

การติดตามประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของนายอำเภอหลังจากการศึกษายอบรมแล้ว

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งมักจะมีผู้เข้าใจผิดว่าการประเมินผลจะต้องกระทำเมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุดลงแล้ว ตามความเป็นจริงแล้วการประเมินผลจะต้องดำเนินการตั้งแต่โครงการฝึกอบรมเริ่มต้น ระหว่างดำเนินการฝึกอบรม เมื่อโครงการสิ้นสุดลง และติดตามประเมินผลอีกเป็นระยะ ๆ ไป

ขั้นตอนของการประเมินผลใดแก

- ขั้นที่ ๑ ประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เพื่อทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อโครงการหรือไม่เพียงใด
- ขั้นที่ ๒ ประเมินการเรียนรู้ (Learning) เพื่อทราบการเรียนรู้ในหลักการ ข้อเท็จจริง และเทคนิควิธีที่จะรับการฝึกอบรม
- ขั้นที่ ๓ ประเมินพฤติกรรม (Behavior) เพื่อทราบว่าพฤติกรรมอะไรในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปเพราะโครงการ
- ขั้นที่ ๔ ประเมินผล (Results) เพื่อทราบว่าผลอะไรที่ได้รับจากโครงการและอาจทราบได้ เช่น ค่าใช้จ่ายลดลง คุณภาพของงานดีขึ้น ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ฯลฯ

การประเมินผลอาจจำแนกออกได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ<sup>๒</sup>

๑. ประเมินโครงการฝึกอบรม (Evaluating the Training Program) โดย

---

<sup>๑</sup> Donald L.Kirk Patrick, "Evaluation of Training," Training and Development Handbook, Robert L.Craig and Lester R.Bittel (ed.), (N.Y.: McGraw-Hill Book Company, 1967), p.88

<sup>๒</sup> Rolf P.Lynton and Udai Pareek, Training for Development (Ill.: Richard D.Irwin and The Dorsey Press, 1967), pp.312 - 19

มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ๑.๑ ปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการทั้งหมด
- ๑.๒ เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการทำงาน และการลำดับขั้นตอน (sequences) ของโครงการ
- ๑.๓ ให้ข่าวสารย้อนกลับ (feedback) แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อช่วยเหลือในการปรับปรุงตนเอง
- ๑.๔ ปรับปรุงการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรม
๒. ประเมินวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Evaluating the Training Objectives) เพื่อทราบการเปลี่ยนแปลงในความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเป็นวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมทั่วไป
๓. ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Evaluating the Participants) เพื่อทราบการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของการทำงาน

### การประเมินผลของโรงเรียนนายอำเภอ

สำหรับการประเมินผลการศึกษายอบรมในโรงเรียนนายอำเภอ ๓ ชั้นแรกนั้น โรงเรียนนายอำเภอได้ดำเนินการตั้งแต่นักศึกษาเริ่มเข้ารับการศึกษายอบรมจนกระทั่งพ้นจากโรงเรียน โดย

(๑) มีมาตรการในการประเมินทัศนคติ และพฤติกรรมในระหว่างการศึกษาอบรม โดยถือเป็นผลการวัดผลการศึกษายอบรมด้วย

(๒) วิชาใดที่มีระยะเวลาศึกษาตั้งแต่ ๑๒ ชั่วโมงขึ้นไป จะต้องจัดให้มีการวัดผลการศึกษายอบรมในวิชานั้น ๆ ซึ่งอาจกระทำโดยการเขียนรายงานการค้นคว้า การวิเคราะห์หนังสือ การฝึกปฏิบัติ การสอบข้อเขียน การสอบปากเปล่า วิธีใดวิธีหนึ่งตามแต่ผู้รับผิดชอบในวิชาจะเห็นสมควร

---

วิทยาลัยการปกครอง, หลักสูตรการศึกษายอบรมสำหรับนักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอ ประจำปีการศึกษาพุทธศักราช ๒๕๑๖ - ๒๕๑๗, หน้า ๓ (โรเนียว)

สำหรับมาตรการในข้อ (๑) เป็นการประเมินผลในชั้นที่ ๑ และชั้นที่ ๓ ซึ่งกระทำติดต่อกันสืบเนื่องกันตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอบรมอยู่ในโรงเรียน ส่วนมาตรการข้อ (๒) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ซึ่งเป็นชั้นที่ ๒ เพื่อทราบถึงความรู้อย่างเข้าใจในวิชาการต่าง ๆ ที่ศึกษาอบรม และเพื่อปรับปรุงวิชาการ ตลอดจนวิธีการฝึกอบรมให้ประสิทธิภาพ

### การติดตามประเมินผล

ส่วนการประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นชั้นตอนชั้นที่ ๔ นั้น โรงเรียนนายอำเภอไม่มีมาตรการแน่นอน ทั้งนี้เนื่องจากต้องอาศัยกำลังเงินงบประมาณ และผู้มีความชำนาญในการวิจัยทางสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยทางพฤติกรรม ( Behavioral Research )

อย่างไรก็ตามในระหว่างระยะเวลา ๑๐ ปี ของการตั้งโรงเรียนนายอำเภอขึ้นนี้ ได้มีการประเมินติดตามผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ของนายอำเภอหลังจากการศึกษาอบรมไปแล้ว ๒ ครั้ง คือ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๑ ดำเนินการโดยกรมวิเทศสหการ และองค์การบริหารวิเทศกิจ (USOM) และเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๖ ดำเนินการโดยวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการเอง ซึ่งอาจพิจารณาเปรียบเทียบได้ดังนี้

#### ก. วัตถุประสงค์

##### ๑. การประเมินผลครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๑

กรมวิเทศสหการในฐานะหน่วยราชการผู้กิจกรรมขององค์การบริหารวิเทศกิจ (USOM) ซึ่งเป็นตัวแทนรัฐบาลไทยในการรับความร่วมมือจากสหรัฐอเมริกา และการจัดสรรงบประมาณเงินทุนสมทบให้แก่โครงการฝึกอบรมข้าราชการส่วนภูมิภาค ( Local Government In-Service Training ) ได้รับข้อเสนอของโรงเรียนนายอำเภอให้ทำการประเมินผลกิจกรรมของโรงเรียนนายอำเภอ ซึ่งถือเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

---

๔ กรมวิเทศสหการ, รายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรมข้าราชการส่วนภูมิภาค (โรงเรียนนายอำเภอ), หนา ๒ (โรเนียว)

๑.๑ เพื่อให้ความร่วมมือแก่โรงเรียนนายอำเภอในการศึกษาจุดเด่น จุดอ่อนของ การดำเนินงานฝึกอบรม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไปให้มี ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการยิ่งขึ้น

๑.๒ เพื่อนำแนวความคิดจากทฤษฎีวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจการฝึกอบรมของ โรงเรียนนายอำเภอไปใช้เป็นมาตรการส่วนหนึ่งของมาตรการจัดตั้งหรือการปรับปรุงโครงการฝึกอบรมสาขาอื่น ๆ

๑.๓ เพื่อให้ได้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงการอื่น ๆ

๑.๔ เพื่อช่วยให้การจัดสรรงบประมาณเงินทุนสมทบของกรมวิเทศสหการและเงิน เหยี่ยงขององค์การบริหารวิเทศกิจฯ เป็นไปโดยสอดคล้องกับสภาพความต้องการที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น

๑.๕ เพื่อมุ่งที่จะใช้ผลการศึกษวิเคราะห์มาเป็นประโยชน์ในการวางแนวทางบาง ส่วนของการจัดตั้งโครงการหรือกิจกรรมฝึกอบรมใหม่ที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงหรือเสริมสร้างกิจกรรม โรงเรียนนายอำเภอ เช่น โรงเรียนปลัดอำเภอ เป็นต้น

๒. การประเมินผลครั้งที่ ๒ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๖

ดำเนินการโดยวิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง เมื่อเดือนมีนาคม - เมษายน ๒๕๑๖ มีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

๒.๑ เพื่อให้ทราบว่าการศึกษาอบรมในโรงเรียนนายอำเภอมีส่วนช่วยในความสำเร็จ การศึกษาอบรมปฏิบัติการใดผลมากน้อย เพียงใด

๒.๒ เพื่อรวบรวมข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาอบรม ในโรงเรียนนายอำเภอต่อไปให้ได้ดีมากที่สุด

๒.๓ เพื่อทราบปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อจะได้นำมาประกอบการพิจารณาจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทบทวนผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว

วิทยาลัยการปกครอง, โครงการติดตามและประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาอบรมจาก  
โรงเรียนนายอำเภอ (ตั้งแต่รุ่น ๑ - ๘ ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๐๗ - ๒๕๑๔), หน้า ๑ (โรเนียว)

เมื่อพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการประเมินกิจการตามผลทั้งสองครั้งจะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์หลักหรือวัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินผลครั้งแรกนั้น กระทำเพื่อการช่วยเหลือทางการเงินจากสหรัฐอเมริกาโดยผ่านทางองค์การบริหารวิเทศกิจ (USOM) และตัวแทนของรัฐบาลไทย คือ กรมวิเทศสหการ ส่วนวัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินผลครั้งที่ ๒ นั้น เน้นหนักในทางศึกษาค้นคว้า การปฏิบัติงานเพื่อทราบอุปสรรคปัญหาและปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนนายอำเภอ ตลอดจนหลักสูตรฝึกอบรมทวนเพื่อช่วยเหลือปรับปรุงนายอำเภอที่ผ่านการศึกษารวมไปแล้ว

## ข. การดำเนินงาน

### ๑. การประเมินผลครั้งแรก

คณะกรรมการประเมินผลของกรมวิเทศสหการ ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและประเมินผลขององค์การบริหารวิเทศกิจ ได้แก่

นายบุญวัชร ศรีสิงห์สงคราม	กรมวิเทศสหการ
Mr. Mark E. Anderson	"
Mr. John Scheuerman	"
นายชัยวัฒน์ วิเศษวิทย์เวช	"
น.ส. พรณี อัครกุล	"
Dr. George M. Belknap	ยูซอม
Mr. Teklin Lee	"

ได้เริ่มดำเนินการโดยในขั้นต้น ภายถึงสภาพทั่วไปของโครงการ รวบรวมเอกสารข้อมูลข้อเท็จจริง โดยได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนนายอำเภอ หลังจากนั้นจึงได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสำรวจสัมภาษณ์ศึกษาข้อเท็จจริง ระยะของการดำเนินงานในสนามเจ้าหน้าที่ประเมินผลให้ดำเนินการโดยอิสระ และใช้วิธีนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์และศึกษาผลงานตามอำเภอต่าง ๆ ทั้งนายอำเภอที่จบจากโรงเรียนนายอำเภอ และนายอำเภอที่ไม่เคยผ่านโรงเรียน

<sup>๒</sup> กรมวิเทศสหการ, op.cit., หน้า ๑



เรียนนายอำเภอมาก่อน นอกจากนี้ได้สัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด เจ้าหน้าที่ระดับ  
จังหวัดที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ระดับบังคับบัญชาของนายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการระดับ  
อำเภอ กำหนด ผู้ใหญ่บ้าน ชาวบ้านเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ แล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์

## ๒. การประเมินครั้งที่ ๒

วิธีดำเนินการของวิทยาลัยการปกครอง มี ๓ ชั้น คือ<sup>๘</sup>

### ๒.๑ ชั้นที่ ๑ การติดตามและประเมินผลโดยอาศัยหน่วยงานส่วนกลาง ได้แก่

๒.๑.๑ การตรวจสอบประวัติการขยาย บำเหน็จความชอบ และคุณความดีที่  
ได้รับเป็นกรณีพิเศษ และความผิดทางวินัย การหาข้อมูลนี้เจ้าหน้าที่  
รวบรวมจากกองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ

๒.๑.๒ จัดแบบการประเมินผลสำหรับผู้ประเมินในส่วนกลาง ซึ่งได้แก่รอง  
อธิบดีกรมการปกครอง อธิการวิทยาลัยการปกครอง ผู้อำนวยการ  
กอง รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง ผู้ช่วยผู้บัญชาการวิทยาลัย  
การปกครอง เลขานุการกรม หัวหน้ากอง และหัวหน้าสำนักงาน  
เพื่อประเมินข้าราชการในสังกัดที่ผ่านการศึกษาบรมจากโรงเรียน  
นายอำเภอ สำหรับผู้ตรวจราชการกรม ให้ประเมินข้าราชการใน  
เขตจังหวัดที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นผู้ผ่านการศึกษาบรมจากโรงเรียน  
นายอำเภอ

๒.๑.๓ การตรวจสอบข่าวความเคลื่อนไหวของผู้ที่สำเร็จการศึกษาบรม  
จากโรงเรียนนายอำเภอ จากสื่อสารมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือ  
พิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

### ๒.๒ ชั้นที่ ๒ การติดตามและประเมินผลโดยอาศัยหน่วยงานในส่วนภูมิภาค ได้แก่

<sup>๗</sup> Ibid., หน้า ๑ - ๒

<sup>๘</sup> วิทยาลัยการปกครอง, โครงการติดตามและประเมินผลฯ, op.cit., หน้า ๒ - ๓

๒.๒.๑ จัดส่งแบบการประเมินผลผู้เรียนการศึกษารวมจากโรงเรียนนายอำเภอ สำหรับผู้วาราชการจังหวัด รองผู้วาราชการจังหวัด และ ปลัดจังหวัด เพื่อประเมินผลและให้ความเห็น

๒.๒.๒ จัดส่งแบบการประเมินผลให้แก่ผู้เรียนการศึกษารวมจากโรงเรียนนายอำเภอ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร การศึกษารวมจากโรงเรียนนายอำเภอ และเพื่อประกอบการพิจารณาจัดหลักสูตรการฝึกอบรมทบทวนผู้เรียนการศึกษารวมจากโรงเรียนนายอำเภอไปแล้ว

๒.๒.๓ สำหรับการประเมินผู้เรียนการศึกษารวมจากประชาชนในท้องที่ใหม่ปลัดจังหวัดเป็นผู้พิจารณาคำเนิการ

๒.๓ ชั้นที่ ๓ การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ เมื่อได้รวบรวมผลงานจากระยะที่ ๑ และที่ ๒ แล้วจึงวิเคราะห์และสรุปผล สำหรับคณะเจ้าหน้าที่ ใดแก่

อธิการวิทยาลัยการปกครอง

รองอธิการวิทยาลัยการปกครอง

ผู้ช่วยอธิการวิทยาลัยการปกครอง ฝ่ายบริหารและการศึกษา

เจ้าหน้าที่สำนักวิจัย วิทยาลัยการปกครอง

ส่วนเจ้าหน้าที่ในการเก็บข้อมูลจากประชาชน ใดแก่ปลัดจังหวัดซึ่งกรมการ

ปกครองสั่งการให้เป็นผู้พิจารณาโดยการสุ่มประเมินประมาณ ๕ รายต่อหนึ่งคน

วิทยาลัยการปกครอง, รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษารวมในโรงเรียนนายอำเภอ : การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการติดตามผลการปฏิบัติของวาราชการที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายอำเภอ (โรเนียว)

กรมการปกครอง, โครงการติดตามและประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษารวมจากโรงเรียนนายอำเภอ, หนังสือ ที่ มท.๐๓๐๘ (๒.๒)/๒๓๘๐๒ ลงวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๑๖ ถึง ผู้วาราชการกรุงเทพมหานคร และผู้วาราชการจังหวัดทุกจังหวัด

เป็นที่น่าสังเกตว่าการประเมินทิศทางผลทั้งสองครั้งนี้ ชาคมาตรการเก็บข้อมูลซึ่งจะให้เป็นที่เชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะการเก็บข้อมูลในการประเมินครั้งแรกนั้นใช้เวลาและโอกาสเท่าที่จะอำนวยให้ และทำการสัมภาษณ์นายอำเภอที่ผ่านการศึกษาดูกรมจากโรงเรียนนายอำเภอเพียง ๒๒ คน<sup>๑๑</sup> จากนายอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วทั้งหมด ๑๑๘ คน<sup>๑๒</sup> คือประมาณร้อยละ ๑๘.๓๓ และสัมภาษณ์นายอำเภอที่มีใคผ่านการฝึกอบรมอีก ๑๒ คน<sup>๑๓</sup> จากนายอำเภอที่มีใคผ่านการฝึกอบรมทั้งหมด ๓๑๒ คน หรือประมาณร้อยละ ๓.๘๒ ซึ่งเป็นจำนวนร้อยละที่ยังไม่เป็นการเพียงพอสำหรับตัวเลขหลักร้อย

ส่วนการประเมินทิศทางผลครั้งที่สองนั้น แม้จะไคสอบถามไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรมจากโรงเรียนนายอำเภอทุกคน แต่การเก็บข้อมูลจากประชาชนโดยใคปลัดจังหวัดเป็นผู้นำเนินการนั้น ปรากฏจากการสัมภาษณ์ปลัดจังหวัดว่าใคเจ้าหน้าที่รับไปคำเนินการ และปรากฏว่าใคแบบสอบถามคืนมา ๒๘๘ ราย เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนายอำเภอที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว ๓๒๕ คน จึงเฉลี่ยใคประชาชนประมาณ ๒ คนต่อนายอำเภอ ๑ คนเท่านั้น มีใคเป็นไปตามมาตรการที่ก้ำหนดไว้ว่าควรจะเป็นประชาชน ๕ รายต่อนายอำเภอหนึ่งคน ทั้งนี้อาจเป็นใคว่ากรมการปกครองสั่งการไปยังจังหวัดใคใคในระยะเวลาดังกล่าวเกินไป กล่าวคือ หนังสือสั่งการของกรมการปกครอง ลงวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๑๖ และใคส่งคืนกรมการปกครองภายในเดือนเมษายน ๒๕๑๖<sup>๑๔</sup> ปรากฏว่าการเดินทางของหนังสือไปถึงจังหวัดเป็นเวลา ๑ สัปดาห์ จังหวัดมีเวลาดำเนินการเพียง ๑ เดือน และบางอำเภอเป็นท้องที่ทุรกันดารทางไกล ถ้าปลัดจังหวัดใคยอมใคเจ้าหน้าที่ทางอำเภอไป ปลัด

<sup>๑๑</sup> กรมวิเทศสหการ, รายงานการประเมินผลา, op.cit.

<sup>๑๒</sup> วิทยาลัยการปกครอง, สถิติผู้ได้รับการศึกษาดูกรมจากโรงเรียนนายอำเภอ (วันที่ ๑ - ๓๑), (โรเนียว)

<sup>๑๓</sup> กรมวิเทศสหการ, รายงานการประเมินผลา, op.cit.

<sup>๑๔</sup> กรมการปกครอง, โครงการศึกษาคำและประเมินผลา, op.cit.



จึงมักจะท่องเที่ยวไปเอง และถ้าปลัดจังหวัดมอบหมายเจ้าหน้าที่รองอำเภอ เจ้าหน้าที่ที่ตาม หรือประชาชนผู้ตอบข้อสัมภาษณ์ก็ตาม ย่อมจะมีความเกรงใจนายอำเภอ ซึ่งผู้ที่ได้จึงมีลักษณะบิด-  
พลาด (bias) ไตมาก

ค. ผลการประเมิน

๑. การประเมินผลครั้งแรก

รายงานการประเมินผลครั้งแรกได้วิเคราะห์และตีความให้ข้อเสนอแนะและข้อ  
สังเกตที่เป็นประโยชน์ไต่ถาม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ๆ ไต่ถาม

๑.๑ อาจารย์ผู้บรรยายพิเศษ โดยเฉพาะอาจารย์ที่มาจากสถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์ มีความรู้ทางวิชาการ แก่ขาดประสบการณ์ ควรลดจำนวนลง และเพิ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่  
มีประสบการณ์เฉพาะสาขาวิชาให้มากขึ้น

๑.๒ อาจารย์ประจำควรเพิ่มให้มากขึ้น โดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์และได้รับทุน  
ไปศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอกกลับมา เพื่อประยุกต์ประสบการณ์กับความรู้ให้นักศึกษาเข้าใจได้ลึก  
ซึ้ง

๑.๓ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งขณะนั้นเป็นข้าราชการชั้นเอก ควรอยู่  
ในรูปข้าราชการชั้นพิเศษ

๑.๔ ผู้อำนวยการจากต่างประเทศ แม้จะมีประโยชน์ช่วยให้ความคิดเห็นนักศึกษา  
กว้างขวางขึ้น แต่ชาวต่างประเทศไม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับท้องถิ่น ฉะนั้นการนำวิทยากรแผนใหม่  
ที่สอนไปใช้จึงกระทำโดยยาก ควรใช้วิธีให้ผู้สอนร่วมที่เป็นคนไทยและมีประสบการณ์

๑.๕ สิ่งที่นักศึกษาได้รับจากโรงเรียนนายอำเภอมากที่สุด ไต่ถามหาที่และควรวาง  
ตัว ตลอดจนความเชื่อมั่นในตนเอง

๑.๖ ปลัดอำเภอ แม้ว่าจะเป็นผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีทางรัฐศาสตร์ หรือนิติ  
ศาสตร์ก็ตาม สมควรให้ได้รับการฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน

---

๑๔ กรมวิเทศสหการ, รายงานการประเมินผลา, op.cit.

๑.๗ การคัดเลือกนักศึกษา บุคคลที่สมควรได้รับการพิจารณาใหม่ลำดับความสำคัญคือปลัดอำเภอโท และควรให้ความสำคัญแก่จากจังหวัดหรือผู้ตรวจราชการท้องถิ่นที่เคียดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอมาแล้วใหม่มากยิ่งขึ้น และควรเป็นผู้มีอายุไม่ต่ำกว่า ๓๐ ปี แต่ไม่เกิน ๕๐ ปี ผลการประเมินและขอเสนอแนะอันเป็นประโยชน์เหล่านี้ ได้รับการพิจารณาแก้ไขไปแล้ว เป็นส่วนใหญ่

๒. การประเมินครั้งที่สอง

โดยที่การศึกษารอบรมของโรงเรียนนายอำเภอ ได้เน้นหนักเกี่ยวกับความประพฤติ การปฏิบัติตนของนักศึกษามากยิ่งกว่า การศึกษาเล่าเรียนในภาควิชาการ การวัดผลการศึกษาคความประพฤติของนักศึกษาจึง เป็นเรื่องที่ถูกวัดไต่อย่างในระหว่างที่อยู่ในโรงเรียน เพราะมีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก และนักศึกษาก็พยายามประพฤติตนให้อยู่ในกรอบของโรงเรียนเพื่อรอระยะเวลาให้หมด การศึกษารอบรม เพื่อที่ตนจะออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอ แต่การวัดผลเรื่องความประพฤตินี้ผู้เขียนมีความเห็นว่า จะวัดให้ได้คือต้องวัดโดยประชาชน เพราะเมื่อจบการศึกษารอบรมไปแล้ว นักศึกษาจะออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอและทำงานโดยใกล้ชิดกับประชาชนอย่างแท้จริง

จากการประเมินครั้งที่สองของวิทยาลัยการปกครอง ตั้งแต่รุ่นที่ ๑ - ๘ จำนวน ๓๒๕ คน ซึ่งอยู่ในภาคที่ ๓ เกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนที่มีต่อนายอำเภอที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายอำเภอ ในเรื่องความประพฤติทั่ว ๆ ไป ของนายอำเภอจากแบบสอบถาม ๒๔๔ ราย ประชาชนให้ความเห็นว่า นายอำเภอในท้องที่ของตนมีความประพฤติดี จำนวน ๒๒๕ ราย ซึ่งสามารถคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ ๙๑.๓๗ % ส่วนอีก ๘.๖๓ % ไม่ได้แสดงความเห็น โดยให้เหตุผลที่ว่านายอำเภอเป็นผู้มีความประพฤติดีนั้น เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ตั้งใจทำงานดีและเข้ากับประชาชนได้ เอาใจทุกขุสขุของประชาชน

จะเห็นว่าเกี่ยวกับความประพฤติของนักศึกษาที่ผ่านการศึกษารอบรมจากโรงเรียนนาย

<sup>๑๖</sup> วิทยาลัยการปกครอง, โครงการติดตามและประเมินผล, op.cit., หน้า ๒๓

อำเภอลงแล้ว ประชาชนให้ความเห็นว่ามีคุณภาพชีวิตดี ย่อมพิสูจน์ได้ว่าโรงเรียนนายอำเภอได้  
ผลิตนายอำเภอออกไปนั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ของกรมการปกครอง แมว่าประชาชนจะไม่ลง  
ความเห็นถึง ๑๐๐ % ก็สาม ที่เหลืออีก ๘.๖๓ % นั้น ก็เพราะพฤติกรรมของคนยอมมีความเห็นไม่  
เหมือนกัน การทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจถูกใจคนหนึ่งอีกคนหนึ่งไม่ถูกใจก็เป็นได้ แต่สรุปได้คือ นักศึกษา  
ที่ออกจากโรงเรียนนายอำเภอแล้ว มีความประพฤติดีในสายตาของประชาชน

การวัดผลในเรื่องความประพฤติในสายตาของประชาชนนั้นเป็นการวัดจากภายนอก แต่  
นายอำเภอยังมีผู้บังคับบัญชาที่สูงไปตามลำดับชั้น ที่คอยควบคุมบังคับบัญชาทั้งในด้านความประพฤติ  
และการปฏิบัติหน้าที่อย่างใกล้ชิด ผู้เขียนเห็นว่าผลการวัดผลโดยผู้บังคับบัญชาของนายอำเภอที่ผ่าน  
การศึกษาอบรมไปแล้ว ก็จะเป็นข้อพิสูจน์ได้ว่าการศึกษาอบรมของโรงเรียนนายอำเภอได้ผลมาก  
น้อยเพียงใด

จากการประเมินผลของวิทยาลัยการปกครอง ในทัศนะของผู้บังคับบัญชาของข้าราชการที่  
สำเร็จการศึกษาอบรมจากโรงเรียนนายอำเภอ ซึ่งอยู่ในภาคที่สอง ได้วิเคราะห์ความเห็นของผู้  
บังคับบัญชาเกี่ยวกับความประพฤติทั่ว ๆ ไป ของนายอำเภอผู้ผ่านการศึกษาอบรมจากโรงเรียน  
นายอำเภอว่า มีความประพฤติดี ๘๘.๑๐ %<sup>๑๗</sup> ซึ่งแสดงให้เห็นว่านักศึกษาโรงเรียนนายอำเภอที่  
ผ่านการศึกษาอบรมออกไป ผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นว่าการประพฤติการปฏิบัติตน อยู่ในเกณฑ์ดีถึง  
๘๘.๑๐ % ก็น่าจะพิสูจน์ได้ว่า แท้ที่โรงเรียนนายอำเภอเคร่งครัดในเรื่องการวัดผลเกี่ยวกับ  
ความประพฤตินั้นได้ผลอยู่พอสมควร

เมื่อนำเอาความเห็นของประชาชนและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของนายอำเภอที่ผ่านการ  
ศึกษาอบรมไปแล้วมาเปรียบเทียบกัน ในความเห็นที่มีคุณภาพชีวิตดี คือ ๘๑.๓๗ % กับ ๘๘.๑๐ %  
นั้นใกล้เคียงกัน ย่อมพิสูจน์ให้เห็นว่าโรงเรียนนายอำเภอมีความสำคัญยิ่งกว่าการให้การศึกษา  
อบรมแก่ข้าราชการที่จะออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอ

ต่อการประเมินผล ความรู้ ความสามารถ ในการทำงานของนายอำเภอ ซึ่งศึกษาภาค

๑๗

Ibid., หน้า ๑๗ - ๑๘

วิชาการตามหลักสูตรการศึกษาอบรมนั้น ในสายคาบประชาชนและผู้บังคับบัญชาได้มองผลสำเร็จการทำงาน  
 ของนายอำเภอที่ผ่านการศึกษามาแล้ว โดยสำนักวิจัยวิทยาลัยการปกครอง รวบรวมขอ  
 มูลได้ไม่สู้จะกว้างขวางนัก เพราะงานในหน้าที่ของนายอำเภอมีอยู่หลายประการ แต่สรุปจากผล  
 การวิเคราะห์ถึงการทำงานของข้าราชการ ซึ่งผ่านการศึกษามาจากโรงเรียนนายอำเภอในทัศนะ  
 ของผู้บังคับบัญชาและประชาชนในท้องที่ ซึ่งอยู่ในภาคที่ ๔ พอจะเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์บาง  
 เรื่องที่สำคัญได้ดังนี้

ลำดับ	เรื่อง	ผู้บังคับบัญชา เปอร์เซ็นต์	ประชาชนในท้องที่ เปอร์เซ็นต์
๑	ความรู้ ความสามารถในการทำงาน	๘๓.๘๐ %	๖๖.๖๘ %
๒	การเข้าถึงจิตใจประชาชน	๘๓.๘๐ %	๘๐.๙๐ %

จากผลการวิเคราะห์ของสำนักวิจัย วิทยาลัยการปกครอง ในด้านความประพฤติและการ  
 ปฏิบัติงานในหน้าที่ของนายอำเภอที่ผ่านการศึกษามาแล้วโดยส่วนรวมดังกล่าวมาแล้วข้างต้น  
 ยอมรับให้เห็นว่าผู้ที่ผ่านการศึกษามาแล้วตั้งแต่รุ่นที่ ๑ ถึงรุ่นที่ ๘ จำนวน ๓๖๕ คน ปฏิบัติ  
 หน้าที่โดยดีทั้งในคาบประชาชน และในสายคาบของผู้บังคับบัญชา จึงพอสรุปได้ว่าการศึกษาอบรม  
 ของโรงเรียนนายอำเภอนี้ มีความจำเป็นยิ่งของกรมการปกครอง ในการผลิตข้าราชการฝ่ายปก  
 ครองใหม่มีความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skill) และมีทัศนคติ (Attitude)  
 ที่ดี ในฐานะที่จะออกไปดำรงตำแหน่งนายอำเภอที่ต่อไป

อย่างไรก็ดี การประเมินผลในครั้งที่สองยังไม่สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ทางวิทยาลัยการ  
 ปกครองกำหนดไว้ เพราะข้อมูลที่ได้อาจยังมีข้อบกพร่อง เพราะวิธีการดำเนินการและ  
 ระยะเวลาอันสั้น จึงเป็นอุปสรรคต่อการวิเคราะห์วิจัย และติดตามผลอยู่มาก

สรุปได้ว่า การประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งสองครั้งที่ได้กระทำมานั้น ยังไม่สมบูรณ์ เพราะวิทยาลัยการปกครองยังขาดปัจจัยที่สำคัญอีกหลายประการซึ่งจะได้พิจารณาต่อไป

### ๑. งบประมาณในการประเมินผล

การประเมินผลเป็นลักษณะกึ่งของการวิจัย ฉะนั้น วิทยาลัยการปกครองจะต้องมีโครงการประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ ทุกโครงการที่ได้ทำการฝึกอบรมหรือดำเนินการศึกษอบรม และโครงการเหล่านั้นจำเป็นต้องมีงบประมาณรายจ่ายควบคู่กันไปเสมอ

### ๒. เจ้าหน้าที่ประเมินผล

วิทยาลัยการปกครองมีสำนักวิจัยซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ อยู่แล้ว นับได้ว่ามีสถาบันแยกต่างหากคนบุคคลซึ่งมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง โดยแท้จริงแล้วเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมจะต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาโครงการตั้งแต่เริ่มทรวางโครงการ เพื่อที่จะได้ทราบถึงเหตุผล หลักการ และวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง และวางแผนงานประเมินผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ เพราะการประเมินผลจะต้องดำเนินการตั้งแต่โครงการเริ่มดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น และติดตามผลต่อไปอีกเป็นระยะ

คณะเจ้าหน้าที่ประเมินผลจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ในกิจการฝึกอบรมและมีทักษะในการวิจัยทางสังคม สามารถวิเคราะห์และตีความข่าวสารและข้อมูลได้อย่างถูกต้องและตรงตามความเป็นจริง

คณะเจ้าหน้าที่ดังกล่าวนี้ อาจเป็นการยากลำบากที่จะสร้างขึ้นมาได้ เพราะเพียงแต่ตำแหน่งวิทยากรก็เป็นตำแหน่งที่ข้าราชการกรมการปกครองไม่สู้จะพึงพอใจ เพราะไม่มีอำนาจบังคับบัญชาและมิได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชน ดังเช่นตำแหน่งปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอ หรือตำแหน่งอื่น ๆ ในกรมการปกครองด้วยกัน และเจ้าหน้าที่ประเมินผลที่มีความสามารถ จะต้องได้รับการคัดเลือกจากวิทยากรผู้มีความสามารถ และได้รับการฝึกอบรมใหม่ทักษะในการวิจัยทางสังคมเป็นอย่างดี ฉะนั้น การสร้างคณะเจ้าหน้าที่ประเมินผลจำเป็นต้องพิจารณาในเรื่องการสร้างพลังใจในการทำงานเป็นพิเศษกว่าคณะเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในวิทยาลัยการปกครอง



### ๓. หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการประเมินผล

หลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่จะให้โคชาวสารและข้อมูลมาทำการวิเคราะห์นั้นควรมีหลาย ๆ ประการ มิใช่เพียงแต่การสัมภาษณ์หรือทดสอบตาม อาจกำหนดวิธีการหลาย ๆ ประการขึ้น เช่น การทดสอบความรู้ แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ฯลฯ ส่วนระยะเวลาที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ซึ่งอย่างน้อยจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังนี้

หน่วยงานหลายแห่งในระบบวิวัฒนาการหลายอย่างเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถือการฝึกอบรมไปแล้ว และไรผลรวมของระบบวิวัฒนาการเหล่านี้มาเป็นข้อมูลในการประเมินผล เช่น ผู้ประเมินบางคนที่รายงานการวิวัฒนาการจากผู้บังคับบัญชาทางภาคสามเดือน หกเดือน หรือหนึ่งปี เป็นข้อมูลเป็นต้น แต่การวิวัฒนาการปฏิบัติงานของผู้รับการฝึกอบรมเพียงหกเดือนอาจเป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่เพียงพอจะวินิจฉัยได้ว่าโครงการฝึกอบรมบรรลุผลหรือไม่ เพราะงานหรือสถานการณ์บางอย่างต้องการเวลานานกว่านั้นจึงจะได้อธิบายที่เรื่อถือได้<sup>๑๕</sup>

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการฝึกอบรมควรจะใช้คำถามที่สำคัญ ๔ ประการ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังที่สรุปในตารางที่ ๑ เป็นหลักเกณฑ์พิจารณา

ตารางที่ ๑

คำถามที่สำคัญ ๔ ประการสำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	อะไร?	เมื่อไร?	อย่างไร?	ใครประเมิน?
๑. การประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	วัตถุประสงค์	สัมปตอหนึ่งครั้ง หรืออื่น ๆ	สถานหรือองค์กร	สถาบันหรือองค์กร
๒. การประเมินผลโครงการฝึกอบรม	เนื้อหาและวิธีการ รวมทั้งระยะเวลาและลำดับขั้นตอนของการฝึกอบรม	เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามโครงการฝึกอบรมและเป็นระยะ ๆ ภายหลังการฝึกอบรมแล้ว	เลือกโครงการที่มีอยู่ทั่ว ๆ ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ	สถาบันโดยความช่วยเหลือของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และองค์การของเขา
๒.๑ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ	เนื้อหาและวิธีการ	ก่อนและหลังที่โรงเรียนฯ ซึ่งจะประเมิน	โรงเรียนที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการ	ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ฝึกอบรม
๒.๒ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ (inputs) และลำดับขั้นตอน (sequence) ของโครงการฝึกอบรม	เนื้อหาและวิธีการ			

วัตถุประสงค์	อะไร ?	เมื่อไร ?	อย่างไร ?	ใครประเมิน ?
<p>๒.๓ เพื่อให้ความสามารถ กลับ (feedback) แก่ผู้เข้าร่วมการฝึก อบรมเป็นการช่วย ไปปรับปรุงตนเอง</p>	<p>ทัศนคติและพฤติกรรมของ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม</p>	<p>เป็นระยะ ๆ ระหว่างการ ฝึกอบรมโดยสม่ำเสมอ</p>	<p>การทดสอบ การมอบหมาย งานให้ทำ การทดสอบแบบ สอบถาม</p>	<p>ผู้ฝึกอบรม และผู้เข้าร่วมการ ฝึกอบรม</p>
<p>๒.๔ เพื่อปรับปรุงการ ช่วยเหลือผู้ฝึกอบรม</p>	<p>พฤติกรรมของผู้รับการฝึก อบรมและผลงาน (out- puts)</p>	<p>เป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ</p>	<p>การวิเคราะห์เนื้อหา</p>	<p>ผู้ฝึกอบรมโดยความช่วยเหลือ ของคณะผู้ร่วมงาน และผู้เข้า รับการฝึกอบรม</p>
<p>๓. การประเมินวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม</p>	<p>พฤติกรรมของผู้เข้าร่วม การฝึกอบรมเป็นการทำ งาน</p>	<p>โดยสม่ำเสมอระยะเวลา หนึ่งหลังจากการฝึกอบรม</p>	<p>การวิเคราะห์การปฏิบัติ ต่อกัน แต่ได้เก็บ โดยการสังเกตของผู้เข้า การฝึกอบรม และคณะผู้ ร่วมงาน</p>	<p>สถาบันและผู้เข้าร่วมการฝึก อบรม โดยความช่วยเหลือ ขององค์การ</p>

ที่มา : Rolf P. Lynton and Udai Pareek, Training for Development (Illinois : Richard D. Irwin,  
and the Dorsey Press, 1967), p.313