหลัก เน้นความสำคัญที่ผู้เข้ารับการอบรม รูปแบบที่ยึดกระบวนการเป็นหลักให้ความสำคัญของกระบวนการฝึกอบรม และรูปแบบที่ยึดผลผลิตเป็นหลัก เป็นต้น มีนักการศึกษาที่แสดงแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสอนการฝึกอบรมที่เป็นวิชาการเรียนรู้ไว้ คือ จอห์นสันและโฟย์ (Kerry A. Johnson and Lin J. Foa, อ้างถึงใน ชีระ ประมวลพฤกษ์, 2538 : 16) จอห์นสันได้แบ่งรูปแบบการสอนการฝึกอบรมเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom training methods) เป็นวิธีการสอนการอบรมที่ใช้ตำราเรียน การบรรยาย การสาธิต เป็นต้น
2. การเรียนรู้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Interactive videodisc) โดยใช้แผ่นวิดีโอคิสเล่นกับเครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เข้าอบรมหรือผู้เรียนจะมีปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมในแผ่นวิดีโอคิสด้วยการตอบคำถามเลือก หรือเสนอปัญหาที่กำหนดไว้ในโปรแกรม
3. การเรียนรู้จากเครื่องมือจำลองสถานการณ์จริง (Face plate simulators) เป็นการให้เรียนรู้ด้วยการสร้างมือที่จำลองสภาพและสถานการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึก เช่น การฝึกบินของนักบินฝึกหัด
4. การเรียนรู้ด้วยเครื่องมือหรือบุคคลโดยตรง (Hand-on training) ซึ่งหมายถึงการฝึกงานทุกรูปแบบ โดยผู้เรียนจะเรียนรู้จากการใช้เครื่องมือหรือการเรียนรู้จากบุคลากรภายใต้คำแนะนำของผู้ฝึก (Trainer) หรือผู้นิเทศ (Supervisor)

### เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมต้องประกอบด้วย บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการฝึกอบรม ปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์การจัดฝึกอบรม คุณลักษณะ และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม คือ การเลือกใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมกับโครงการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบวิธีการสอน การอบรม ที่สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้เสนอไว้

กิตติ พัทธวิษณุ (2538 : 9) กล่าวถึง ประเภทของเทคนิคการฝึกอบรม ที่มีการจัดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท โดยยึดหลักวิธีการที่ใช้เป็นหลัก คือ

1. กลุ่มวิธีที่เกี่ยวกับ “การบอก” (Telling Methods) กลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับ การพูดและการฟัง ซึ่งได้แก่วิธีการสอนแบบบรรยาย อภิปรายกลุ่มและเทปบันทึกเสียง

2. กลุ่มวิธีเกี่ยวกับ “การแสดง” (Showing Methods) ได้แก่ การแสดงสาธิต (Demonstration) การสังเกตการปฏิบัติงาน (On-The-Job Observation)

3. กลุ่มวิธีเกี่ยวกับ “การกระทำ” (Doing methods) ได้แก่ การถามคำถาม การอภิปราย การให้แก้ปัญห การประชุมกลุ่มเล็ก (Buzz groups)

อาชัญญา รัตนอุบล (2540 : 67) แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภท โดยยึดหลักบทบาทสำคัญของผู้ให้การฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้ให้การฝึกอบรม หรือวิทยากร ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การประชุมแบบซิมโปเซียม

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจุดศูนย์กลาง และการจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมุ่งสร้างพลังกลุ่มเป็นการพัฒนาทีม ภายใต้หลักการของกระบวนการกลุ่ม ทั้งนี้ พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการจัดกิจกรรมให้ต่อเนื่อง เพื่อเป็นการแสดงออกถึงค่านิยม และคุณค่าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

## การฝึกหลักสูตรโคดรัม

ตามแผนการฝึกอบรมหลักสูตรโคดรัมของ กองกำกับการ 4 กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน จะแบ่งเป็น 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรการฝึกโคดรัมแบบสายกระดูกคงที่ (Static line)
2. หลักสูตรการฝึกโคดรัมแบบกระดูกเอง (Free fall)

### หลักสูตรการโคดรัมแบบกระดูกคงที่ (Static line)

หลักสูตรที่มีความสำคัญและจะต้องดำเนินการฝึกอบรมทุกปีให้แก่ข้าราชการตำรวจในสังกัดเป็นประจำทุกปีนั้น ได้แก่หลักสูตร หลักสูตรการฝึกโคดรัมแบบสายกระดูกคงที่ (Static line) ประกอบด้วยการฝึกโคดรัมใหม่ การฝึกโคดรัมทบทวนประจำปีและการฝึกหลักสูตรโคดรัมเพื่อบรรจุแต่งตั้งขอรับเงินประจำตำแหน่งนักโคดรัม ตามแผนการฝึกโคดรัมประจำปีงบประมาณจะประกอบด้วยจำนวนรุ่นต่อปีงบประมาณดังนี้

1. การฝึกหลักสูตรโคดรัมใหม่ จำนวน 4 รุ่น คือ

1.1 การฝึกหลักสูตรโคดรัมใหม่ สังกัด กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกองบังคับการกองบินตำรวจ จำนวน 2 รุ่น

1.2 การฝึกหลักสูตรโคคร่มใหม่ สังกัด กองบัญชาการโรงเรียนนายร้อยตำรวจ จำนวน 2 รุ่น ซึ่งเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจทั้งหมด

2. การฝึกหลักสูตรโคคร่มทบทวนประจำปี ประกอบด้วย

2.1 การฝึกหลักสูตรโคคร่มทบทวนประจำปี สังกัดกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกองบังคับการกองบินตำรวจ จำนวน 3 รุ่น

2.2 การฝึกหลักสูตรโคคร่มทบทวนประจำปี สังกัด กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 7 รุ่น

3. การฝึกโคคร่มเพื่อบรรจุแต่งตั้งขอรับเงินประจำตำแหน่งนักโคคร่มร่วม สังกัด กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ, กองบังคับการกองบินตำรวจ จำนวน 2 รุ่น

#### ระเบียบการฝึกโคคร่ม

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกโคคร่มแบบสายกระตุกคงที่

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกทราบถึงวิธีการและการปฏิบัติในการโคคร่มออกจากอากาศยาน

1.2 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการส่งกำลังทางเครื่องบินให้กับหน่วยที่ต้องการ

1.3 เพื่อให้สามารถจัดเป็นหน่วยงานกู้ชีพไปยังที่หมายที่มีผู้ประสบภัยต้องการความช่วยเหลือได้โดยทางอากาศยาน และเข้าสู่เป้าหมายโดยการลงจากอากาศยานทุกวิธี ตลอดจนการโคคร่มลงช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้รอดพ้นอันตรายได้

2. คุณสมบัติและพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึก

#### อุบัติเหตุจากการโคคร่ม

ตามแผนการฝึกโคคร่มในแต่ละปี กองกำกับการ 4 กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน จะต้องรับผิดชอบในการ โคคร่มของนักโคคร่มทั้งการหรือฝึกโคคร่มใหม่และการ โคคร่มทบทวนประจำปี ซึ่งในบางครั้งจะเกิดอุบัติเหตุขึ้นกับผู้ทำการ โคคร่มจนเป็นผลทำให้ผู้ทำการ โคคร่มได้รับอันตราย พอดีจะแยกอาการได้ 3 ประการ คือ

1. ใ้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย หมายถึง ลักษณะอาการบาดเจ็บไม่ถึงกับสูญเสียอวัยวะหรือทุพพลภาพหรือประกอบกรณีกิจตามปกติไม่ได้เกินกว่า 20 วัน เช่น มีอาการมีนงงชั่วคราว, เท้าหรือมือมีอาการบวม, แผลง รักษาเพียง 3 – 4 วันหาย หรือ การเกิดบาดแผลฟกช้ำถลอกเนื่องจากถูกร่มลากไปกับพื้นสนาม

2. ใ้รับอันตรายสาหัส หมายถึง ลักษณะอาการบาดเจ็บที่ถึงกับสูญเสียชีวิตะทุพพลภาพ หรือปฏิบัติหน้าที่ตามปกติได้เกินกว่า 20 วัน ที่พบมากเนื่องจากอุบัติเหตุการโคจรล้ม คือ ร่มชนกันทำให้ลงพื้นแรง กระดูกสันหลังหัก, แตก เป็นอัมพาต กระดูกแขน, ขาหัก

3. การเสียชีวิต หมายถึง อุบัติเหตุที่ก่อให้เกิดการโคจรล้มได้รับอันตรายถึงขั้นเสียชีวิต โดยตรงในทันทีหรือได้รับบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิตในเวลาต่อมา

#### สาเหตุที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุจากการโคจรล้ม คือ

1. ขั้นตอนหลังจากการทำโคจรออกจากเครื่องบินแล้วจนถึงขั้นตอนร่วมเริ่มกางเต็มที่ ทำให้เกิด “ร่มชนกัน” เนื่องจากผู้ทำการโคจรหลายคนออกจากเครื่องบินในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

2. ขั้นตอนการลงพื้น เกิดจากการลงพื้นดิน แรงกระแทกมากกว่าปกติหรือการลงสัมผัสกับพื้นดินด้วยท่าทางผิดปกติ ในการฝึกโคจรภาคพื้นดินได้มีการฝึกการล้มตัวเพื่อลดแรงกระแทกให้สัมผัสกับร่างกายของผู้ทำการโคจร โดยเฉพาะส่วนเท้าซึ่งเป็นจุดสัมผัสพื้นจุดแรกในการลงพื้น อาจเกิดอุบัติเหตุเนื่องจากผู้ทำการโคจรเองไม่ล้มตัวเพื่อลดแรงกระแทก ลงพื้นสัมผัสผิดไปจากท่าทางปกติตามแบบฝึก สุขภาพร่างกายผู้ทำการโคจรไม่แข็งแรง หรือเกิดจากอุปกรณ์คือตัวร่มและรวมทั้งสภาพภูมิประเทศของสนามโคจร, สภาพภูมิอากาศขณะทำการโคจร(กระแสลมแรง)

#### 2.1 คะแนนการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย 7 สถานี

##### การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย 7 สถานี ดังนี้

##### 2.1.1 การฝึกโคจรใหม่ (ชาย)

ลำดับ	รายการ	เกณฑ์	เกณฑ์	เกณฑ์	ทำได้	ได้	ผู้
		25%	50%	100%			
1.	ดึงราว (ครั้ง)	4	8	20			
2.	พุ่งเท้าหลัง (ครั้ง/นาที)	22	29	41			
3.	ดันพื้น	10	27	54			
4.	ลุกนั่ง (ครั้ง/2 นาที)	17	42	79			
5.	ไต่เชือก (ฟุต)	4	6	20			
6.	วิ่ง (1600 เมตร/นาที)	11.00	8.30	6.00			
7.	ว่ายน้ำ (50 เมตร/นาที)	1.12	1.07	1.00			

## 2.1.2 การฝึกโคคร่มใหม่ (หญิง)

ลำดับ	รายการ	เกณฑ์	เกณฑ์	เกณฑ์	ทำได้	ได้	ผู้
		25%	50%	100%			
1.	คิงราว (ครั้ง)	2	4	10			
2.	พุ่งเท้าหลัง (ครั้ง/นาทีก)	12	20	29			
3.	คันทัน	5	18	35			
4.	ลูกนั่ง (ครั้ง/2 นาทีก)	10	22	47			
5.	ไต่เชือก (ฟุต)	2	5	10			
6.	วิ่ง (1600 เมตร/นาทีก)	14.00	10.30	8.00			
7.	ว่ายน้ำ (50 เมตร/นาทีก)	1.16	1.10	1.03			

## สรุปตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย พร้อมนิยาม

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารทางวิชาการ ทำให้สรุปเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการฝึกโคคร่มใหม่แบบสายกระดูกคงที่ หมายถึง ผลกระทบที่ติดตามมาอย่างต่อเนื่องภายหลังจากการนำผลลัพธ์ (Outcome) ไปใช้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผลสัมฤทธิ์ คือ ผลสำเร็จทั้งของวัตถุประสงค์ในระดับโครงการ และ/หรือผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ในระดับแผนงาน (Program) สำหรับในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คำว่าผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ความสำเร็จในระดับแผนงานซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นในการศึกษาคควรวัดจากเรื่อง

1. การประเมินโครงการฝึกอบรมหลักสูตร โคคร่มใหม่แบบสายกระดูกคงที่ เป็นการวัดผลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรหรือไม่
2. แสวงหาการพัฒนาโครงการฝึกอบรมหลักสูตร โคคร่มใหม่แบบสายกระดูกคงที่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหารูปแบบแนวทางหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ในการที่จะทำให้โครงการมีการพัฒนามากยิ่งขึ้น



## บริบท ของกองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน

### กำเนิดตำรวจพลร่ม

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สงบลง ประเทศสหภาพโซเวียตรัสเซีย และจีนซึ่งเป็นผู้นำในการปกครองระบอบคอมมิวนิสต์ ได้เผยแพร่อิทธิพลเข้าสู่เอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมทั้งประเทศไทย ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญสหรัฐอเมริกาในฐานะผู้นำฝ่ายประชาธิปไตย ได้เล็งเห็นภัยจากการคุกคามของฝ่ายคอมมิวนิสต์ที่กำลังแผ่ขยายอิทธิพลอย่างรวดเร็วรัฐบาลในขณะนั้น โดยมี จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี รวมทั้งผู้บังคับบัญชาการทหารทั้ง 3 เหล่าทัพ และพันตำรวจโท เผ่า ศรียานนท์ รองอธิบดีกรมตำรวจ ได้ร่วมหารือกับสถานทูตอเมริกาจัดตั้งหน่วยขึ้นเพื่อแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว จึงได้มอบหมายให้ พลตำรวจโท เผ่า ศรียานนท์รองอธิบดีกรมตำรวจ รับนโยบายให้จัดตั้งหน่วยพลร่มขึ้น และได้ทำการฝึกตำรวจจากหน่วยต่าง ๆ ที่สมัครใจเข้ารับการฝึก จำนวน 500 นาย ณ ค่ายเอราวัณ จังหวัดลพบุรี โดยมี พลตำรวจเอกหลวงชาติตระการโกศล อธิบดีกรมตำรวจ เป็นประธานในพิธีเปิดการฝึก เมื่อ 17 เมษายน 2494

### ตำรวจพลร่มยุคแรก

ทำการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญ ในวิชาการรบแบบกองโจร อาวุธพิเศษ การระเบิดทำลาย การก่อวินาศกรรม ยุทธวิธีและการกระโดดร่ม กรมตำรวจดำเนินการฝึกตามโครงการร่วมกับสหรัฐอเมริกา จำนวน 16 รุ่น สถานที่ฝึกใช้ค่ายเอราวัณ จังหวัดลพบุรีและค่ายฝึกชั่วคราว จังหวัดอุบลราชธานี โดยมีครูฝึกชาวสหรัฐชื่อมิสเตอร์ เจมส์ วิลเลียมแลร์ เป็นหัวหน้าครูฝึก ตำรวจพลร่มรุ่นแรกได้คัดเลือกมาจากนักเรียนตำรวจรุ่น 500 จำนวน 50 นาย และทำการกระโดดร่มครั้งแรกเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2494 นับเป็นหน่วยแรกของประเทศไทยที่ได้ทำการโดดร่ม โดยมี ร้อยตำรวจเอก สุชาติ เลื่อนฉวี และ ร้อยตำรวจตรี เสน่ห์ สิทธิพันธ์ (ยศขณะนั้น) เป็นผู้ควบคุมอำนวยความสะดวก

### กำเนิด “ค่ายนเรศวร”

พลตำรวจเอก เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจ เห็นว่าค่ายเอราวัณเป็นพื้นที่ของทหาร จึงได้พิจารณาพื้นที่ใหม่ จัดตั้งกองร้อยฝึกตำรวจพลร่มขึ้นที่ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยใช้ว่า “ค่ายนเรศวร” เมื่อ 31 พฤษภาคม 2496 ขึ้นกับกองบังคับการยานยนต์ หรือ ตำรวจรถถัง (วังปารุสกวัน) และให้มีภารกิจปราบปรามจีนฮ่อซึ่งมีอิทธิพลการค้าฝิ่นทางภาคเหนือของประเทศ เมื่อ 27 เมษายน 2497 ได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินประกอบพิธีเปิด “ค่ายนเรศวร” ต่อมาเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2500 จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ปฏิวัติยึดอำนาจ ตำรวจพลร่มถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน โดยกำลังส่วนใหญ่ย้ายไปอยู่ที่ ค่ายสฤษดิ์เสนา อำเภอวังทอง

จังหวัดพิษณุโลก ตั้งเป็น “กองพันพิเศษ” มีภารกิจลับพิเศษโดยใช้ชื่อว่าหน่วย “โรมิโอ” มีหน้าที่สนับสนุนส่งกำลังบำรุงทางอากาศให้กับฝ่ายต่อต้านคอมมิวนิสต์ในประเทศที่ 3 ส่วนตำรวจพลร่มที่ค่ายนเรศวร ยังปฏิบัติภารกิจพัฒนาช่วยเหลือประชาชนในถิ่นทุรกันดารทั่วประเทศโดยต่อเนื่องจากการปฏิวัติยึดอำนาจ พ.ศ. 2500 กองบังคับการยานยนต์ถูกยุบเลิกไป ตำรวจพลร่มได้ถูกโอนย้ายไปอยู่ในสังกัด กองบัญชาการตำรวจภูธร (ชายแดน) ซึ่งในขณะนั้นยังไม่มีการจัดกำลังที่แน่นอน จนกระทั่งเมื่อ 20 กันยายน 2503 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจหน่วยตำรวจพลร่มได้รับการยกฐานะเป็นกองกับการสนับสนุนทางอากาศ ขึ้นการบังคับบัญชากับกองบังคับการสนับสนุนตำรวจชายแดน กองบัญชาการตำรวจภูธร(ชายแดน) มีภารกิจในการปราบปรามผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ทั่วประเทศ

### ตำรวจพลร่มยุคกลาง

เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 130 ปรับปรุงกองบัญชาการตำรวจภูธร (ชายแดน) ใหม่ และจัดตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนขึ้นกองกำลังการสนับสนุนทางอากาศ จึงขึ้นการบังคับบัญชาโดยตรงต่อกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา และได้ถอนกำลังจากกองพันพิเศษจังหวัดพิษณุโลกเพื่อปฏิบัติภารกิจต่อต้านการก่อการร้ายสากล การก่อการร้ายในเมือง การก่อวินาศกรรมนอกเหนือจากกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ตั้งแต่ปี 2527 เป็นต้นมา ตำรวจพลร่มได้รับมอบหมายภารกิจป้องกันอธิปไตยตามแนวชายแดนในพื้นที่ จังหวัดสุรินทร์ บุรีรัมย์ จึงถือว่าในช่วงนี้หน่วยตำรวจพลร่ม มีความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจลับนอกประเทศ และเริ่มมีบทบาทในการป้องกันปราบปรามการก่อการร้าย การป้องกันอธิปไตยตามแนวชายแดน การควบคุมฝูงชน ซึ่งการปฏิบัติได้โน้มน้าวเข้ามาสู่การเป็นตำรวจตระเวนชายแดนมากขึ้น แต่ตำรวจพลร่มยังมีคุณลักษณะพิเศษตามขีดความสามารถคือ สนับสนุนการปฏิบัติให้กับกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมตำรวจในภารกิจซึ่งเกินขีดความสามารถของหน่วยในพื้นที่ตำรวจพลร่มยุคปัจจุบัน ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ เมื่อ พ.ศ. 2529 กองกำลังการสนับสนุนทางอากาศได้ย้ายที่ทำการ ไปอยู่ในพื้นที่ ซึ่งเป็นที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตำบลห้วยทรายใต้ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และต่อมามีการกำหนดหน้าที่ราชการกรมตำรวจ ฉบับที่ 52 พ.ศ. 2530 ให้หน่วยตำรวจพลร่มมีหน้าที่เป็นกำลังสนับสนุนในการปฏิบัติการสงครามพิเศษ ฝึกรบและปฏิบัติการสนับสนุนการยุทธส่งกำลังทางอากาศช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางอากาศ และสนับสนุนการปฏิบัติการกิจพิเศษ ตามคำสั่งของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนและกรมตำรวจนอกจากภารกิจดังกล่าวแล้ว ยังได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ปฏิบัติการที่สำคัญ คือ ถวายความปลอดภัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ และพระบรมวงศานุวงศ์ ในการเสด็จแปรพระราชฐาน ณ พระตำหนักต่าง ๆ

ถวายความปลอดภัย สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในวโรกาสเสด็จฯ ทรงงาน  
โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั่วประเทศ

- กองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน รับผิดชอบ  
เกี่ยวกับงานถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการ  
แทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ รวมทั้งรักษาความปลอดภัย  
บุคคลสำคัญ

- สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานตำรวจพื้นที่ในด้านการป้องกันและปราบปราม  
การรบกวน การต่อต้านการก่อการร้าย งานกิจการพิเศษ และการเก็บกู้วัตถุระเบิด รวมทั้งการฝึกอบรม  
อาวุธ ยุทธวิธี และการรบพิเศษ

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานป้องกันและระงับอัคคีภัยในเขตพระราชฐานและที่ประทับ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ  
ที่ได้รับมอบหมาย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ  
ผลการศึกษาพบว่า ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทราบแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยจากแผนพัฒนาของ  
หน่วยงาน คณะ และภาควิชา ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ โดยมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายและ  
แผนพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้รับ ไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยมีหลักการจูงใจบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา  
มีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน มีวิธีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรเห็นความสำคัญของ  
การพัฒนาตนเองในเรื่องรูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร หน่วยงาน จูงใจบุคลากรให้กระตือรือร้น  
ในการทำงาน ด้านการฝึกอบรมสัมมนาและการศึกษาคูงาน บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับ  
การฝึกอบรมสัมมนา ตลอดจนสำรวจความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้งพิจารณาความรู้  
ความสามารถของวิทยากร ความทันสมัยของเนื้อหาและความเหมาะสมกับสถานการณ์

นงค์นุช มิควาฬ (2544) ศึกษาเรื่อง การประเมินการส่งเสริมสุขภาพตามโครงการ โรงเรียน  
ส่งเสริมสุขภาพของศูนย์ส่งเสริมสุขภาพเขต 6 จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า

1. บุคลากรโดยรวม เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน เห็นว่า  
มีการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โดยภาพรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้าน  
บริบท ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ อยู่ในระดับปานกลาง และมีการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์  
อยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหาร และครูอนามัยโรงเรียน เห็นมีการดำเนินงาน โดยภาพรวม และรายด้าน

2 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านบริบท และด้านผลลัพธ์ และเห็นว่าการดำเนินงานอีก 2 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรที่มีสถานภาพต่างกัน เห็นว่าการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โดยภาพรวม และรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านบริบท และด้านผลลัพธ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหาร และครูอนามัยโรงเรียน เห็นว่าการดำเนินงานตามโครงการมากกว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และเห็นว่าการดำเนินงานตามโครงการ โดยภาพรวมมากกว่าผู้ปกครอง

3. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมและนโยบายยังไม่ชัดเจน ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจโครงการอย่างชัดเจน ขาดการประสานงานระหว่างโรงเรียนชุมชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และโครงการไม่สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น ส่วนข้อเสนอแนะ ได้แก่ ควรจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ หารูปแบบชี้แจงให้ระดับผู้ปฏิบัติเข้าใจ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบมากกว่านี้ และโครงการนี้ควรบรรจุให้อยู่ในแผนการพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข และองค์การบริหารส่วนตำบล

จันทน์ เผ่าพงษ์เลิศศิริ (2544) ศึกษาเรื่อง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากเอกสารและการสำรวจ โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน อายุ อาชีพ และตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลของกลุ่มตัวอย่างยังมีผลต่อแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อำภา กุลธรรมโยธิน (2544) ศึกษาเรื่อง การประเมินหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น พุทธศักราช 2544 ประเภทวิชาพาณิชยกรรม สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านบริบท อาจารย์ผู้สอน นักศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตรมีความเหมาะสม และมีความต้องการให้มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย และให้มีการเพิ่มเนื้อหาวิชาขั้นสูงเพิ่มขึ้นด้วย 2) ด้านปัจจัยเบื้องต้น อาจารย์ผู้สอน นักศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความถนัดและความพร้อมของผู้สอน ผู้เรียน สื่อการเรียนการสอนวัสดุ หลักสูตร สถานที่เรียน และงบประมาณ มีความเหมาะสม แต่ยังต้องการให้เพิ่มครุภัณฑ์ และจำนวนสถานที่เรียนให้เพียงพอกับจำนวนของผู้เรียน 3) ด้านกระบวนการ อาจารย์ผู้สอน นักศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษา มีความเห็น สอดคล้องกันว่า การประเมินการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล มีความเหมาะสม แต่นักศึกษาเห็นว่า ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสซักถามข้อสงสัยและผู้สอนสอนเร็วเกินไป และไม่ควรรู้สึกอึดอัด 4) ด้านผลผลิต อาจารย์ผู้สอน นักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษา และผู้บังคับบัญชาของ ผู้สำเร็จการศึกษา

มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ประสิทธิภาพและคุณลักษณะของผู้สำเร็จ การศึกษาด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม

ชลธิชา บุญเลี้ยง (2546) ศึกษาเรื่อง การประเมินโครงการชมรมนักวิจัยรุ่นจิ๋ว ผลการ ประเมินความพึงพอใจต่อชมรมนักวิจัยรุ่นจิ๋วโดยใช้รูปแบบ CIPP พบว่า ด้านที่นักเรียนมีความพึงพอใจ มากที่สุดที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 10.00 คือปัจจัยด้านผลผลิต หรือมีผลงานเป็นรูปธรรม มีความรู้ ความสามารถทำงานอย่างเป็นระบบเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป รองลงมาคือ ปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดมุ่งหมาย มีคะแนนเฉลี่ย 9.02 ส่วนด้านที่พึงพอใจน้อย คือ ปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ วิธีการจัดสรร ระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ ความรู้ความสามารถ และปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาการวางแผนการดำเนินงานการติดตามผลการสรุปประเมินผล มีคะแนน เฉลี่ย 7.40 และ 6.42 จากการทำแบบประเมินผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยสามารถนำความรู้ ที่ได้ฝึกฝนทักษะการทำวิจัยเบื้องต้นมาใช้ในการบวนการคิด ไตร่ตรอง เพื่อตัดสินใจระบบการทำงานของตนเอง มีหลักและกฎเกณฑ์ในการพิจารณา ยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง ได้ดี

สมบัติ รัตนคำชูวงศ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจชุมชนที่ ได้จัดสรรเป็นศูนย์กลางหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยระดับภาค 5 ดาว : กรณีศึกษากลุ่มหัตถกรรม ในภาคกลางฝั่งตะวันตก การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจ ชุมชนที่ผลิตสินค้าที่ได้รับการจัดสรรเป็นศูนย์กลางหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยระดับภาค 5 ดาว ประจำปี พ.ศ. 2546 ในกลุ่มศิลปประดิษฐ์และของที่ระลึก และกลุ่มเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง ในเขตพื้นที่ภาคกลางฝั่งตะวันตก ตัวอย่างในการศึกษาคือ ประธานกลุ่ม และคณะกรรมการบริหาร กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ผ่านการจัดสรรเป็นศูนย์กลางหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับภาค 5 ดาว ประจำปี พ.ศ. 2546 ในสินค้าประเภทหัตถกรรม ในเขตพื้นที่ภาคกลางฝั่งตะวันตก 5 จังหวัด จำนวน 10 กลุ่มธุรกิจ ชุมชน โดยใช้แบบจำลองซิปปี เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จที่ทำให้ผลการประเมินบริบทอยู่ในระดับสูงเพราะความต้องการอยากให้มีการรวมกลุ่ม ของสมาชิกสูงมาก และความรู้จักคุ้นเคยกันของสมาชิกอยู่ในระดับสูง ด้านผลการประเมินปัจจัยนำเข้า อยู่ในแค่ในระดับปานกลางเพราะมีการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน แต่ก็มีปัจจัยแห่ง ความสำเร็จที่ทำให้กลุ่มธุรกิจชุมชนตัวอย่างบางกลุ่มมีผลการประเมินปัจจัยนำเข้าในระดับสูง ได้แก่ ทรัพยากรด้านสมาชิกกลุ่มและด้านเครื่องมือเครื่องใช้ สำหรับผลการประเมินกระบวนการอยู่ใน ระดับสูงมากปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือการบริหารจัดการภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเสมอภาค และความเป็นผู้นำของประธานกลุ่ม ด้านผลการประเมินผลผลิตอยู่ในระดับสูงมากปัจจัยแห่ง ความสำเร็จได้แก่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการยอมรับและเป็นที่ต้องการ ของตลาดซึ่งสามารถสรุปเป็นแบบจำลองที่ได้จากการศึกษาดังนี้ กลุ่มธุรกิจชุมชนที่ได้รับการจัดสรร

เป็นสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ระดับภาค 5 ดาว จะมีผลการประเมินบริบทอยู่ในระดับสูง ผลการประเมินปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับปานกลาง ผลการประเมินกระบวนการอยู่ในระดับสูงมาก เช่นเดียวกับผลการประเมินผลผลิตที่อยู่ในระดับสูงมาก

มนกานต์ พรหมวรพร (2548) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ : กรณีศึกษากลุ่มอาชีพดอกไม้ประดิษฐ์ในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า กลุ่มอาชีพตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยในระดับปานกลาง และมีประสิทธิผลในการสร้างงานและสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน โดยสามารถเพิ่มสัดส่วนการใช้แรงงานเฉลี่ยในครัวเรือนของสมาชิกกลุ่มให้มากขึ้นอีกทั้งยังสามารถเพิ่มรายได้เฉลี่ยให้แก่ครัวเรือนของสมาชิกกลุ่ม โดยเฉพาะครัวเรือนที่มีรายได้เฉลี่ยคนละไม่เกิน 20,000 บาทต่อปี ซึ่งถือเป็นรายได้เฉลี่ยขั้นต่ำเพื่อการใช้จ่ายตามเกณฑ์ จปฐ. (ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน) ให้มีรายได้ที่ผ่านเกณฑ์ได้

สำหรับการประเมินโดยใช้แบบจำลองชิปปี้พบว่า ด้านบริบทกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง แสดงว่าสภาวะแวดล้อมด้านต่างๆ ของชุมชนมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งกลุ่ม ด้านปัจจัยนำเข้ากลุ่มอาชีพส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากประสบปัญหาความไม่เพียงพอของเงินทุน วัสดุคิบบ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ ด้านกระบวนการกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง แสดงว่ากลุ่มสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้สมาชิกกลุ่มมีรายได้เพิ่มขึ้นและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่ต้องการของตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ

ดังนั้น ผลการประเมินด้านผลผลิตของกลุ่มอาชีพส่วนใหญ่จึงอยู่ในระดับสูง เมื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคพบว่า กลุ่มอาชีพมีปัญหาความไม่เพียงพอด้านเงินทุนวัสดุคิบบในท้องถิ่นขาดแคลน ไม่มีคุณภาพและมีราคาแพง วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ในการดำเนินงานกลุ่มไม่เพียงพอขาดทักษะในการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขาดแคลนแรงงานฝีมือ นอกจากนั้นกลุ่มยังไม่มีสถานที่จัดจำหน่าย และตลาดรองรับผลิตภัณฑ์ที่แน่นอน ในขณะที่ในตลาดมีการแข่งขันสูงมาก ในปัจจุบัน ดังนั้นรัฐบาลจึงควรเข้ามาสนับสนุนช่วยเหลือแก้ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ เพื่อให้กลุ่มอาชีพดอกไม้ประดิษฐ์ในจังหวัดนนทบุรี ภายใต้โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วาสนา ตะกาศโค (2548) ศึกษาเรื่อง การประเมินการดำเนินงาน โครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการของสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 มีการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในโครงการ โรงเรียนวิถีพุทธ การดำเนินการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การจัดการด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

ด้านกระบวนการประกอบด้วย การเรียนการสอนที่บูรณาการ ไตรสิกขา ศีล สมาธิ ปัญญา การจัดบรรยากาศและปฏิสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร การจัดกิจกรรมพื้นฐานวิถีชีวิต ด้านผลผลิต ประกอบด้วย การพัฒนากาย ศีล จิต และปัญญาอย่างบูรณาการของผู้เรียน และด้านผลกระทบ ประกอบด้วย บ้าน/ชุมชน วัด โรงเรียน (บวร) ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธ มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

สาธิต เมธีจรยภรณ์ (2548) ศึกษาเรื่อง การประเมิน โครงการประกันคุณภาพการศึกษา : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการประเมิน โครงการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทุกด้าน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีผลการประเมิน “ปานกลาง” ก่อนข้างสูง มี 2 ด้าน คือ ด้านผลผลิต และด้านบริบท ส่วนด้านที่มีผลการประเมิน “ปานกลาง” ก่อนข้างต่ำ มี 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านปัจจัยกระบวนการ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการคือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญประกันคุณภาพไม่เพียงพอ การประชาสัมพันธ์งานประกันคุณภาพมีน้อย และภาระงานไม่เหมาะสมกับโครงสร้างหน่วยงาน

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ได้แก่ ผลกระทบด้านบวก คือ การประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น บุคลากรกระตือรือร้นในการทำงานและมีความสำนึกรักในวัฒนธรรมองค์กร ผลกระทบด้านลบ คือ บุคลากรไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ให้ความร่วมมือน้อย เพราะไม่เห็นความสำคัญ เกรงกลัวการจับผิด

วาริ ตั้งเกียรติ (2549) ศึกษาเรื่อง รายงานประเมิน โครงการครอบครัวอบอุ่นด้วยพระธรรม ของโรงเรียนชุมชนวัดป่าศรี โดยใช้รูปแบบ CIPP Model ผลการศึกษาพบว่า การประเมินโครงการครอบครัวอบอุ่นด้วยพระธรรมของโรงเรียนชุมชนวัดป่าศรี โดยใช้รูปแบบ CIPP Model ด้านผลผลิต โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยข้อที่ได้รับความรู้จากการเข้าร่วมโครงการเพียงใด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อที่นำความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการไปถ่ายทอดหรือเผยแพร่ให้กับบุคคลในครอบครัวซึ่งไม่ได้เข้าร่วมโครงการมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

กรรณิการ์ กงแก้ว (2551) ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนานุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการพัฒนานุคลากรและความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกด้าน แต่นโยบายการพัฒนานุคลากรของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน และการจัดสรรงบประมาณยังไม่เพียงพอกับความต้องการ นอกจากนี้อาจารย์ต้องการความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ เงินเดือนและสวัสดิการที่ดีขึ้น ต้องการฝึกอบรมสัมมนา

การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอก อย่างน้อยปีละ 1 -2 ครั้ง ต้องการศึกษาคือในระดับปริญญาเอก ซึ่งมหาวิทยาลัยควรจัดสรร โควต้าเพิ่มมากขึ้น ต้องการทำวิจัยและตำแหน่งนักวิชาการมาก ซึ่งยังขาดทักษะแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และต้องการพัฒนาตนเองหลังจากการประเมินบุคลากรประจำปี เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในปีถัดไป

วิมลศรี อุทัยพัฒนาชีพ (2551) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของกองสุขศึกษา ปีงบประมาณ 2551 ผลการศึกษา พบว่า ผลการดำเนินงานของกองสุขศึกษามีผลสำเร็จของผลผลิตตามเป้าหมายทุกผลผลิตจำนวนทั้งหมด 4 ผลผลิตที่กองสุขศึกษาเกี่ยวข้อง คิดเป็น ร้อยละ 100 ได้แก่ ผลผลิตที่ 1 : ผลงานการส่งเสริม พัฒนาและควบคุมกำกับคุณภาพมาตรฐานบริการสุขภาพภาครัฐ และเอกชน ผลผลิตที่ 5 : ผลงานการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีระบบบริการสุขภาพ ธุรกิจบริการสุขภาพ และระบบสุขภาพภาคประชาชน ผลผลิตที่ 7 : ประชาชนและอาสาสมัครสาธารณสุขกลุ่มเป้าหมายได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสุขภาพ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ ผลผลิตที่ 8 : ภาาติเครือข่ายได้รับการส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนให้มีกิจกรรมด้านสุขภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทุกโครงการ จำนวน 15 โครงการ ส่วนผลสำเร็จของผลลัพธ์ ของกองสุขศึกษา พบว่า มีผลสำเร็จของผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คือ ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพในการป้องกันโรค ความดันโลหิตสูง คิดเป็นร้อยละ 80.44 ซึ่งสามารถตอบสนองกับเป้าประสงค์ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ คือ ประชาชนมีความรู้ที่จำเป็นและพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องในการดูแลสุขภาพ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข คือ ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพพอเพียง ที่ถูกต้อง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพที่เหมาะสม

เอกชัย เปี้ยอุ๊ด (2551) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นว่า โรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง ได้พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนได้แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบงานต่าง ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน การทำวิจัยในชั้นเรียน การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การผลิตสื่อ นวัตกรรม การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร ให้บุคลากรได้ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และมีการนิเทศภายใน ปัญหาที่พบคือ สื่อวัสดุอุปกรณ์ มีไม่พอเพียงต่อความต้องการ อาทิเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และบุคลากรมีภาระงานมาก ทำให้การนิเทศทางการศึกษาเป็นไปไม่ต่อเนื่อง

ภัทรา วิโรจน์ยะกุล (2553) ศึกษาเรื่อง การประเมินหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ช่วงชั้นที่ 1 ในโรงเรียนทวิภาษา : สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ช่วงชั้นที่ 1 ในโรงเรียนทวิภาษา : สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต ได้ดำเนินการประเมินตามแนวคิดในการประเมินหลักสูตรของสตีฟเฟิลบีม

(Stufflebeam) รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ (CIPP Model) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอข้อมูลตามลำดับ สรุปผลการวิจัยตอนที่ 1 ทั้ง 4 ด้าน

1. หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ช่วงชั้นที่ 1 ในโรงเรียนทวิภาษา : สาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
2. ด้านบริบทหลักสูตร พบว่า วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร และเนื้อหาหลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
3. ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า คุณลักษณะของครูผู้สอน คุณลักษณะของผู้เรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน ตำราเรียน และสถานที่เรียนมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
4. ด้านกระบวนการ พบว่า กระบวนการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สำหรับการบริหารหลักสูตร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
5. ด้านผลผลิต พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความพึงพอใจที่มีต่อวิชาภาษาไทย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

### สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสรุปวิเคราะห์ประมวลผล สำหรับพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่นำมาใช้ในการวิจัยดังนี้

#### ตัวแปรต้น

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินโครงการที่เกี่ยวกับสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือ นโยบายหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณและสารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม ที่เหมาะสมต่อไป
2. การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้นต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นว่ามีปัจจัยพร้อมมูลที่จะดำเนินการหรือไม่ แผนหรือโครงการที่เสนอเหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงตรงไหนสารสนเทศที่ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง เพื่อวางแผนการจัดโปรแกรมหรือแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินผลขณะดำเนินงาน หรือประเมินในเชิงความก้าวหน้า หรือประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการในวงจรการบริหาร โครงการศึกษา ปัญหาและอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อย เป็นการประเมินเพื่อหาสาเหตุ การประเมินเป็นระยะๆ เพื่อส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการนั่นเอง สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ การควบคุมหรือปรับปรุงแก้ไข วิธีการต่างๆ ให้เหมาะสมทันทั่วทั้ง ขณะทีโครงการกำลังดำเนินอยู่

4. การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลหลังจากดำเนินงานสิ้นสุดลง ซึ่งประกอบด้วยการประเมินผลลัพธ์ (Output Evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิต เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกส่วนหนึ่ง คือผลกระทบ (Impact) สารสนเทศที่ได้นำมาตัดสินคุณค่าของผลผลิตของโครงการทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจว่า ควรจะคงไว้ ปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือล้มเลิกโครงการ

#### ตัวแปรตาม

ผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม การวัดผลปฏิบัติงานจะวัดวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงปฏิบัติงานของ องค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมและ ยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมาย ที่กำหนด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดโดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ผลผลิต หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ ผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นที่ผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการ โดยตรง

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับบริการ