

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

PERFORMANCE DEVELOPMENT MODEL OF THE DIRECTORS
OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES

Miss Napakamol Jaichobsuntia

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา
โดย	นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.สงบ อินทรมณี)

นกกมล ใจชอบสันเทียะ : รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา (PERFORMANCE DEVELOPMENT MODEL
OF THE DIRECTORS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES)

อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : อ.ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :
รศ.ดร.บุญมี เณรยอด, 314 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการ
ปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาแนวคิด เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) พัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ
พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาตามแนว HPE โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่
มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว
HPE โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และจากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการ
ปฏิบัติงานตามแนว HPE ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเรียง
ตามลำดับดังนี้ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา วิธีการทำงาน
ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา
สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่าย
ฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1)
รายละเอียดของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ จุดเน้นของรูปแบบ เป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา
ตามแนว HPE บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน
วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาคำนี้ถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา
ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานมี 8 ด้าน 2) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และจากการ
ประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบมีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นไปได้ของ
การนำไปใช้อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

ปีการศึกษา 2555

5184475827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : PERFORMANCE DEVELOPMENT MODEL

NAPAKAMOL JAICHOBUNTIA : PERFORMANCE DEVELOPMENT
 MODEL OF THE DIRECTORS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA
 OFFICES. ADVISOR : WALAIPORN SIRIPIROM , Ph.D., CO-ADVISOR :
 ASSOC. PROF. BOONMEE NENYOD, Ed.D., 314 pp.

The objective of this study were; 1) to study the current and expected states of the performance of the directors of educational service area offices and, 2) to develop a model to improve the performance of the directors of educational service area offices. Research methodology consisted four phases namely; 1) reviewing literatures related to research framework, 2) investigating the current and expected performance of the directors of educational service area offices, 3) constructing the model to improve the performance of the directors of educational service area offices, and 4) validating the appropriateness and the possibility of the developed model.

Data showed that at the current state, the development performance of the directors of educational service area offices according to the HPE it considering as a whole were performed at the high level, while considering separately most functions were performed at the high level, except training and development function was performed at the moderate level. With regard to the expected performance of the directors of education service area office according to the HPE when considering either as a whole of separately, data revealed that they were all rated at the highest level.

Regarding to the priority needs index, data showed that they could be priority ranked as skills of training and development personnel, training and development division roles, training and development strategies, training and development division significant, training and development division target setting, training and development division status, training and development division mission, training and development division success indicator respectively.

The developed model for development performance of the directors of educational service area offices composed two parts: First the model's name, model's significant were skills of training and development personnel according to the HPE, training and development division roles were to assist, to analyze, and to solve operational problems, training and development strategies were considering the gap between the present and the future, or what needs to be developed, and model specifications there were eight components, while the second, described model's implementation guidelines. However, model's validating data from expert judgments indicated that the model was appropriated and was possible to the implementation at the high level.

Department : Educational Policy, Student's Signature
Management , and Leadership Advisor's Signature
 Field of Study : Educational Administration Co-advisor's Signature
 Academic Year : 2012

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยจากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และ ดร.สงบ อินทรมณี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ที่ปรึกษาทางวิชาการ คณาจารย์สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและกำลังใจมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ เสียสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย และเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณรุ่นพี่ เพื่อนและน้องศิษย์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาและสาขาวิชาอื่น ที่ได้มีส่วนในการให้ข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขอขอบคุณเพื่อนผู้บริหาร เพื่อนครู และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือทุกด้าน ตลอดจนการให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอกราบระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ที่เปี่ยมด้วยความรัก ความเมตตา ให้โอกาส และสนับสนุน ขอขอบคุณญาติ พี่น้อง หลานทุกคน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจสำคัญแก่ผู้วิจัย ทำให้มีวันแห่งความสำเร็จและภาคภูมิใจในครั้งนี้

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย.....	13
1.9 การนำเสนอผลการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	15
2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	16
2.1.3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	18
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาปฏิบัติงาน.....	22
2.2.1 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	26
2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	35
2.2.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	57
2.2.4 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	71
2.2.5 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	75

	หน้า
2.2.6 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	80
2.2.7 ทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	88
2.2.8 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	108
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน.....	113
2.3.1 ความหมายของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	113
2.3.2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน.....	114
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ วิชาชีพทางการศึกษา	117
2.4.1 บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา.....	117
2.4.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	119
2.4.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	123
2.4.4 มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา.....	127
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	133
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	141
3.1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย..	143
3.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	144
3.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่พึงประสงค์.....	152
3.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	153
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์.....	157
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	157

	หน้า
4.2 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์.....	190
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	206
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	235
5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	235
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	235
5.3 สรุปผลการวิจัย.....	236
5.4 อภิปรายผล.....	250
5.5 ข้อเสนอแนะ.....	255
รายการอ้างอิง.....	258
ภาคผนวก.....	265
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	266
ภาคผนวก ข ตัวอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	269
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	278
ภาคผนวก ง การตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย.....	300
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม.....	306
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	314

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาแบบดั้งเดิมและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่.....	23
2	สังเคราะห์แนวคิดพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	31
3	สังเคราะห์แนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	44
4	สังเคราะห์แนวคิดวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	69
5	สังเคราะห์แนวคิดกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	75
6	สังเคราะห์แนวคิดสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	79
7	สังเคราะห์แนวคิดบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	85
8	สังเคราะห์แนวคิดทักษะของบุคลากรของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	92
9	สังเคราะห์แนวคิดความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	110
10	แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับ.....	142
11	แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	145
12	โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน.....	148
13	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	157
14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม.....	159
15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา.....	160
16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวม.....	163
17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน.....	164

ตารางที่	หน้า
18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา..... 169
19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา..... 172
20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา..... 174
21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา..... 176
22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวม..... 178
23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน..... 179
24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา..... 185
25	สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 188
26	ข้อมูลสถานภาพของผู้ประเมินร่องรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 206
27	ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 207

ตารางที่		หน้า
28	ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group).....	217
29	การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย.....	301
30	การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม.....	307

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	แสดงกระบวนการฝึกอบรมแบบ The Critical Model.....	58
3	แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Rothwell and Kazanas..	60
4	แสดงกระบวนการฝึกอบรม Competency based ISD model.....	62
5	แสดงรูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	66
6	แสดงบทบาทและหน้าที่ของหน่วยฝึกอบรม.....	82
7	แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ.....	114
8	ที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	140
9	แสดงขั้นตอนการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบ แนวคิดการวิจัย.....	144
10	แสดงขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการ ปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	152
11	แสดงขั้นตอนการร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์.....	153
12	แสดงขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการ พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	156
13	ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...	205
14	รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift in Performance Enhancement Model).....	234

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก หลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดว่าให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 13-14) ประกอบกับได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนดให้มีเขตพื้นที่การมัธยมศึกษารับผิดชอบดูแลการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่ประถมศึกษาจำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งด้านภารกิจและขอบข่ายการทำงานต่าง ๆ ทุกด้านของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงถือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีความสำคัญในการบริหารการศึกษา การแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศเป็นอย่างยิ่ง

ในปัจจุบันคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการวางระบบในการติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จของการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการส่งเสริมให้แต่ละส่วนราชการมีความเข้าใจและสามารถพัฒนาองค์กรด้วยตนเองในด้านต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบริหารองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนราชการภาครัฐที่ ก.พ.ร. มีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กร

สมรรถนะสูง (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2554) ที่มุ่งสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า และบุคลากร การจัดการและพัฒนาความรู้ขององค์กร และการมุ่งเน้นที่ผลผลิต องค์กรจะต้องรักษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ ให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น รวมทั้งต้องหันมาสร้าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร โดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้กับบุคลากร (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2552: 183-185) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกสาขาวิชาชีพของหน่วยงานที่มีการกำหนด มาตรฐานความสามารถแต่ละตำแหน่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน (สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์, 2550: 83-84) บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะเป็นแรงผลักดันที่จะนำไปสู่การ ปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มผลผลิต หรือการทำให้เกิดกำไรสูงสุด แต่องค์กรส่วนใหญ่ต้อง เผชิญกับงานที่ท้าทายที่จะสรรหา คัดเลือกและรักษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ที่สามารถ ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2549: 47-50) บุคลากรจึงถือเป็น ปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์กรถ้าองค์กรใดขาดบุคลากรที่มีคุณภาพแล้วก็ยากที่จะทำให้ องค์กรอยู่รอดและก้าวหน้า ดังนั้นทุก ๆ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยบุคลากรตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศ เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดมาร่วมงานในองค์กร บุคลากรเมื่อ ปฏิบัติงานในองค์กรมาระยะหนึ่ง ย่อมต้องการได้รับการพัฒนาเนื่องจากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน เพราะมีการแข่งขัน ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จขององค์กร (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 174)

ในการพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในฐานะทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และถือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่อยู่ในกลุ่มวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา เป็น วิชาชีพที่ให้บริการแก่สาธารณชนที่ด้อยอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะไม่ซ้ำซ้อนกับ วิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้ง ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ จึงต้องมีการควบคุมการประกอบ วิชาชีพให้มีมาตรฐานและเหมาะสมกับสถานะของ วิชาชีพซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบสูงตามมาเพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและ สาธารณชน ผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual method) ได้รับการศึกษาอบรมอย่างเพียงพอ (Long period of training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตาม มาตรฐานวิชาชีพ (Professional autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional ethics) นอกจากนี้จะต้องประกอบวิชาชีพเพื่อบริการต่อสาธารณชนแล้วยังมีบทบาทสำคัญต่อสังคมและ

ความเจริญก้าวหน้าของประเทศ คือ 1) เป็นผู้สร้างพลเมืองดีของประเทศ โดยการให้การศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะทำให้เยาวชนเป็นพลเมืองดีตามที่ประเทศชาติต้องการ 2) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนองตอบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 3) สืบทอดวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชาติ จากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่งให้มีการรักษาความเป็นชาติไว้อย่างมั่นคงยาวนาน ดังนั้นจึงกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม เพื่อให้มีหลักประกันและคุ้มครองให้ผู้รับบริการทางการศึกษาได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้สูงขึ้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 15-16) ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขั้นตอนประกอบด้วย 1) ประชุมคณะทำงานในการวางแผนและเตรียมงาน โครงการพัฒนาผู้นำ 2) ประชุมปฏิบัติการร่วมกับผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มเป้าหมายโดยการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร 3) จัดทำและรวบรวมรูปเล่มหลักสูตร 4) ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร 5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวางแผนปฏิบัติการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน 6) จัดทำเครื่องมือประเมินผลและติดตามผลแผนปฏิบัติการ 7) สรุปและเสนอผลการประเมินและติดตามผลหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ ซึ่งเป็นการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงเฉพาะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเท่านั้น (สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา: สคบศ., 2552: 21) นอกจากนี้การฝึกอบรมต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับกำลังเจ้าหน้าที่ งบประมาณ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม สถานที่จัดฝึกอบรม เวลา วิธีการจัดการฝึกอบรม ความต้องการในการอบรมและการสร้างหลักสูตร ปัญหาเกี่ยวกับการจัดเอกสารตำราที่เหมาะสม ปัญหาการยกระดับสถานภาพของนักฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาของผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรม และปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และยังพบว่า 1) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร 2) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ ปัญหาคือองค์กรไม่ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้ 3) ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ปัญหาการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลาการฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุม เวลาในการฝึกอบรม ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ปัญหาเกี่ยวกับ

นโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร เป็นต้น (เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2554)

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมจะส่งผลและเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่มีต่องานของบุคลากรผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมเป็นสำคัญ หากจะให้ได้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารงานฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการ ฝึกอบรม และหลักการบริหารงานฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนแล้ว ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมควรจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางสังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์แขนงต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น สังคมวิทยา จิตวิทยา และศาสตร์การจัดการ ซึ่งจะช่วยเหลืออำนวยให้สามารถกำหนดหลักสูตร และโครงการฝึกอบรมได้ง่ายขึ้น มีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรม มีความเข้าใจถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อผู้เข้าอบรมได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเข้าใจถึงหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์ นอกจากนั้นผู้ดำเนินการฝึกอบรมยังจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้านการเขียนและการพูดในที่ชุมชน ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ดีเพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกับกลุ่มผู้เข้าอบรม และประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมต่อการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งควรจะต้องมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ (เสก พรสวรรค์, 2554) ดังนั้นบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะบทบาทเชิงรุกมากขึ้น (พิจิต เทพวรรณ, 2554: 41) บทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นมากกว่าการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในระดับบุคคล (Individual training) จะต้องมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งระบบ โดยเปลี่ยนแปลงผ่านตัวบุคคล ได้แก่ ผ่านตัวผู้บริหาร และผ่านบุคลากรในองค์กรโดยรวม โดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรปรับบทบาทของตนเองหลายประการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป (สุจิตรา ชนานันท์, 2552: 18) บทบาทในการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการหาวิธีการทำงานให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดการพัฒนาขึ้น (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2551:151)

การเพิ่มหรือการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Human Performance Enhancement: HPE) เป็นอีกวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบันอย่างมี

ประสิทธิผล ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรมุมมองใหม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบต่อองค์การและระบบงานโดยรวมได้ทันเวลา เป็นการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานดีเลิศ โดยมุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในงานมากกว่าความบกพร่องหรือจุดอ่อนของบุคลากร การแก้ไขปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องเปลี่ยนจากการฝึกรวมไปเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในงานที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็ว และมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในโลกปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีขีดความสามารถสูงตามที่องค์การคาดหวังนั้น กระบวนการฝึกรวมที่มุ่งเพียงให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ในใบพรรณนาลักษณะงานหรือการพัฒนาเพียงแค่นี้ให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ จึงไม่เพียงพอต่อการได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การในปัจจุบัน เพราะสิ่งที่องค์การคาดหวังจากบุคลากรไม่ใช่เพียงแต่การปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่เท่านั้น แต่ต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญหลักขององค์การ ซึ่งการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ เป็นการแก้ไขปัญหาที่ครอบคลุมระบบการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องสอดคล้องกับอุปสรรคและโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ มีการเปรียบเทียบผลงานในปัจจุบันกับผลงานที่คาดหวังตลอดเวลา จึงเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2550ก: 57-65)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกรวมและพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์การ ซึ่งได้แก่ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการปรับบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีแนวทางที่มีความหลากหลายในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีความตื่นตัว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทันต่อเหตุการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย สามารถยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถรองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้หน่วยงานฝึกรอบรวมและพัฒนาได้นำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอย่างไร

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

1.4.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่อยู่ในระหว่างประจำการ (In-service development) เท่านั้น

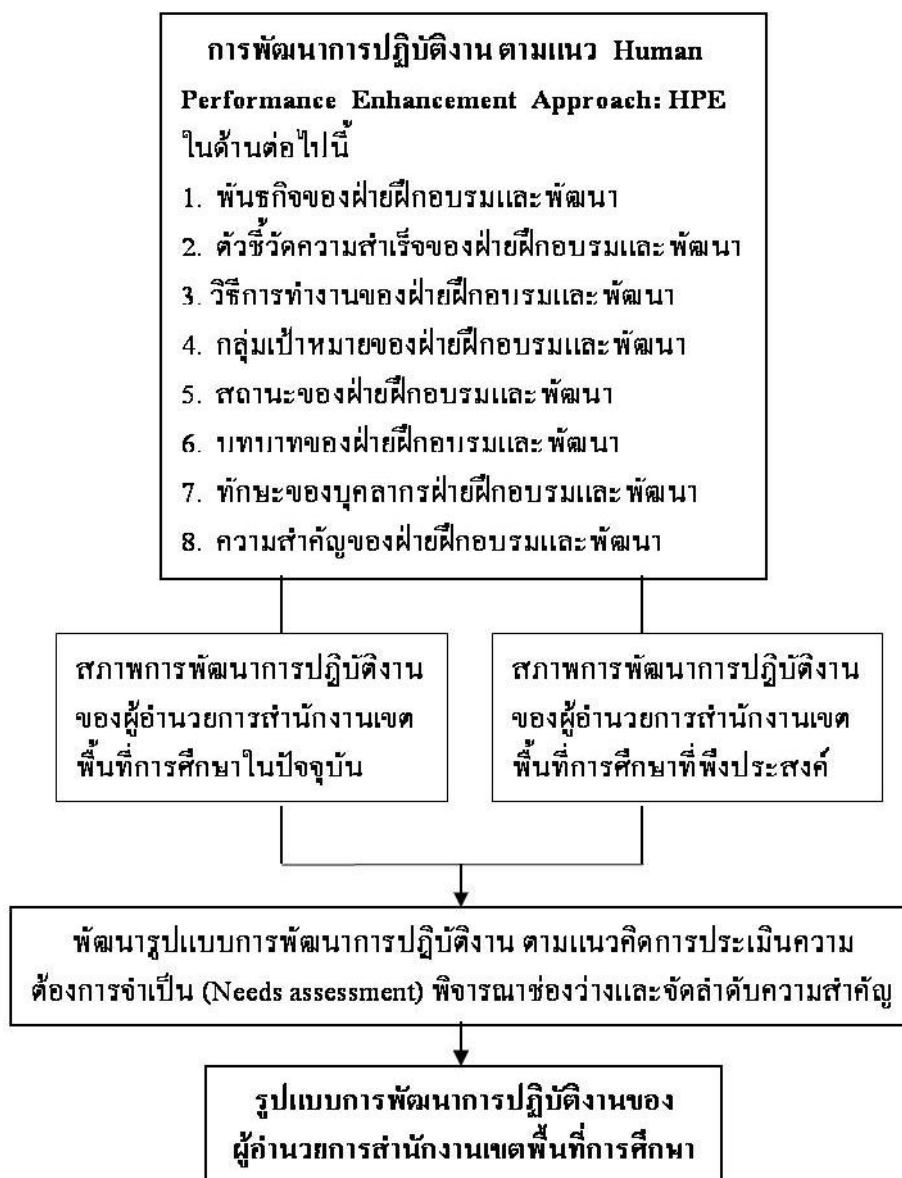
1.4.3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากับกลุ่มประชากร ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 2) ผู้รับผิดชอบจัดฝึกรอบรวมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และหัวหน้ากลุ่มในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหัวหน้ากลุ่มในสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การพัฒนาการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Rothwell (2005) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ (New Human Performance Enhancement Approach: HPE) มีสาระสำคัญ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 3) วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 5) สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 6) บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 7) ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 8) ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

1.5.2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยศึกษาแนวคิดเรื่องการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ของสุวิมล ว่องวานิช (2550: 25-27) ที่เป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเห็นว่าสภาพที่ควรจะเป็นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะถูกนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร นอกจากนี้การจัดลำดับความสำคัญ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อยเพื่อนำไปวางแผนและนำไปสู่การปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 263)



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ ก.ค.ศ. และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนว HPE ของ Rothwell (2005) 8 ด้าน ได้แก่ 1) พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

พัฒนา 3) วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 5) สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 6) บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 7) ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 8) ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนองค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย รายละเอียดของรูปแบบ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน 8 ด้าน และแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

จุดเน้นของรูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE ที่นำมาจากด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ที่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของการพัฒนาการปฏิบัติงานทั้งหมด

ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานทั้ง 8 ด้าน พิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น สูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ในแต่ละด้าน เพื่อนำมาใช้เป็นองค์ประกอบของลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง เงื่อนไขและข้อเสนอแนะของการนำรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ภาระหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ความต้องการของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง เครื่องบ่งชี้ที่ใช้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 4) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง 5) ปริมาณผลผลิต 6) คุณภาพผลผลิต 7) อัตราการขาดงานที่ลดลง 8) อัตราการลาออกที่ลดลง

พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะหรือวิธีการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการวัดและประเมินผลหลังจากที่จัดฝึกอบรมไปแล้วในระยษหนึ่งว่า ได้มีพฤติกรรมกรปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติต่อกรปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในการ

ปฏิบัติงานจนส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพโดยมีการลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

ต้นทุนขององค์การที่ลดลง หมายถึง ต้นทุนที่ลดลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า ในการจัดการศึกษาหรือการให้บริการทางการศึกษา

ปริมาณผลผลิต หมายถึง จำนวนผู้เข้ารับการศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และจำนวนสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย

คุณภาพผลผลิต หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

อัตราการขาดงานที่ลดลง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันในงานทำให้มีการขาดงานลดลง

อัตราการลาออกที่ลดลง หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อองค์การทำให้มีการลาออกจากงานลดลง

วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้

สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง งานฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานหลักสำคัญที่จะช่วยสร้างผลผลิตให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลดการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน

บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเป็นฝ่ายช่วยองค์การในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยการศึกษาสภาพปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง

ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษาแก่องค์กร 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวางแผนระยะยาว 6) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 7) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 8) การวิจัย

การให้คำปรึกษาแก่องค์กร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร และให้ข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กร

การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ความสามารถในการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการจำเป็นให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม

การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการจำเป็นของบุคลากรและองค์กร

การวางแผนระยะยาว หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของปัญหาและสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อนำผลการคำนวณที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถด้านการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การประเมินก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา ระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน

การวิจัย หมายถึง ความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำกระบวนการของการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเป็นฝ่ายในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ผู้ที่ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา โดยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา กำกับ ดูแล การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานต่อไป

1.7.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ทราบสภาพการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่เป็นจริงในปัจจุบันและที่พึงประสงค์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

1.7.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับสามารถนำรูปแบบไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานสำหรับผู้ดำรง

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือบุคลากรกลุ่มอื่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่อไป

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.8.1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

1.8.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปแบบตารางและอธิบายประกอบความเรียง

1.8.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่พึงประสงค์ ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ

1.8.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และนำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

1.9 การนำเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 บท ดังต่อไปนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามใน

การวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและวิชาชีพทางการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอขั้นตอนในการวิจัยอย่างละเอียด ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สัมเคราะห์และแปลผลข้อมูลตามขั้นตอนในการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยเรียงตามลำดับดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและวิชาชีพทางการศึกษา

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงเช่น Kossek and Block (2002: 19); Wayne and Noe (2005: 5-6); พยอม วงศ์สารศรี (2544: 146) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ทีม และองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการผสมผสานการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กร กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรเข้าด้วยกันหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ใช่แค่เพียงการฝึกอบรม แต่ยังหมายรวมไปถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร ในขณะที่อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2551: 19-20) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมของปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่า การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรจึง

เป็นเรื่องสำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต่างพยายามแสวงหาเครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคนในองค์กรขึ้น และสุจิตรา ธนานันท์ (2552: 22) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์กรและด้านบุคลากรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์กรหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อม

สรุปความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) เพื่อเป็นการจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน 2) เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 4) เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด 5) เพื่อเป็นการสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากรทุกคนได้รับทราบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญคือ 1) ทำให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ทำให้ทราบวิธีการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน 3) พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน 4) ป้องกันการเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 5) ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน 6) พัฒนาทักษะในการบริหาร 7) สร้างความสนใจในการปฏิบัติงาน 8) พัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงาน 9) เพื่อรองรับวิทยาการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในองค์กร 10) เพื่อให้มีบริการที่มีคุณภาพแก่สาธารณะ (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542: 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป้าหมายหลักของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพและได้ปริมาณตามหรือเกินกว่าที่คาดหวังเป็นอย่างมาก (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ุ, 2551: 41)

นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เนื่องจากโลกของการปฏิบัติงานยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่ต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปรับตัว และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรมีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุดลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคคล ได้แก่ เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (สุจิตรา ธานันท์, 2552: 21-22)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคลากรในองค์กรจะมีความแตกต่างกันทั้งในส่วนขององค์กรและส่วนบุคคล ในส่วนขององค์กรจะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และประเภทขององค์กร เช่นองค์กรที่เป็นของรัฐบาลย่อมแตกต่างกับองค์กรเอกชน สำหรับบุคลากรในองค์กรย่อมแตกต่างกันตามลักษณะ เพศ อายุ วัย ลักษณะนิสัย ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งลักษณะขององค์กรและบุคลากรดังกล่าวจะเป็นปัจจัยที่จะต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าองค์กรมีความจำเป็นอย่างไร จะพิจารณาอย่างไรว่าบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือศักยภาพมีระดับใด และต้องพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือ จะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 174-175)

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเพราะว่ามนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2.1.3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รวมทั้งทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) การศึกษา เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้าง ความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตเพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้ การศึกษาที่องค์กรใช้เสมอ ๆ ก็เพื่อการเตรียมบุคคลเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ เนื่องจากการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งขององค์กรในการเตรียมบุคลากรของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรในอนาคต 3) การพัฒนา เป็นการกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้ โดยองค์กรที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาในงานทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคล (Individual training and development) เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละบุคคลทราบจุดเด่นและจุดด้อยของตนเองโดยใช้การฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเสริมจุดเด่นแก้ไขจุดด้อย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล การพัฒนาสายงานอาชีพ (Career development) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมายของบุคคลในเรื่องงาน (Individual) กับเป้าหมายขององค์กร (Organization) เพื่อแสดงให้บุคคลทราบถึงบทบาท หน้าที่ ตำแหน่งงานและความก้าวหน้าทางอาชีพของตน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร 4) การเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ได้มาจากประสบการณ์อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรของแต่ละบุคคล รวมถึงการเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานของพฤติกรรม

เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (สุจิตรา ชนนันท์, 2552: 23-30)

การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงทัศนคติของบุคลากรทั้งบุคลากรใหม่หรือที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ตลอดจนเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมทั้งตำแหน่งอื่น ๆ รวมถึงการเพิ่มความสามารถในการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ในองค์กรได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีกลยุทธ์ 2 ลักษณะ คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์การฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ (พิชิต เทพวรรณ, 2554:166-168)

1. กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal education) ได้แก่การศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันหรือองค์กรทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ 2) การประเมิน (Assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่บุคลากรในเรื่องพฤติกรรม รูปแบบการติดต่อสื่อสาร หรือทักษะ โดยบุคลากร เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ลูกค้ำ เป็นผู้ให้ข้อมูล ทั้งเพื่อใช้ในการประเมินศักยภาพของตนเองในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้เกณฑ์มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarks) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree feedback systems) 3) การใช้ประสบการณ์ในงาน (Job experiences) เป็นการให้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอันเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อปัญหาต่าง ๆ หรือลักษณะอื่นใด ที่บุคลากรได้เผชิญในการปฏิบัติงานของตน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 4) วิธีด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ได้แก่ การให้คำแนะนำ (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching)

2. กลยุทธ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนความรู้ ความสามารถเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางไว้ ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การประชุม (Conference) การสัมมนา (Seminar) การสาธิต (Demonstration) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated training) การใช้กรณีศึกษา (Case study) การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed learning) การใช้โสตทัศนูปกรณ์ (Audiovisual techniques) เช่น ภาพยนตร์ เทป วีดีโอ คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และสัญญาณดาวเทียม เป็นต้น การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer base training: CBT) เพื่อเพิ่มความรู้หรือทักษะซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมอบรมเรียนรู้

วิธีการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training: OJT) เป็นการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง รวมถึงการหมุนเวียนงาน (Job rotation) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมบุคลากร โดยให้บุคลากรเคลื่อนย้ายจากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่งตามช่วงเวลาที่วางแผนไว้ รวมถึงการฝึกอบรมผ่านเว็บ (Web based training:WBT) โดยใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต เป็นต้น การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องมีวิธีการถ่ายทอดและการสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมีการตื่นตัว มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมได้มีการปรับปรุงงาน มีการปลูกฝังทักษะและให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรมที่ได้รับนั้น ไปปฏิบัติงานจริงได้

นอกจากนี้ วิเชียร วิทญูดม (2549: 114-120) ได้กล่าวถึงประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมมีดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 1) การบรรยาย (Lecture) 2) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) 3) การบรรยายเป็นคณะ (Symposium) 4) การประชุมเป็นคณะ (Conference) 5) ทักษะศึกษา (Field trip) 6) โครงการศึกษา (Project method) 7) การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ (Film) 8) การสอนงาน (Coaching) 9) การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On the job training) 10) แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed instruction) 11) การระดมสมอง (Brainstorming) 12) การสัมมนา (Seminar)

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทักษะ (Skill) ประกอบด้วย 1) การสาธิต (Demonstration) 2) การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship) 3) การฝึกปฏิบัติ (Exercise) 4) โครงการศึกษา (Project method) 5) คณะทำงานชั่วคราว (Task force) 6) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In-basket) 7) การฝึกอบรมไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On-the-job-training) 8) วิธีประสบการณ์ (Incident method) 9) เกมการบริหาร (Management games) 10) การสอนงาน (Teaching) 11) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 12) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)

3. เทคนิคการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติ (Attitude) ประกอบด้วย 1) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role-play) 2) กรณีศึกษา (Case-study) 3) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) 4) สร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) 5) เกมการบริหาร (Management games) 6) การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา (Sensitivity training) 7) การประชุมซินดิเคต (Syndicate) 8) การฝึกปฏิบัติ (Exercise) 9) วิธีประสบการณ์ (Incident method) 10) การสังเกต

พฤติกรรม (Fishbowl) และยังมีเทคนิคการฝึกอบรมรูปแบบใหม่ ๆ ที่ได้นำมาใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่ 1) การฝึกอบรมโดยใช้อินเทอร์เน็ต (Using the internet) 2) การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์พื้นฐาน (Computer-base training) เป็นโปรแกรมที่ผู้เตรียมการฝึกอบรมเป็นผู้สร้างขึ้นมาใช้ในการศึกษาเป็นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยด้านการสอน (CAI) 3) การศึกษาจากวีดีโอเทป (Videotapes) 4) เกมทางธุรกิจ 5) การฝึกอบรมทักษะทางพฤติกรรม (Behaviorally training) 6) การฝึกอบรมในห้องเรียนและการประชุม (Classroom and conference training) และ 7) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring)

อากรณ ภูวพิชญ์ (2551: 195-196) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เพียงแต่การฝึกอบรมเท่านั้น การพัฒนามีวิธีการมากมาย และที่องค์กรมักใช้ได้แก่ 1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT: On the job training) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting) 4) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) 5) การทำกิจกรรม (Activity) 6) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) 7) การให้ดูงานนอกสถานที่ (Visiting) 8) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting and seminar) 9) การศึกษาต่อ (Continuous studying) 10) การฝึกงานและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) 11) การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) 12) การเพิ่มปริมาณงาน (Job enlargement) 13) การเฝ้าติดตาม/สังเกตพฤติกรรม (Job shadowing) 14) การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) และนอกจากนี้สุจิตรา ธนพันธ์ (2552: 30-32) ได้กล่าวว่าจะยังมีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) ซึ่งเป็นวิธีการสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา และนำสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ด้วยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ระดับองค์กรหรือวิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) กิจกรรมที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา 4) การเรียนรู้ การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะมีวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น การพัฒนา จะประกอบด้วย การให้การศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวจากสถาบันหรือองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การฝึกปฏิบัติ การให้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น ซึ่ง

ในการเลือกวิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบการเรียนรู้ว่าเป็นการเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้โดยกลุ่มหรือการเรียนรู้เป็นทีม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงาน (Performance) เป็นการดำเนินงานของตัวบุคคลที่ส่งผลต่อผลงานของหน่วยงาน ทีมงาน และองค์กร ทั้งนี้การปฏิบัติงานจะวัดและประเมินได้จากปัจจัยที่เป็นพฤติกรรม และปัจจัยที่เป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์สุดท้ายของงานที่เกิดขึ้น (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553: 18) ซึ่งการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมเดิมเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร และการปฏิบัติงาน เป็นผลลัพธ์ ผลงาน หรือความสำเร็จขององค์กร (Rothwell, 2005: 34) ซึ่งองค์กรทุก ๆ องค์กรจะมีการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย การทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ บุคลากรทุก ๆ คนต้องปฏิบัติงานออกมาในระดับที่เป็นที่น่าพอใจ ความพยายามที่จะพัฒนาองค์กร จะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาแผนการเพื่อจะช่วยให้พัฒนาไปที่บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพและในขณะเดียวกันยังเป็นการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของส่วนบุคคลด้วย ดังนั้นการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินงานของตัวบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทีมงานและองค์กรซึ่งการปฏิบัติงานจะต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แต่การพัฒนาที่ผ่านมามักเป็นการพัฒนาที่ตัวบุคคลหรือผู้บริหารที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตามแนวทางแบบเดิมเท่านั้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วย 1) ขั้นศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร 2) ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหารเป็นการวางแผนและจัดทำโครงการ ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในขั้นแรก 3) ขั้นการดำเนินโครงการพัฒนาเป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริง โดยมีเทคนิควิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 4) ขั้นการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2554: 3) ส่วนคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554: 1) ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้อำนวยการคัดเลือกต้องเข้ารับการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 15 วัน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่าน

เกณฑ์ประเมินผลทั้งในส่วนของการประเมินผลระหว่างการพัฒนา และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่ง ก.ค.ศ. มอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำรายละเอียดหลักสูตรและดำเนินการพัฒนา และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552: 21) ได้กำหนดวิธีการพัฒนาผู้นำดังนี้

- 1) ประชุมคณะทำงานในการวางแผนและเตรียมงานโครงการพัฒนาผู้นำ
- 2) ประชุมปฏิบัติการร่วมกับผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มเป้าหมายโดยการดำเนินการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร
- 3) จัดทำและรวบรวมรูปแบบหลักสูตร
- 4) ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร
- 5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวางแผนปฏิบัติการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน
- 6) จัดทำเครื่องมือประเมินผลและติดตามผลแผนปฏิบัติการ
- 7) สรุปและเสนอผลการประเมินและติดตามผลหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ

จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าวเป็นกระบวนการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบเดิม ทั้งนี้ Rothwell (2005: 35-36) ได้เปรียบเทียบการพัฒนาการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยสามารถแสดงการเปรียบเทียบได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาแบบดั้งเดิมและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่

รายการ	การพัฒนาแบบดั้งเดิม (Traditional training Approach)	การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ (New Human Performance Enhancement Approach)
1. พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	จัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร	ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - ชั่วโมงการฝึกอบรมและพัฒนา - จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา - จำนวนหลักสูตรที่จัด - คุณภาพของสื่อประกอบการฝึกอบรมและพัฒนา - จำนวนวัตถุประสงค์ที่บรรลุ - ความหลากหลายของหลักสูตรที่จัด 	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมการปฏิบัติงาน - ผลการปฏิบัติงาน - จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข - ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง - ปริมาณผลผลิต - คุณภาพผลผลิต - อัตราการขาดงานที่ลดลง - อัตราการลาออกที่ลดลง

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาแบบดั้งเดิม และการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
บุคลากรแนวใหม่ (ต่อ)

รายการ	การพัฒนาแบบดั้งเดิม (Traditional training Approach)	การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวใหม่ (New Human Performance Enhancement Approach)
3. วิธีการทำงานของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	เมื่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้รับทราบปัญหา เรื่องผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายหนึ่ง ๆ ก็จะ พยายามหาทางแก้ไขเท่าที่เวลาและทรัพยากรที่ มีอยู่จะอำนวย การแก้ปัญหาจะ มุ่งไปที่การจัด หลักสูตรอบรมที่คาดว่าจะช่วยให้ฝ่ายนั้น ๆ แก้ไขปัญหาตามที่ ได้รับแจ้งมาได้ เวลาส่วน ใหญ่ใช้กับการจัดหลักสูตรอบรมมากกว่าการ หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด	การแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรอาจมาจากการร้องขอจากฝ่ายที่ ประสบปัญหา หรือเกิดจากการที่ฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนาเข้าไปวิเคราะห์ ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคลและใช้ วิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งหา แนวทางป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า ดังนั้นเวลาส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่การ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาแนว ทางแก้ไขที่ตรงจุด ส่วนการจัดหลักสูตร อบรมจะใช้เมื่อมั่นใจว่าการฝึกอบรม นั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหา ดังกล่าว
4. กลุ่มเป้าหมายของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรทั้งหมดของ องค์กร โดยมีการแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อ ความเหมาะสมด้านการบริหารจัดการ เช่น การ ฝึกอบรม ทักษะด้านเทคนิคให้แก่บุคลากร ระดับปฏิบัติการ การฝึกอบรมทักษะหัวหน้า งานให้แก่บุคลากรในระดับหัวหน้างาน และ การฝึกอบรมทักษะการบริหารให้แก่บุคลากร ระดับบริหาร	กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรทั้งองค์กร แต่ จะไม่แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ มากมาย เพราะคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหา ด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้อง แก้ไขไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบ มากกว่า การจัดหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามระดับ บุคลากร
5. สถานะของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา	งานฝึกอบรมและพัฒนาจัดเป็นงานด้าน สนับสนุนขององค์กร ซึ่งมีอยู่ในลักษณะ ของ Cost Center เนื่องจากความเชื่อมโยง ระหว่างกิจกรรมของงานฝึกอบรมกับเป้าหมาย ขององค์กรมีน้อย	งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานหลักที่ สำคัญงานหนึ่ง ที่จะช่วยสร้างผลกำไร ให้แก่องค์กร อันเกิดจากการลดลงของ อัตราของเสียในกระบวนการผลิต การ ลาออก หรือการลดลงของผลผลิตที่ไม่ได้ มาตรฐาน โดยผลดังกล่าวเกิดจากการ ฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบการพัฒนาแบบดั้งเดิม และการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ (ต่อ)

รายการ	การพัฒนาแบบดั้งเดิม (Traditional training Approach)	การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ (New Human Performance Enhancement Approach)
6. บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ และพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานภายนอก	งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นฝ่ายที่ช่วยองค์การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์การนั้น โดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่น ๆ รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ
7. ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่อไปนี้ - การจัดหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนา - การกำหนดแผนการสอน - การผลิตสื่อการสอน - การจัดทำงบประมาณของหน่วยงานตนเอง - การกำหนดตารางการฝึกอบรมและพัฒนา - การประสานงานกับฝ่ายงานต่าง ๆ - การจัดทำแบบสำรวจและแบบสอบถาม ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังต่อไปนี้ - การให้คำปรึกษาแก่องค์การ - การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา - การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา - การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา - การวางแผนระยะยาว - การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย - การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา - การวิจัย - ทักษะอื่น ๆ ของงาน HRD แบบเดิม
8. ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	เมื่อองค์การประสบปัญหา ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มักจะเป็นฝ่ายแรกที่ถูกยุบ เนื่องจากผู้บริหารมักคิดว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นประโยชน์เฉพาะกับตัวบุคลากรเท่านั้น	ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่ายอื่น ๆ เนื่องจากผู้บริหารขององค์การทราบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์การ

จากตารางเปรียบเทียบการพัฒนาแบบดั้งเดิมกับการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร (Human Performance Enhancement : HPE) จะเห็นว่าการพัฒนาแบบดั้งเดิมจะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล ส่วนการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่จะมุ่งเน้นการแก้ไข

ปัญหาซึ่งครอบคลุม ระบบการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร และมีความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สอดคล้องกับอุปสรรคและโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังสอดคล้องกับ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งต้องเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรและหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรแนวใหม่ของ Rothwell (2005) เป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีทั้งหมด ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 3) วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 5) สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 6) บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 7) ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 8) ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานแนวใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงในแต่ละด้านของการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยมีสาระสำคัญในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

2.2.1 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ในการดำเนินงานขององค์กร ทุกฝ่ายงานหรือทุกแผนกงานล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างสรรค์สร้างงานให้กับองค์กร ดังนั้นการได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น จะสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเกิดประโยชน์กับหลายฝ่าย ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจึงมีความสำคัญกับองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยมีสาระสำคัญดังนี้

พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาตามแนวทางดั้งเดิมจะเป็นจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร แต่แนวทางใหม่จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร (Rothwell, 2005) ซึ่งพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะประกอบด้วย (จกกลณี ชูติมา เทวินทร์, 2542: 259-261)

1. มีหน้าที่ในการประสานงานโครงการได้แก่ 1) ควบคุมกำกับงานหลักทั่วไป 2) ผสมผสานปัจจัยนำเข้าทางวิชาการเพื่อปรับปรุงหลักสูตรหรือเนื้อหาวิชาการ โดยประสานงานอย่างใกล้ชิดกับที่ปรึกษา ผู้บริหารรวมทั้งวิทยากร 3) ตรวจสอบในเรื่องของความพร้อมทางด้านวิทยากร

และผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ 4) ประสานงานทุกฝ่ายให้พร้อมเพียงเป็นหนึ่ง เพื่อให้กิจกรรมเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ ทั้งฝ่ายกำกับหลักสูตร และฝ่ายจัดการ รวมทั้งภารกิจในแต่ละด้านของทีมงานอบรม

2. หน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนและธุรการ ได้แก่ 1) ดูแลการบริหารจัดการทั่วไป รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านการรับส่ง ที่พัก อาหารและอื่น ๆ เพื่อพร้อมในการดำเนินการอบรม 2) จัดเตรียมคู่มืออบรมและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการอบรม 3) เตรียมความพร้อมในเรื่องพิธีเปิด-ปิดการอบรม 4) รับผิดชอบในการทำจดหมายตอบรับผู้เข้ารับการอบรม 5) ทำจดหมายขอบคุณวิทยากร และผู้เกี่ยวข้องในการช่วยเหลือ 6) ทำบัญชีตรวจสอบวัสดุ ครุภัณฑ์ทุกชิ้น และเมื่อกิจกรรมการอบรมสิ้นสุด ให้จัดนำส่งคืน หรือเก็บเข้าที่เพื่อพร้อมใช้ครั้งต่อไป

3. ทำหน้าที่ด้านการปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหาวิชาการ และสื่อในการอบรมสัมมนา ได้แก่ 1) ปรับปรุงทบทวนหลักสูตร เทคนิควิธีการฝึกอบรมสัมมนา โดยศึกษาจากผลของการอบรมที่ผ่านมา ประสานงานกับหัวหน้าโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทางด้านวิชาการ รวมทั้งข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลคร่าวก่อน 2) ระบุขอบข่ายที่อาจจะต้องมีการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมขึ้น 3) ผลิตเอกสารการสอนและสื่อการเรียนการสอนอื่น ๆ ที่จำเป็น 4) ประสานงานกับฝ่ายบริหารจัดการในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ระหว่างอบรม รวบรวมทำรายการเพื่อขออนุมัติจากหัวหน้าโครงการ

4. หน้าที่ทางด้านเทคนิควิชาการในการอบรมสัมมนา ได้แก่ 1) ดูแลเนื้อหาวิชาการในการสัมมนา หรือการเรียนการสอนในแต่ละชุดการเรียนการสอน รวมทั้งการผสมผสานการสรุปประเด็นต่าง ๆ 2) เตรียมความพร้อมกับผู้บรรยาย ผู้ทรงคุณวุฒิ และวิทยากรภายนอกที่เชิญมาร่วมรายการ 3) ให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่วิทยากรรับเชิญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญมา เพื่อให้มีเนื้อหาวิชาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาของการบรรยายซ้ำซ้อนในหัวข้อวิชา รวมทั้งหลีกเลี่ยงความคลาดเคลื่อนอื่น ๆ อันจะเกิดขึ้นได้ 4) แนะนำวิทยากรต่อที่ประชุม โดยมีทักษะในการแนะนำวิทยากรที่ดี อาทิการพูดถึงความสามารถและประสบการณ์ให้เชื่อมโยงและเป็นประโยชน์กับหัวข้อที่บรรยาย 5) จัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าอบรม กระตุ้นให้ผู้อบรมมีส่วนร่วมในการอบรม เชื่อมโยงการอบรมแต่ละหัวข้อให้ต่อเนื่องกัน รวมทั้งสรุปทบทวนกิจกรรมอบรมในแต่ละวันร่วมกับผู้เข้าอบรม รวมทั้งการจัดกิจกรรมเสริมอื่น ๆ ตามความจำเป็น

5. หน้าที่ทางด้านการประเมินผลการอบรม ได้แก่ 1) ออกแบบประเมินผล ในแต่ละหลักสูตรว่าจะเป็นไปในลักษณะใด การประเมินผลจากการกระทำในขอบเขตใด มีการประเมินก่อนหลังการอบรมหรือไม่ และจะประเมินใครบ้างเป็นต้น 2) ทบทวนแบบประเมินที่มีอยู่แล้ว ว่าเหมาะสมหรือไม่เพียงใด 3) อธิบายขอบข่ายงานให้กับทีมงานเพื่อจะได้ทำงานสอดคล้องกันตาม

กรอบการประเมิน จะต้องใช้กระบวนการหรือเทคนิคอะไรบ้างในแต่ละวัน เช่นการสังเกตการณ์หรือการจดบันทึกเพื่อช่วยในการประเมินผล

ภารกิจและงานของนักจัดการฝึกอบรม (Training professionals) ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (needs analysis) โดยการใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการ และประเมินความคิดต่าง ๆ ของบุคลากร 2) กำหนดแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยประเมินประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมแบบวิธีต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง วิดีทัศน์ การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม 3) ออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม การประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการอบรมที่เหมาะสม 4) สร้างและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดทำบทบรรยาย สไลด์ คู่มือการฝึกอบรม ผลงานทางศิลปะ และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมอื่น ๆ 5) จัดหาและประเมินคุณภาพของวิทยากรภายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมผู้ที่รับหน้าที่เป็นวิทยากรในอนาคต 6) จัดหาและประเมินคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งได้รับการว่าจ้างหรือเชิญให้มาเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาของการฝึกอบรม 7) บริหารจัดการงานด้านธุรการของหน่วยงาน เช่น การจัดทำงบประมาณ การจัดระบบการปฏิบัติงาน การบรรจุเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การเสนอแผนการฝึกอบรม การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต 8) วางแผนและให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพการปฏิบัติงาน การทำบันทึกการเข้าร่วมการฝึกอบรมของบุคลากร 9) ช่วยเหลือการฝึกอบรมในงาน (On-the-job training) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้จัดการหรือหัวหน้างานในการฝึกอบรมซึ่งให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติงานจริง ๆ การวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และการพิจารณาปัญหาของการปฏิบัติงาน 10) ช่วยเหลือการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การควบคุมวัสดุทัศนูปกรณ์การบรรยาย การนำอภิปราย 11) วิจัยค้นคว้าสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม เช่น การแปรผลและเสนอสถิติและข้อมูล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม การจัดทำรายงานหรือบทความและการออกแบบวิธีการรวบรวมข้อมูล 12) เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเอง เช่น การเข้าร่วมการสัมมนาหรือการประชุมทางวิชาการ การติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการฝึกอบรม 13) รักษาสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เช่น การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ร่วมปรึกษาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 14) มีส่วนร่วมในการพัฒนาทีมและองค์กร ได้แก่ การประยุกต์เทคนิคต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทีม การประชุมกลุ่ม การแสดงบทบาทสมมุติ เป็นต้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์กร (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 17-18)

หน่วยงานฝึกอบรมจะเป็นหน่วยงานให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานอื่นซึ่งเรียกว่า หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff unit) การบริหารงานภายในหน่วยงานฝึกอบรมที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานควรดำเนินการดังนี้ (สมคิด บางโม, 2551: 35-36)

1. ภารกิจที่จะต้องบริหารในองค์การฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ 1) บริหารคนหรือ บุคลากรเจ้าหน้าที่ นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้ามาปฏิบัติงาน ควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงาน พัฒนา ให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินผลการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจให้บุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 2) บริหารอาคาร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาและควบคุม จัดระบบการใช้อาคาร การใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) บริหารงานงบประมาณ งบประมาณที่ต้องใช้จ่ายนั้นจะใช้จ่ายงบประมาณเท่าใด จะได้จากที่ใด การเสนอโครงการต่าง ๆ จะต้องควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบประหยัด

2. ในด้านของการดำเนินการบริหารองค์การฝึกอบรม ควรยึดหลักดังนี้ 1) การ วางแผนของหน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ว่ามี ขอบเขตเพียงใด ต้องฝึกอบรมใคร เรื่องที่จะฝึกอบรมเป็นอย่างไร และวางแผนขนาดของหน่วยงาน การวางแผนระยะสั้น 1 ปี หรือ 3 ปี หรือระยะยาว 5 ปี รวมทั้งการจัดทำแผนงบประมาณและ กำลังคนด้วย 2) การจัดหน่วยงาน กำหนดว่าจะจัดโครงสร้างของหน่วยงานอย่างไร แบ่งออกเป็นกี่ ฝ่าย กี่แผนก อาคารสถานที่และเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ จะใช้ที่ไหน อย่างไร 3) การจัดคนเข้า ปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม อาจทำได้ 2 ทาง คือ โอนย้ายจากคนภายในองค์การมา หรือรับ สมัครจากภายนอก ซึ่งมีข้อดีข้อเสียต่างกัน วิทยาการควรใช้จากที่ใด ควรมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ และพัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมอยู่เสมอ 4) การสั่งการ และอำนวยการปฏิบัติงาน ต้องมอบหมายงานให้ตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคน หรือแต่ละแผนก ไม่ให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน ต้องชัดเจนปฏิบัติได้ หาวิธีจูงใจให้บุคลากรตั้งใจ ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน การสั่งการต้องรวดเร็วและตรงสายงาน 5) การควบคุมการปฏิบัติงาน เมื่อมอบหมายงาน แล้วต้องติดตามควบคุมว่าการปฏิบัติงานดำเนินไปได้เพียงใด เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มี ปัญหาอุปสรรคอะไรต้องช่วยสนับสนุนช่วยแก้ปัญหา การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน หรือเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใด 6) การติดตามประเมินผล ต้องมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะ ในกรณีที่มีการฝึกอบรมต้องติดตามประเมินผลการฝึกอบรมด้วย เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ภารกิจและเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทย พันธ์, 2551: 33-39)

1. มีการออกแบบกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรแต่ประเด็นหลักที่ควรจะต้องตระหนักถึงคือนโยบาย ภารกิจ กิจกรรมและเป้าหมายด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ตอบสนองต่อความต้องการหรือความสนใจของกลุ่มคนเหล่านี้หรือไม่

2. มีการสื่อสาร พูดคุย และชี้แจงให้หัวหน้างานเห็นประโยชน์และข้อดีของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอขึ้นมา เป็นการสื่อสารแบบสองทางถือว่าเป็นช่องทางและโอกาสที่จะเข้าถึงและรับรู้ความต้องการจากหัวหน้างานตามสายงานเหล่านั้น การสื่อสารจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้การนำระบบงานต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ก่อนนำระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ มาปฏิบัติ โดยการทำหน้าที่ในการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับคณะทำงานเกี่ยวกับแผนงาน โครงการและขั้นตอนการนำระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยสามารถจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลที่อยู่ในคณะทำงานก่อนเริ่มดำเนิน โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น 2) ระหว่างการนำระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ มาปฏิบัติ ในช่วงระหว่างการนำโครงการ ระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในองค์กรนั้น หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาแนะนำในการนำระบบงานที่ออกแบบมาใช้ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงควรเข้าพบบุคลากรในทุกระดับเพื่อตอบคำถามและรวบรวมประเด็นความคิดเห็นที่จะนำไปพัฒนาและปรับปรุงระบบงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป 3) หลังการนำระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรใหม่ ๆ มาปฏิบัติ ไม่ว่าจะป็นระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใด ๆ ก็ตาม เช่น การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก การออกแบบขีดความสามารถของตำแหน่งงาน การกำหนดหาคนเก่งและคนดีในองค์กร การออกแบบผังความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมีหน้าที่ในการติดตามผลการนำระบบงานใด ๆ ก็ตามที่ออกแบบมาใช้ ปฏิบัติทั่วองค์กร การสื่อสารจึงเป็นโอกาสที่จะรวบรวมประเด็นความคิดเห็นจากระบบงานทั้งหลายว่ามีความรู้สึก ความคิดเห็นเป็นอย่างไรบ้าง และข้อพึงระวังในการสื่อสารกับบุคลากรคือ การเป็นผู้ฟังที่ดี การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลรวมถึงอารมณ์และบุคลิกภาพ ส่วนพันธกิจของหน่วยฝึกอบรมและพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบและมาตรฐานการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ระดมทรัพยากร และขับเคลื่อนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) บริการทางวิชาการด้านการศึกษาและการพัฒนาทุนมนุษย์ 5) พัฒนาระบบบริหารองค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ., 2554)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของ
นักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 สังเคราะห์แนวคิดพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	จنگคณี (2542)	สมคิ (2551)	อากรณ์ (2551)	ฐชัย (2551)	ศคปศ. (2554)
1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร	✓					
2. ประสานงานโครงการอย่างใกล้ชิดกับที่ปรึกษา ผู้บริหารรวมทั้งวิทยากร		✓				
3. การบริหารจัดการสนับสนุนและธุรการ โดยดูแลการบริหารจัดการทั่วไป		✓			✓	
4. การปรับปรุงหลักสูตรเนื้อหาวิชาการและสื่อในการอบรมสัมมนา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม		✓			✓	
5. ดูแลด้านเทคนิควิชาการในการอบรมสัมมนา หรือการเรียนการสอนในแต่ละชุดการเรียนการสอน การอบรมในงานและในห้องเรียน		✓			✓	
6. ให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่วิทยากรรับเชิญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญมา		✓				
7. การประเมินผลการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร		✓				
8. การวางแผนบริหารคนหรือบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ			✓			
9. การวางแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นหรือระยะยาว			✓			
10. การจัดหน่วยงาน การจัดคนเข้าปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การสั่งการและอำนวยความสะดวกการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน			✓			
11. ออกแบบกิจกรรมด้านการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย				✓	✓	

ตารางที่ 2 สัมเคราะห์แนวคิดพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	จังกถนี (2542)	สมคิ (2551)	อากรณ (2551)	ชูชัย (2551)	ศคบศ. (2554)
12. การสื่อสาร พுகุขและชี้แจงให้เห็นประโยชน์การพัฒนา ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการนำระบบงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรใหม่ ๆ มาใช้				✓		
13. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม					✓	
14. กำหนดแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสมโดยประเมิน ประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมแบบวิธีต่าง ๆ					✓	
15. จัดหาและประเมินคุณภาพของวิทยากรภายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมผู้ที่จะรับหน้าที่เป็นวิทยากรในอนาคต					✓	
16. จัดหาและประเมินคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก องค์กรซึ่งได้รับว่าจ้างหรือเชิญมาเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษา การฝึกอบรม					✓	
17. ค้นคว้าวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ ฝึกอบรม					✓	✓
18. เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเอง					✓	
19. รักษาสัมพันธ์ภาพในการทำงานกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ					✓	
20. มีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มและองค์กร					✓	
21. พัฒนาระบบและมาตรฐานการฝึกอบรม						✓
22. ระดมทรัพยากร และขับเคลื่อนการพัฒนา						✓
23. บริการทางวิชาการด้านการศึกษาและการพัฒนาทุนมนุษย์						✓
24. พัฒนาระบบบริหารองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขัน						✓

จากแนวคิดเกี่ยวกับพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่าพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดไว้อย่างครอบคลุมระบบงานเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วส่งผลต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้พันธ

กิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2553: 122-127) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ เวลา พลังงาน วัสดุและบุคลากรน้อยที่สุด หรือเป็นความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการด้วยต้นทุนต่ำสุดในขณะที่บุคลากรมีพลังจูงใจที่หนักแน่นและมีความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจต่อความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผล ได้แก่ จำนวนผลผลิต ผลกำไร จำนวนผู้ใช้บริการ การบรรลุนโยบาย ความคล่องตัวในการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของบุคลากร ความเจริญเติบโตของการให้บริการและหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ (2553: 26-27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การได้ผลผลิตสูงขึ้นโดยไม่ต้องมีการลงทุนในการบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Do the right things) เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ทั้งทางกฎหมาย ศีลธรรม และทางวิชาการ ภายใต้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอดีและประหยัดเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามต้องการ ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามความต้องการหรือตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในการบริหารการศึกษา คือการดำเนินงานที่ทำให้เกิดผลในสิ่งที่ควรจะเกิดขึ้นเพื่อเป็นสิ่งดีงามของการพัฒนา (Get the right things done) ประสิทธิผลจึงเป็นการดำเนินการให้สามารถบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างครบถ้วน เหมาะสมและดีงามอย่างที่สุดแล้ว นอกจากนี้ สมใจ ลักษณะ (2552: 5-7) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ตั้งไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของสังคม ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล คือ บุคคลที่ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการปฏิบัติงานที่สร้างผลงานได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองทุนค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีความสุขและพอใจในการปฏิบัติงาน และพอใจจะเพิ่มพูนคุณภาพและปริมาณของผลงาน คิดค้น ค้นคว้าวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ทั้งนี้ เจษฎา นกน้อย (2552: 73) กล่าวว่า การที่จะส่งเสริมให้บุคลากรอยู่กับองค์กร และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ 1) การจัดการผลการปฏิบัติงานและปรับเป้าหมายของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 2) การเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร 3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว 4) การจัดการขีดความสามารถของบุคลากร 5) การคำนึงถึงความต้องการของบุคลากร 6) การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบที่เลี้ยง 7) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร 8) การสอนงานเพื่อพัฒนาสายอาชีพ 9) การสร้างบุคลากรให้เติบโตและภักดีต่อองค์กร นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์กุล (2553: 111-112) กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติสามารถทำได้ 2 กรณี กรณีที่ 1 เป็นการปรับปรุงองค์การกลไก ได้แก่ 1) ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบหรือเครือข่าย เพื่อเพิ่มอำนาจให้บุคลากร ทีมงานให้เน้นความเร็วในการปฏิบัติงาน 2) ปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้กระชับชัดเจน ควรออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ โดยคาดหวังว่าจะทำให้เวลาลดลงหรือปฏิบัติงานเร็วขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที 3) พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นในการสร้างความแตกต่าง และนวัตกรรม หารูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม 4) สร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีอิสระในการพูดคุยในสิ่งที่ได้เรียนรู้ ใช้ข้อผิดพลาดเป็นครู ส่งเสริมให้คิดในทางที่แตกต่าง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง หารูปแบบใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรทุกระดับ การสร้างทีมงาน ให้รางวัลตอบแทนเพื่อจูงใจให้สร้างผลงานใหม่ ๆ 5) การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหลักการและรูปแบบการเขียน การเขียนเชิงกระบวนการยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงานนั้นด้วย 6) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดผลลัพธ์มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนค่าจ้างและพัฒนาบุคลากร กรณีที่ 2 เป็นการปรับทัศนคติคนปฏิบัติงาน ให้มีทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้องค์กรจะสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) โดยมีความเชื่อมโยงในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และการดำเนินงานทุก ๆ ด้านในเชิงบูรณาการ (Integration) 2) เป็นองค์กรที่เน้นหรือให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะผู้นำองค์กร สมรรถนะของบุคลากรในองค์กร และวัฒนธรรมในองค์กรที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการขยายผลการใช้สมรรถนะ 3) เป็นองค์กรที่สามารถนำแผนไปดำเนินการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective execution) และมีการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง 4)

เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูงในการดำเนินงาน (Flexible and adaptability) สามารถปรับตัวให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภายใต้อสถานการณ์ต่าง ๆ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิติ สัจฉกร, 2553: 228-229)

สรุปได้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ถือเป็นพันธกิจหลักของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เกี่ยวกับการหากลยุทธ์หรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

2.2.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการวัดความสำเร็จ เช่น พูนสุข อุดม (2549: 124) สมใจ ลักษณะ (2552: 295) และ เจษฎา นกน้อย (2552: 83) ที่มีความสอดคล้องกันว่า ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators: KPIs) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างไร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือวัดหรือตัวชี้วัดซึ่งบอกถึงกระบวนการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไรเป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ สร้างความมีคุณค่า และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคตของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่สำคัญของระบบการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ เพราะจะเป็นที่มาของข้อมูลข่าวสารที่ชี้แนะความมีประสิทธิภาพหรือความคืบหน้าประสิทธิภาพของทุกส่วนประกอบในองค์การ

สรุปได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นดัชนีที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของตัวชี้วัดความสำเร็จ มีความสำคัญประกอบด้วย 1) การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์การ 2) การประเมินผล (Evaluation) เป็นการดำเนินงานว่าสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด 3) การเสริมสร้างบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจ ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับองค์การที่เป็นอยู่ 4) การมีเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์การ 5) การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) ให้เป็นอย่างมีระบบ มีเหตุผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (พูนสุข อุดม, 2549: 124)

ทั้งนี้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicators:KPIs) จะเป็นประโยชน์ประกอบด้วย 1) ช่วยทำหน้าที่สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร 2) ทำให้ทัศนคติที่มีต่อประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 3) เป็นกรอบซึ่งช่วยกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร 4) เป็นหลักประกันความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งคุณลักษณะสำคัญของ KPIs ประกอบด้วย 1) เป็น KPIs ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ขององค์กร 2) มีจำนวนไม่มากเกินไป เพราะถ้ามีมากเกินไปจะทำให้ต้องเสียเวลาและทรัพยากรในการบริหารจัดการ 3) การนำไปใช้ต้องเป็นระบบ โดยจะต้องสอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการอื่นที่ได้นำไปใช้ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องสามารถทำได้โดยง่าย 5) ข้อมูลที่เก็บรวบรวมต้องมีปริมาณมากพอที่จะลดผลกระทบจากข้อมูลบางตัวซึ่งอาจผิดพลาดทำให้ไม่เกิดผลกระทบต่อภาพรวมได้ 6) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามต้องการ KPIs จะต้องเป็นที่ยอมรับและเป็นที่เข้าใจของทุกหน่วยงานในองค์กร 7) การนำเสนอ KPIs ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบจะต้องนำเสนอในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ง่ายต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และจะต้องสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย (เจษฎา นกน้อย, 2552: 83-87)

นอกจากนี้การวัดจะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ การวัดผลงานบุคลากรที่เน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล และการวัดผลงานองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2552: 296-298)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อ 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนให้อยู่ในมาตรฐานเสมอ ทำให้บุคลากรแต่ละคนต่างจะต้องพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นตลอดเวลา 2) ช่วยพัฒนาตัวบุคลากร ทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองมีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเข้ารับการศึกษาพัฒนา ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการศึกษาคือจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากรและองค์กรไปพร้อมกัน 3) เป็นช่องทางขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นการช่วยพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง หรือปลดออกจากราชการในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจของผู้บริหารองค์กร

2. การวัดผลขององค์กรด้วยเทคนิค KPI การวัดผลงานขององค์กร คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ผู้รับบริการจากองค์กรและผลที่เกิดขึ้นกับสังคม จัดว่าเป็น

ข้อมูลที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เพราะข้อมูลที่แสดงผลงานเช่นนี้ จะช่วยเป็นหลักฐานข้อเท็จจริงแสดงความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรว่าบังเกิดผลตรง ครบถ้วน สมบูรณ์ตามนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเพียงใดความสำเร็จขององค์กรในลักษณะนี้ถือว่าเป็นหัวใจขององค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและเอกชน เป็นความสำเร็จที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับฐานะขององค์กรในสังคมเป็นความสำเร็จของการอยู่รอด เจริญก้าวหน้าเพียงใดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน คือสิ่งที่เป็นหลักฐานเชิงรูปธรรม สิ่งที่เกิดขึ้นได้และสิ่งที่วัดเชิงปริมาณได้ ที่แสดงถึงผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI เป็นการตอบคำถามว่า ถ้าการปฏิบัติงานในด้านนี้ประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จเราจะดูได้จากอะไร

สรุปได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จมีความสำคัญและประโยชน์ต่อการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กรทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าองค์กรที่ประสบผลสำเร็จจะสามารถวัดได้จากอะไร

Rothwell (2005) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและการพัฒนาตามการพัฒนาแบบดั้งเดิมประกอบด้วย 1) ชั่วโมงการฝึกอบรมและพัฒนา (Hours of training) 2) จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา (Persons trained) 3) จำนวนหลักสูตรที่จัด (Classes delivered) 4) คุณภาพของสื่อประกอบการฝึกอบรมและพัฒนา (Media produces) 5) จำนวนวัตถุประสงค์ที่บรรลุ (Instructional objective accomplished) 6) ความหลากหลายของหลักสูตรที่จัด (Course catalogs) ส่วนการพัฒนาแนวใหม่ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job behaviors) 2) ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) 3) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข (Problems solved) 4) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง (Cost savings to organization) 5) ปริมาณผลผลิต (Product quantity) 6) คุณภาพผลผลิต (Product quality) 7) อัตราการขาดงานที่ลดลง (Lower absenteeism) 8) อัตราการลาออกที่ลดลง (Lower turnover)

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวถึงการประเมินความสำเร็จของแผนงานการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องมือวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม 3) พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการณ์ปฏิบัติงาน ทักษะและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน 4) ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

ทั้งนี้การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ (สุจิตรา ชนานันท์, 2552: 44-45)

1. การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องมีเกณฑ์สำหรับการประเมินหรือตัวชี้วัดจะบอกอะไรคือความสำเร็จหรือว่าล้มเหลว

2. การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องมีวิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลที่ได้ ตามหลักเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ แนวทางการประเมินผลอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการในการประเมินผลรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) เกณฑ์การวัดปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Reaction) เป็นการวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการนั้นว่ามีความพึงพอใจ มากน้อยเพียงใด ทั้งในแง่ของเนื้อหาหลักสูตร วิทยากรผู้ฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 2) เกณฑ์การวัดการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้หลักการ เทคนิค วิธีการ รวมทั้งทักษะต่าง ๆ จากการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด การวัดว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มเติมหรือไม่ มักใช้แบบทดสอบ แบบทดสอบนั้นอาจจะเป็นเชิงอัตนัย หรือปรนัยก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ อาจใช้วิธีการทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance test) การวัดทักษะนี้นอกจากจะใช้กับงานที่ใช้แรงงานแล้วยังอาจนำมาใช้กับงานการบริหารได้ด้วย 3) เกณฑ์การวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป (Behavior on the job) จะวัดจากผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับมาปฏิบัติงานในสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างออกไปจากที่ได้รับ การฝึกอบรม 4) เกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์การ (Results) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพเชิงตัวเงิน เช่น การเปรียบเทียบต้นทุน/ผลตอบแทน การเพิ่มของยอดขาย 2) ประสิทธิภาพเชิงพฤติกรรม เช่น ประสิทธิภาพของผลผลิต ยกตัวอย่างเช่น ผลผลิตขององค์การที่เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้กระบวนการในการประเมินผลตอบแทนการลงทุนในการฝึกอบรมมีขั้นตอนทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (สุจิตรา ชนานันท์, 2552: 151-159)

1. การระบุวัตถุประสงค์การฝึกอบรมอย่างชัดเจน ความต้องการในการฝึกอบรมจะต้องถูกระบุอย่างเหมาะสม และจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนา อีกทั้งการพัฒนาแผนการประเมินในช่วงเวลาของการประเมินความต้องการจะมีอิทธิพลต่อการออกแบบ การถ่ายโอน และผลลัพธ์ของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับจะต้องมีการระบุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการไว้อย่างชัดเจน และเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำการสนับสนุนลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ

2. การระบุแผนการประเมินและข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งจะต้องชี้เฉพาะเจาะจงว่าเราจะสามารถวัดความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งในการวางแผนการเก็บข้อมูลจะต้องมีการระบุถึงวิธีการเก็บข้อมูลแหล่งข้อมูล และเวลาในการเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลการติดตามผล

แผนการวิเคราะห์ การประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนจะต้องมีการแบ่งแยกให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาในเรื่องของความแตกต่างระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลผลิต ผลกำไร การลดค่าใช้จ่าย เป็นต้น และข้อมูลเชิงคุณภาพ จะยากต่อการเก็บและวิเคราะห์ เช่น ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3. การเก็บข้อมูลระหว่างการฝึกอบรม ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการประเมินผลเพราะหากไม่มีข้อมูลในส่วนนี้ก็ไม่มีความรู้ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมการฝึกอบรม และในขั้นตอนนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลระหว่างการดำเนินการเพื่อสรุปปฏิกิริยา และความพึงพอใจของผู้รับการอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีปฏิกิริยาทางบวก หรือมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมนั้น ๆ โดยควรได้รับความรู้ใหม่ ๆ และทักษะในการนำไปประยุกต์ใช้ในงาน หากมีโอกาสที่จะนำไปใช้งานก็ควรที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานและจะเป็นการสร้างผลกระทบทางบวกให้แก่องค์กรในที่สุด โดยแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับที่ 1 การประเมินปฏิกิริยาและความพึงพอใจ (Reaction) ในหลายองค์การจะประเมินในระดับ 1 เนื่องจากเป็นเรื่องง่าย เสียค่าใช้จ่ายไม่แพงและใช้เวลาน้อยในการออกแบบเครื่องมือง่ายในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล 2) ระดับที่ 2 การประเมินการเรียนรู้ (Learning) มีความสำคัญในการประเมินความสำเร็จของโปรแกรมการฝึกอบรมในเวลาที่กำหนดว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทักษะและความรู้ที่ต้องการหรือไม่ มีการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่หลากหลายในการประเมิน เช่น การประเมินด้วยการทดสอบ การประเมินด้วยการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกถึงทักษะที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรม การประเมินด้วยการลอกเลียนแบบสถานการณ์การทำงานเข้าไปในการฝึกอบรม เป็นสถานการณ์การทำงานเสมือนจริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกทดสอบผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมเลียนแบบ และจะถูกประเมินบนพื้นฐานที่ว่าเขาจะทำให้ภาระหน้าที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร วิธีนี้อาจจะใช้ในขณะที่กำลังอยู่ระหว่างฝึกอบรมและเมื่อจบการฝึกอบรมหรือใน ส่วนของการติดตามประเมินผลก็ได้

4. การเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรม ถือว่าเป็นช่วงแรกของการติดตามในกระบวนการประเมินผลตอบแทนการลงทุน การเก็บข้อมูลหลังการฝึกอบรมถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด วิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย 1) การสำรวจทัศนคติ การนำความรู้ไปใช้ 2) การสังเกตพฤติกรรมอะไรเกิดขึ้นบ้างหลังผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 3) การสัมภาษณ์ จะละเอียดกว่า การทำแบบสอบถามและสามารถให้ข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า 4) การสนทนากลุ่มมีข้อได้เปรียบกว่าการสัมภาษณ์ในด้านของความประหยัด จะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลน้อยกว่า 5) การมอบหมายงาน เกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับจากการอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้และทักษะไปใช้ในงาน โดยจะต้องรายงานในสิ่งที่นำไปใช้ในงานรวมถึงความสำเร็จและผลลัพธ์ของงาน 6) แผนดำเนินการ

เป็นวิธีธรรมดาที่สุดในการมอบหมายงาน เพื่อติดตามผล โดยผู้รับการฝึกอบรมจะต้องทำแผนการดำเนินงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการฝึกอบรม แผนการดำเนินการจะบรรจุเนื้อหาขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องแสดงสิ่งที่จะต้องทำ โดยใคร และใช้เวลาเท่าไร ในการที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ วิธีการนี้ชัดเจนในง่าย สำหรับกำหนดว่าผู้เข้าร่วมจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพวกเขาอย่างไรในการปฏิบัติงาน และจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร 7) การวางแผนการดำเนินการพันธสัญญา โดยก่อนเริ่มโปรแกรมจะถูกตกลงกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้สอนและหัวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แผนการดำเนินการจะกลายเป็นข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน จะพูดคุยกันก่อนที่จะทำการฝึกอบรมเพื่ออธิบายถึงแผนการปฏิบัติงานและข้อตกลง หลังจากนั้นทั้งสองฝ่ายจะพบกันเป็นระยะ ๆ ทั้งระหว่างและภายหลังการฝึกอบรม เพื่อรายงานผลให้ข้อมูลย้อนกลับและทำการสอนแนะ (Coaching) 8) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในแนวทางในขอบเขตได้ เช่น ผลลัพธ์ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร และการจัดสรรเวลาสำหรับกิจกรรม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มีอยู่ในทุก ๆ องค์การ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้ข้อมูลที่เก็บไว้ในรูปแบบของรายงาน

5. การระบุผลลัพธ์ที่ได้จากโปรแกรมการฝึกอบรม โดยจะต้องระบุได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดจากโปรแกรมการฝึกอบรมจริง ไม่ใช่เกิดจากตัวแปรที่มีอิทธิพลอื่นในสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ซึ่งการที่จะระบุเจาะจงลงไปว่าผลการดำเนินการที่ดีขึ้นนั้นเป็นผลอันเกิดจากการฝึกอบรมโดยตรงสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1) การใช้กลุ่มควบคุม โดยแบ่งกลุ่มหนึ่งได้รับการฝึกอบรม ส่วนอีกกลุ่มไม่มีการฝึกอบรมให้ความแตกต่างของผลการดำเนินการของทั้งสองกลุ่มจะถือว่าเป็นผลมาจากการฝึกอบรม 2) การวิเคราะห์เส้นแนวโน้มเป็นวิธีการที่ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานก่อนหน้าเข้าฝึกอบรมเป็นฐานและทำการขยายแนวโน้มไปในอนาคตเพื่อทำเป็นกราฟและเส้นแนวโน้ม 3) การประมาณการโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าการปฏิบัติงานของเขาจะแสดงถึงการได้รับการพัฒนา พวกเขาควรที่จะต้องรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเหตุมาจากการปรับใช้สิ่งที่เขาได้เรียนรู้มานานอย่างน้อยแค่ไหน เป็นการประมาณจากจำนวนผลลัพธ์ที่ปรับปรุงพัฒนาขึ้นจากการฝึกอบรม 4) การประมาณการโดยหัวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำการประเมินพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขึ้นหรือไม่ อย่างไร 5) การประมาณการจากหัวหน้างานหรือผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปอีกในการประมาณการเปอร์เซ็นต์ของการปรับปรุงพัฒนาซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการฝึกอบรม 6) การรับรู้ข้อมูลจากลูกค้าโดยตรง เป็นการเจาะประเด็นแคบ ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการอธิบายถึงการประยุกต์หรือการนำทักษะเฉพาะหรือความสามารถของแต่ละบุคคลไปใช้ 7) การใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน หรือภายนอกองค์การในการ

ประเมินผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรม 8) การใช้ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากโปรแกรมการฝึกอบรม

6. การแปลงข้อมูลให้กลายเป็นมูลค่าทางการเงิน ในการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุน ข้อมูลการประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องถูกแบ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ วิธีการที่สามารถแปลงข้อมูลให้เป็นมูลค่าทางการเงินมีหลายวิธี ประกอบด้วย 1) เมื่อมีการจัดฝึกอบรมเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มูลค่าของผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นหรือการสามารถลดต้นทุนลงได้จะถูกนำมาคำนวณ 2) การคำนวณต้นทุนคุณภาพ หมายถึง หลาย ๆ โปรแกรมการฝึกอบรมถูกออกแบบมาให้พัฒนาคุณภาพ มูลค่าจะต้องเกิดขึ้นในการพัฒนาคุณภาพนั้น ๆ ค่าใช้จ่ายของการพัฒนา คือ ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงหรือแทนที่ผลผลิต 3) การลดเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นวัตถุประสงค์การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั่วไป การฝึกอบรมการบริหารเวลาอาจถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถลดเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งเวลาที่ลดลงจากความสำเร็จของโปรแกรมจะถูกแปลงให้เป็นมูลค่าทางการเงิน 4) การใช้ต้นทุนตามประวัติ บางครั้งการประเมินค่าจะต้องคำนึงถึงการบันทึกตามประวัติที่มีผลกระทบต่อการลงทุนในการปรับปรุงพัฒนา ในกรณีนี้ข้อมูลต้นทุนเกี่ยวกับองค์การที่เคยบันทึกไว้จะถูกใช้เพื่อจัดตั้งเป็นมูลค่าพื้นฐานในการปรับปรุงเรื่องนั้น ๆ 5) การแปลงข้อมูลให้กลายเป็นมูลค่าทางการเงินโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายในหรือภายนอกองค์การ 6) การใช้ฐานข้อมูลจากภายนอก บางครั้งเป็นส่วนที่หาได้จากโครงการการศึกษาวิจัยโดยบุคคลอื่น ๆ อาจเป็นข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของการลาออก การขาดงาน ความไม่พึงพอใจ อุบัติเหตุ และความพึงพอใจของลูกค้า 7) การให้ข้อมูลการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ ก็สามารถประเมินได้โดยผู้เข้ารับการอบรม

7. การระบุค่าใช้จ่ายของการฝึกอบรม ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผลตอบแทนของโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม 2) ค่าใช้จ่ายในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม 3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโปรแกรม 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ 5) ค่าใช้จ่ายในการประเมินผลการฝึกอบรม 6) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในหน่วยงานฝึกอบรม

8. การคำนวณผลตอบแทนการลงทุน หลังจากที่ทำกรเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์แบ่งแยกผลประโยชน์การฝึกอบรมและทำการแปลงข้อมูลกลายเป็นมูลค่าทางการเงินแล้วก็นำมาคำนวณด้วยสูตรการหาผลตอบแทนการลงทุน ได้แก่ 1) อัตราผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย (Benefit – Cost Ratio หรือ BCR) 2) ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment หรือ ROI)

9. การระบุผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ทีมงานที่พัฒนาขึ้น ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น ความ

ร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้น และการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร เป็นต้น ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ความขัดแย้งที่ลดลง การลดลงของการขาดงาน และลดอัตราการลาออก แต่หากเราสามารถแทนค่าสิ่งเหล่านี้เป็นตัวเงินได้ ก็สามารที่จะย้ายประเด็นเหล่านี้ออกจากผลประโยชน์ที่ไม่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้ ไปเป็นผลประโยชน์ที่สามารถแปลงเป็นมูลค่าทางการเงินได้

10. การรายงานผลการศึกษาและผลกระทบ งบประมาณที่ได้นำมาลงทุนในงานฝึกอบรมจำเป็นต้องมีความชัดเจนและคุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้น หลังจากที่ผ่านมากระบวนการทุกขั้นตอนในการประเมินผลตอบแทนการลงทุนแล้วต้องมีการอธิบายผลการศึกษาผลกระทบของโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น โดยสรุปเป็นภาพรวมของรายงานทั้งหมด ประกอบด้วย 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) วัตถุประสงค์ของการศึกษา 3) วิธีการประเมินผลและแผนการ 4) การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล 5) ค่าใช้จ่ายของโปรแกรม 6) ปฏิกริยาและความพึงพอใจ 7) การเรียนรู้ 8) การนำความรู้และทักษะไปใช้ในงาน 9) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ 10) การประเมินผลตอบแทนการลงทุน 11) การประเมินผลประโยชน์ไม่สามารถแปลงเป็นตัวเงินได้ 12) อุปสรรค/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ 13) สรุปและให้คำแนะนำ

วัฒนา วงเกียรติรัตน์ และคณะ (อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2552: 298-299) กล่าวถึงการวัดผลงานขององค์กรสาธารณะที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบขององค์กรมหาชน โดยกำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานใน 6 องค์ประกอบ คือ

1. ตัวชี้วัดผลกระทบที่มีต่อสังคม (Impact on society) ประกอบด้วย 1) ระดับการรับรู้ของประชาชนเกี่ยวกับผลงานที่องค์กรดำเนินการ 2) อัตราการมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานที่มีผลกระทบต่อสังคม

2. ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customers satisfaction) ประกอบด้วย 1) การรับรู้ถึงภาพลักษณ์ 2) ระดับความเชื่อมั่นในผลงาน บริการ 3) ระดับความพึงพอใจต่อผลผลิตและการบริการขององค์กร

3. ตัวชี้วัดการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร (Learning organization and growth) ประกอบด้วย 1) อัตราผลงานเชิงนวัตกรรม การปรับปรุงงาน 2) อัตราการใช้งานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสนเทศ 3) ระดับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร

4. ตัวชี้วัดความพึงพอใจและการพัฒนาองค์กรของบุคลากร (Employee satisfaction and growth) ประกอบด้วย 1) ระดับความพึงพอใจที่มีต่อกระบวนการบริการ 2) ระดับความพึงพอใจที่มีต่อสภาพงานและการจ้างงาน 3) อัตราของบุคลากรที่เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

5. ตัวชี้วัดผลประโยชน์ทางการเงิน (Financial) ประกอบด้วย 1) ระดับประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วย สัดส่วนค่าใช้จ่ายทางตรงต่อค่าใช้จ่ายรวม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนระดับผลผลิตภาพของหน่วยผลิต ฯลฯ 2) ระดับประสิทธิผลทางการเงิน ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับผลงานทางการเงิน อัตราการขยายตัวของทรัพย์สิน

6. ตัวชี้วัดของผลผลิตทั่วไปจากกระบวนการงาน (Internal work process) ประกอบด้วย 1) อัตราผลงานที่ดำเนินการได้ภายใต้กรอบเวลานั้นคือ ความรวดเร็วของกระบวนการงาน 2) ระดับความสอดคล้องของเป้าหมายเชิงปริมาณกับผลการดำเนินงานจริง 3) อัตราของการสูญเสียและความบกพร่องที่ลดลง

สมใจ ลักษณะ (2552: 306-308) กล่าวถึงการประเมินผลงานขององค์กร (Performance) ว่าไม่ควรมองจากมิติ (Perspective) ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรมองมิติอื่น ๆ ที่สำคัญอีก 3 มิติด้วยรวมเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติด้านการเงิน (Financial perspective) มิติด้านการเงินแม้จะมีข้อจำกัด แต่ก็ยังเป็นมิติที่มีความสำคัญมากที่สะท้อนความคาดหวังขององค์กร เป็นสิ่งแสดงสถานภาพและผลงานอย่างหนึ่งขององค์กร ปกติมิติด้านการเงินจะแสดงสิ่งต่อไปนี้ 1) สถานภาพทางการเงิน 2) ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตหรือการดำเนินงาน 3) การขยายมูลค่าของทรัพย์สิน 4) การเติบโตขององค์กรในการเพิ่มรายได้สุทธิ 5) ความสามารถในการทำกำไร 6) ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น

2. มิติด้านลูกค้า (Customer perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่าง ๆ เช่น 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ 2) ความคุ้มค่าของราคา 3) การตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกต้อง 4) ส่วนแบ่งของการตลาด

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินกระบวนการภายในขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น 1) กระบวนการผลิต กระบวนการบริการ 2) กระบวนการบริหารจัดการ 3) คุณภาพของการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการต่าง ๆ 4) การใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการต่าง ๆ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับการปฏิบัติงาน

4. มิติด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and growth perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้คิดค้นวิจัยพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างผลผลิตหรือการบริการที่เป็นเลิศ เช่น 1) การค้นคว้าทดลองการผลิตการบริการชนิดใหม่ 2) ผลการศึกษาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน 3) ความก้าวหน้าของการปรับปรุงการผลิตและการบริการ 4) การพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual property)

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2554) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่า ที่อาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1) ระดับปฏิภณิยาของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ พิชิต เทพวรรณ (2554: 98-102) ได้กล่าวถึงแนวทางในการช่วยให้องค์การทราบว่าใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้องค์การบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างไร องค์การสามารถใช้การประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบสมดุล จะประกอบด้วย 1) มุมมองเชิงกลยุทธ์ โดยมุมมองนี้จะวัดความสำเร็จขององค์การใน 5 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถสูง ภาวะผู้นำ การสนับสนุนและให้บริการลูกค้า การบูรณาการองค์การ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ 2) มุมมองด้านการดำเนินงาน มุมมองนี้จะวัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นในพื้นที่ฐานของงาน ได้แก่ การจัดการคน เทคโนโลยีและกระบวนการ รวมทั้งธุรกรรมในงานทรัพยากรมนุษย์ 3) มุมมองด้านลูกค้า มุมมองนี้จะวัดทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองลูกค้าขององค์การ โดยอาจใช้ผลจากการสำรวจในการรับรู้จากลูกค้าในด้านบริการ รวมถึงการประเมินในด้านอื่น ๆ เช่น ความผูกพันในงานของบุคลากร และความสามารถในการแข่งขันโดยอาจเชื่อมโยงกับการเพิ่มผลผลิตขององค์การ 4) มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะวัดว่าทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้กับองค์การอย่างไร ทั้งนี้ยังรวมถึงการวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในการฝึกอบรม การจัดการคน การจัดการความเสี่ยงและต้นทุนในการส่งมอบการให้บริการ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 สังเคราะห์แนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	สมชาย (2542)	ศุจิตรา (2552)	วัฒนา (2552)	สมใจ (2552)	ประสิทธิ์ (2554)	พิชิต (2554)
1. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓			✓	
2. ผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓		✓	
3. จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข	✓						
4. ต้นทุนขององค์การที่ลดลง	✓		✓	✓	✓		✓

ตารางที่ 3 สังเคราะห์แนวคิดตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	สมชาย (2542)	ศุจิตรา (2552)	วัฒนา (2552)	สมใจ (2552)	ประสิทธิ์ (2554)	พิชิต (2554)
5. ปริมาณผลผลิต	✓		✓				✓
6. คุณภาพของผลผลิต	✓		✓	✓	✓		
7. อัตราการขาดงานที่ลดลง	✓		✓				
8. อัตราการลาออกที่ลดลง	✓		✓				
9. ปฏิภินิยาของผู้เข้ารับการอบรม		✓	✓			✓	
10. การเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม		✓	✓			✓	
11. ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม			✓				
12. การนำความรู้ไปใช้ของผู้เข้าฝึกอบรม			✓				
13. การลดเวลาในการปฏิบัติงานของบุคลากร			✓	✓	✓		
14. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรมากขึ้น			✓				✓
15. ความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์กรมากขึ้น			✓	✓			
16. การพัฒนาการสื่อสารในองค์กร			✓	✓			
17. ความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร			✓	✓	✓		✓
18. ความขัดแย้งที่ลดลง			✓				
19. อัตราผลงานเชิงนวัตกรรมการปรับปรุงงาน				✓			
20. อัตราของบุคลากรที่เติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ				✓			
21. อัตราของการสูญเสียและความบกพร่องที่ลดลง				✓			
22. คุณภาพของการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน					✓		
23. ความสัมพันธ์ระหว่างระบบคุณภาพกับการปฏิบัติงาน					✓		
24. การคิดค้นวิจัยพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					✓		
25. การจัดการคนเทคโนโลยีและกระบวนการ							✓
26. ความสามารถในการชิงการแข่งขัน							✓

จากแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่ามีตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างและคล้าย ๆ กัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จเป็น ดัชนีที่จะช่วยในการวัดและประเมินผลความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ดังที่ Rothwell (2005) ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 4) ต้นทุนขององค์การที่ลดลง 5) ปริมาณผลผลิต 6) คุณภาพผลผลิต 7) อัตราการขาดงานที่ลดลง 8) อัตราการลาออกที่ลดลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่บุคลากรแสดงและปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยยึดวัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก (เจษฎา นกน้อย, 2552: 179-180) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, 2553: 152) ซึ่งวันชัย มีชาติ (2551: 9-10) กล่าวว่า มีตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ความสามารถ การเรียนรู้ การรับรู้ การจูงใจ โดยจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ เพราะความรู้ ทักษะ เจตคติ ล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมในโอกาสต่อไป การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ โดยควรวัดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้นควรจะให้ห่างกันพอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานได้เกิดขึ้นจริง ๆ ควรมีการประเมินหลาย ๆ ครั้ง เป็นระยะ ๆ และควรเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง เช่นจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และจากกลุ่มผู้ที่ผ่านการอบรม (ธเนศ จำเกิด, 2546: 40-41) ซึ่งในการฝึกอบรมและพัฒนาคนเน้นเพียงเรื่อง ความรู้ ทักษะ เท่านั้นปัจจุบันต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น หากในหน่วยงานที่มีผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (วนิดา เขียวงามดี, 2553: 34) นอกจากนี้ อารมณ์ ภูวิทพันธุ์ (2551ก: 29-33) กล่าวว่า พฤติกรรมถือว่าเป็นดัชนีที่บ่งชี้ว่าบุคลากรคนนั้นมีขีดความสามารถในแต่ละเรื่องมากน้อยอย่างไร ทำให้รู้ว่าแต่ละคนมีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดตามขีดความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งนั้น ๆ โดยจะต้องแปลงพฤติกรรมออกมาเป็นตัวเลขที่วัดได้ เป็นการวัดความสำเร็จของพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมา ทั้งนี้หลักการกำหนดเกณฑ์วัดผลพฤติกรรมมีวิธีการจัดทำคือการนำค่าที่บ่งชี้ตัวเลขไว้ข้างหน้าพฤติกรรมที่ต้องการ

ประเมิน เช่น จำนวนครั้ง จำนวนข้อผิดพลาด เบอร์เซ็นต์ จำนวนข้อ จำนวนโครงการ เป็นต้น หลังจากที่กำหนดเกณฑ์การวัดผลพฤติกรรมแต่ละเรื่องแล้วขั้นตอนถัดไปคือการเก็บข้อมูล เหตุการณ์ที่สำคัญ เป็นการสังเกตพฤติกรรมเฉพาะเจาะจงโดยบันทึกเป็นเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้น ๆ อย่างไรก็ตามการประเมินพฤติกรรมไม่ใช่การจ้องจับผิด แต่เป็นการสร้าง การปรับเปลี่ยน การปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรแสดง พฤติกรรมที่ดีขึ้น ซึ่งสมรรถนะจะใช้เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ บุคลากร

ซูซึ สมิตชิไกโร (2551: 217-218) กล่าวว่า การประเมินโดยใช้เกณฑ์พฤติกรรม เป็นการประเมินว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ขึ้นหรือไม่ภายหลังจากการฝึกอบรม สำหรับแนวทางในการประเมินพฤติกรรมมีดังนี้ 1) ประเมิน พฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม 2) ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มต่าง ๆ ต่อไปนี้ ได้แก่ ผู้รับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของผู้รับการฝึกอบรม 3) ควรมีการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม 4) ควร ประเมินการฝึกอบรมหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วอย่างน้อยสามเดือนเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ 5) ควรจะมีกลุ่มควบคุมซึ่งผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นกลุ่มเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรม นอกจากนี้ นิสา ซูโต (2530: 30-31) กล่าว ว่า การประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการประเมินพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงหลังจากการฝึกอบรม (Follow up) ทำให้ทราบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำการเรียนรู้ ไปปรับใช้ในพฤติกรรมปฏิบัติงานหรือไม่ ดังนั้นจะต้องคัดเลือกพฤติกรรมบางตัวที่คาดหวังว่า จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น หลังการฝึกอบรมแล้ว ความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและลูกน้องเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เป็นต้น เทคนิคการประเมินใช้ หลายวิธีประกอบกัน ตั้งแต่การติดตามผลพฤติกรรม การสังเกต ใฝ่ดู การรายงานจากหัวหน้างาน การประเมินของผู้ร่วมงาน การยอมรับทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การประเมินค่าตนเอง และการ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก เป็นต้น

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการวัดและประเมินผลหลังจากที่จัดฝึกอบรม ไปแล้วในระยะหนึ่งว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปรับใช้ในพฤติกรรมปฏิบัติงาน ต่อไป

2. ผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละคน เพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2553:177) เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีข้อมูลแสดงสภาพขององค์กรตามความเป็นจริง ทำให้เข้าใจปัญหาและข้อจำกัดขององค์กรในบางด้าน ได้เห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในผลงานเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขในช่วงเวลาหนึ่ง (สมใจ ลักษณ์, 2552: 300) ทั้งนี้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน อาจระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา และบุคลากรทุกคนทุกระดับในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน การควบคุมงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการกำหนดดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงานที่แล้วมา (History method) 2) เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ (Market method) 3) ศึกษาจากการปฏิบัติงาน (Engineer method) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2553:139-144) ซึ่งในการส่งเสริมให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงได้นั้นองค์กรจะต้องดำเนินการดังนี้ 1) ต้องมีรากฐานที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management) ที่เข้มแข็ง 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้โดยให้คนใช้ศักยภาพตนเองมากที่สุด 5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล 6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2552: 83-84) ทั้งนี้ พิชิต เทพวรรณ (2554: 124-131) กล่าวว่า องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยมีรูปแบบในการจัดการกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การให้รางวัลกับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น จะต้องมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การมีส่วนร่วม การมีระบบงานที่ยืดหยุ่น การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานที่เปิดกว้าง รวมถึงการจ่ายผลตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจและรักษาบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้

นอกจากนี้ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2552: 99) กล่าวว่า วิธีการจัดการขององค์กรที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญกับตัวเขาและสังคม 2) บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของตัวเขา 3) บุคลากรได้รับการบอกกล่าวถึงเป้าหมายและความเป็นไปได้ขององค์กรทำให้เขาทราบว่าผลการปฏิบัติงานที่เขาทำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร 4) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างกว้างขวาง 5) มีความไว้วางใจและให้การยอมรับนับถือระหว่างผู้บริหารและบุคลากร 6) บุคลากรสามารถที่จะกล้าเสี่ยงในสิ่งที่เหมาะสม 7) บุคลากรจะได้รับค่าตอบแทนอย่างงดงามกับผลการปฏิบัติงานที่สูง 8) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร 9) มีแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรต้องปรับปรุงตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น 10) องค์กรมีกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 11) บุคลากรจะได้รับสัญญาณและแรงจูงใจเพื่อให้เขาปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ตรงกับค่านิยมขององค์กร 11) จะให้ความสำคัญต่อการสรรหา การคัดเลือก และการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ทั้งนี้ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552: 243-244) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นวิธีการประเมินผลในรูปแบบของปริมาณ คุณภาพ เวลาหรือประสิทธิผลของการทำงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง โดยมุ่งความสนใจผลงานตามตำแหน่ง ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงการประเมินมาจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงานหลักที่มีความสำคัญ ส่งผลต่อความสำเร็จของตำแหน่งงานนั้น อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาว่า วิธีการประเมินแบบใดเหมาะสมกับการปฏิบัติงานขององค์กรมากที่สุด

สรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จนเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

3. จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข

สมใจ ลักษณะ (2552: 278-279) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์การปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์บุคคลในองค์กรเป็นแนวทางขั้นต้นของการศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีเป้าหมายความสำเร็จอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ขึ้นกับประสิทธิภาพของคนและประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคนและองค์กรจะต้องดำเนินไปพร้อมกัน การพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเป็นกระบวนการ

ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในปัจจัยองค์ประกอบทุกส่วนขององค์การเพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพของแต่ละปัจจัย ในขณะที่เดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึกและการปฏิบัติตนของผู้เกี่ยวข้องในองค์การทุกคน การพัฒนาองค์การต้องอาศัยวิธีการที่เป็นระเบียบระบบของการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา การประสานงาน กำกับ ติดตามผลการแก้ไขปัญหาและประเมินผล การแก้ปัญหามุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ทั้งนี้ วิบูลย์ บุญยธโรกุล (2545:170) กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาองค์การ โดยการช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในด้านการฝึกอบรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ และเป็นฝ่ายคอยให้คำปรึกษาหารือเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ (พิชิต เทพวรรณ, 2554:43)

สรุปได้ว่าจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรเสนอแนะแนวทางแก้ไขให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแก่องค์การ หรือเสนอแนะแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ต้นทุนขององค์การที่ลดลง

เจษฎา นกน้อย (2552: 282-287) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) โดยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งในลักษณะของการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและเกิดทักษะสูงสุด โดยใช้ต้นทุนในการพัฒนาต่ำที่สุด เช่น การพัฒนาระบบ E-learning หรือ Self-learning ซึ่งเป็นวิธีที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยเมื่อเทียบกับประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 2) สร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยสามารถวางตำแหน่งขององค์การและบุคลากรเพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างจึงต้องมีกระบวนการที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรและสื่อสารให้ลูกค้ารับทราบถึงจุดเด่นของบุคลากรที่แตกต่างเหนือคู่แข่ง 3) มุ่งเฉพาะส่วน (Focus) องค์การจะต้องเจาะจงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับแนวทางหรือเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะหากองค์การต้องการให้บุคลากรมีศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญพิเศษในการให้บริการ นอกจากนี้จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจอย่างต่อเนื่องเพื่อมีความพร้อมอยู่เสมอที่จะสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้น รวมทั้งสามารถช่วยเหลือสนับสนุนงานสำคัญด้านอื่น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืน และพิชิต เทพวรรณ (2554: 54) กล่าวว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้โดยอาศัย

ความสามารถขององค์กรในการจะให้ผลผลิตหรือการบริการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง หากขายในราคาเดิมแต่มีจำนวนและปริมาณมาก ก็ยังทำให้องค์กรมีกำไรและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นด้วย หลักการที่สำคัญของกลยุทธ์นี้คือการปรับปรุงผลผลิตที่มีอยู่ให้น้อยที่สุดและใช้ประโยชน์จากการลดต้นทุนอันเกิดจากการประหยัดจากขนาดในการผลิตและผลอันเกิดจากประสบการณ์ในการผลิต รวมถึงประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการที่สามารถลดต้นทุนขององค์กรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยหลังจากที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคลากรสามารถบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า ในการผลิตหรือการบริการ

5. ปริมาณผลผลิต

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551:100) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางว่าจะทำกิจกรรมอะไร การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสม จะทำให้งิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องระบุความสำเร็จออกมาในเชิงปริมาณ คือ ให้เป็นตัวเลขที่วัดได้ เช่น เป็นร้อยละ เวลา เป็นต้น นอกจากนี้ศิริชัย กาญจนวาสิ (2552: 132-133) กล่าวว่า การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความมุ่งหมาย (Purposes) ระดับต่าง ๆ เหล่านั้นจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ (Strategy) การดำเนินงานและกิจกรรมที่เหมาะสม การสร้างโมเดลเชิงตรรกะ (Logic model) ของการดำเนินงานสู่ผลสัมฤทธิ์เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดผล โดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายของความสำเร็จ ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและกิจกรรมที่จำเป็นของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อสร้างโครงข่ายของการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการติดตามกำกับงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข และประเมินผลสรุปผลการดำเนินงาน ผลสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลสัมฤทธิ์ เป็นคำรวมที่มาจากส่วนประกอบของคำว่า ผล หลายส่วนที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน สามารถเรียงลำดับจากรูปธรรมสู่นามธรรม คือ ผลผลิต (Outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (Impacts) เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลจุดหมายปลายทางที่เกิดเนื่องมาจากผลกระทบ กระบวนการประเมินผลการดำเนินงาน ควรประกอบด้วย การศึกษาวิสัยทัศน์/จุดมุ่งหมายขององค์กร วัตถุประสงค์/เป้าหมายของการดำเนินงาน วิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากร) กระบวนการ และผลการดำเนินงาน ติดตามกำกับการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน สำหรับเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานและวัดผลการดำเนินงานสำหรับเปรียบเทียบกับผล

ที่คาดหวัง เพื่อตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และใช้ผลการประเมินสำหรับพัฒนาความสำเร็จของการดำเนินในระดับขั้นที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป

สรุปได้ว่าปริมาณผลผลิตเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยหลังจากที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว ส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถในการผลิตหรือการบริการที่บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

6. คุณภาพผลผลิต

คุณภาพ (Quality) หมายถึง ผลการปฏิบัติที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือคุณลักษณะที่กำหนดไว้ บริการหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ล่วงหน้า นิยามนี้มาจากภาคอุตสาหกรรม ซึ่งมีวิธีการควบคุมคุณภาพ (Quality control) โดยผ่านการตรวจสอบ (Inspection) และการติดตามกำกับ (Monitoring) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามจุดมุ่งหมาย และคุณภาพหมายถึง ผลการปฏิบัติงานอันเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้ (ผู้เกี่ยวข้อง) และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง (ตามที่ควรจะเป็น) จึงทำให้เกิดการประกันคุณภาพ (Quality assurance) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้ การประกันคุณภาพจึงเน้นการทำให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมตั้งแต่การวางแผน การลงมือปฏิบัติและการติดตามกำกับเป็นไปอย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานตรงตามที่ปรารถนา (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2552: 144) ดังนั้น คุณภาพจึงเป็นการดำเนินการที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ โดยผู้ดำเนินการได้ปฏิบัติตามขั้นตอน และแบบแผนอย่างถูกต้องและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างพอดี แต่การดำเนินการนั้นไม่อาจไปสู่การบรรลุผลได้ตามที่ต้องการเสมอไปในขณะเดียวกันการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลตามที่ต้องการได้อย่างเหมาะสมครบถ้วนและดีงามแต่ได้ดำเนินการที่แตกต่างไปจากวิธีการและการใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ถือได้ว่าเป็นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากไม่ทำตามขั้นตอนและใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้ คุณภาพจึงไม่เกิดขึ้นถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, 2553: 27) และศิริชัย กาญจนวาสิ (2552: 147) กล่าวว่า ตัวชี้วัดซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพ หรือความสำเร็จของการดำเนินงานที่สำคัญควรครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพ เป็นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา คือผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ได้ตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้หรือผู้บริโภค ประสิทธิภาพ เป็นความสามารถของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการในการสร้างผลผลิต พิจารณาได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพในการประหยัด เป็นความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือใช้อย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดผลสูงสุด 2) ประสิทธิภาพในการผลิต เป็นความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายต่อหนึ่ง

หน่วยการผลิต ทั้งนี้อุตสาหกรรม มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551:144) กล่าวว่า คุณภาพของงาน เป็นการดูว่าผลการปฏิบัติงานที่ได้มีคุณภาพสูงหรือดีมาน้อยเพียงใด โดยกำหนดว่าคุณภาพของงานอยู่ที่ความถูกต้อง ความเหมาะสม และประโยชน์ที่ได้รับ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของงานนั้น ๆ ด้วย นอกจากนี้วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2551:100-101) กล่าวว่า วิธีการดำเนินงานของการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่าวัฏจักรเดมมิง (Deming cycle) ซึ่งจะช่วยให้เกิดคุณภาพประกอบด้วย 1) การวางแผนแก้ปัญหา (Plan-P) ประกอบด้วยการค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยใช้วิธีการระดมสมอง เขียนเป็นแผนภาพแสดงสาเหตุและผล เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาโดยใช้เครื่องมือของการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ และเลือกปัญหาที่สำคัญมาแก้ไขก่อน 2) ลงมือแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้ (Do-D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ 3) ตรวจสอบหลังจากลงมือแก้ปัญหาไปแล้ว (Check-C) เป็นการตรวจสอบดูว่าหลังจากลงมือปฏิบัติการแก้ไขตามแผนแล้วสภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายก็ต้องวางแผนแก้ไขใหม่ต่อไป การตรวจสอบทำได้โดยการเก็บข้อมูลภายหลังลงมือปฏิบัติไปแล้ว 4) ปรับปรุงแผนใหม่แล้วลงมือปฏิบัติ (Action-A) ถ้าตรวจสอบแล้วพบว่าผลการดำเนินงานไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายต้องมีการวางแผนใหม่ ลงมือปฏิบัติ และตรวจสอบผลใหม่ จนกว่าจะได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าคุณภาพผลผลิตเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยหลังจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคลากรได้นำความรู้ ทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดผลผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

7. อัตราการขาดงานที่ลดลง

พิชิต เทพวรรณ (2554: 175-176) กล่าวว่า ความผูกพันในงานของบุคลากร เป็นวิธีการ ความตั้งใจทุ่มเท หรืออุทิศตนในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุข และเกิดความจงรักภักดี และความศรัทธาของบุคลากรที่มีต่องาน อาชีพ และองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับความรู้สึก ความเชื่อ การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและเป็นความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ต้องการให้บุคลากรมีทั้งความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรและความผูกพันในงานของบุคลากร เนื่องจากความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover rate) ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกก็จะต่ำ ในขณะที่ความผูกพันในงานของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งถ้าบุคลากรมีความผูกพันในงานสูง อัตราการขาดงานก็จะต่ำ ดังนั้น องค์กรจึงต่างให้ความสำคัญกับความผูกพันใน 2 ลักษณะ ทั้งความผูกพันในงานของบุคลากร

(Employee engagement) และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Employee commitment) การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันในงานของบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถพัฒนาในปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) การปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Work itself) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง ภายใต้การดูแลและการให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ (The work environment) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมและการสร้างทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติงาน 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้กับบุคลากรที่มีโอกาสได้รับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจในทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนเข้าใจในความคาดหวังถึงสิ่งที่องค์กรต้องการได้รับ 4) โอกาสของการก้าวหน้าส่วนบุคคล (Opportunities for personal growth) กลยุทธ์นี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่จำเป็นที่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในการเรียนรู้ และการเติบโตในบทบาทหรือตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร 5) การให้โอกาสกับบุคลากร (Opportunities for contribute) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในลักษณะหนึ่งที่ทำให้โอกาสกับปฏิบัติงานในการแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมบุคลากรให้กระทำในสิ่งที่ต้องการในงาน ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กรด้วย การพัฒนาความผูกพันในงานของบุคลากรเป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่งขององค์กร เพื่อที่จะสะท้อนให้องค์กรทราบว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ความผูกพันของบุคลากรมีต่องานอย่างไร ตลอดจนทำให้ผู้บริหารทราบถึงแนวโน้มของความผูกพันในงานของบุคลากรในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะหรือรูปแบบใด ทั้งนี้เพื่อที่องค์กรจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงหรือสร้างความผูกพันในงานให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้พิชิต เทพวรรณ (2554:211-212) กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการกับการขาดงานของบุคลากร (Absence management strategy) เป็นการพัฒนาและประยุกต์ใช้นโยบายและวิธีปฏิบัติที่ออกแบบขึ้นเพื่อลดระดับการขาดงานของบุคลากร โดยสาเหตุของการขาดงานประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยในงาน (Job situation factor) ได้แก่ ขอบเขตของงาน ระดับความเครียดในงาน ลักษณะการบริหารในงาน สภาพทางกายภาพของสถานที่งาน และขนาดของกลุ่มงาน เป็นต้น 2) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factor) ได้แก่ ระดับความสำคัญของบุคลากร อายุ เพศ และบุคลิกภาพ 3) ปัจจัยจงใจในการเข้าปฏิบัติงาน (Attendance factor) ได้แก่ ระบบการให้รางวัล การจ้างค่าจ้างตามวันลาป่วย และพื้นฐานของกลุ่มงาน ดังนั้นเพื่อลดอัตราการขาดงานของบุคลากร องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจในงานและเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่สามารถลดอัตราการขาดงานของบุคลากรสามารถดำเนินการได้ดังนี้คือ 1)

การวิจัยเพื่อศึกษาความเครียดของบุคลากรอันอาจเกิดจากสภาพปัญหาสภาพในการปฏิบัติงาน 2) มีการจัดขนาดของกลุ่มงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน 3) พิจารณาเปลี่ยนแปลงงานให้เหมาะสมกับอายุและเพศของบุคลากร 4) การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ระบบรางวัลโดยอาจให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานและตามความสามารถ เป็นต้น

สรุปได้ว่าอัตราการขาดงานที่ลดลงเป็นตัวชี้วัดของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาว่า หลังการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์การแล้ว สามารถช่วยลดอัตราการขาดงานของบุคลากรได้ ซึ่งอัตราการขาดงานเป็นภาวะของบุคลากรในองค์การที่ขาดความผูกพันในงานจึงทำให้มีการขาดงาน

8. อัตราการลาออกที่ลดลง

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2553:189) กล่าวว่า การลดอัตราการออกจากงานของบุคลากร (Turnover) นั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังการออกจากงานของบุคลากร หากองค์การสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ตรงประเด็นและเหมาะสม ย่อมมีส่วนช่วยลดอัตราการออกจากงานของบุคลากร ซึ่งนอกจากจะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ขององค์การในด้านการสรรหา คัดเลือกและการฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทดแทนแล้ว การดำเนินงานขององค์การยังสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ต้องหยุดชะงักลงกลางคัน ซึ่งนงนุช วงษ์สุวรรณ (2552: 210-211) กล่าวว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นความพยายามในการรักษาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนานโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดีมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งมีความสำคัญสรุปได้ดังนี้ 1) องค์การไม่สูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะมีขวัญกำลังใจ มีความมั่นคง ความก้าวหน้าและความปลอดภัย บุคลากรเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การ 2) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ เพราะไม่มีการโยกย้ายบุคลากรใหม่บ่อยครั้ง เนื่องจากองค์การได้มีการเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างดี ไม่ใช่มุ่งแต่งานอย่างเดียว 3) ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากไม่ต้องใช้จ่ายเงินเพื่อรับบุคลากรใหม่ระหว่างรอรับบุคลากรใหม่บุคลากรเก่าไม่มีทำให้ผลผลิตลดลง บุคลากรใหม่กว่าจะเข้ามาฝึกงานและสร้างความคุ้นเคยกับงานก็ต้องใช้เวลานาน 4) องค์การมีความก้าวหน้าได้เร็วและมีความมั่นคงเนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่บ่อยครั้งบุคลากรมีกำลังใจปฏิบัติงานจึงทุ่มเทกำลังกายกำลังใจอย่างเต็มที่ 5) ประเทศชาติมั่นคงเนื่องจากองค์การมั่นคงเพราะบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อเนื่องไปถึงประเทศชาติในที่สุด

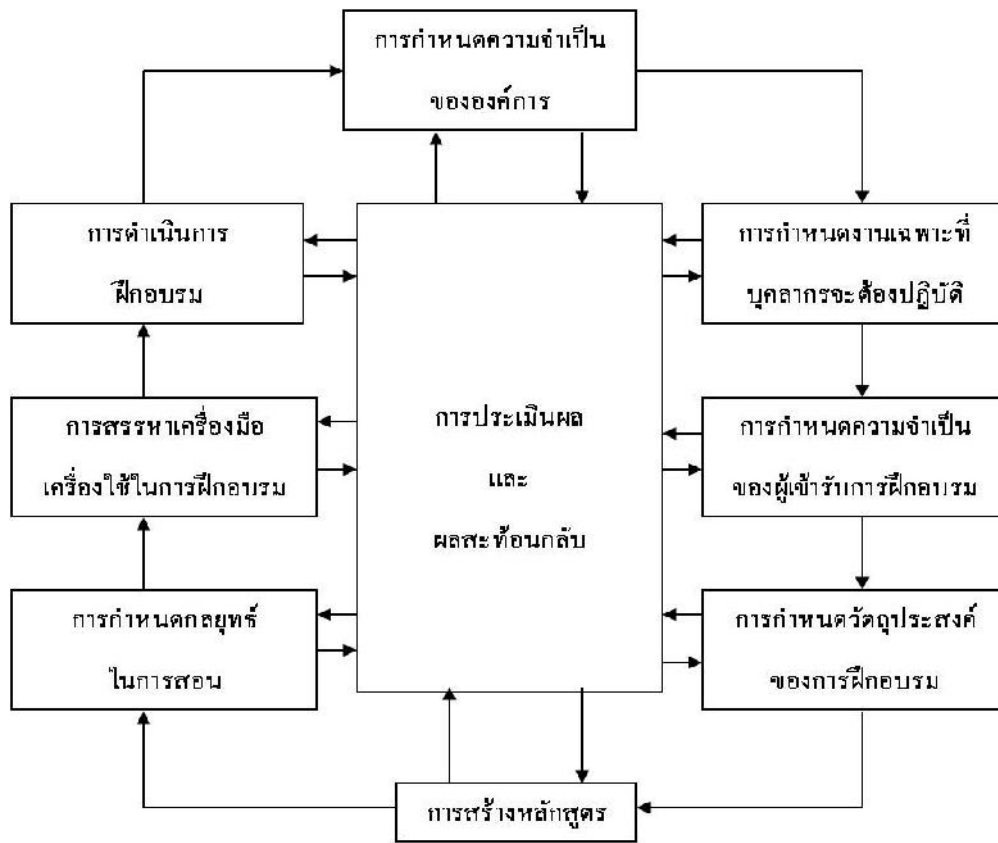
นอกจากนี้พิชิต เทพวรรณ (2554:210-211) กล่าวว่า กลยุทธ์การรักษาบุคลากร (Retention strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรต่อไปในระยะยาว และลดอัตราการลาออกของบุคลากร โดยพื้นฐานกลยุทธ์การรักษาบุคลากรนี้สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการคือ การวิเคราะห์เหตุผลสำหรับการอยู่ต่อหรือลาออกของบุคลากร สำหรับเหตุผลสำหรับการอยู่ต่อหรือการลาออกของบุคลากรสามารถดำเนินการได้โดยการสำรวจเกี่ยวกับทัศนคติหรือวิธีการสัมภาษณ์ในเหตุผลที่บุคลากรลาออก ซึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมเพื่อรักษาบุคลากรมีดังนี้ 1) วิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Pay) การมีระบบค่าตอบแทนที่ไม่เท่ากันหรือไม่ยุติธรรมถือว่าเป็นหนึ่งในปัญหาที่ทำให้องค์กรไม่สามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ สิ่งที่องค์กรควรดำเนินการได้แก่ การปรับค่าตอบแทน มีการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ หรือโดยการดำเนินการบางอย่างให้บุคลากรเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับการให้รางวัลว่ามีความสอดคล้องและเกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้การประเมินวิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานจะทำให้วิธีที่ใช้อยู่สามารถปฏิบัติอย่างมีความยุติธรรม การปรับระบบที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนตามผลปฏิบัติงาน การให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการและความชอบของแต่ละคน รวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การให้รางวัล (Reward) แก่บุคลากรตามความต้องการจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงความต้องการของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม การให้รางวัลถือได้ว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดีขึ้น เกิดความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ 3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) บุคลากรจะขาดแรงจูงใจในกรณีที่มีความรับผิดชอบหรือมาตรฐานที่วัดผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน 4) ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) เป็นสิ่งที่องค์กรมีความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยความผูกพันขององค์กรของบุคลากรจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรได้มีการอธิบายถึง นโยบาย ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้กับบุคลากร แล้วกระตุ้นบุคลากรให้นำความคิดมาแลกเปลี่ยนกัน รวมถึงการมีสื่อสารกับบุคลากรในลักษณะต่าง ๆ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่ทางการ ตลอดจนการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำให้ระบบการงานดีขึ้น

สรุปได้ว่าอัตราการลาออกที่ลดลงเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่จะต้องหาวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะทำให้มีอัตราการลาออกลดลง เนื่องจากอัตราการลาออกของบุคลากรมาจากสาเหตุของการขาดความผูกพันต่อองค์กรจึงมีการลาออกจางาน

2.2.3 วิธีทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ที่เปลี่ยนแปลงไปในแนวทางการพัฒนางานให้ดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ กันตามวัตถุประสงค์และลักษณะของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนางานที่ปฏิบัติในปัจจุบันและแนวโน้มของลักษณะงานในอนาคตเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีสาระสำคัญดังนี้

วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาแบบดั้งเดิม เมื่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้รับทราบปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายหนึ่ง ๆ ก็จะพยายามหาทางแก้ไขเท่าที่เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่จะอำนวย การแก้ปัญหาจะมุ่งไปที่การจัดหลักสูตรอบรมที่คาดว่าจะช่วยให้ฝ่ายนั้น ๆ แก้ไขปัญหาตามที่ได้รับแจ้งมาได้ เวลาส่วนใหญ่ใช้กับการจัดหลักสูตรอบรมมากกว่าการหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด ส่วนการพัฒนาแนวใหม่จะเป็นการแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจมาจากการร้องขอจากฝ่ายที่ประสบปัญหา หรือเกิดจากการที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเข้าไปวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคลและใช้วิธีการจัดการปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า ดังนั้นเวลาส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหาแนวทางแก้ไขที่ตรงจุด ส่วนการจัดหลักสูตรอบรมจะใช้เมื่อมั่นใจว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Rothwell, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของ Nadler (1982: 11-13) ที่ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเรียกว่า The Critical Events Model โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการฝึกอบรมในเชิงระบบอย่างมาก แบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้ จะต้องมีการประเมินผลและส่งผลสะท้อนกลับต่อขั้นตอนนี้ ๆ ก่อนเสมอ เมื่อวิเคราะห์ทบทวนในความเป็นจริงและเหมาะสมก่อนที่จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน Nadler เปรียบเทียบระบบการฝึกอบรมตาม Model นี้ว่าเป็นระบบเปิด (Open system) เหมือนกับระบบวงจรไฟฟ้าหรือไดอะแกรมทางวิศวกร (Engineering diagram)



แผนภาพที่ 2 แสดงกระบวนการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model
ที่มา: Nadler (1982: 11-13)

1. การกำหนดความจำเป็นขององค์กร (Identify the needs of the organization)
ในขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องค้นหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงขององค์กรและปัญหานั้นสามารถที่จะสร้างสรรค์ให้เป็นโอกาสได้ด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมของบุคลากรองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมนั่นเอง

2. การกำหนดงานเฉพาะที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติ (Specify job performance)
ขั้นตอนนี้เป็นการระบุแยกแยะและกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ นั้น ว่าการที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง

3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Identify learner needs) เมื่อสามารถระบุความจำเป็นขององค์กรและงานที่ต้องการพัฒนาได้แล้ว จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละบุคคลว่า เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด แค่นั้น อย่างไรและจะเท่ากับปัญหาขององค์กร จะได้รับการแก้ไข

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine objective) ในการสร้างโปรแกรมการเรียนรู้หรือหลักสูตรในการฝึกอบรมนั้น จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจน โดยการสำรวจตรวจสอบเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job performance) ของบุคลากรที่เป็นปัญหาว่าจะต้องแก้ไขอย่างไร ในระดับใด เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ในมาตรฐานขององค์การ

5. การสร้างหลักสูตร (Build curriculum) การสร้างหลักสูตรนั้นเป็นการกำหนดเนื้อหาสาระและหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่จะสามารถตอบวัตถุประสงค์ได้เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจนสามารถได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ จนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและความต้องการขององค์การ

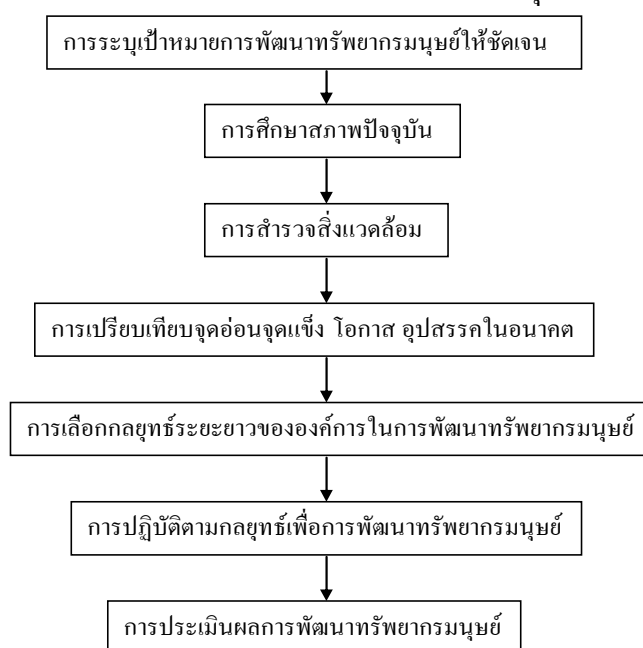
6. การกำหนดกลยุทธ์ในการสอน (Select instructional strategies) กลยุทธ์การสอนนั้น คือ เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สามารถกระตุ้นและชี้นำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้และทักษะตามที่กำหนดไว้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเลือกสรรกลยุทธ์ การเรียนรู้ (Learning strategies) ประเภทต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนวิทยากร (Instructor) เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลมากยิ่งขึ้น

7. การสรรหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรม (Obtain instructional resources) หมายถึง การกำหนดอุปกรณ์เครื่องใช้โสตทัศนูปกรณ์ประเภทต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และบังเกิดผลในการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น การเลือกอุปกรณ์เหล่านี้จะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ทั้งด้านค่าใช้จ่าย ความยากง่าย ระยะเวลา และผลที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย

8. การดำเนินการฝึกอบรม (Conduct training) เป็นขั้นตอนของการจัดดำเนินการฝึกอบรมซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องทำหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilitators) ด้วยการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ การดูแลโปรแกรมที่กำหนดไว้ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มีการปรึกษาหารือกับวิทยากร และตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ ด้วย

9. การประเมินผลและผลสะท้อนกลับ (Evaluation and feedback) หมายถึง ในทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผลและพิจารณาผลสะท้อนกลับเสมอ เพื่อดูว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือมีผลกระทบใด ๆ หรือไม่ คำนึงค่าที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นความมั่นใจว่าโครงการที่เตรียมการขึ้นนี้จะได้ประโยชน์คุ้มค่า ไม่สูญเปล่า

Rothwell and Kazanas (1989: 19) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การระบุเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นที่ 3 การสำรวจสิ่งแวดล้อมภายนอก ขั้นที่ 4 การเปรียบเทียบจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในอนาคต ขั้นที่ 5 การเลือกกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 6 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นที่ 7 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ

Rothwell and Kazanas

ที่มา: Rothwell and Kazanas (1989:19)

Dubois and Rothwell (2004) ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด Competency ในการออกแบบรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เป็นการวิเคราะห์ว่าปัญหาเรื่องผลงานเกิดจากความสามารถของบุคลากร หรือความสามารถขององค์กร โดยความสามารถของบุคลากรหมายถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตรงหรือสูงกว่าความต้องการขององค์กรหรือลูกค้า ส่วนความสามารถขององค์กรหมายถึงความเชี่ยวชาญหลักขององค์กร หรือทักษะที่องค์กรจำเป็นต้องทำได้ดีเป็นพิเศษมิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

2. การหาเกณฑ์ผลงานที่ดีเลิศ เป็นการวิเคราะห์หากรอบความต้องการขององค์กรงาน และตัวบุคลากร เพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. การวิเคราะห์ Competency ของผู้ที่มีผลงานดีเด่น เป็นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทักษะ (Attitude) ตามที่องค์กรต้องการรวมถึงการพัฒนาในระดับแรงจูงใจ และการปรับเปลี่ยนบุคลิกลักษณะของบุคลากรแต่ละคนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของบุคลากร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เป็นการเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในรูปของตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ นอกจากนี้ตัวชี้วัดพฤติกรรมดังกล่าวต้องสามารถสังเกตและวัดประเมินได้อย่างชัดเจน เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

5. การหาทางเลือกที่เหมาะสมในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ตัดสินใจว่า องค์กรควรส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก หรือว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญออกแบบหลักสูตรและจัดการฝึกอบรมภายในองค์กรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของการฝึกอบรมได้

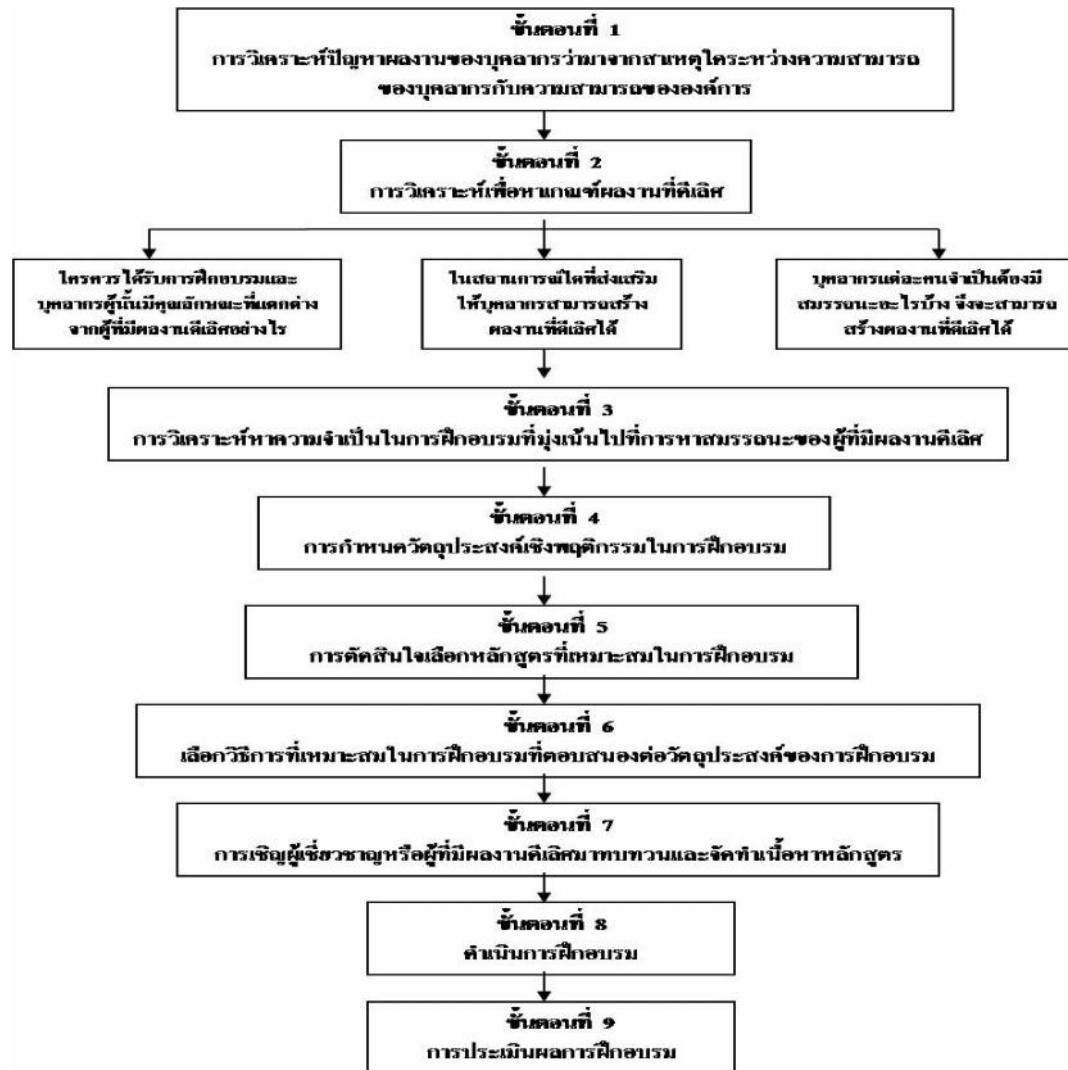
6. การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรม ซึ่งองค์กรจะไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมมากกว่าผลลัพธ์ที่ดีเลิศที่ได้รับจากการฝึกอบรม ดังนั้นเลือกวิธีการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของการเรียนรู้ ที่ตอบสนองต่อตัวชี้วัดพฤติกรรมมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการฝึกอบรม

7. การทบทวนเนื้อหาของหลักสูตรก่อนการฝึกอบรม โดยองค์กรจะต้องวัดผลก่อนการฝึกอบรมเพื่อดูว่า การฝึกอบรมจะสามารถพัฒนา Competency ให้ดีขึ้นได้เพียงใด ขั้นตอนนี้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากองค์กรสามารถนำผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญใน Competency แต่ละด้านมาช่วยพิจารณา ทบทวน และจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้แผนการฝึกอบรมบรรลุผลตามที่หลักสูตรกำหนด

8. การจัดฝึกอบรมตามแผนที่กำหนด

9. ประเมินผลหลังการฝึกอบรม เป็นการวัดและประเมิน ความคุ้มค่า ของการลงทุนในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่สูง และประเมินว่าการฝึกอบรมสามารถพัฒนา Competency ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นเพียงใด และเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศนอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร และความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นการรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้มากขึ้นเพียงใด ซึ่งวิธีในการประเมินอาจให้บุคลากรปฏิบัติงานจริง

หรือปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่จำลองขึ้น แล้ววัดผลการปฏิบัติงานงานเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หรือใช้การประเมินแบบ 360 องศา จากขั้นตอนดังกล่าวสามารถ แสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภาพที่ 4 แสดงกระบวนการฝึกอบรม Competency based ISD model
ที่มา: Dubois and Rothwell (2004)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2552:21) กำหนด ขั้นตอนในการพัฒนาผู้นำ ประกอบด้วย 1) ประชุมคณะทำงานในการวางแผนและเตรียมงาน โครงการพัฒนาผู้นำ 2) ประชุมปฏิบัติการร่วมกับผู้แทนหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มเป้าหมาย โดย การดำเนินการทบทวนและปรับปรุงหลักสูตร 3) จัดทำและรวบรวมรูปแบบหลักสูตร 4) ดำเนินการ ฝึกอบรมตามหลักสูตร 5) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวางแผนปฏิบัติการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน

หน่วยงาน 6) จัดทำเครื่องมือประเมินผลและติดตามผลแผนปฏิบัติการ 7) สรุปและเสนอผลการประเมินและติดตามผลหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ และในการพัฒนาผู้นำ (Strategic leadership development) เป็นการพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งมีหลักการสำคัญเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับผู้นำให้มีขีดสมรรถนะในการบริหารงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริงและเพื่อให้บุคลากรในระดับผู้นำมีศักยภาพในระดับที่เป็นแกนหลักขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตต่อไป มีขั้นตอนประกอบด้วย 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบุคลากรเข้าร่วมพูดคุยหารือข้อสรุปร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดปัจจัยหลักและภารกิจหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายให้สำเร็จและเรียงลำดับความสำคัญปัจจัยเหล่านั้น 2) กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ โดยการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์ การสำรวจ และเอกสารการอธิบายลักษณะงาน เป็นการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ (Leader profile) ที่คาดว่าจะสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กรในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ควรไปประกอบด้วยศักยภาพ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 3) การประเมินศักยภาพผู้นำ ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาต้องดำเนินการประเมินศักยภาพผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบันเสียก่อนเพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ตามเกณฑ์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งอาจทำได้โดย การประเมินตนเองจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การประเมิน 360 องศา โดยการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลที่ได้จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่ม 4) การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาสามารถทำได้หลายรูปแบบแต่จะเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดแผนพัฒนาผู้นำองค์กรและแผนการพัฒนารายบุคคล โดยใช้ผลของการประเมินเป็นข้อพิจารณากำหนดการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาผู้นำองค์กร 5) ประเมินผู้นำเป็นระยะ หลังจากการพัฒนาผู้นำได้ระดับหนึ่งตามแผนที่วางไว้ ควรทำการประเมินศักยภาพของผู้นำเหล่านั้น เพื่อศึกษาพัฒนาการและปรับเปลี่ยนความจำเป็นในการพัฒนาให้เหมาะสมและมั่นใจว่ายังคงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ, 2553: 52-55)

นอกจากนี้ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2554: 3) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ขั้นศึกษาวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร มีการศึกษาใน 3 ด้าน กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์กร เพื่อทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยากาศขององค์กร การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่จำเป็นสำหรับงาน

นั้น ๆ และการวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่ โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารที่ปฏิบัติงานไม่ได้ผลดี เป็นเพราะ ขาดความรู้สำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดทัศนคติที่ดีต่องาน ขาดการฝึกปฏิบัติ ขาดทักษะ ขาดความสนใจ และขาดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมีเทคนิคที่ใช้ในการหาความต้องการจำเป็น ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสำรวจ การทดสอบ และการศึกษาเอกสาร รายงาน บันทึกที่ชี้ให้เห็นปัญหา

2. ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการวางแผนและจัดทำโครงการ ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในขั้นแรกการวางแผนพัฒนานี้ควรให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลซึ่งหมายความว่า หลักสูตรแต่ละหลักสูตรย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ วิชาแต่ละวิชาย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละคน

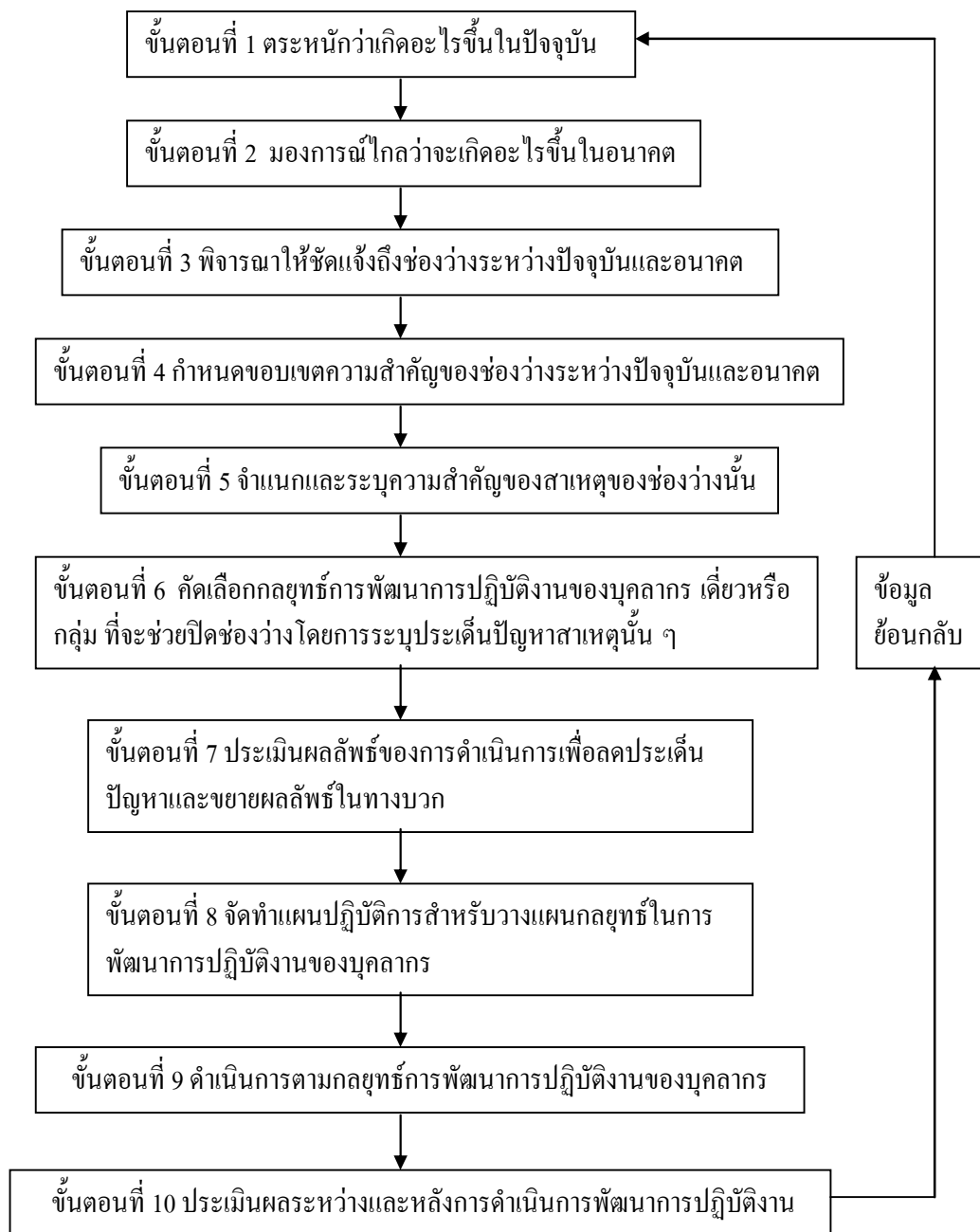
3. ขั้นการดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริง โดยมีเทคนิควิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณและข้อจำกัดต่าง ๆ เทคนิคการพัฒนาอาจจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (On-the-job method) ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า 2) การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-job method) เป็นการพัฒนาที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงาน หรือนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักจะจัดในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรม โดยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ ทัศนศึกษาเกมการบริหาร การสัมมนาภายนอกโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การแสดงบทบาทสมมุติ การให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง แบบแผนพฤติกรรม และศูนย์การพัฒนาในหน่วยงาน 3) การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized method) เป็นเทคนิคที่ใช้การเพิ่มการรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารต่อบุคคลอื่น และลดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน เช่นการอบรมผู้นำที่เหมาะสม การอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อน เป็นต้น

4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่า โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ 1) ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา 2) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา 4) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์กร

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2554:1) กำหนดการพัฒนาบุคลากรก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้อำนวยการคัดเลือกต้องเข้ารับการพัฒนา ก่อนแต่งตั้งให้

ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่ราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 15 วัน ใน 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ไม่น้อยกว่า 4 วัน) เพื่อพัฒนาด้านพื้นฐานสังคมและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวมการเสริมสร้าง ภาวะผู้นำ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา การบริหารจัดการ การพัฒนาการคุณภาพการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์และ วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 2 การเรียนรู้ในสภาพจริง (ไม่น้อยกว่า 7 วัน) ให้ผู้เข้า รับการพัฒนาได้เรียนรู้ตามสภาพจริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความพร้อม โดยมี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ทรงวุฒิที่มีความรู้ มีประสบการณ์ ให้คำปรึกษา แนะนำ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ในสภาพจริง ส่วนที่ 3 การจัดทำและเสนอแผนกล ยุทธ์พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (ไม่น้อยกว่า 4 วัน) ให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และนำเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการต้องมีระยะเวลาเข้ารับการพัฒนาน้อยกว่าร้อยละ 80 ของระยะเวลาการพัฒนาทั้งหมด และต้องผ่านเกณฑ์ประเมินผลทั้งในส่วนของ การประเมินผล ระหว่างการพัฒนา และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่ง ก.ค.ศ. มอบ ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำ รายละเอียดหลักสูตรและดำเนินการพัฒนา

Rothwell (2005: 48-51) กล่าวว่า ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน กำลังเป็นที่ ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ยากลำบากเช่นนี้ ต้องการภาวะผู้นำซึ่งเข้าใจใน ความสำคัญ ของบริบทและการปฏิบัติงานจริง ที่จะแก้ปัญหาเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงพลังของการรวมตัวกันของ ปัจเจกชน การปฏิบัติงานเป็นทีม ภาวะผู้นำและการมีพันธสัญญาร่วมกันสามประเด็นหลักของการ พัฒนาการปฏิบัติงาน คือ เป้าหมายส่วนตัวของบุคลากร เป้าหมายของกลุ่ม และเป้าหมายของ องค์กร รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร (A model for human performance enhancement) มีขั้นตอนดังนี้



แผนภาพที่ 5 แสดงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร
ที่มา: Rothwell (2005: 49)

และ Rothwell (2005: 50-51) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของ Jacob สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานบุคลากร (Jacobs' s Competency Model for PHE) โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย 1) จำแนกความต้องการขององค์กร 2) วิเคราะห์ตัวชี้วัด สาเหตุ และประเมินความผิดพลาดของบุคลากร 3) ควบคุมการปฏิบัติงานและภาระงานที่วิเคราะห์ไว้แล้ว 4) เฉพาะเจาะจงลงไปยังมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5) เลือกการฝึกอบรมที่เหมาะสมและแก้ปัญหาอย่างมีพัฒนาการ

6) ออกแบบวิธีการและสื่อที่เป็นระบบชุดคำสั่งที่ชัดเจน 7) สร้างเครื่องมือฝึกอบรมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 8) จำเพาะเจาะจง และดำเนินการกระตุ้นอย่างเหมาะสม ทบทวนการออกแบบงานและแก้ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม 9) ควบคุมและสร้างความเชื่อมั่นเรื่องคุณภาพการฝึกอบรมและโครงการพัฒนาบุคลากร 10) ประเมินประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติงาน 11) รักษาความน่าเชื่อถือและความสัมพันธ์การให้คำปรึกษาของเพื่อนร่วมงาน 12) พิจารณาสมาชิกในเรื่องความช่วยเหลือในวิชาชีพ 13) ทำความเข้าใจแสดงให้เห็นถึงงานวิจัยที่สัมพันธ์กับการปรับปรุงการฝึกฝนในวิชาชีพด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา 14) ทำพันธสัญญาในกิจกรรมทางวิชาชีพและการพัฒนาตนเอง 15) สนับสนุน ส่งเสริมความเข้าใจ ประโยชน์ของรูปแบบและการฝึกฝนที่สัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

นอกจากนี้สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ (2550ข: 72-77) กล่าวถึงการพัฒนากการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของ HPE (Human Performance Enhancement : HPE หรือการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร) เป็นการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน และสภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์ห้องค์การ (Organization Analysis) การวิเคราะห์งาน (Task Analysis) และการวิเคราะห์ตัวบุคคล (Person or Individual Analysis) การวิเคราะห์ความจำเป็นการฝึกอบรมตามแนวคิดของ HPE (Human Performance Enhancement Needs Assessment : HPENA) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (The Organizational Environment) มีวัตถุประสงค์เพื่อดูว่าองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) รวมทั้งยังสามารถลดผลกระทบจากอุปสรรค (Threat) ได้ดีเพียงใด ซึ่งองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกในพื้นที่นี้หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด และความสำเร็จขององค์กร การวิเคราะห์ข้างต้นจะช่วยให้ HPE พบ “ช่องว่าง” หรือ Performance Gap เกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยเปรียบเทียบการตอบสนองที่ “เป็นอยู่จริง” กับ “ที่ควรจะเป็น”

2. การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและระบบการปฏิบัติงาน (Work Environment) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร โดยการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรชั้นนำในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานด้านคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นต้น โดย HPE จะต้องสามารถนำ หรือสนับสนุนให้เกิดการนำ เกณฑ์ขององค์กรชั้นนำที่เกิดการเปรียบเทียบ มาใช้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของตน

3. การวิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน (The Work Level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของผลงานต่าง ๆ ของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดย HPE ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน (Reengineer) จัดโครงสร้างใหม่ให้องค์การ เพื่อให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และยังคงมีความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นให้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผลักดันให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้ผู้บริหารมุ่งมั่นต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ขององค์กร

4. การวิเคราะห์ตัวบุคคล (The Worker Level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของบุคลากรแต่ละคน และความสอดคล้องของ Competency ของบุคลากรเหล่านั้นกับความคาดหวังขององค์กร โดย HPE ต้องสามารถค้นหาว่า Competency ของบุคลากรที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตมีอะไรบ้าง อะไรคือสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศนั้นจะต้องอยู่ที่เงื่อนไขใด

สรุปว่าวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็นและวิเคราะห์ว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพียงใด จะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาหรือช่องว่างของผลงานที่เป็นอยู่กับผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น โดยจะเปรียบเทียบความสามารถและแรงจูงใจของบุคลากรว่าสอดคล้องกับงานที่ทำอยู่หรือไม่

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 สังกะระห์แนวคิดวิธีทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

วิธีทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	Nadler (1982)	Rothwell and Kazanas (1989)	Dubois and Rothwell (2004)	สคปศ. (2552)	เอกชัย (2553)	ประสิทธิ์ (2554)	ก.ศ.ศ. (2554)	ศุภัญญา (2550ข)
13. จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓				✓				
14. ดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
15. ประเมินผลระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓	✓	✓		✓	
16. ให้ข้อมูลป้อนกลับ	✓	✓							✓
17. กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม		✓	✓	✓					
18. สร้างหลักสูตร		✓		✓	✓			✓	
19. กำหนดกลยุทธ์ในการสอน		✓							
20. สรรหาเครื่องมือหรือเลือกวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม		✓		✓					
21. วิเคราะห์เพื่อหาเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ				✓					
22. วิเคราะห์สมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างผลงานที่ดีเลิศของบุคลากร				✓					
23. เชิญผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศมาทบทวนและจัดเนื้อหาหลักสูตร				✓					
24. ทำความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร						✓			
25. กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์						✓			
26. ประเมินศักยภาพผู้นำในปัจจุบันเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ตามเกณฑ์พฤติกรรมของผู้นำก่อนที่จะดำเนินการพัฒนา						✓			
27. เสริมสร้างสมรรถนะของผู้นำที่เข้ารับการพัฒนา								✓	
28. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้ในสภาพจริง								✓	
29. ให้ผู้รับการพัฒนาจัดทำและเสนอแผนกลยุทธ์พัฒนาการศึกษา					✓			✓	

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่าวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ซึ่งผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล 2) การสร้างวิสัยทัศน์สู่อนาคต โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต 3) มีการพิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนา 4) มีการกำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคต 5) มีการจำแนกและระบุความสำคัญของสาเหตุช่องว่างนั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด 6) มีการคัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร เดี่ยวหรือกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง 7) มีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลลัพธ์ในทางบวกให้มากที่สุด 8) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร 9) มีการดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร 10) มีการประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ในขั้นตอนที่ 1 สรุปว่าขั้นตอนที่ 1-8 เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์และการวางแผน ขั้นตอนที่ 9 เป็นขั้นตอนการดำเนินการทั้งการจัดการและการฝึกอบรม ส่วนขั้นตอนสุดท้ายเป็นขั้นตอนของการประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับ

2.2.4 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

การดำเนินงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการกำหนดกลุ่มคนหรือบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่จะต้องถูกกระทำไว้อย่างชัดเจน เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการวัดและประเมินผลของการดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนา โดยกลุ่มเป้าหมายจะเป็นจุดศูนย์กลางของการพัฒนา และเอาใจใส่ดูแล สังเกตพฤติกรรม ว่าได้มีความเปลี่ยนแปลงหรือต้องการได้รับการพัฒนาอย่างไรจึงจะตรงตามความต้องการ ปัญหาหรือจุดอ่อนที่ค้นพบเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีสาระสำคัญดังนี้

Rothwell (2005) กล่าวว่า การพัฒนาแบบดั้งเดิมกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา คือ บุคลากรทั้งหมดขององค์กร โดยมีการแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อความเหมาะสมด้านการ

บริหารจัดการ เช่น การฝึกอบรม ทักษะด้านเทคนิคให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ การฝึกอบรม ทักษะหัวหน้างานให้แก่บุคลากรในระดับหัวหน้างาน และการฝึกอบรมทักษะการบริหารให้แก่ บุคลากรระดับบริหาร การพัฒนาแนวใหม่กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา คือ บุคลากร ทั้งองค์กร แต่จะไม่แบ่งออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ มากมาย เพราะคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาด้าน ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบ มากกว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรม แยกตามระดับบุคลากร

การกำหนดและคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือกลุ่มเป้าหมาย ควรดำเนินการดังนี้ (จงกลณี ชุตินาเทวินทร์, 2542: 37-48)

1. การจำแนกแยกแยะผู้เข้าอบรม จะเป็นการนิยามผู้เข้ารับการอบรมโดยมีเป้าหมายหลักเพื่อจำแนกศักยภาพของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน และเพื่อประโยชน์ในการทบทวนปรับปรุง หลักสูตรและเทคนิควิธีการรวมทั้งกระบวนการในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม โดยพิจารณาจากข้อมูลพื้นฐานของผู้เข้าอบรม ได้แก่ 1) จำนวนทั้งหมดของผู้เข้าอบรม 2) พื้นฐานและข้อจำกัดของผู้เข้าอบรม 3) ประสบการณ์ในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ 4) ความสามารถพิเศษของผู้เข้ารับการอบรม 5) ความคาดหวังของผู้เข้ารับการอบรม

2. การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งความสำคัญของการคัดเลือกจะขึ้นอยู่กับ หลักสูตรแต่ละหลักสูตร รวมทั้งข้อกำหนดเบื้องต้นของผู้ให้ทุนและคุณสมบัติอื่น ๆ โดยจัดลำดับ ความสำคัญก่อนหลัง อาทิผู้นั้นมีความจำเป็นจะต้องเข้าอบรมหรือไม่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ หรือไม่ อบรมไปแล้วจะได้ประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยความรู้ไม่สูญเปล่าหรือไม่ โดยพิจารณาจาก พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าใครมีปัญหาทางด้านใด ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบดังนี้ 1) ขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน 2) ขาดทักษะในการปฏิบัติงาน 3) ขาดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ขาดสำนึกในการปฏิบัติงานร่วมกัน การวิเคราะห์พฤติกรรมการ ปฏิบัติงานจากองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้หน่วยงานตัดสินใจได้ว่าควรส่งใครเข้าอบรม หรือลำดับความสำคัญ และในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้มีอำนาจกำหนดทิศทางของ องค์กร วางแผนการพัฒนาองค์กรและอื่น ๆ ควรได้รับการอบรมหรือการสัมมนาในระดับสูง เพื่อให้มีความสามารถและวิสัยทัศน์ในการวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของ หน่วยงานให้ถูกต้อง ซึ่งจะต้องหาประสบการณ์จากภายนอกให้มากขึ้นทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อจะได้นำพาองค์กรของตนให้สามารถอยู่รอดได้ในโลกของการแข่งขันและ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545: 245-250) กล่าวว่าบทบาทของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ ที่ได้รับการเสนอให้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีบทบาทดังนี้ 1) ให้ข้อมูลที่ต้องใช้สำหรับการจัดทำ

โครงการฝึกอบรม เริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในเรื่องใดบ้าง ก่อนที่จะนำข้อมูลดังกล่าวไปจัดทำหลักสูตร การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหา วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ วิธีการฝึกอบรม ฯลฯ ย่อมเป็นการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2) เป็นผู้ตัดสินใจในการเข้ารับการฝึกอบรม ถ้าการฝึกอบรมนั้นไม่สอดคล้องกับงานหรือมิได้อยู่ในความสนใจ การฝึกอบรมนั้นก็อาจเป็นการสูญเปล่า หลังจากพิจารณาหลักสูตรนั้นเป็นประโยชน์ต่อตนเองหรือไม่ ผู้ได้รับการเสนอชื่อให้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ 3) เข้าร่วมในกิจกรรมก่อนการฝึกอบรม ผู้ถูกเสนอชื่อให้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติตามคำแนะนำทุกอย่างในการเตรียมตัว เช่น การศึกษาเอกสารที่แจกให้อ่านก่อน ศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน ทำข้อสอบเพื่อหาระดับความรู้เดิมของตนเอง เตรียมเสนอประสบการณ์ของตนเองในการศึกษากรณี เป็นต้น 4) สร้างแนวร่วมหรือเพื่อนเรียนขึ้นในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม การจับกลุ่มเรียนเป็นวิธีการที่ง่ายและได้ผลถ้าทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันที่จะช่วยสมาชิกในกลุ่มให้มีความรู้หรือทักษะตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 5) จัดบันทึกแนวความคิดใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้และโอกาสหรือสถานการณ์ที่จะใช้ความรู้เหล่านั้นได้ การพยายามแสวงหาความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ ขณะฝึกอบรมจะช่วยให้มีสมาธิที่จะรับรู้เนื้อหาสาระที่นำเสนอโดยวิทยากร อันจะมีผลให้สามารถเรียนรู้ได้มากกว่าและนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น 6) พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้อย่างแข็งขัน ควรพยายามหาโอกาสแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง หรือลงมือทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่วิทยากรจัดขึ้น ทำให้จำไว้ได้นานกว่า 7) จัดทำแผนการใช้ความรู้ใหม่ ควรตั้งเป้าหมายในการใช้ความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม การตั้งเป้าหมายจะต้องมีแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การเขียนเป้าหมายและมีแผนดำเนินการที่มีขั้นตอนและเน้นการปฏิบัติ มีวันกำหนดแล้วเสร็จ จะช่วยให้มีโอกาสสูงที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น 8) เตรียมรับมือกับความท้อถอยในการใช้ความรู้ใหม่ ผู้ผ่านการฝึกอบรมต้องการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างมาก ถ้ามีความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่และได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมทั้งในเรื่องของเวลา ทรัพยากรและด้านเทคนิค ช่วงวิกฤติในการนำความรู้ใหม่มาใช้ก็จะผ่านพ้นไปได้ด้วยดี 9) บริหารตนเองในการนำความรู้มาใช้ โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง จัดลำดับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ค้นหาโอกาสที่จะได้ทดลองใช้ความรู้ใหม่ ประเมินผลและหาข้อสรุปจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการทดลองใช้นั้น 10) ทบทวนเนื้อหาความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมบ่อย ๆ ความรู้หรือทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมจะถูกลืมอย่างรวดเร็วถ้าไม่ได้นำมาใช้ทันทีหลังการฝึกอบรม ดังนั้นควรนำเอกสารประกอบการฝึกอบรมมาทบทวน โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นสำคัญ ๆ หรือแนวความคิดใหม่ ๆ และ

โอกาสที่น่าจะใช้ได้ตามที่บันทึกไว้ 11) พัฒนาความสัมพันธ์กับพี่เลี้ยง หลังการฝึกอบรมนอกจากผู้บังคับบัญชาแล้ว พี่เลี้ยงก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่จะมีส่วนในการช่วยแก้ปัญหาและให้ความคิดเห็นในเรื่องของการนำความรู้ใหม่มาใช้ พี่เลี้ยงที่ดีจะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่มีประโยชน์ รวมทั้งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการพัฒนาตนเองของผู้ได้รับคำปรึกษา 12) รักษาการติดต่อกับเพื่อนเรียนร่วมหลักสูตรฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างแรงผลักดันในการนำความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติ การติดต่อกสื่อสารระหว่างสมาชิก เพื่อนเรียนในกลุ่มสอบถามข่าวคราวซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าในการใช้ความรู้ที่เคยกำหนดร่วมกันเอาไว้ จะเป็นการยึดอายุความสัมพันธ์และเป็นแรงผลักดันความตั้งใจในการใช้ความรู้ให้ยืนยาวอีกต่อไป

นอกจากนี้ในการให้การศึกษาและฝึกอบรมจะมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1) กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการให้การศึกษาอบรม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มปฏิบัติการ กลุ่มบุคลากรใหม่ 2) กำหนดแนวทาง วิธีการศึกษาอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การอบรมบุคลากรใหม่ ใช้ระบบพี่เลี้ยง การอบรมจริยธรรมใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) และการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากสังคม การอบรมการบริหารจัดการใช้วิธีการฝึกอบรมและเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำใช้วิธีการสอนงาน การอบรมความปลอดภัยอาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานใช้วิธีการฝึกอบรมและปฏิบัติจริง เป็นต้น 3) กำหนดหลักสูตร หัวข้อ และระยะเวลาการอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้น เช่น หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ หลักสูตรด้านการพัฒนาความรู้ที่ใช้ในงาน เป็นต้น 4) ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่กำหนด (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2554: 108)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 สัณเคราะห์แนวคิดกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	จงกลณี (2542)	วิบูลย์ (2545)	ก.พ.ร. (2554)
1. บุคลากรทั้งองค์กรแต่ไม่แบ่งออกเป็นกลุ่มเพราะคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาผลการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขไปพร้อมกัน	✓			
2. การจำแนกศักยภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน		✓		
3. การทบทวนปรับปรุงหลักสูตรและเทคนิควิธีการรวมทั้งกระบวนการในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย		✓		
4. คัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรแต่ละหลักสูตร รวมทั้งข้อกำหนดเบื้องต้นของผู้ให้ทุนและคุณสมบัติอื่น ๆ		✓		
5. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหา วัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ วิธีการฝึกอบรม ฯลฯ			✓	
6. ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ			✓	
7. กำหนดแนวทาง วิธีการศึกษาอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย				✓
8. กำหนดหลักสูตร หัวข้อและระยะเวลาการอบรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย				✓

จากแนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่ากลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคนที่กำลังประสบปัญหาและมีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน หรือผู้เข้ารับการอบรมและพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการทบทวนหลักสูตร เทคนิควิธีการ และกระบวนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องแก้ไขปัญหาลงานไปพร้อม ๆ กัน

2.2.5 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาและแก้ปัญหาขององค์กรในสภาวะของการแข่งขัน และในการช่วยพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะอยู่ในสถานะใดขึ้นอยู่กับทำให้

ความสำคัญของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีสาระสำคัญดังนี้

การพัฒนาแบบดั้งเดิมสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจัดเป็นงานด้านสนับสนุนขององค์กร ซึ่งมักอยู่ในลักษณะของ Cost Center เนื่องจากความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมของงานฝึกอบรมกับเป้าหมายขององค์กรมีน้อย ส่วนการพัฒนาแนวใหม่งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานหลักที่สำคัญงานหนึ่ง ที่จะช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร อันเกิดจากการลดลงของอัตราของเสียในกระบวนการผลิต การลาออก หรือการลดลงของผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน โดยผลดังกล่าวเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (Rothwell, 2005) นอกจากนี้เป้าหมายความสำเร็จของงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรคือ การประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่มีความประสพการณ์ด้านการบริหารจัดการในสายงานหลักระดับล่างด้วยซึ่งต้องคำนึงถึงบริบทในด้านการแข่งขัน (Profitability) ความอยู่รอด (Survival) ผลประโยชน์จากการแข่งขัน (Competitiveness workforce-flexibility advantage) และความยืดหยุ่นของกำลังแรงงาน เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน แผนกหรือฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Generalists) คือมีความรอบรู้ในหลาย ๆ ด้านพร้อมกันซึ่งพยายามทำตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน (Team-focus) และมีการพัฒนาคนในแนวกว้าง (Broadly development) (วิเชียร วิทยอุดม, 2549: 12-18)

การจัดรูปแบบหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบงานฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ แต่ที่นิยมกระทำโดยทั่วไปในองค์กรต่าง ๆ มีสองรูปแบบประกอบด้วย แบบที่ 1 การจัดให้หน่วยฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบนี้จะมอบหมายงานฝึกอบรมให้แก่ฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ โดยภายในฝ่ายก็จะมีหน่วยฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงอีกต่อหนึ่ง ดังนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ ในขั้นสุดท้ายจึงขึ้นอยู่กับผู้จัดการฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยฝึกอบรมเป็นเพียงผู้รับมอบหมายนโยบายและดำเนินการไปตามนั้น ลักษณะการจัดรูปแบบหน่วยงานแบบนี้ มักจะเป็นที่นิยมขององค์กรซึ่งมีขนาดเล็กหรือปานกลาง และมีการจัดการฝึกอบรมมากพอประมาณในปีหนึ่ง ๆ แบบที่ 2 การจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมเป็นหน่วยงานเอกเทศ รูปแบบการจัดหน่วยงานแบบนี้ จะยกฐานะของหน่วยฝึกอบรมขึ้นเป็นฝ่ายหรือแผนกหนึ่งขององค์กร และมีผู้จัดการของหน่วยโดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร ลักษณะของการจัดหน่วยงานรูปแบบนี้ มักเป็นที่นิยมในหมู่บริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ และมีการจัดโครงการฝึกอบรมในปีหนึ่ง ๆ หลาย ๆ โครงการ ซึ่งการจัดรูปแบบทั้งสองแบบนี้เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารจัดการขององค์กรได้สังเกตเห็น

ความสำคัญของงานฝึกอบรมที่มีต่อองค์กร จึงได้จัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยตรง (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 256-259)

สมคิด บางโม (2551: 26-29) กล่าวว่า การจัดองค์การฝึกอบรม หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ มูลนิธิ สมาคม และบริษัทเอกชนจัดเป็นองค์กรทั้งสิ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม จะเห็นว่าในองค์กรต่าง ๆ จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ เพียงแต่จะมีระดับหรือขนาดที่แตกต่างกันออกไป เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน วิทยาลัยการปกครองของกระทรวงมหาดไทย สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานของกระทรวงแรงงาน ศูนย์เพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยของกระทรวงอุตสาหกรรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น โดยการจัดองค์การต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ 1) หน้าที่การงาน (Function) การกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การหน้าที่การงานจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้าง และมีกี่กลุ่ม ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและขนาดขององค์การด้วย 2) การแบ่งงาน (Division of work) หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันด้วย หรือแบ่งแยกงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไปปฏิบัติ 3) หน่วยงานสำคัญขององค์การ (Unit of organization) หน่วยงานที่สำคัญขององค์การคือหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) 4) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบสายการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร 5) ช่วงการควบคุม (Span of control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน และมีหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบก็หน่วยงาน 6) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง อำนาจการบังคับบัญชาหรืออำนาจการตัดสินใจสั่งการมารวมกันอยู่ ณ จุดเดียว อาจเป็นตัวบุคคลหรือคณะกรรมการโดยเด็ดขาด เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานก้ำก้ำกัน หรือป้องกันการปิดความรับผิดชอบ 7) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) หมายถึงการกำหนดหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ โครงสร้างขององค์การได้รับการพัฒนามาตามลำดับจนถึงปัจจุบัน มีอยู่ 4 แบบดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การแบบงานหลัก (Line organization) 2) โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line-and staff organization) 3) โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized

organization) 4) โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix organization) 8) แผนภูมิขององค์การ (Organization chart)

ทั้งนี้แผนภูมิองค์การเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในองค์กรนั้น ๆ แผนภูมิองค์การเป็นส่วนย่อยที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จำแนกได้ 3 ประเภทคือ 1) แผนภูมิโครงสร้างหลัก (Skeleton chart) 2) แผนภูมิแสดงหน้าที่การงาน (Functional chart) 3) แผนภูมิแสดงตัวบุคคล (Personel chart) และการจัดองค์การฝึกรอบรมที่จำเป็นต้องมีลักษณะ 1) สมาชิกในองค์การฝึกรอบรมทุกคนจะต้องทราบว่าองค์การฝึกรอบรมหรือฝ่ายฝึกรอบรมที่จัดตั้งขึ้นมามีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างไร เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปโดยราบรื่นและทราบทิศทางของการปฏิบัติงาน 2) องค์การฝึกรอบรมมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไร มีการแบ่งแยกหน้าที่การงานตามความเหมาะสม โดยแบ่งตามบุคคลหรือแบ่งหน้าที่ตามหน่วยงานย่อย 3) องค์การฝึกรอบรมจะต้องจัดให้มีศูนย์กลางอำนาจการที่มีความรับผิดชอบและอำนาจการโดยตรง มีหัวหน้าหรือผู้บริหารสูงสุดรับผิดชอบอาจอยู่ในรูปของบุคคลเดียวหรือคณะกรรมการ 4) องค์การฝึกรอบรมต้องมีการจัดระบบการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์การที่ดี 5) องค์การฝึกรอบรมต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (สมคิด บงโม, 2551: 30)

นอกจากนี้ กัลยาณี สูงสมบัติ (2554: 1-4) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organization structure) เป็นระบบที่เป็นทางการขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน และอำนาจ เพื่อที่จะควบคุมบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบรรลุเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์การ สามารถแสดงโครงสร้างในรูปของแผนภูมิองค์การ (Organization chart) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าใครจะต้องปฏิบัติงานอะไรและรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใคร โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ (Structure as an Influence on behavior) ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนมากมาปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องมีรูปแบบ กฎเกณฑ์ และแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและความซับซ้อนในองค์การ เพื่อที่จะให้ทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกันและปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างสอดคล้องและราบรื่น 2) โครงสร้างองค์การกำหนดกิจกรรม (Structure as recurring activities) โครงสร้างองค์การจะเป็นรูปแบบของกฎระเบียบ และข้อกำหนดที่ว่า กิจกรรมใดควร

ทำและกิจกรรมใดที่ไม่ควรทำเพื่อเป็นแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนและทุกระดับในองค์การในการรับผิดชอบตนเอง 3) โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่มีเป้าหมายขององค์การ (Structure as purposeful and goal – oriented behavior) โครงสร้างองค์การที่เป็นระบบ มีการกำหนดขั้นตอนอย่างชัดเจน จะทำให้บุคลากรทุกคนทราบถึงบทบาท หน้าที่ สถานภาพ และความรับผิดชอบของตน ซึ่งจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยที่โครงสร้างองค์การจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การดังนี้ 1) กำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยแสดงให้เห็นว่า ใครเป็นผู้บังคับบัญชา หรือใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของใคร และใครมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานใด 2) แสดงการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์การ โดยรวมกิจกรรมและบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 3) กำหนดขอบเขตของการตัดสินใจให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงในองค์การเกี่ยวกับงานด้านต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ 4) กำหนดความสมดุล ความสอดคล้อง และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานงานและส่งเสริมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 สังเคราะห์แนวคิดสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	วิเชียร (2549)	ชูชัย (2551)	สมคิด (2551)	กัลยาณี (2554)
1. เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญที่จะช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ	✓				
2. จัดหาและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดสรรบุคลากรให้แก่ส่วนต่าง ๆ		✓			
3. เป็นหน่วยจัดฝึกอบรมของฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์		✓	✓		
4. เป็นตัวกลางระหว่างแรงงาน องค์การ รวมถึงหน่วยงานราชการ		✓			
5. เป็นหน่วยประสานความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน		✓			
6. ประสานระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ		✓			✓

ตารางที่ 6 สัณฐานที่แนวคิดสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	วิเชียร (2549)	ชูชัย (2551)	สมคิด (2551)	กัลยาณี (2554)
7. เป็นหน่วยฝึกอบรมที่ตั้งเป็นเอกเทศเพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมโดยตรง			✓	✓	
8. สมาชิกในองค์กรฝึกอบรมทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร				✓	
9. มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามบุคคลหรือแบ่งหน้าที่ตามหน่วยงานย่อยอย่างเหมาะสม				✓	✓
10. มีหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบอาศัยอยู่ในรูปของบุคคลเดียวหรือคณะกรรมการ				✓	✓
11. มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี				✓	
12. มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้				✓	
13. มีการกำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร					✓

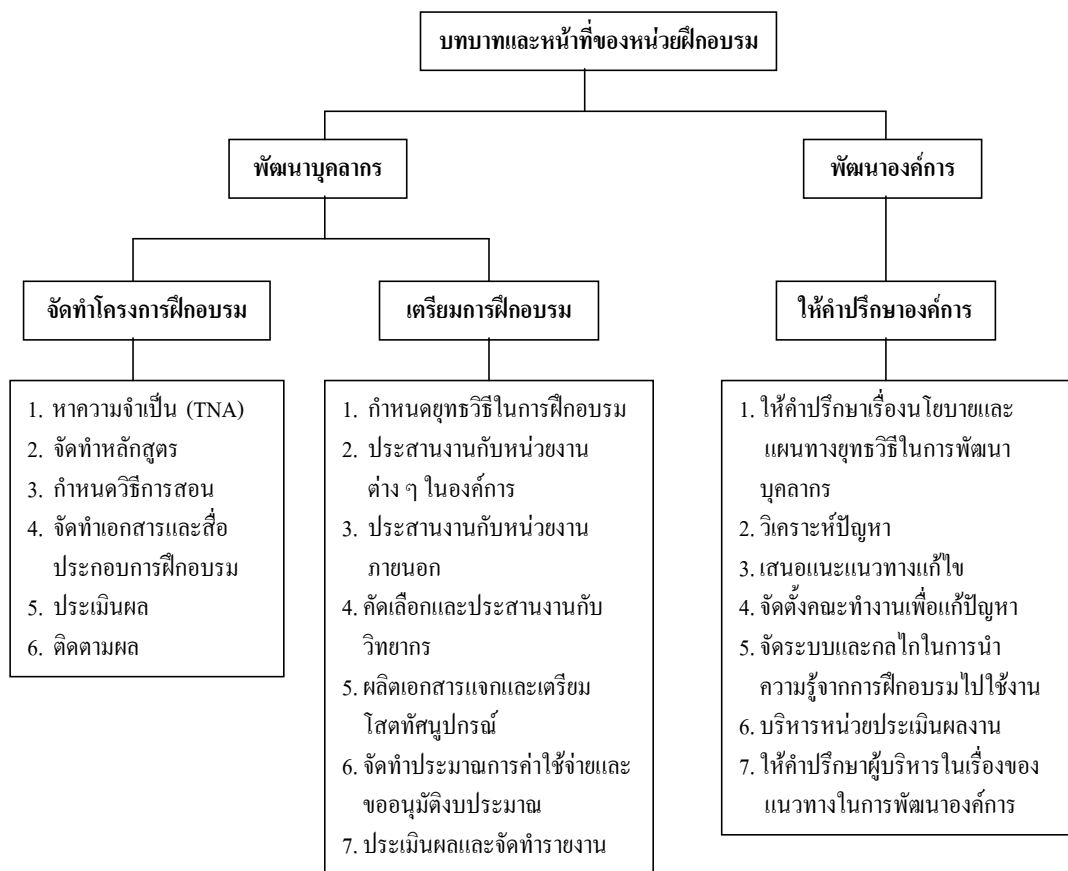
จากแนวคิดเกี่ยวกับสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ซึ่งสรุปได้ว่าสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญในการที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กระบวนการพัฒนาผลผลิตมีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น

2.2.6 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

จากการที่องค์กรหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงการเพิ่มและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร จึงทำให้งานด้านการพัฒนาบุคลากร หรือ Human Resource Development : HRD ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งบทบาทของการพัฒนาบุคลากรไม่ใช่แค่การจัดหาโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีบทบาท

อีกมากมาย โดยมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีสาระสำคัญ ดังนี้

บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รูปแบบดั้งเดิมจะเป็นฝ่ายที่จัดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ และพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดำเนินการ โดยหน่วยงานภายนอก ส่วนรูปแบบใหม่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นฝ่ายที่ช่วยฝ่ายอื่นวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาของหน่วยงานนั้น โดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่น ๆ รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร (Rothwell, 2005) หน่วยฝึกอบรมขนาดใหญ่โดยทั่วไปจะมีหน้าที่ที่อาจแบ่งได้เป็น 2 สายงานหลัก คือ 1) งานพัฒนาบุคลากร 2) งานพัฒนาองค์กร บทบาทในการพัฒนาบุคลากร คือการทำหน้าที่พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละคน โดยการจัดให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แยกเป็นหน้าที่จัดทำโครงการฝึกอบรม และเตรียมการฝึกอบรม นอกจากนี้หน่วยฝึกอบรมมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนทางยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรและเสนอแนะแนวทางแก้ไข สร้างระบบการสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สามารถแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้ (วิบูลย์ บุญยชโรกุล, 2545: 169-170)



แผนภาพที่ 6 แสดงบทบาทและหน้าที่ของหน่วยฝึกอบรม
ที่มา: วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545: 170)

บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมประกอบด้วย 1) วางแผนกำหนดโปรแกรมการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์กร โดยรับผิดชอบที่จะต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม เนื้อหา เทคนิคการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการติดตามประเมินผล 2) การเป็นวิทยากร ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาสามารถเป็นวิทยากรได้ บางครั้งหาวิทยากรไม่ได้ก็ต้องเป็นวิทยากรเอง 3) บริหารงานฝึกอบรม รับผิดชอบตั้งแต่เตรียมสถานที่ ติดต่อวิทยากร เสนอโครงการของงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ควบคุมบุคลากรและคนงาน เป็นต้น 4) การเป็นที่ปรึกษา หน่วยงานฝึกอบรมต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาขององค์กร โดยการช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในด้านการฝึกอบรม และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร 5) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นผู้ชักจูงให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากร (สมคิด บางโม, 2551: 35)

บทบาทด้านงาน ธุรการ งานบริหารจัดการในเรื่องทั่ว ๆ ไป ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้แก่ งานด้านเอกสาร การติดต่อประสาน งานด้านกฎระเบียบ หลักการ และแนวนโยบายการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้านเทคโนโลยี เป็นคนที่ทำหน้าที่ในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานพัฒนาบุคลากร การจัดหาหรือพัฒนาซอฟต์แวร์มาใช้เพื่อให้งานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ด้านการเตรียมข้อมูล บทวิเคราะห์วิจัย มีหน้าที่ค้นคว้าวิจัยหาข้อมูลทางวิชาการ เช่น บทความ บทสัมภาษณ์ บทวิจัย หรือข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำส่งให้กับผู้บริหารในหน่วยงาน บุคลากรที่สนใจและบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกันอ่านและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการดูแลข้อมูลข่าวสารที่จะนำไปลงในอินเทอร์เน็ตของหน่วยงาน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรภายในองค์กร บทบาทในการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการหาวิธีการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กรเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดี และความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงาน บทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งหรือผู้ถือหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรนั้น โดยการหาวิธีการเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างรายได้ให้กับองค์กร เข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อรับรู้ว่าทิศทางหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานเป็นอย่างไร รวมถึงการรับรู้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน บทบาทในการเป็นตัวแทนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรขึ้นในองค์กร โดยวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง นำเสนอแนวทางเลือกที่เหมาะสมต่อปัญหาที่เกิดขึ้น วางแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร มีการติดตามและปรับปรุงระบบที่นำเสนออย่างต่อเนื่อง (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2551:151-166)

บทบาทในการระดมทรัพยากรจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อำนาจการและประสานงาน เพื่อให้สามารถบริหารงานให้เป็นไปตามกระบวนการทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าปฏิบัติงาน การสั่งการ และการควบคุม นอกจากนี้ยังปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนากลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2552: 16)

บทบาทใหม่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นอะไรที่มากกว่าการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในระดับบุคคล (Individual training) ประกอบด้วย 1) เป็นนักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic facilitator) หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทเชิงรุก (Proactive) โดยการสวมบทบาทเป็นหน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยบูรณาการแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้า

กับแผนธุรกิจ ในระยะสั้นต้องพิจารณาว่าหากองค์การต้องการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บุคลากร จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างไรบ้าง 2) ลดบทบาทด้านการส่งมอบการฝึกอบรม (Training deliverer) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ 3) ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom based training) เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วยการช่วยกันแก้ปัญหา ที่เรียกว่าเป็นการสร้างการเรียนรู้โดย การปฏิบัติจริง (Action learning) (สุจิตรา ชนานันท์, 2552: 18-19)

บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการร่วมคิดร่วมวางแผนการตัดสินใจในการจัดการระดับสูงขององค์การ มีบทบาทในการเป็นผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ การเป็นนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้จัดการและที่ปรึกษาด้านความรู้ เป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ เป็นการแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการออกแบบและส่งมอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวิธีปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลบุคลากรด้วย บทบาทในการจัดการให้บุคลากรขององค์การเกิดความผูกพัน อุทิศตน และทุ่มเทความพยายามให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจดำเนินการได้โดยการรับฟัง เข้าใจ และทราบถึงความจำเป็นและความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนบุคลากร เป็นฝ่ายคอยให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 41-43)

นอกจากนี้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2554) มีบทบาทหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาประกอบด้วย 1) เป็นศูนย์กลางในการประสานงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน 2) จัดทำ นโยบาย แผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อนำเสนอ คณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอนุมัติ 3) ให้คำแนะนำ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามแผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 4) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและสื่อที่ใช้ในการพัฒนา 5) พัฒนาระบบและมาตรฐานการฝึกอบรม 6) จัดทำฐานข้อมูลในการพัฒนา 7) ส่งเสริมและประสานงานเครือข่ายการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 8) ประสานการระดมทรัพยากรและแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในส่วนที่เป็นการทดลองนำร่อง หรือการพัฒนา 10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 สังเคราะห์แนวคิดบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	วิบูลย์ (2545)	สมคิด (2551)	อากรณ์ (2551)	นงนุช (2552)	ศุจิตรา (2552)	พิพิต (2554)	ศคปศ. (2554)
1. เป็นฝ่ายที่ช่วยองค์กรวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาองค์กรนั้นโดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่น ๆ	✓							✓
2. จัดทำโครงการฝึกอบรม		✓	✓		✓			✓
3. เตรียมการฝึกอบรม		✓	✓					
4. ให้คำปรึกษาองค์กร		✓	✓					✓
5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร			✓					
6. บทบาทด้านงานธุรการงานบริหารจัดการในเรื่องทั่ว ๆ ไปในองค์กรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร				✓				✓
7. การเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการหาวิธีทำงานให้บุคลากรเกิดความผูกพัน จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลการปฏิบัติงาน				✓			✓	
8. เป็นส่วนหนึ่งหรือผู้ถือหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร				✓			✓	
9. เป็นตัวแทนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบงานด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรขึ้นในองค์กร				✓			✓	
10. ระดมทรัพยากรจากภายนอกและภายในองค์กรมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์					✓			✓
11. อำนวยความสะดวกและประสานงานเพื่อให้สามารถบริหารงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหาร					✓			✓

ตารางที่ 7 สัมเคราะห์แนวคิดบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	วิบูลย์ (2545)	สมคิด (2551)	อาภรณ์ (2551)	นงนุช (2552)	สุจิตรา (2552)	พิชิต (2554)	ศกบศ. (2554)
12. กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร					✓			✓
13. นักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์โดยแสดงบทบาทในเชิงรุก						✓	✓	
14. ลดบทบาทด้านการส่งมอบการฝึกอบรม มีส่วนกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรต่อความสำเร็จขององค์กร						✓		
15. ลดความสำคัญของการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาต่อเนื่อง						✓		
16. มีศักยภาพในการออกแบบและส่งมอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์							✓	

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นบทบาทที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ขณะที่ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงฝ่ายฝึกอบรมพัฒนาจะต้องเป็นที่ปรึกษา วิเคราะห์และร่วมแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้และปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บทบาทการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

บทบาทการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาองค์กร

จันทรานี สงวนนาม (2551: 235-243) กล่าวว่า ปัญหา คือสภาพของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ปัญหาจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ประเภทของปัญหาแบ่งตามระดับความรุนแรงของสภาวะการณ์ของปัญหา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์คงที่ (Stable) เช่น

ปัญหาที่เกี่ยวกับเนื้องาน ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไข 2) ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน และการปฏิบัติ 3) ปัญหาวิกฤติ (Critical) เป็นปัญหารุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ได้ ปัญหาแบ่งตามความเบี่ยงเบนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่เกิดในเวลาต่างกัน ได้แก่ 1) ปัญหาขัดข้อง ถ้าความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันยังคงปรากฏอยู่และมีแนวโน้มว่าจะเกิดต่อไปในอนาคต เพราะมาตรการแก้ไขไม่ได้ผล จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงเรียกว่า ปัญหาขัดข้อง 2) ปัญหาป้องกัน ถ้าในอดีตไม่มีความเบี่ยงเบน แต่ปัจจุบันมีสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดความเบี่ยงเบนหรือเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต ถ้าไม่ป้องกันเอาไว้ก่อน 3) ปัญหาเชิงพัฒนา ต้องการแก้ไขเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงสภาพในอนาคตให้ดีกว่าเดิมอย่างมีเป้าหมายว่าจะพัฒนาในเรื่องใด จึงจะทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้น ซึ่งกระบวนการของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ 1) สำรวจปัญหาและความต้องการ ว่าอะไรคือปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง 2) กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ 3) กำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 4) ศึกษาข้อจำกัดในการแก้ปัญหา 5) กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง 6) เลือกทางที่ดีที่สุดไปใช้ในการแก้ปัญหา 7) ประเมินผลที่ได้จากการแก้ปัญหาและปรับปรุงแก้ไข 8) นำไปใช้ในการแก้ปัญหาซึ่งถือว่าเป็นขั้นการพัฒนา

นอกจากนี้ สมใจ ลักษณะ (2552: 268-269) กล่าวถึง กระบวนการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร มีขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นวิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน กำหนดเครื่องชี้วัดความรุนแรงของปัญหา ให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทุกระดับได้ตระหนักในความสำคัญของปัญหา เกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา 2) ขั้นศึกษาสาเหตุของปัญหา ผู้เกี่ยวข้องช่วยกันศึกษาสาเหตุต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งปัญหา จุดเน้นของสาเหตุของปัญหา ควรให้ความสนใจต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และให้ความสนใจปัจจัยที่มีในองค์กร โดยระบุลักษณะกระบวนการและปัจจัยที่บกพร่องไม่น่าพอใจ 3) ขั้นหาแนวทางแก้ปัญหา เป็นขั้นที่ผู้เกี่ยวข้องและด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษา หรือผู้ประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะศึกษาหาทางเลือก (Alternative) ต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่ระบุในขั้นที่แล้ว 4) ขั้นเลือกแนวทางที่เหมาะสมมาใช้แก้ปัญหา เป็นขั้นนำแนวทางที่น่าจะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด นำมาพัฒนาเป็นระบบวางแผนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ โดยใช้วิธีการใหม่ ๆ 5) ขั้นปฏิบัติการแก้ปัญหา เป็นการนำแผนในขั้นที่แล้วนำมาสู่การปฏิบัติผ่านทางผู้ประสานงานเปลี่ยนแปลง อาจมีกิจกรรม เช่น การอบรมบุคลากร การออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การมอบหมายงานทดลองปฏิบัติ ฯลฯ 6) ขั้นติดตามประเมินผล เป็นขั้นติดตามประเมินทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ตรงทาง และลดความบกพร่องก่อนที่จะจบกระบวนการปฏิบัติ และเมื่อใช้เวลาทดลองปฏิบัติแบบใหม่ ๆ ไปจนครบถ้วนระยะเวลาที่กำหนดก็ประเมินผลรวมเพื่อพิจารณาว่าปัญหาที่ระบุไว้ในขั้นที่ 1 นั้นได้รับการแก้ไขเพียงใด 7) ขั้นคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นที่นำกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าได้ผลการแก้ปัญหาได้จากขั้นที่ 6 นำมาเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ต่อเนื่องในองค์การต่อไป

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาลูกข่าย เป็นบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการพยายามศึกษาเพื่อให้ทราบสภาพปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง โดยดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง

2.2.7 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นบุคคลที่เป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีสาระสำคัญดังนี้

ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาแบบดั้งเดิมจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่อไปนี้ 1) การจัดหลักสูตรฝึกอบรม (Delivering training) 2) การกำหนดแผนการสอน (Creating lesson plans) 3) การผลิตสื่อการสอน (Media production) 4) การจัดทำงบประมาณของหน่วยงานตนเอง (Department budgeting) 5) การกำหนดตารางการฝึกอบรม (Course scheduling) 6) การประสานงานกับฝ่ายงานต่าง ๆ (Coordinating events) 7) การจัดทำแบบสำรวจและแบบสอบถาม ด้านการฝึกอบรม (Developing surveys, questionnaires) ส่วนทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาแนวใหม่จะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) การให้คำปรึกษาแก่องค์การต่าง ๆ (Consulting) 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (Needs assessment) 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Data collection) 4) การออกแบบระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (Systems design) 5) การวางแผนระยะยาว (Long-range planning) 6) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost-benefit analysis) 7) การวัดผลการฝึกอบรม (Evaluation) 8) การวิจัย (Research) 9) ทักษะอื่น ๆ ของงาน HRD แบบเดิม (Rothwell, 2005)

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความสามารถที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความรู้ความเข้าใจว่าผู้ใหญ่มีวิธีการเรียนรู้หรือวิธีการได้มาซึ่งความรู้แตกต่างกันไป 2) ความเข้าใจในเทคนิคและทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ รู้ถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาอาชีพและสามารถนำเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ นั้นไปใช้ได้เหมาะสม 3) ทักษะในการกำหนดรู้ ความสามารถของบุคคล กำหนดหรือระบุความรู้ และทักษะที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน หรือตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ ได้ 4) ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ มีความเข้าใจและความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการปฏิบัติงานได้ 5) ทักษะด้านอิเล็กทรอนิกส์ มีความรู้ในลักษณะงาน และการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำไปประกอบการบริหารและพัฒนางานด้าน HRD 6) ทักษะในการอำนวยความสะดวก และประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด 7) ทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหรือเตรียมข้อความได้อย่างชัดเจนเพื่ออธิบายผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง 8) ทักษะการสังเกตพฤติกรรม เป็นการติดตามและบรรยายพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคคลได้อย่างถูกต้อง 9) ความเข้าใจในงาน เป็นความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้อง 10) ความเข้าใจในทฤษฎีและเทคนิควิธีการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นความรู้ และความเข้าใจในทฤษฎีและเทคนิควิธีการฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้งสามารถปรับและเลือกใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 11) ทักษะการวิจัย เป็นการเลือก พัฒนา และใช้ระเบียบวิจัย เช่น สถิติเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลได้อย่างถูกต้อง 12) ทักษะการสอนงาน เป็นความสามารถในการช่วยให้บุคคลตระหนักและเข้าใจถึงความต้องการของตนเอง เข้าใจในคุณค่า ปัญหาทางเลือก และเป้าหมายการปฏิบัติงาน 13) ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้อุปกรณ์ ทางเลือก ความคิดเห็นและข้อสรุปให้กับบุคคลได้เข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง 14) ทักษะกระบวนการกลุ่ม เป็นการมีอิทธิพล กระตุ้นการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์และความต้องการส่วนบุคคล/กลุ่มให้ประสานงานเข้ากันได้ 15) ทักษะการเจรจาต่อรอง เป็นความสามารถในการดำเนินการเจรจาให้เกิดผลลัพธ์ที่ทุกฝ่ายให้การยอมรับ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวแสดงให้เห็นจากประโยชน์ที่ได้รับ 16) ทักษะการนำเสนอ เป็นความสามารถในการนำเสนอข้อมูลทางวาจา หรือด้วยคำพูดให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 17) ทักษะการตั้งคำถาม เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการกระตุ้นความเข้าใจของบุคคล และกลุ่มได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้วิธีการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น 18) ทักษะการสร้างสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายระหว่างบุคคล และกลุ่มได้ 19) ทักษะการเขียน เป็นความสามารถในการจัดเตรียมข้อมูลในการเขียนให้เป็นกฎระเบียบและแบบแผนของการเขียนที่เป็นที่ยอมรับได้ รวมทั้งมีความเหมาะสมกับผู้ฟัง มีความสร้างสรรค์ และได้รับผลลัพธ์ตาม

เป้าหมายที่ตั้งไว้ 20) ทักษะการสรุปข้อมูล เป็นความสามารถในการตรวจสอบ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปใจความสำคัญของข้อมูลที่ได้ 21) ทักษะการค้นหาข้อมูล เป็นความสามารถในการรวบรวมข้อมูลจากสิ่งพิมพ์และแหล่งข้อมูลที่มีการบันทึกได้ ระบุ และใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งใช้บริการความช่วยเหลือจากแหล่งอ้างอิงอื่น ๆ ได้ 22) ความหลากหลายในความคิด เป็นการตระหนัก และมีความคิดที่หลากหลายรวมทั้งมีความคิดที่เป็นเหตุผลและสร้างสรรค์โดยปราศจากอคติส่วนบุคคล 23) ทักษะการสร้างรูปแบบทางความคิด เป็นความสามารถในการประมวลผล และพัฒนาทฤษฎี กรอบความคิดต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่ออธิบายความซับซ้อนของความคิดให้เข้าใจได้ 24) ทักษะการสังเกต เป็นการตระหนักเห็นถึงวัตถุประสงค์ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้น หรือเข้าใจเหตุการณ์ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 25) ทักษะการรู้และเข้าใจตนเอง เป็นการรู้และเข้าใจถึงค่านิยม ความต้องการ ความสนใจ รูปแบบ และความสามารถส่วนบุคคลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้อื่น 26) ทักษะการมีวิสัยทัศน์ เป็นความสามารถในการทำนายแนวโน้ม มองเห็นความเป็นไปของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติ 27) ความเข้าใจในธุรกิจ เป็นความรู้ และความเข้าใจทางด้านธุรกิจและความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องของงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งผลกระทบทางเศรษฐกิจที่มีต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ 28) ทักษะการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร การประเมินสถานการณ์ หรือทางเลือกทางการเงิน และมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา และข้อได้เปรียบเสียเปรียบทางธุรกิจ 29) ทักษะในการมอบอำนาจ เป็นการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม 30) ความเข้าใจในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นความรู้ในหลักการและตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมขององค์กร 31) ความเข้าใจในพฤติกรรมองค์กร เป็นความเข้าใจในองค์กรว่า เป็นระบบที่มีความเป็นพลวัตร มีเรื่องของระบบการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งทำให้มีความหลากหลาย และสามารถใช้ความเข้าใจดังกล่าวเป็นกรอบความคิดที่ทำให้เข้าใจถึงเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร 32) ความเข้าใจในทฤษฎี และเทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร เป็นการรู้เทคนิค/วิธีการพัฒนาองค์กร และสามารถประยุกต์ใช้ความคิด และวิธีการต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม 33) ความเข้าใจในองค์กร เป็นการรู้ถึงกลยุทธ์ เครือข่าย โครงสร้างของอำนาจ สถานะทางการเงิน และระบบขององค์กร 34) ทักษะการบริหารโครงการ เป็นความสามารถในการวางแผน จัดการและติดตามงานได้อย่างเหมาะสม 35) ทักษะการบริหารจัดการข้อมูล เป็นความสามารถในการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่สะดวก และง่ายต่อการค้นหา (อากรณัฏ ภู่วิทยพันธ์ุ, 2551: 166-175)

ทักษะการสอนและคุณลักษณะเฉพาะของผู้ฝึกอบรม ควรมีคุณสมบัติดังนี้ 1) มีความรู้ บุคลากรย่อมคาดหวังว่าผู้ฝึกอบรมจะเป็นคนที่มีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมนั้นเป็นอย่างดีและหวังว่าจะได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่นั้น ๆ 2) รู้จักปรับตัวให้เหมาะสม บุคลากรบางคนจะมีการ

เรียนรู้ได้เร็ว แต่บางคนก็มีการเรียนรู้ได้ช้า ดังนั้นในการฝึกอบรมจึงต้องให้มีความเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) มีความจริงใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกพอใจและชื่นชอบผู้ฝึกอบรมที่มีความจริงใจ และมีความอดทนที่จะสอนสิ่งต่าง ๆ และแสดงความเป็นห่วงเป็นใย 4) มีอารมณ์ขัน การเรียนรู้สามารถทำให้เป็นเรื่องสนุกบ่อยครั้งที่จุดสนใจสามารถทำให้เป็นเรื่องเป็นราวหรือเป็นเกร็ดประวัติ 5) มีความสนใจ ผู้ฝึกอบรมที่ดีต้องมีความสนใจอย่างขียวคในหลักวิชาการที่พวกเขาสอน ความสนใจทำให้เกิดความพร้อมที่จะถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 6) การสอนที่มีความชัดเจน ปกติในการฝึกอบรมที่ได้รับความสำเร็จ จะต้องทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ได้เร็ว และเป็นที่จดจำได้ยาวนานกว่า เมื่อผู้ฝึกอบรมให้การสอนที่มีความชัดเจน 7) การให้ความช่วยเหลือแต่ละคน เมื่อมีการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมควรให้การเอาใจใส่ และให้ความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอแก่บุคลากรแต่ละคนอย่างถ้วนหน้า 8) มีความกระตือรือร้น การนำเสนอมีความแปลกใหม่ และบุคลิกภาพที่ได้ความชื่นชอบ จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้รับความสนุกจากการฝึกอบรม บุคลากรได้รับการตอบสนองในเชิงบวกต่อบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความศรัทธา (วิเชียร วิทยอุดม, 2549:108-109)

และผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยฝึกอบรม ควรจะมีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหาร เป็นต้น 2) มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดโครงการฝึกอบรม 3) มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ 4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารและประเมินผลโครงการการฝึกอบรม 5) มีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ภายในองค์กร 6) มีความรู้เกี่ยวกับสื่อดิจิทัลและเทคนิคการฝึกอบรม 7) มีทักษะการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งในระดับล่างจนถึงระดับบนสุดขององค์กร 8) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งในรูปแบบของการเขียนและการพูด 9) มีความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในการทำงาน 10) มีความคิดสร้างสรรค์ 11) มีความตรงต่อเวลา (ชูชัย สมितिไกร, 2551: 261-262)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สังกะระห์แนวคิดทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	อากรณั (2551)	วิเชียร (2549)	ฐชัย (2551)
1. การให้คำปรึกษาแก่องค์กร	✓	✓		
2. การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	✓			✓
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓		
4. การออกแบบระบบการฝึกอบรมและพัฒนา	✓			
5. การวางแผนระยะยาว	✓			
6. การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	✓	✓		
7. การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓		✓
8. การวิจัย	✓	✓		
9. ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่		✓		
10. ความเข้าใจในเทคนิคและทฤษฎีการพัฒนาอาชีพ		✓		
11. ทักษะในการกำหนดรู้ความสามารถของบุคคล		✓		
12. ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์		✓		
13. ทักษะการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อนำไปประกอบการพัฒนา งาน		✓		✓
14. ทักษะในการอำนวยความสะดวก		✓		
15. ความเข้าใจในทฤษฎีและเทคนิควิธีการฝึกอบรมและพัฒนา		✓	✓	✓
16. ทักษะการสอนงาน		✓	✓	
17. ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ		✓		
18. ทักษะกระบวนการกลุ่ม		✓		
19. ทักษะการเจรจาต่อรอง		✓		
20. ทักษะการนำเสนอ		✓		
21. ทักษะการตั้งคำถาม		✓		
22. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์		✓	✓	✓
23. ทักษะการเขียน พุด และการสรุปข้อมูล		✓		✓
24. มีความหลากหลายทางความคิด และสร้างรูปแบบทางความคิด		✓		
25. ทักษะการสังเกต		✓		
26. ทักษะการรู้และเข้าใจตนเอง		✓	✓	

ตารางที่ 8 สัมเคราะห์แนวคิดทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	อาทรณ์ (2551)	วิเชียร (2549)	ชูชัย (2551)
27. ทักษะการมีวิสัยทัศน์		✓		
28. ความเข้าใจในองค์กร พฤติกรรมองค์กร เทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร		✓		
29. ทักษะการบริหารโครงการ		✓		✓
30. ทักษะการบริหารจัดการข้อมูล		✓		

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการสรุปว่าทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นทักษะที่บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีและจะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อให้สามารถที่จะทำตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทักษะดังที่ Rothwell (2005) ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) การให้คำปรึกษาแก่องค์กร 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวางแผนระยะยาว 6) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 7) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 8) การวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแก่องค์กร

การให้คำปรึกษา (Counseling) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ และเป็นวิธีทางวิทยาศาสตร์ การให้คำปรึกษาเป็นวิทยาการทางด้านสังคมศาสตร์ประยุกต์ และเป็นวิชาชีพที่เป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) กล่าวคือ เป็นศาสตร์ซึ่งมีรากฐานจากความรู้หลาย ๆ สาขา เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การศึกษา เศรษฐศาสตร์ และปรัชญา ความรู้จากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้การให้คำปรึกษาแก่ผู้ประสบปัญหาทั้งหลายมีประสิทธิภาพมากขึ้น (คมเพชร ฉัตรสุกฤษ, 2547: 41) เป้าหมายการให้คำปรึกษา ได้แก่ 1) ความต้องการของผู้รับความช่วยเหลือ การทำความเข้าใจธรรมชาติของปัญหาและการวางแผนเป้าหมายในการให้คำปรึกษาเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาก่อนจะสามารถหาทางออกในการแก้ไขปัญหา มีหลายวิธีด้วยกันในการทำความเข้าใจกับปัญหาของมนุษย์ การพิจารณาปัญหาจากมุมมองกว้างก่อนคงจะเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการให้ความช่วยเหลือ 2) การนิยาม

ปัญหา ผู้ให้คำปรึกษาควรให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ มีจุดมุ่งหมายและจุดมุ่งหมายนั้น ควรจะสัมพันธ์กับเป้าหมายของกระบวนการในการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งในการนิยามปัญหา จะประกอบด้วย การอธิบายถึงจุดมุ่งหมายของการนิยาม การทำความเข้าใจและเลือกปัญหาที่เกี่ยวข้อง จัดลำดับก่อนหลัง ซึ่งถึงภาวะก่อนหน้าของพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ซึ่งถึงผลติดตาม มาของพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ซึ่งถึงทักษะในการจัดการกับปัญหา และซึ่งถึงความรุนแรงของปัญหา 3) การวางเป้าหมายต้องช่วยให้ผู้รับคำปรึกษามีการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ทักษะ และมองสภาพการณ์ที่เป็นปัญหาใหม่ การกล่าวถึงปัญหาช่วยให้ได้บทสรุปที่น่าพอใจ (ศิริบุรณ์ สายโกสุม, 2551: 193-200) นอกจากนี้ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553: 106-107) กล่าวว่า ทักษะสำคัญในการสอนงานและให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 1) ทักษะการฟัง (Listening skill) 2) ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning skill) 3) การแจ้งผล (Feedback skill)

สรุปได้ว่าการให้คำปรึกษาแก่องค์กร เป็นทักษะของบุคลากรของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร และให้ข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กร

2. การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

สุวิมล ว่องวานิช (2555, 489-493) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น คือกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่ามีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม กระบวนการนี้เป็นวิธีเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจแนวทางการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมหรือการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินความต้องการจำเป็นจะเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือกันของบุคลากรในองค์กร มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากความคิด การอภิปราย การประชุม เพื่อกำหนดสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดสิ่งที่ต้องการให้การพัฒนาการปฏิบัติงาน กำหนดผลที่เกิดขึ้นเพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างที่จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม จำแนกให้เห็นความแตกต่างของความจำเป็นด้านการฝึกอบรมกับปัญหาขององค์กร เชื่อมโยงให้ผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดปัญหาขององค์กร 2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 3) กำหนดปัญหาด้านการปฏิบัติงานระดับบุคคลหรือกลุ่ม 4) การวิเคราะห์งาน 5) ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำขั้นที่ 4 และ 5 มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานจะทำให้เห็นช่องว่างระหว่างสมรรถนะของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร 6) การกำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นที่แก้ไขโดยใช้

การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม 7) การออกแบบโปรแกรมการพัฒนาโดยใช้การฝึกอบรมหรือแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

ทั้งนี้ซูซัย สมितिโกร (2551: 45-71) กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์การ ได้แก่ 1) วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ 2) วิเคราะห์บรรยากาศการทำงานในองค์การ 3) วิเคราะห์ทรัพยากร 4) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ ได้แก่ 1) วิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน 2) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ 3) เขียนคำบรรยายภารกิจ 4) จัดหมวดหมู่ภารกิจ 5) กำหนดความสำคัญ ความยากและความถี่ 6) วิเคราะห์คุณสมบัติ 7) กำหนดความสำคัญของคุณสมบัติ 8) เชื่อมโยงคุณสมบัติเข้ากับภารกิจ ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์บุคคล ได้แก่ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ค้นหาสาเหตุของการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าเกณฑ์ จากผลการวิเคราะห์นำข้อมูลที่ได้ไปใช้สำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

นอกจากนี้ศิริชัย กาญจนวาสิ (2552: 212-213) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถกระทำได้โดยการใช้การสังเกต การศึกษาสำรวจ การสัมภาษณ์ บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหา หรือความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ หรือทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ได้แก่ ปัจจัยเบื้องต้น เช่น ระบบบริหารองค์การ เป้าหมายกำลังคน แผนการปฏิบัติงาน เป็นต้น กระบวนการดำเนินงาน เช่น ขั้นตอนการปฏิบัติ ทักษะในการปฏิบัติ เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติ เป็นต้น ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต คุณภาพของการบริการ มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น เมื่อทราบถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาแล้วต้องพิจารณาต่อไปว่ามีทางเลือกใดบ้างที่สามารถสนองความจำเป็นเหล่านั้นได้และความจำเป็นใดบ้างที่เหมาะสมจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรม จากนั้นจึงเตรียมโครงการฝึกอบรม โดยกำหนดแนวทางให้ชัดเจนว่าหวังผลในทิศทางไหนกับใครเพื่ออะไรวิธีใดและเมื่อใด เพื่อทำการสร้างหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด เพื่อจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

เยาเวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551: 199-203) กล่าวว่า เทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีซึ่งแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดและเป้าหมายเพื่อนำไปใช้ประกอบด้วย 1) การสำรวจ วิธีนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลมากโดยเสียค่าใช้จ่ายและเวลาน้อย แต่ถ้าการสำรวจนั้นต้องการข้อมูลที่ซับซ้อนและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการออกแบบสำรวจเพื่อการรวบรวมข้อมูลโดยเฉพาะ จะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นเช่นกัน สำหรับความเที่ยงและความตรงในการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจนั้น มักจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเรื่องที่สำรวจ 2) การประมาณค่า (Rating) ข้อมูลที่ได้จากการประมาณค่าโดยการตอบคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ย่อมสามารถนำไปใช้วัดผลสำเร็จของโครงการได้ในระดับหนึ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่ถ้าการประมาณค่าเกี่ยวกับตัวแปรที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน ผู้ประมาณย่อมต้องเผชิญกับความยากลำบากในการตัดสินใจดังกล่าว ดังนั้นจะต้องจำกัดตัวแปรที่ต้องการวัดให้ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสื่อสารได้ตรงประเด็น 3) การสังเกตพฤติกรรม นับว่าเป็นเทคนิคที่มีศักยภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีความตรงมากที่สุด เพราะจะช่วยจำกัดอิทธิพลและปัญหาอื่น ๆ แต่ผู้ร่วมโครงการไม่ค่อยจะเปิดโอกาสให้เข้าสังเกตพฤติกรรมโดยตรงตามความต้องการ 4) การใช้แบบสอบถามหรือแบบทดสอบ เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้และสติปัญญา จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพทั้งทางด้านความเที่ยงและความตรงเป็นอย่างดี นอกจากนี้วรรณี แกมเกตุ (2551: 271) กล่าวว่า วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 วิธี ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการทดสอบ 2) การใช้แบบสอบถาม 3) การสัมภาษณ์ 4) การสังเกต 5) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่แล้ว การที่จะเลือกใช้วิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมหลายประการ เช่น คุณลักษณะหรือตัวแปรที่ต้องการวัด ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย และทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละวิธีการด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทดสอบ และการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีที่มักใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ส่วนการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง การสนทนากลุ่ม การสังเกต และการศึกษาจากเอกสารหลักฐานที่มีอยู่แล้ว เป็นการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

สรุปได้ว่าทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในแต่ละวิธีการว่ามีหลักการ ขั้นตอนการดำเนินการ รวมทั้งข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน

4. การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 64) กล่าวว่า การออกแบบการฝึกอบรม ผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มเป้าหมาย

เปรียบเทียบถึงความต้องการจำเป็น หรือจัดลำดับความสำคัญในแต่ละกิจกรรมที่ต้องการจัดฝึกอบรมจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการฝึกอบรมที่จัด หัวข้อการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ ผู้บรรยายหรือวิทยากร อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ งบประมาณ เป็นต้น เพื่อให้โครงการฝึกอบรมที่ออกมามีความพร้อม สมบูรณ์และเหมาะสมกับความต้องการ ตลอดจนป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ชูชัย สมितिไกร (2551:140-155) กล่าวว่า กระบวนการออกแบบการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การกำหนดเป้าหมายว่าการฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรมเป็นไปในทิศทางใดและระดับใด 2) การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร คือ สารความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้เรียนรู้ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรจะได้แก่ การจัดเตรียม โครงร่างของหลักสูตร การสร้างแผนการเรียน และการจัดวางเนื้อหาวิชา 3) การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม คือ การกำหนดระยะเวลาทั้งหมดของการฝึกอบรมและการแบ่งสรรเวลาในการฝึกอบรม 4) การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม โดยพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ภูมิหลังของผู้รับการฝึกอบรม และการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง 5) การกำหนดวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมที่ดำเนินการไปนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด และ สุวิมล ว่องวานิช (2555: 2) กล่าวว่า การออกแบบการฝึกอบรม จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการโดยคร่าว ๆ จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว นำมาพิจารณาและระบุนำมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเป็นฐานสำหรับการกำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมต่อไป โดยจะต้องมีการวางแผนในเรื่องต่อไปนี้ 1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและขนาดของกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม 2) การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับการอบรม 3) ยุทธวิธีการได้ผู้เข้าอบรมตามเกณฑ์ที่กำหนด 4) การพัฒนาหลักสูตรการอบรม 5) การเตรียมความพร้อมด้านวิทยากรและสถานที่ฝึกอบรม 6) การประเมินผลการฝึกอบรม นอกจากนี้ อนุพนธ์ ชมจินดา (2555: 1) กล่าวว่า เมื่อทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแล้ว ต่อไปจะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้จะมีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเพื่อที่จะเป็นการแก้ไขปัญหาให้สนองต่อความต้องการขององค์กร หรือผู้รับการอบรมอย่างถูกต้อง ทั้งนี้ถ้ากำหนดหลักสูตรจากความรู้สึกของตนเอง หรือคนบางคน หรือผู้บังคับบัญชาที่มีได้กำหนดจากพื้นฐานความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการนำเอาหลักสูตรเก่าที่เคยใช้อบรมมาแล้วมาใช้อีก โดยไม่ได้มีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ ก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้การจัดฝึกอบรมไม่สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่าการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องสามารถออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

5. การวางแผนระยะยาว

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 64) กล่าวว่า การวางแผน คือ การวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการตัดสินใจสรรหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ชูชัย สมितिไกร (2551: 132-140) กล่าวว่า การวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม นอกจากจะต้องทราบความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมแล้วจะต้องสามารถวางแผนการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม สามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ การวางแผนการฝึกอบรม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและนโยบายการฝึกอบรม โดยจะต้องพิจารณา 1) เป้าหมายและลักษณะขององค์กร 2) กลุ่มเป้าหมาย ว่าเป็นบุคคลระดับตำแหน่งใด มีสายงานและภาระหน้าที่อย่างไร การกำหนดช่วงระยะเวลาของเป้าหมายและนโยบาย ควรจะมีระยะเวลาที่ชัดเจนและแน่นอน การวางแผนระยะยาว คือ เป้าหมายที่จำเป็นต้องอาศัยเวลานานกว่าจะบรรลุผล ใช้เวลานานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป เป็นการวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตลอดช่วงอายุการปฏิบัติงาน จะเป็นแผนที่สำหรับการเดินทางไปสู่จุดหมายของบุคลากรสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาที่องค์กรจะจัดให้แก่บุคลากรในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามในวิชาชีพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีความภักดีต่อองค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรม ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ปัญญา มุ่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและความคิดของบุคคล 2) การมุ่งเน้นที่พฤติกรรม มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล 3) การมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อม มุ่งปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล และศิริชัย กาญจนวาสี (2552: 208) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการศึกษาความเป็นมา และความเป็นอยู่ในปัจจุบันของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อกำหนดความเป็นไปได้ที่พึงประสงค์ของโครงการในอนาคต โดยการกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Targets) จากนั้นจึงมีการดำเนินงาน คัดเลือกและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ กำหนดกรรมวิธี และกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการส่วนการประเมินจะเป็นการติดตามกำกับกำกับการดำเนินโครงการและผลที่เกิดขึ้นว่าควรพัฒนาโครงการแบบใด ควรพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการและผลที่เกิดขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด และสนใจ ลักษณะ (2552: 285-287) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นวิธีการสำคัญที่จะช่วยรับประกันความสำเร็จขององค์กร

ในการดำเนินงาน เพราะแผนกลยุทธ์จะช่วยพิจารณาอย่างรอบคอบถึงโอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อยขององค์กร เป็นข้อมูลที่ชี้แนะทางเลือกที่เป็นไปได้และมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ซึ่งมีขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้ 1) การวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัด จุดเด่น จุดด้อย (SWOT Analysis) คือการศึกษาสถานการณ์ทั้งจากสิ่งแวดล้อมนอกองค์กร 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) คือการนำข้อมูลจาก SWOT มากำหนดเป็นนโยบาย ทิศทาง ความมุ่งมั่น แสดงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรในวันหน้า 3) กำหนดพันธกิจ (Mission) คือการวางระบบการดำเนินงานว่าควรเน้นการดำเนินงานใหญ่ ๆ ในด้านใด 4) จัดการทำหลักการที่จะนำทาง (Guiding principles) คือการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการดำเนินงาน 5) พัฒนาวัตถุประสงค์กว้าง ๆ คือ การกำหนดผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ควรเป็นผลที่กว้างพอที่จะครอบคลุมการดำเนินงานตามพันธกิจ เป็นผลที่ตรวจสอบวัดได้ และสอดคล้องกับหลักการนำทาง 6) กำหนดกลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) คือ การวางแผนดำเนินงานตามกรอบ เวลา ให้สนองวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ พิชิต เทพวรรณ (2554: 106-113) กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบการตัดสินใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นจะต้องมีการดำเนินการดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นและความต้องการอย่างจริงจัง 2) มีการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับบุคลากรทุกระดับขององค์กร โดยการสื่อสารถึงความคาดหวังจากการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทราบเหตุผลของการใช้กลยุทธ์กับเป้าหมายขององค์กร 3) ต้องมีการวางแผนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์ 4) มีการประเมินหรือแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น อันอาจเกิดจากการขาดทรัพยากร การขาดความร่วมมือ รวมทั้งกระบวนการสนับสนุน เป็นต้น 5) มีการเตรียมแผนปฏิบัติการ ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เวลา การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และวิธีการติดตาม 6) การนำโครงการหรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้า ตลอดจนปรับปรุงกลยุทธ์ตามความจำเป็น

สรุปได้ว่าการวางแผนระยะยาวเป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยจะต้องมีทักษะการวางแผนที่ดี สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำมากำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร

6. การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

เขาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551:237) กล่าวว่า คำว่า ผลตอบแทน (Benefit) หมายถึง ผลประโยชน์หรือมูลค่าของบริการที่ได้รับ ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์หรือเป็นผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นจากการจัดทำโครงการโดยทั่วไปแล้วผลตอบแทนที่เป็นผลประโยชน์นั้น สามารถจำแนกได้

เป็นผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อมโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการเป็นหลัก ส่วนคำว่าต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนทั้งหมดในแต่ละโครงการ ซึ่งรวมถึงค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินหรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ในรูปของการใช้บริการอื่น ๆ ด้วย เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ต้นทุนไม่ว่าจะอยู่ระหว่างกำลังดำเนินโครงการหรือกำลังวางแผนก็ตาม ต้องมีการจำแนกประเภทของค่าลงทุน ประกอบด้วย 1) ค่าลงทุนที่ตายตัวต่อค่าลงทุนที่เปลี่ยนแปลง ค่าลงทุนที่ตายตัว ได้แก่ ค่าลงทุนในการเริ่มต้นกิจกรรม ซึ่งถ้าขาดสิ่งดังกล่าวก็ไม่สามารถทำงานได้ ส่วนค่าลงทุนที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประจำวัน 2) ค่าลงทุนที่เพิ่มขึ้นต่อค่าลงทุนที่จมหรือที่ได้ลงทุนไปแล้ว ค่าลงทุนที่เพิ่มขึ้น เป็นค่าแตกต่างของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในระยะเวลาดำเนินกิจกรรมอยู่ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ได้ลงทุนไปแล้วหรือที่เรียกว่า ค่าลงทุนที่จม ค่าแตกต่างของค่าใช้จ่ายดังกล่าวสามารถช่วยตัดสินใจได้ว่า ควรยุติโครงการหรือจะดำเนินโครงการต่อไป 3) ค่าลงทุนที่ต้องจ่ายตามกำหนดเวลาต่อการลงทุนครั้งเดียว ค่าลงทุนที่ต้องจ่ายตามกำหนดเวลา เป็นค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายตามปกติในช่วงเวลาที่แน่นอน ส่วนค่าลงทุนครั้งเดียว เป็นค่าใช้จ่ายเพื่อซื้ออุปกรณ์หรือเครื่องมือ ซื้อไปครั้งเดียวแต่ใช้งานไปได้นาน 4) ค่าลงทุนที่แฝงเร้นต่อค่าลงทุนที่ชัดเจน ค่าลงทุนที่แฝงเร้น เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถกำหนดให้ชัดเจนล่วงหน้าได้ ส่วนค่าลงทุนที่ชัดเจน เป็นค่าใช้จ่ายที่เห็นได้ชัด เช่น ค่าไฟฟ้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังจำแนกประเภทค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายโดยตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่จำเพาะเจาะจง 2) ค่าใช้จ่ายโดยอ้อม ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของโครงการ ในบางครั้งไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าควรจะเป็นค่าใช้จ่ายประเภทใดดังนั้นผู้บริหารโครงการจึงควรศึกษาให้เข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และควรคำนึงถึงต้นทุนเสมอ

นอกจากนี้สุจิตรา ชนานันท์ (2552: 149-157) กล่าวว่า การประเมินความคุ้มค่าเงินในการฝึกอบรม (Return On Investment: ROI) เป็นการหาคำตอบว่าผลตอบแทนที่ได้จากการฝึกอบรมจะมีค่ามากกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่ได้ลงไปทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือไม่ มีความเหมาะสมคุ้มค่ามากน้อยเพียงไร ซึ่งการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยต้องระบุค่าใช้จ่ายและมูลค่าออกมาเป็นตัวเงินให้ชัดเจน ต้องมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ตามเป้าหมายรวมถึงการวางนโยบายของการฝึกอบรม เครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลตอบแทนจากการฝึกอบรมได้แก่ 1) การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย (Benefit/Cost Ratio: BCR) เป็นการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินโดยพิจารณาจากผลตอบแทนและค่าใช้จ่าย ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

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

2) การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) เป็นการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน โดยวิธีการเปรียบเทียบผลตอบแทนสุทธิที่เกิดขึ้นกับค่าใช้จ่าย ซึ่งผลตอบแทนสุทธิ คือ ผลตอบแทนการลงทุนที่ได้รับลบด้วยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนสามารถคำนวณ โดยการนำผลตอบแทนสุทธิที่ได้ หาดด้วยค่าใช้จ่าย แล้วคูณด้วยร้อย

$$\text{ผลตอบแทนการลงทุน (ROD)} = \frac{\text{ผลประโยชน์สุทธิ (ผลตอบแทน- ค่าใช้จ่าย)} \times 100}{\text{ค่าใช้จ่ายของโครงการ}}$$

3) การวิเคราะห์ระยะเวลาการจ่ายคืน (Payback Period) เป็นการคำนวณผลตอบแทนโดยคำนวณจากรายรับในแต่ละปีที่เกิดจากการลงทุน จนกระทั่งเท่ากับจำนวนเงินเดิมที่ใช้ในการลงทุน ยกตัวอย่างเช่น รายรับในแต่ละปีมีอัตราคงที่ ระยะเวลาการจ่ายคืนสามารถวิเคราะห์ได้จากยอดเงินลงทุนเดิม หาดด้วยปริมาณรายรับหักค่าใช้จ่ายที่คาดหวังในแต่ละปี โดยพิจารณาจากสูตรดังนี้

$$\text{ระยะเวลาจ่ายคืน (Payback Period)} = \frac{\text{เงินลงทุนทั้งหมด}}{(\text{รายรับ} - \text{ค่าใช้จ่าย})}$$

ในการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน คือ การระบุค่าใช้จ่ายของโปรแกรมที่เหมาะสมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องที่จะใช้ในการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน จะประกอบด้วย 1) ค่าใช้จ่ายในการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม 2) ค่าใช้จ่ายในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม 3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโปรแกรม 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ ได้แก่ เงินเดือนผู้ฝึกสอน ผู้ประสาน ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ค่าเดินทาง ที่พัก ค่าอาหาร ค่าสิ่งอำนวยความสะดวก และค่าสถานที่ 5) ค่าใช้จ่ายในการประเมินผลการฝึกอบรม 6) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในหน่วยงานฝึกอบรม หลังจากที่ได้รับข้อมูลและทำการวิเคราะห์แบ่งแยกผลประโยชน์การฝึกอบรมและทำการแปลงข้อมูลกลายเป็นข้อมูลทางการเงินแล้วจึงนำมาคำนวณด้วยสูตรการหาผลตอบแทนการลงทุน

สรุปได้ว่าบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีทักษะในการ วิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน และการวิเคราะห์ระยะเวลาการจ่ายคืน เพื่อนำผลการคำนวณที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการบริหาร โครงการฝึกอบรมต่อไป

6. การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา

การประเมินผล (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลเพื่อ 1) ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ 2) ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไขของการฝึกอบรม 3) ตรวจสอบความคุ้มค่าของการฝึกอบรม 4) รวบรวมข้อมูลซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต โดยอาศัยเกณฑ์การประเมินผล 4 ประเภท ได้แก่ 1) ปฏิภาน หมายถึงความรู้สึกรับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ คือเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ ทศนคติเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ 3) พฤติกรรม คือ การประเมินว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่หลังจากการฝึกอบรม 4) ผลลัพธ์ คือ การประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการลาออก อัตราการขาดงาน คุณภาพและปริมาณของผลผลิต ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น เกณฑ์ซึ่งใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรมจะถือว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องก็ต่อเมื่อเกณฑ์นั้นประกอบด้วยความรู้ ทักษะหรือความสามารถ (KSA) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม และถือว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกณฑ์ที่ไม่เหมาะสมประเภทแรกคือเกณฑ์ที่ขาดหาย หมายถึง เกณฑ์ที่ไม่ได้ถูกบรรจุไว้ในการประเมินผลทั้งๆที่การวิเคราะห์ความต้องการระบุว่าเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม และเกณฑ์ที่ถูกปนเปื้อน หมายถึง เกณฑ์ที่มีสิ่งแปลกปลอมเข้ามาแทรก ทำให้กลายเป็นเกณฑ์ซึ่งไม่สามารถวัดความสำเร็จของการฝึกอบรมได้อย่างแท้จริง (ชูชัย สมมติไกร, 2551: 205-226)

ทั้งนี้ นงนุช วงษ์สุวรรณ (2552: 201) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) ประเมินก่อนการปฏิบัติงาน เป็นการเก็บข้อมูลผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการฝึกอบรมในด้านความรู้สึกรับ การเจตคติ และความคาดหวังที่จะได้รับการฝึกอบรม 2) การประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการเก็บข้อมูลหลังจาก ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการฝึกอบรมชั่วระยะเวลาหนึ่ง อาจทำหลายครั้งต่อเนื่องกัน โดยเว้นช่วงพอสมควร ส่วนใหญ่จะถามเกี่ยวกับวิชาในหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม ผู้บรรยาย เอกสารและปัญหาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) การประเมินผลหลังการฝึกอบรมเป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว จะประเมินในด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร ระยะเวลา สถานที่ อุปกรณ์ วิทยากร ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการฝึกอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ศิริชัย กาญจนวาสิ (2552: 218-221) กล่าวว่า การประเมินโครงการฝึกอบรมสามารถกระทำได้ 3 ระยะ ได้แก่ 1) การประเมินก่อนการฝึกอบรม เป็นการประเมินความเหมาะสมของตัวโครงการก่อนการฝึกอบรม เช่น การประเมินความ

ต้องการความจำเป็นในการฝึกอบรม ความเหมาะสมของจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการ

2) การประเมินระหว่างการทำงาน การประเมินกระบวนการดำเนินงานการฝึกอบรมในระหว่างที่การทำงานกำลังดำเนินอยู่ สำหรับพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงแก้ไข เช่น ประเมินทรัพยากรการบริหาร โครงการ การดำเนินงานการฝึกอบรมที่ปฏิบัติจริงเมื่อเทียบกับแผน ปัญหาอุปสรรคระหว่างการทำงานและการแก้ไข เป็นต้น 3) การประเมินหลังการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลของโครงการหลังการฝึกอบรมนั้น ประกอบด้วย การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ว่ามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่นการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดต่อองค์กร (Results) เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น การเพิ่มของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน/องค์กร การลดลงของต้นทุน การเพิ่มกำไร เป็นต้น ส่วนการติดตามผล (Follow-up) การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่กระทำภายหลังจากที่โครงการฝึกอบรมได้จบสิ้นไปแล้ว โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาปรับปรุง แก้ไขหลักสูตร และการดำเนินโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต ซึ่งระยะเวลาควรกระทำหลังจากโครงการได้จบลงแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่ติดตามศึกษาอาจเป็น การนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ผลกระทบ (Impact) ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่าการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การประเมินก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา ระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งข้อมูลจากการประเมินผลจะนำไปเพื่อให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน

7. การวิจัย

การวิจัยช่วยเสริมสร้างศักยภาพทางวิชาการ และวิชาชีพ และมีพัฒนาการตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมและวิชาชีพ การวิจัยเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมวลมนุษยชาติ ผลจากการวิจัยทำให้เกิดความรู้ ความกระจ่างในปรากฏการณ์ต่าง ๆ วิทยาการทุกสาขาเจริญก้าวหน้าพร้อมแดนความรู้ขยายออกไปอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้มีมนุษย์แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบ ผลการวิจัยทำให้สามารถสั่งสมความรู้ทั้งรอบตัวและภายในตัวมนุษย์ มีผลงานสร้างสรรค์และสิ่งประดิษฐ์ที่มีค่ามากมาย การวิจัยเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้วิจัยมีคุณลักษณะที่ดี มีศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้

และทำให้มนุษย์มีวิถีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ประโยชน์ของการวิจัยมีหลายประการ เช่น ช่วยให้ได้ความรู้ใหม่ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ช่วยพิสูจน์หรือตรวจสอบความถูกต้องของกฎเกณฑ์ หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ ปรัชญาการณ และพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ช่วยในการวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด, 2552: 13-14) ทั้งนี้การวิจัยเป็นกิจกรรมพัฒนาปัญญา เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่มนุษย์เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวิถีการดำรงชีวิตทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมให้ดีขึ้น ทั้งยังใช้ในการปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของโลกได้เป็นอย่างดี การวิจัยได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ผลการวิจัยที่ผ่านมาช่วยให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองในทางปัญญาได้ระดับหนึ่ง ทั้งยังเป็นการสร้างรากฐานของการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2555: 1)

นอกจากนี้ นิภา ศรีไพโรจน์ (2555: 2) กล่าวว่า ปัจจุบันนี้บุคคลในวงการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจการวิจัยมากขึ้น ทั้งนี้เพราะได้เห็นประโยชน์ของการวิจัยที่มีต่อมวลมนุษย์มาดังต่อไปนี้ 1) การวิจัยช่วยให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ 2) การวิจัยสามารถใช้แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและยุติธรรม 3) การวิจัยจะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และสามารถใช้ทำนายปรากฏการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากกว่าการคาดคะเนแบบสามัญสำนึก 4) การวิจัยสามารถช่วยในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินใจปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารให้เป็นได้ถูกต้องและรวดเร็ว 5) การวิจัยสามารถตอบคำถามที่ยังคลุมเครือหรือให้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น 6) การวิจัยจะช่วยกระตุ้นความสนใจของนักวิชาการให้มีการใช้ผลการวิจัยและทำงานค้นคว้าวิจัยต่อไป 7) การวิจัยจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น 8) การวิจัยทำให้มีผลงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมให้ทราบข้อเท็จจริงได้กว้างขวางและแจ่มชัดยิ่งขึ้น 9) การวิจัยจะช่วยกระตุ้นบุคคลให้มีเหตุผล รู้จักคิด และค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ 10) การวิจัยช่วยให้มีเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอำนวยความสะดวกสบายให้แก่มนุษย์เป็นอย่างมาก

เนื่องจากการวิจัยยึดถือและปฏิบัติตามลำดับขั้นของกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จึงทำให้การวิจัยมีลักษณะและธรรมชาติดังนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2555: 5) 1) การวิจัยจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาโดยตรงหรือเป็นการตรวจสอบสมมติฐาน 2) การวิจัยจะต้องมีการวางแผนด้วยความระมัดระวังและมีระบบโดยอาศัยหลักการวิเคราะห์ในเชิงเหตุผล 3) การวิจัย

จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ สำหรับจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นใหม่ หรืออาจใช้ข้อมูลเดิมที่มีอยู่แล้ว นำมาใช้เพื่อจุดประสงค์ใหม่แตกต่างไปจากจุดประสงค์เดิมของแหล่งข้อมูล 4) การวิจัยมุ่งที่จะหาข้อเท็จจริงเพื่อพัฒนาทฤษฎี กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการทำนายหรือสรุปครอบคลุมไปยังเรื่องอื่น ๆ 5) การวิจัยต้องอาศัยผู้วิจัยที่มีความรู้ความสามารถในปัญหาที่จะทำการวิจัย ถ้าผู้วิจัยยังไม่เชี่ยวชาญพอต้องค้นคว้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้นักวิจัยจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการวิจัย ตลอดจนเข้าใจวิธีการวิเคราะห์ปัญหานั้นด้วย 6) การวิจัยที่ดีจะต้องมีเครื่องมือและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ 7) การวิจัยจะต้องเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผล โดยตั้งอยู่บนรากฐานของตรรกศาสตร์ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการสรุปผลต้องปราศจากอคติ คือเสนอข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา ไม่ควรให้ความรู้สึกหรือความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลต่อการสรุปผลการวิจัย เพื่อให้ผลที่ได้ถูกต้องตามความเป็นจริง 8) การวิจัยต้องอาศัยความอดทนและความพยายามของผู้วิจัย โดยเฉพาะในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือการติดตามผล 9) การวิจัยต้องอาศัยความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวของผู้วิจัย โดยเฉพาะการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสังคม จิตวิทยา หรือการศึกษา เช่น การวิจัยเพื่อปฏิรูปการเรียนการสอน หรือการวิจัยที่ขัดกับขนบธรรมเนียมประเพณี ผู้วิจัยจะต้องมีความกล้าที่จะเสนอผลการวิจัยนั้น 10) การวิจัยจะต้องมีการบันทึก และรายงานผลอย่างละเอียดและระมัดระวัง ต้องนิยามคำศัพท์และคำสำคัญต่าง ๆ ให้ชัดเจน ระบุขอบเขตของการวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น ฯลฯ ตลอดจนรายงานผลด้วยความซื่อสัตย์ และการเสนอรายงานผลการวิจัยจะต้องทำให้ผู้อ่านเข้าใจง่าย ดังนั้นจึงมีการเสนอตัวเลขและรายละเอียดที่สำคัญในตาราง

นอกจากนี้วรรณิ แกมเกตุ (2551: 21-24) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยไว้ว่า สามารถแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดและนิยามปัญหาการวิจัย เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญมากในการวิจัย โดยนักวิจัยจะต้องศึกษาทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่มุ่งศึกษาเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถกำหนดปัญหาวิจัยได้อย่างเหมาะสม จากนั้นจะต้องนิยามปัญหาวิจัยให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติการวิจัยเพื่อหาคำตอบสำหรับปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้ 2) การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย
 กรอบแนวคิดในการวิจัย คือแผนภาพทางความคิดของนักวิจัยในการหาคำตอบสำหรับปัญหาวิจัยที่ตั้งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่ศึกษา และอาจรวมไปถึงการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาด้วย ส่วนการตั้งสมมติฐานเป็นขั้นตอนการคาดคะเนคำตอบของปัญหาวิจัยไว้ล่วงหน้า 3) การออกแบบการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบที่ดีมีคุณภาพ สำหรับการตอบปัญหาการวิจัย การออกแบบการวิจัย จะต้องพิจารณาอย่างน้อย 3 เรื่อง ได้แก่ การออกแบบเครื่องมือในการวัดค่าตัวแปร และการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อน การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล 4) การพัฒนาเครื่องมือวิจัย ขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะต้องกำหนดและเลือกใช้เครื่องมือให้

เหมาะสมกับงานวิจัย โดยคำนึงถึงรูปแบบของการวิจัยและข้อมูลที่ต้องศึกษา การดำเนินการสร้างและทดลองใช้ (Try out) ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงต่อไป 5) การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง นักวิจัยจะต้องออกแบบกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเหมาะสมรอบคอบ โดยนักวิจัยจะต้องกำหนดวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษา 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนการนำเครื่องมือที่ผ่านการพัฒนาจนมีคุณภาพดีแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเทคนิคและวิธีการใช้นั้นขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะของเครื่องมือที่สร้างขึ้น 7) การวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยจะต้องนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาจัดประเภทข้อมูลให้ง่ายและสะดวกต่อการวิเคราะห์ และพิจารณาเลือกใช้สถิติให้เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและธรรมชาติของข้อมูล 8) การแปลความหมายและสรุปผลการวิจัย จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล นักวิจัยจะต้องอ่านค่าสถิติจับประเด็นที่เป็นสาระสำคัญแปลความหมายและสรุปผลเพื่อตอบปัญหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งพิจารณาตรวจสอบว่าผลการวิจัยที่ได้เป็นไปตามสมมติฐานหรือไม่ อย่างไร 9) การเขียนรายงานการวิจัย ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยจะต้องเขียนรายงานการวิจัย เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ให้ครบถ้วน ตามแนวการเขียนรายงานวิจัยซึ่งมีเนื้อหาสาระครอบคลุมทุกขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งการอภิปรายผลการวิจัยด้วย โดยพยายามเขียนด้วยภาษาที่ถูกต้อง รัดกุมและอ่านเข้าใจง่าย

ทั้งนี้ในการทำงานวิจัยใด ๆ ก็ตามผู้วิจัยหรือนักวิจัยนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะงานวิจัยจะสำเร็จสมความมุ่งหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับนักวิจัยเป็นสำคัญ ดังนั้นนักวิจัยจึงต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นบางประการดังต่อไปนี้ (นิภา ศรีไพโรจน์, 2555: 3) 1) มีความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาที่ทำการวิจัยเป็นอย่างดี เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิค วิธีการและเครื่องมือให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะของงานวิจัยนั้น 2) มีความรอบรู้ในสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่กำลังทำอยู่ 3) มีความอยากรู้อยากเห็น มีความกระตือรือร้นในการทำงานวิจัยเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ ตามที่ตนเองสนใจ 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) มีความอดทนเมื่อเผชิญกับอุปสรรคและความล้มเหลว 6) มีความกล้าที่จะตัดสินใจ 7) มีความสามารถในการบังคับตนเอง เพื่อให้งานการวิจัยนั้นดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลในที่สุด

นอกจากนี้ จรรยาบรรณนักวิจัย ถือเป็นหลักเกณฑ์ควรประพฤติปฏิบัติของนักวิจัยทั่วไป เพื่อให้การดำเนินงานวิจัย ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม และหลักวิชาการที่เหมาะสม ตลอดจนประกันมาตรฐาน ของการศึกษาค้นคว้าให้เป็นไป อย่างสมศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิของนักวิจัย มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2555:2)

1. นักวิจัยต้องซื่อสัตย์และมีคุณธรรมในทางวิชาการและการจัดการ นักวิจัยต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน ไม่ลอกเลียนงานของผู้อื่น ต้องให้เกียรติ และอ้างถึงบุคคล หรือแหล่งที่มาของข้อมูล ที่นำมาใช้ในงานวิจัย ต้องซื่อตรงต่อการแสวงหาทุนวิจัย และมีความเป็นธรรม เกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่ได้จากการวิจัย

2. นักวิจัยต้องตระหนักถึงพันธกรณี ในการทำวิจัย ตามข้อตกลงที่ทำไว้ กับหน่วยงานที่สนับสนุนการวิจัย และต่อหน่วยงานที่ตนสังกัดนักวิจัยต้องปฏิบัติตามพันธกรณี และข้อตกลงการวิจัย ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน อุทิศเวลาทำงานวิจัย ให้ได้ผลดีที่สุด และเป็นไปตามกำหนดเวลา มีความรับผิดชอบ ไม่ละทิ้งงาน ระหว่างดำเนินการ

3. นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัย นักวิจัยต้องมีพื้นฐานความรู้ ในสาขาวิชาการที่ทำวิจัยอย่างเพียงพอ และมีความรู้ความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ เกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่ทำวิจัย เพื่อนำไปสู่งานวิจัยที่มีคุณภาพ และเพื่อป้องกัน ปัญหา การวิเคราะห์ การตีความ หรือ การสรุป ที่ผิดพลาด อันอาจก่อให้เกิดความเสียหาย ต่องานวิจัย

4. นักวิจัยต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่มีชีวิต หรือไม่มีชีวิตนักวิจัยต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และเที่ยงตรงในการทำวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับคน สัตว์ พืช ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึก และมีปณิธานที่จะอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

5. นักวิจัยต้องเคารพศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัย นักวิจัยต้องไม่คำนึงถึง ผลประโยชน์ทางวิชาการจนละเลย และขาดความเคารพในศักดิ์ศรี ของเพื่อนมนุษย์ ต้องถือเป็นที่ระหว่าที่ ที่จะอธิบายจุดมุ่งหมายของการวิจัย แก่บุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยไม่หลอกลวง หรือบีบบังคับ และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

6. นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิด โดยปราศจากอคติในทุกขั้นตอนของการทำวิจัย นักวิจัยต้องมีอิสระทางความคิด ต้องตระหนักว่า อคติส่วนตนหรือความลำเอียง ทางวิชาการ อาจส่งผลให้มีการ บิดเบือนข้อมูล และข้อค้นพบทางวิชาการ อันเป็นเหตุให้เกิดผลเสียหายต่องานวิจัย

7. นักวิจัยพึงนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางที่ชอบ นักวิจัยพึงเผยแพร่ผลงานวิจัย เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และสังคมไม่ขยายผลข้อค้นพบ จนเกินความเป็นจริง และไม่ใช้ผลงานวิจัย ไปในทางมิชอบ

8. นักวิจัยพึงเคารพความคิดเห็นทางวิชาการของผู้อื่น นักวิจัยพึงมีใจกว้าง พร้อมทั้งจะเปิดเผยข้อมูล และขั้นตอนการวิจัย ยอมรับฟังความคิดเห็น และเหตุผลทางวิชาการของผู้อื่น และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข งานวิจัยของตนให้ถูกต้อง

9. นักวิจัยพึงมีความรับผิดชอบต่องค์กรระดับ นักวิจัยพึงมีจิตสำนึก ที่จะอุทิศกำลังสติปัญญาในการทำวิจัย เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อความเจริญ และประโยชน์สุข ของสังคมและมวลมนุษยชาติ

สรุปได้ว่าทักษะการวิจัยเป็นทักษะที่สำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร มีความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย มีคุณสมบัติของนักวิจัยที่ดี พร้อมทั้งมีจรรยาบรรณนักวิจัย และสามารถนำกระบวนการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

2.2.8 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญต่อองค์การทุกองค์การเพราะบทบาทหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาไม่ใช่เฉพาะจัดฝึกอบรมอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการวิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา และแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของบุคลากรแก่องค์การ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีสาระสำคัญดังนี้

ในการพัฒนาแบบดั้งเดิมนั้นเมื่อองค์การประสบปัญหา ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มักจะเป็นฝ่ายแรกที่ถูกละเลย เนื่องจากผู้บริหารมักคิดว่าการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นประโยชน์เฉพาะกับตัวบุคลากรเท่านั้น ส่วนการพัฒนาแนวใหม่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่ายอื่น ๆ เนื่องจากผู้บริหารขององค์การทราบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์การ (Rothwell, 2005)

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2551: 14-15) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้ 1) ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้บุคลากรมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ 2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายค่าจ้างบุคลากร โดยลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ยังคงได้สินค้าหรือบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้น ยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ 3) ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน 4) ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาปฏิบัติงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่

ลูกค้า 6) ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต หากมีบุคลากรบางส่วนเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน 7) ช่วยเตรียมบุคลากรก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ มีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งงานที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม 8) ช่วยขจัดความล่าช้าทางด้านทักษะเทคโนโลยี วิธีการปฏิบัติงาน และการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ทันกับเปลี่ยนแปลงของโลก และช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ 9) ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่ เป็นไปอย่างราบรื่น 10) ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

ทั้งนี้สมคิด บางโม (2551: 25-26) กล่าวว่า การมีฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความจำเป็นมากเพื่อสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงาน เช่น สร้างความเข้าใจในเรื่องจุดประสงค์ นโยบาย โครงสร้างทั่วไป บุคคลสำคัญของหน่วยงาน ผลผลิตและอื่น ๆ เมื่อองค์กรมีนโยบายใหม่หรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย ผู้บริหารจะต้องส่งข่าวสารแจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้ผู้รับนโยบายต่าง ๆ มีความเข้าใจในนโยบายใหม่ ๆ ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมจึงมีหน้าที่ถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงนั้นไปสู่บุคลากรและเมื่อมีการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร หรือการนำเครื่องจักรอุปกรณ์ใหม่ ๆ มาใช้ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องทราบจึงจำเป็นต้องมีการอธิบาย การสาธิต การตอบคำถามและฝ่ายฝึกอบรมจะเป็นผู้ทำหน้าที่แทนผู้บริหาร ซึ่งถ้าไม่มีฝ่ายฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจะเกิดปัญหา 2 ประการ คือ ประการแรกปัญหาในการถ่ายทอดงาน เนื่องจากหัวหน้างานแต่ละคนมีความสามารถในการถ่ายทอดงานต่างกัน ดังนั้นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของหัวหน้างานและปัญหา ประการที่สอง คือ เมื่อองค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้นผู้บริหารต้องมีงานมาก ไม่มีเวลามาสอนงานบุคลากรอีกต่อไป ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต่ำลง จึงต้องมีฝ่ายฝึกอบรมทำหน้าที่แทน

นอกจากนี้ สุจิตรา ธนानันท์ (2552: 47-48) กล่าวว่า นอกจากจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และทำให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นแล้ว การฝึกอบรมยังเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้านค่าใช้จ่ายและระยะเวลาทั้งในระดับบุคลากร ระดับผู้บริหารและระดับองค์กร ประกอบด้วย 1) จะช่วยให้เสริมความรู้ ความเข้าใจซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่บุคลากรทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เมื่อบุคลากรเข้าใจระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถูกต้อง 3) ช่วยส่งเสริมทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น การปฏิบัติงานจะ

ประสบความสำเร็จด้วยความรวดเร็ว ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 5) ช่วยประหยัดเวลา ไม่ต้องเสียเวลาในการสอน 6) ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด งานมีคุณภาพมากขึ้น 7) ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด 8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน รวมถึงการจ้างงานและการจ่ายค่าตอบแทน 9) ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร 10) ช่วยลดการสูญเสียวัสดุอุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้านสาธารณูปโภคโดยรวมขององค์กร

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 สังเคราะห์แนวคิดความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	ชูชัย (2551)	สัมคิด (2551)	ศุจิตรา (2552)
1. เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าฝ่ายอื่น ๆ	✓			
2. เชื่อว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยรักษาความสามารถทางการแข่งขันได้	✓			
3. เป็นฝ่ายที่ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติของบุคลากร อันจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ		✓	✓	✓
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายค่าจ้างบุคลากร และลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่ขาดประสิทธิภาพ		✓		✓
5. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยลดปริมาณสินค้าที่ผลิตอย่างไม่ได้มาตรฐาน		✓		
6. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากราชการ ขาดงาน การมาปฏิบัติงานสาย เป็นต้น		✓		
7. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการ		✓		✓
8. ช่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน		✓		
9. ช่วยเตรียมบุคลากรก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น		✓	✓	

ตารางที่ 9 สังกะระห์แนวคืดความสำคัญของฝ่ายฝึคอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ความสำคัญของฝ่ายฝึคอบรมและพัฒนา	Rothwell (2005)	ชูชัย (2551)	สมคืด (2551)	ศุจิตรา (2552)
10. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะเทคโนโลยี วิธีการปฏิบัติงาน และการผลิต		✓	✓	
11. ช่วยให้การประกาศใช้ นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กรที่ ได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น		✓	✓	
12. ช่วยปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใน องค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		✓		✓
13. ช่วยลดปัญหาและการทำงานที่ผิดพลาด เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจ ระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนถูกต้อง				✓
14. ช่วยส่งเสริมทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น การทำงานจะ ประสบผลสำเร็จด้วยความรวดเร็ว				✓
15. ช่วยให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น เมื่อตระหนักในบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบ				✓

จากแนวคืดเกี่ยวกับความสำคัญของฝ่ายฝึคอบรมและพัฒนาของนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าความสำคัญของบุคลากรของฝ่ายฝึคอบรมและพัฒนา เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการ พัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร เพราะจะทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง ก่อให้เกิดแรง เสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแข่งขันได้

สรุปว่าการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE ของ Rothwell (2005) มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Human Performance) ที่เน้นที่ความจำเป็น ขององค์กรและของตัวบุคคล เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผ่านการวิเคราะห์เพื่อตอบสนอง ต่อการปฏิบัติงานของตัวบุคคล กลุ่ม และองค์กร แนวคืดดังกล่าวนี้เน้นความคืดริเริ่มให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ในทางบวกบนพื้นฐานของความสมดุลของตัวบุคคล และกระบวนการการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร เป้าหมายหลัก คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร และการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและองค์กร

และลักษณะทั่วไปคือ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทางบวกที่เกิดขึ้นในองค์กรและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ อย่างมีกลยุทธ์ นอกจากนี้แนวคิดดังกล่าวจึงมีขอบเขตที่กว้างมากกว่าการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม เนื่องจากแนวคิดนี้จะมองเป็นระบบทั้งองค์การ การที่จะให้องค์กรพัฒนาได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากตัวบุคคลก่อน การเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน จะส่งผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรมและพัฒนาแนวใหม่คือการพัฒนาการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อองค์กรและระบบงานโดยรวมได้ทันเวลา โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานดีเลิศ จะเห็นว่าการฝึกอบรมและพัฒนาแบบดั้งเดิมจะมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคล ส่วนมุมมองของการพัฒนาการปฏิบัติงานจะกว้างกว่า คือ จะเป็นการมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาซึ่งครอบคลุมระบบการทำงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาคือการปฏิบัติงานของบุคลากรและหาโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรตลอดเวลา

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.3.1 ความหมายของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้

Raj (1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น รูปแบบ คือ ตัวแทนของการให้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ Stoner และ Wankel (1986:12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ขณะที่ Willer (1967: 15) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระฉับกระเฉงในนิยาม ความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้อง ในทำนองเดียวกับที่ Smith และคนอื่น ๆ (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น Bardo และ Hardman (1982: 70) ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีการละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ทั้งนี้เขาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551: 27) กล่าวว่า รูปแบบคือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ ดังนั้น คำว่า รูปแบบ หรือ แบบจำลอง หรือ โมเดล จึงสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ กัน คือ เป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นตัวอย่าง เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสัญลักษณ์และหลักการของระบบ และเป็นแบบแผนหรือแผนผังของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ นอกจากนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2552: 46) กล่าวว่า รูปแบบหรือโมเดล อาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

ส่วนการพัฒนารูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1990; Keeve, 1988)

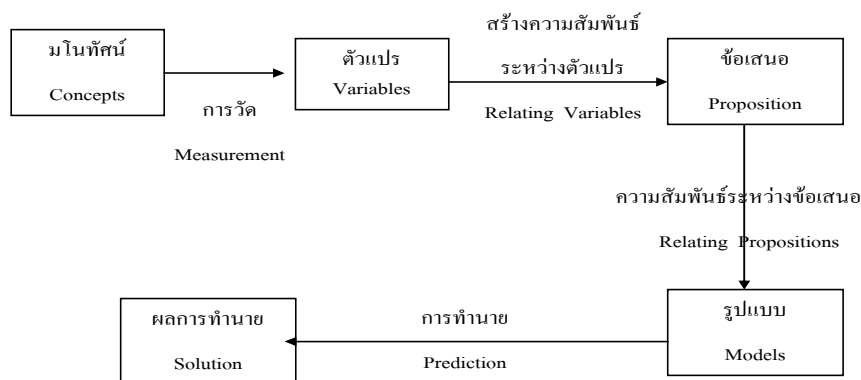
ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบ เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นตัวอย่าง และเป็นแบบแผนของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัว โดยมีการพัฒนารูปแบบผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ หรือเป็นสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2.3.2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.3.2.1 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ การพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงหรือพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้วโดยรวม มีขั้นตอนการพัฒนาที่สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

Willer (1967: 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น

Steiner (1990) และ Keeve (1988) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ โดยเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

ที่มา : Steiner (1990); Keeve (1988)

Joyce and Weil (1996: 11-12) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการสอนสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ

2) นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการเป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น

3) กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้

4) การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นตอนทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

(1) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ

(2) การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

5) การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

(1) ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ ใช้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

(2) ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

วณิชชา ภัทรประสิทธิ์ (2552) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการสอนสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบสรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพและปัญหาของการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและจากการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองสถานศึกษา

เอกชน 3) ร่างรูปแบบ 4) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีขั้นตอนการพัฒนาแบบสรุปได้ดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการเสริมพลังอำนาจครู

2.3.2.2 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเห็นว่าสภาพที่ควรจะเป็นจะถูกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และทางเลือกที่กำหนดได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะถูกนำมาใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร นอกจากนี้การจัดลำดับความสำคัญ เป็นการศึกษาวเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำมาจัดเรียงลำดับตั้งแต่ความต้องการจำเป็นมากไปหาน้อยเพื่อนำไปวางแผนและนำไปสู่การปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 27-27)

นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวานิช (2550: 263) ได้กล่าวถึง การประเมินความต้องการจำเป็นซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาแบบโดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และนำมาคำนวณหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (Priority Needs Index: PNI) โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดยสุวิมล ว่องวานิช และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2550: 279) ดังนี้

สูตรคำนวณ PNI_{Modified} (Priority Needs Index: PNI)

$$\text{เมื่อ } PNI_{\text{Modified}} = (I-D)/D$$

PNI_{Modified} = ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น
(Priority Needs Index: PNI)

I = สภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดมีขึ้น

D = สภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สรุปได้ว่าขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ 2) หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 3) ร่างรูปแบบ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิชาชีพทางการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิชาชีพทางการศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีสาระสำคัญ ดังนี้

2.4.1 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามหลักการกระจายอำนาจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นหน่วยงานรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นการบริหารการศึกษารูปแบบใหม่ที่ไม่เคยดำเนินมาในบริบทการจัดการศึกษาของไทยมาก่อน โดยที่มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง โดยได้กำหนดบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้

- 1) เป็นเขตให้บริการทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย
- 2) ทรัพยากรการศึกษาและทรัพยากรบุคคลระหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการเกื้อหนุนให้อยู่ในสภาพที่ใกล้ชิดกัน
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรเฉพาะทางการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย
- 4) สถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีความใกล้ชิดและมีความสะดวกที่จะติดต่อสื่อสาร ประสานและร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 1-9)

นอกจากนี้คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษามีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 2) มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 3) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์กรควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทั้งในด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษาดังนั้นเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในระดับประเทศและในระดับสากล โดยมีหลักการบริหารจัดการเขตพื้นที่ศึกษาดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) 1) หลักประสิทธิผล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน โดยเป้าหมายผลงานนั้นสามารถวัดและประเมินได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพรวมทั้งต้องกำหนดตัวชี้วัด ประกาศเป้าหมายผลงานและแผนดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายตามหลักประสิทธิผลนี้ 2) หลักประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และใช้งบประมาณอย่างประหยัด 3) หลักความคุ้มค่า เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีอากรของประชาชนตามความจำเป็น มุ่งสู่เป้าหมายแผนงาน และพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน 4) หลักการเปิดเผยโปร่งใส เป็นกระบวนการทำงานต้องเป็นที่รับทราบของผู้เกี่ยวข้อง เรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องเปิดเผยให้ประชาชนรับทราบ การทำงานทุกขั้นตอนต้องมีเหตุผล ข้อมูลสนับสนุน และมีความพร้อมในการตรวจสอบได้ 5) หลักความรับผิดชอบ เป็นการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ของสำนักงาน ผู้อำนวยการ และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน และมีผู้กำกับติดตามให้เกิดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน อาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือประชาชน โดยหลักความรับผิดชอบนี้ถือว่าใครได้รับมอบหมายหน้าที่ต้องรับผิดชอบหน้าที่นั้นให้เกิดผลดีที่สุด 6) หลักความเป็นธรรม ความเป็นธรรมต่อบุคลากรและต่อประเทศชาติ โดยมีกฎเกณฑ์และรูปแบบวิธีการบริหารงานบุคคลที่มีความเสมอภาค เปิดเผยไม่เลือกปฏิบัติหรือเอื้อประโยชน์ต่อคนบางกลุ่ม และการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาต้องตอบสนองประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนและประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ 7) หลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงาน

ยุคใหม่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งลักษณะการมีส่วนร่วมนี้อาจเป็นการร่วมในรูปแบบ คณะกรรมการ หรือร่วมแสดงความคิดเห็น เรียกร้อง หรือสนับสนุน 8) หลักการมอบอำนาจ ซึ่ง ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ ดุลยพินิจ ของตนเองได้ โดยเน้นที่ผลงานเป็นหลัก 9) หลักความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารงานยุคใหม่ ซึ่งเน้นเป้าหมายผลงานมากกว่าติดยึดกับระเบียบและการทำงานตาม ขั้นตอน คือ ต้องเปลี่ยนจากการสร้างกฎระเบียบเล็กน้อยและกำหนดให้ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ระเบียบอย่างเคร่งครัดมาเป็นการเชื่อใจผู้บริหาร และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารหรือ ผู้รับผิดชอบสามารถใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเกิด ประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถือเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญใน การให้บริการทางการศึกษา เป็นองค์การเฉพาะทางด้านการศึกษา ก่อตั้ง สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยจะต้องมีหลักในการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักความคุ้มค่า หลักการเปิดเผยโปร่งใส หลักความ รับผิดชอบ หลักความเป็นธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักการมอบอำนาจ หลักความเป็นอิสระและ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปเพื่อตอบสนองประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนและประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งที่ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่ง ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2553 ทำให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีอำนาจหน้าที่ดังมีสาระสำคัญดังนี้

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และ มาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการ ศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น 2) วิเคราะห์การจัดตั้ง งบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการ จัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่าย

งบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา 6) ประสานการระดมทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา 9) ดำเนินการ และประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการการศึกษา 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ได้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และได้แบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

จากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด และการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553)

1. กลุ่มอำนวยการ มีอำนาจหน้าที่ 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการช่วยอำนวยการ 3) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ยานพาหนะ 4) จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต 5) ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการในสังกัด 6) เผยแพร่และให้บริการ ข้อมูลข่าวสาร 7) ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ 9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของสำนักงานเขตที่มีใช้งานของส่วนราชการใดโดยเฉพาะ 10) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา 11) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มงานบริหารบุคคล มีอำนาจหน้าที่ 1) วางแผนอัตรากำลัง กำหนดวิสัยฐานะ 2) สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย โอน และการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ดำเนินการบำเหน็จความชอบ และทะเบียนประวัติ 4) พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณ 5) ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ 6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา 7) จัดทำ มาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 8) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปี ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา 2) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น 3) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ 4) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน 5) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ 1) ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสถานศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น 3) ประสาน และส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา 4) ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ 5) ส่งเสริมงานการ

แนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักวิชาการทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น 6) การส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 7) ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 8) ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาการใช้สารเสพติด และส่งเสริมป้องกันแก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 9) ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์ 10) ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม 11) ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 13) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ 1) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ 2) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอน และกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับการวัดและการประเมินผลการศึกษา 4) วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 5) นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 7) ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มงานบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ 1) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ 4) ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์ 5) ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุและงานบริหารสินทรัพย์ 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ 1) กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน 2) ดำเนินงานเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด 3) ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด 4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา กำกับดูแล ส่งเสริมและประสานความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานแต่ละกลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ และกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในฐานะหัวหน้าหน่วยงานที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ให้ประสบผลสำเร็จได้

2.4.3 มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการเขตพื้นที่ศึกษานั้นจะต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาโดยการกำหนดให้มีมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554: 4-12)

มาตรฐานที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ และพัฒนาระบบการจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการศึกษาภาครัฐ (PMQA) มี 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 ระบบการบริหารจัดการที่ดี รายการประเมินได้แก่ 1) มีข้อมูลสารสนเทศที่แสดงบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) มีค่านิยม แนวคิด เป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับนโยบายและบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา 3) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ 4) มีระบบการจัดการและการให้บริการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 5) มีระบบการตรวจประเมินภายในที่มีประสิทธิภาพ 6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จจากการบริหารจัดการ รายการประเมินได้แก่ 1) มีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และตัวบ่งชี้ที่ 3 การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รายการประเมินได้แก่ 1) มีการพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารจัดการ 2) มีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบงาน 3) มีผลงานหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ (Best Practice)

มาตรฐานที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าหมายและส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รายการประเมินได้แก่ 1) มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) มีวิธีการหรือ

รูปแบบที่หลากหลายในการขับเคลื่อนนโยบาย การแก้ปัญหา และการพัฒนา 3) มีการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาตามบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม 4) มีการกำกับติดตาม ประเมินผล และนิเทศการดำเนินงานตามนโยบาย เพื่อให้สถานศึกษามีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลงานที่แสดงถึงความสำเร็จตามนโยบาย และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมินได้แก่ 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา 2) สถานศึกษามีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

มาตรฐานที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ และพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง มี 2 ตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษา รายการประเมินได้แก่ 1) มีแผนงาน/โครงการ กิจกรรม รูปแบบ วิธีการ ในการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ได้ 2) มีการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือสถานศึกษาในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 3) มีการส่งเสริมสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพหลากหลายช่องทาง 5) มีระบบที่ทรงประสิทธิภาพในการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล และนิเทศสถานศึกษา ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษาจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพตามมาตรฐาน รายการประเมินได้แก่ 1) สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) 2) สถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอก 3) สถานศึกษาสามารถจัดบริการการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายในเขตพื้นที่บริการได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง 4) สถานศึกษามีพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนผ่านเกณฑ์ประเมินตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ / สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน / สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

มาตรฐานที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การบริหารอัตรากำลังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพ มี 3 ตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารอัตรากำลัง ครูและบุคลากรทางการศึกษา รายการประเมินได้แก่ 1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศในด้านอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) มีการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) มีมาตรการในการแก้ปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) จำนวนสถานศึกษาที่มีปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังครูและบุคลากร

ทางการศึกษาลดลง ตัวบ่งชี้ที่ 2 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รายการประเมินได้แก่ 1) มีระบบข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายและตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 3) มีวิธีการหรือรูปแบบ ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 4) มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกลยุทธ์สู่การเป็นมืออาชีพ 5) มีการกำกับติดตาม ประเมินและรายงานผลการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และตัวบ่งชี้ที่ 3 ผลที่ได้รับจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รายการประเมินได้แก่ 1) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะสำคัญตามเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านการพัฒนา ได้นำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปปฏิบัติตามภารกิจให้เกิดผลเป็นรูปธรรม 4) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพ เป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

มาตรฐานที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ดังนี้ ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างและพัฒนาเครือข่าย รายการประเมินได้แก่ 1) มีรูปแบบ วิธีการ หรือกิจกรรมในการสร้างเครือข่าย 2) มีรูปแบบ วิธีการ หรือกิจกรรมในการส่งเสริม สนับสนุน และการบริหารจัดการเครือข่าย 3) มีรูปแบบ วิธีการ หรือกิจกรรมในการพัฒนาการดำเนินงานของเครือข่าย ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 2 ผลที่ได้รับจากการสร้างและพัฒนาเครือข่าย รายการประเมินได้แก่ 1) มีเครือข่ายที่ครอบคลุมตามภารกิจของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา 2) จำนวนเครือข่ายที่มีผลการดำเนินงานเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา 3) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย 4) ปริมาณและมูลค่าของทรัพยากรที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากเครือข่าย 5) ความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อการดำเนินงานของเครือข่าย

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 มีประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีน้ำหนักรวมร้อยละ 100 โดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554: 1)

มติที่ 1 ด้านประสิทธิผล กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 50 ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของกระทรวงและนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล 2) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของกลุ่มภารกิจ 3) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ/ภารกิจหลัก/เอกสารงบประมาณรายจ่าย ฯ ของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า

มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 15 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและของผู้กำหนดนโยบาย 2) การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 15 1) การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน 4) การพัฒนากฎหมาย ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ

มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร กำหนดให้ตัวชี้วัดมีน้ำหนักรวมร้อยละ 20 1) การบริหารจัดการองค์กร ตัวชี้วัดได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

สรุปว่ามาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณะชนต่อไป และนอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถือเป็นส่วนราชการที่จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติการจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติการใน 4 มิติ ได้แก่ มติที่ 1 ด้านประสิทธิผล มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ และมติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

2.4.4 มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิชาชีพผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4.4.1 มาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2553: 39-40)

2.4.4.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนางานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การเงินและสินทรัพย์ การบริหารทั่วไป ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา การประสานส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาของบุคคล ท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4.4.1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การบริหารและการจัดการศึกษา โดยการวางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและรายงานผลการจัดการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ การประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชน ประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประสานสนับสนุนบุคคล ครอบครัว องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันต่าง ๆ 2) การพัฒนางานวิชาการ โดยการส่งเสริม สนับสนุน การนิเทศ การวิเคราะห์วิจัย ประสานงานด้านวิชาการ การพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานเครือข่ายด้านการศึกษา การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา 3) การบริหารงานบุคคล โดยการวางแผนและดำเนินการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน วินัย การรักษาวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และร้องทุกข์ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 4) การบริหารงบประมาณ การเงินและสินทรัพย์ รวมทั้งการวิเคราะห์ จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลค่าใช้จ่าย งบประมาณ จัดระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในเขตพื้นที่การศึกษา 5) การบริหารทั่วไป โดยจัดระบบงานธุรการ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบบริหารและพัฒนาองค์กร การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษา การจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา งานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมกิจการนักเรียน งาน

สัมพันธชุมชน งานประสานส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.4.4.1.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ 2) ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และรับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำของอันดับ คศ.4 หรือดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญหรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ ก.ค.ศ. เทียบเท่า ทั้งนี้ ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการประถมศึกษาหรือการบริหารมัธยมศึกษา แล้วแต่กรณี มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา 4) ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2.4.4.1.4 การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 4 หากผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ใดผ่านการประเมิน มีวิทยฐานะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดแล้ว ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ.4 หรือ คศ.5 ตามลำดับ

สรุปได้ว่ามาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบไปด้วยหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนางานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป

2.4.4.2 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาผู้บริหารการศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ประกอบวิชาชีพประเภทผู้บริหารการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม ดังนั้นต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพก่อนจึงจะสามารถประกอบวิชาชีพได้ และเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วจะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดและเงื่อนไข รวมทั้งต้องปฏิบัติและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน มีสาระสำคัญดังนี้

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ จัดการศึกษา ซึ่งกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ ซึ่งสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบอาชีพทางการศึกษาได้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 29-33)

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิ ที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา 3) การบริหารจัดการการศึกษา 4) การบริหารทรัพยากร 5) การประกันคุณภาพการศึกษา 6) การนิเทศการศึกษา 7) การพัฒนาหลักสูตร 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) การวิจัยทางการศึกษา 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

1.2 มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 8 ปี หรือ 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกองหรือเทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 4) มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวงมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 5) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวงรวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และกำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ดังนี้

1.2.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สาระความรู้ ประกอบด้วย 1) หลักและทฤษฎีกระบวนการบริหารการศึกษา 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายุคใหม่ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

1.2.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา สาระความรู้ ประกอบด้วย 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีผลต่อการจัดการศึกษา 2) ระบบและทฤษฎี

การวางแผน 3) การวิเคราะห์ และการกำหนดนโยบายการศึกษา 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา 6) การประเมินนโยบายการศึกษา สมรรถนะประกอบด้วย 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา 2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ 5) สามารถ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

1.2.3 การบริหารจัดการการศึกษา สารความรู้ ประกอบด้วย 1) หลักและระบบการจัดการศึกษา 2) เทคนิคการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 3) บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย สามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

1.2.4 การบริหารทรัพยากร สารความรู้ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาและใช้ทรัพยากรทางการศึกษา 2) การบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม และพลังงาน 4) การบริหารงบประมาณ การเงิน และบัญชี สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และบัญชีได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.2.5 การประกันคุณภาพการศึกษา สารความรู้ ประกอบด้วย 1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพ 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา 3) มาตรฐานการศึกษา 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของหน่วยงานเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

1.2.6 การนิเทศการศึกษา สารความรู้ ประกอบด้วย 1) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา 2) เทคนิคการนิเทศการศึกษา 2) ความสัมพันธ์ของการนิเทศ การศึกษากับการบริหารการศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย 2) สามารถพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2.7 การพัฒนาหลักสูตร สารความรู้ ประกอบด้วย 1) หลักการพัฒนาหลักสูตร 2) การบริหารการพัฒนาหลักสูตร 3) ปัญหาและแนวโน้มการพัฒนาหลักสูตร

สมรรถนะ ประกอบด้วย สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร และกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น

1.2.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สารความรู้ ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ 3) สามารถส่งเสริม สนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

1.2.9 การวิจัยทางการศึกษา สารความรู้ ประกอบด้วย 1) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา 2) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยทางการศึกษา 3) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา สมรรถนะ ประกอบด้วย สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผลไปใช้ในการบริหารจัดการ

1.2.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา สารความรู้ ประกอบด้วย 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร 2) จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม 4) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมจริยธรรมที่เหมาะสม

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงผลของการปฏิบัติงานหรือการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามี ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไป โดยกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทุก ๆ 5 ปี ประกอบด้วย 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2) ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน 3) มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 4) พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 6) ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ได้อย่างเป็นระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ 12) สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549:38-41)

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน เป็นจรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ 2) ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า 4) ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ 5) ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งกาย วาจาและจิตใจ 6) ผู้ประกอบอาชีพทางการศึกษาต้องไม่กระทำความผิดเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ 7) ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ 8) พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 9) พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาสิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 44)

สรุปได้ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาที่จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาตามที่กำหนดประกอบด้วยมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตน โดยจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมีความเจริญก้าวหน้าในระดับสากลต่อไป

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วัฒนา สุขศิริ (2549) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

2. องค์ประกอบสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากทุกองค์ประกอบ เมื่อเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบด้านการบริหารงานบุคคลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงบประมาณตามลำดับ

3. องค์ประกอบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตรงข้ามกลุ่มของค่าพารามิเตอร์ในเมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ และเมตริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมไปยังกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นที่มาจากกลุ่มประชากรเดียวกัน

เพลินใจ พุทธชาติรัตน์ (2549) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย (1) ที่มาของรูปแบบ (2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา (3) กระบวนการพัฒนา (4) การนำรูปแบบ

ไปใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

สมเกียรติ บุญรอด และคณะ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หน่วยงานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. รูปแบบผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สร้างขึ้นประกอบด้วย 1) หน่วยงานที่มุ่งประเมิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านนักเรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร 2) ตัวบ่งชี้เกณฑ์การประเมิน มีจำนวน 67 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละและอันดับคุณภาพ 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม 4) ผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการเป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ผู้เข้าร่วมทดลองใช้มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสมมากและสามารถนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริง มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ และความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความถูกต้องครอบคลุมตามกรอบภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก

อาทิตย์ สอนสุจิตรา (2552) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีปัญหาบุคลากรที่รับผิดชอบขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะปฏิบัติ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยที่ควรจะเป็นคือ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่บูรณาการผลการปฏิบัติงานระดับองค์การและระดับบุคคล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการดำเนินการ 3) ด้านการกำกับติดตาม 4) ด้านการทบทวน 5) ด้านข้อมูลป้อนกลับ แต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยและคุณลักษณะที่แสดงถึงรายละเอียดและวิธีดำเนินการที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพและผ่านการรับรองจากผู้เชี่ยวชาญ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมากที่สุด คือในช่วงระดับคะแนน 4.51-5.00 และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับโรงเรียนจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้างานบุคคลทุกโรงเรียน โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยระดับมากในช่วงระดับคะแนน 3.51-4.50

ญาณิศา บุญจิตร (2552) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวบ่งชี้วัด 2) ประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้บริหาร และด้านการเงินตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ 0.05 มี 8 ปัจจัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์กร คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 88.00

นิรันดร์ สาโรวาท (2552) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของแกนนำในการป้องกันและแก้ปัญหาเชื้อเอชไอวี และภูมิคุ้มกันบกพร่องในชุมชนมุสลิม ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของแกนนำในการป้องกันและแก้ปัญหาเชื้อเอชไอวีและโรคภูมิคุ้มกันบกพร่องในชุมชนมุสลิม ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดปัญหา การกำหนดปัจจัยทางจิตใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การกำหนดปัจจัยทางกายภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การวางแผน การสร้างหลักสูตรและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การดำเนินการ การติดตามและสนับสนุน และการประเมินผลและป้อนกลับ 2) ปัจจัยการใช้รูปแบบการฝึกอบรมคือ ระยะเวลาการจัดกิจกรรม การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมการมีส่วนร่วมสูงสุด จำนวนวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ส่วนเงื่อนไขการใช้รูปแบบการฝึกอบรมคือ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม วิทยากรที่รอบรู้และสามารถดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์เพื่อการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการติดตามสนับสนุนการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ในการกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบย่อยต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วนดังกล่าวมาจัดรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ การพัฒนา กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ 7 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ E-Support 2) กลยุทธ์ Balance Target 3) กลยุทธ์ Re-Design 4) กลยุทธ์ Performance Network 5) กลยุทธ์ Performance Reward และ 7) กลยุทธ์ Challenge Career โดยกลยุทธ์ที่ 1 ถึง 6 ให้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการ (อาจารย์) และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge Career เน้นเฉพาะสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ

กรณีศึกษา ปางลิลาศ (2553) ได้ศึกษารูปการพัฒนาศูนย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีสุข ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ฯ มนุษย์มีปัญหาในทุกด้านคือ ด้านการปฐมนิเทศ หน่วยงานยังให้ความสำคัญน้อย ด้านการฝึกอบรม มีปัญหาด้านการจัดการ ด้านการศึกษาดูงานมีปัญหาเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้มาไปประยุกต์ใช้ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการมีปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดการและการดำเนินงาน ด้านการสอนงานมีปัญหาเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการฝึกงาน 2) รูปแบบการปฏิบัติที่ดี การพัฒนาศูนย์ฯ ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีสุข พบว่า ด้านการปฐมนิเทศมีการกำหนดนโยบายหลักขององค์การ สนับสนุนให้สามารถปรับตัวต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการฝึกอบรมมีการวางแผนและจัดส่งไปตามระยะที่กำหนดไว้ทำให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน ด้านการศึกษาดูงานมีการวางแผนโครงการศึกษา ดูงานและมุ่งเน้นการศึกษาประสบการณ์การปฏิบัติสู่การปรับแก้ปัญหขององค์การ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนมีส่วนร่วม การสอนงานเน้นทั้งรายบุคคลและระดับกลุ่มงานเพื่อความเชื่อมโยงระบบ 3) การสังเคราะห์รูปแบบที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ฯ ที่ได้จากการสังเคราะห์คือ (1) การปฐมนิเทศ มุ่งเน้นนโยบายที่บุคลากรทุกคนก่อนการปฏิบัติงานใหม่ทุกครั้ง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ ภารกิจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับตำแหน่ง ภารกิจที่มอบหมาย และกำหนดตัวชี้วัดในการปฐมนิเทศแต่ละครั้งและติดตามประเมินผลหลังการปฐมนิเทศแล้ว (2) การฝึกอบรม เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง หลักสูตรมุ่งเน้นเทคนิควิธีการทำงาน การสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์และวิชาชีพเฉพาะที่สามารถเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติจริง มีการวางแผนร่วมกันทุกฝ่าย มีการทบทวนทดลองการปฏิบัติงานหลังจากการฝึกอบรมเสร็จสิ้น บูรณาการเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหลากหลาย จัดหาผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาคู่ดูแลเป็นรายกลุ่ม และทำการประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้ง (3) การศึกษาดูงาน เน้นการกระตุ้นเพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กำหนดกระบวนการศึกษาดูงานให้สามารถปฏิบัติได้จริง จัดเวทีแลกเปลี่ยนและมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมการทำงานในองค์การหลังการศึกษาดูงาน (4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ มุ่งเน้นกิจกรรมที่เพิ่มทักษะการแก้ปัญหการทำงานร่วมกันของคนในองค์การ โดยมีกิจกรรมหลากหลาย สนุกสนาน ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อทบทวนบทบาท ผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรือเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย เป็นแบบอย่างมีที่ดีในการดำเนินงาน โครงการที่มีลักษณะคล้ายกันได้นำไปเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม และ

ผลสัมฤทธิ์ของการประชุม (5) การสอนงาน ใช้การสอนงานเป็นรายบุคคลตามความถนัดและเชี่ยวชาญและการสอนงานเป็นรายกลุ่มเพื่อเป็นแบบอย่างปฏิบัติ

Andrew (2005) ได้ศึกษาการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาของอังกฤษ โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์หัวหน้าครู และผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ของการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาและการฝึกอบรมสำหรับนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ และเนื้อหาของกำหนัดวัตถุประสงค์ของการวัดพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลกระทบของการบริหารผลการปฏิบัติงานต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูตามการรับรู้และความเป็นจริง โดยพบว่ายังมีวิธีการใช้การตรวจเอกสารเพื่อตรวจสอบการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในโรงเรียนของตนเอง ดังนั้นต้องพิจารณาวิธีการประเมินการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ก่อนที่จะเสนอระบบการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในเครือข่ายของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมด

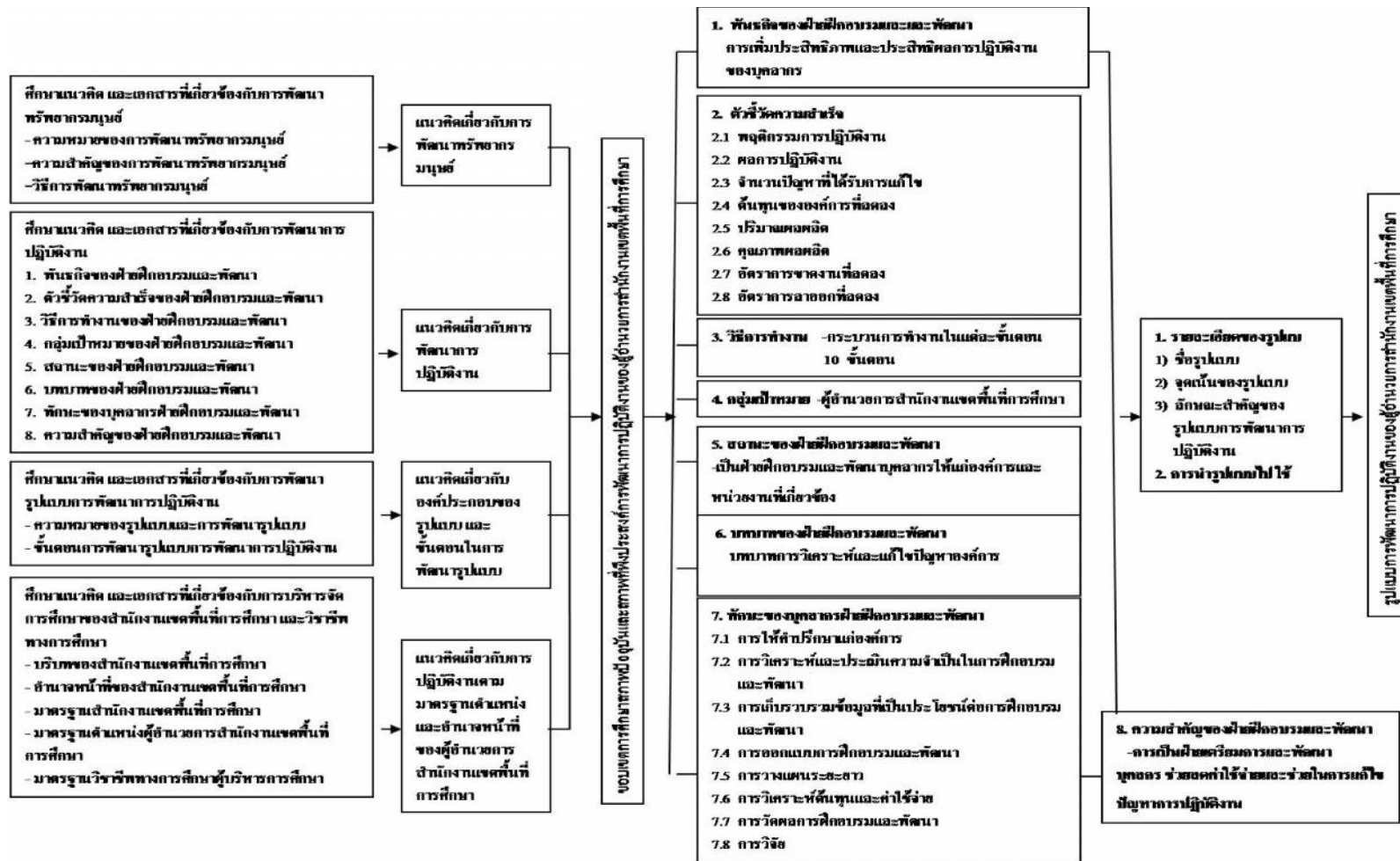
Luna and Robertol (2008) ได้ศึกษารูปแบบของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความตั้งใจลาออก มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์และการชำระรักษาบุคลากร โดยการเลือกสามวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความตั้งใจลาออก โดยพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทของสื่อกลางของความมุ่งมั่นของบุคลากรและ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์นี้ ออกแบบ / วิธีการ / แนวทางการนำเสนอรูปแบบได้ถูกนำมาวิเคราะห์กับกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร 198 คน ระเบียบวิธีการสร้างแบบจำลองโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์เงินเดือน และกลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่าในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ งานยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเสริมความมั่นคงในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นของบุคลากร ความมุ่งมั่นของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความตั้งใจลาออกโดยผ่านทางด้วยความมุ่งมั่นของบุคลากร ข้อจำกัดของการวิจัยคือการใช้แบบสอบถามรายงานตนเองในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการทั้งหมด และอีกประการหนึ่งคืออาจเกิดขึ้นการวัดความกังวลของบางปัจจัยแฝงที่มีเพียงสองตัวแปร การนำเสนอรูปแบบการใช้งานแนะนำวิธีการปฏิบัติเฉพาะที่พัฒนาความพึงพอใจและความมุ่งมั่นเป็นขั้นตอนกลางถึงความตั้งใจ

Anatoliy and Jamie (2009) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานแบบรวมพลังการเทียบเคียงและการจูงใจ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตขั้นสูงทางธุรกิจ โดยการเทียบเคียงภายใน ภายนอก และกระบวนทัศน์ทางพฤติกรรมของบุคลากร พบว่า ความพยายามในการเทียบเคียงถูกกีดกันโดย

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ดังนั้นสรุปว่า ความพยายามในการเทียบเคียง อาจจะเพิ่มขึ้นโดยโปรแกรมการจูงใจพฤติกรรม กับความพยายามในการเทียบชั้นเทียบเคียงเป็นความพยายามครั้งแรกซึ่งบูรณาการการเทียบเคียงภายนอก/ภายใน และโปรแกรมการจูงใจพฤติกรรมบุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังอาจจะมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตของบริษัท

Carolyn and Gerald (2010) ได้ศึกษาแรงจูงใจและการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของประชาชนจากการสังเคราะห์ทฤษฎีและการสังเกตเกี่ยวกับการออกแบบการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินการตามระบบการผลการปฏิบัติงานในภาครัฐ ได้มีการตรวจสอบพัฒนาการและหลักฐานเกี่ยวกับวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรและระบบแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับบุคคลและองค์กร การตอบสนองและการปรับตัวจากระบบการวัดผลการปฏิบัติงานในการศึกษาของรัฐและ โครงการสวัสดิการสังคม ได้อธิบายถึงกรอบการทำงานแบบไดนามิกสำหรับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลเชิงกลยุทธ์ในช่วงเวลาการเรียนรู้เกี่ยวกับฟังก์ชันการผลิตและการตอบสนองของแต่ละบุคคล ความรับผิดชอบ และนำข้อมูลมาความสัมพันธ์กับการวัดประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่า นำผลกระทบและข้อเสนอแนะมาเพื่อปรับปรุงระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

จากการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนารูปแบบจากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะเห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารผลการปฏิบัติงานของครู ของ โรงเรียน และศึกษากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เท่านั้นยังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE ของ Rothwell (2005) โดยสามารถแสดงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



แผนภาพที่ 8 ที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึง
ประสงค์

3.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอน และผลที่ได้รับสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 10
รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลที่ได้รับ

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการวิจัย	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด และ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย	- วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	- กรอบแนวคิดการวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	- สร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ - ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจาก 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 คน 2) ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 คน	- สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการ พัฒนาการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่พึงประสงค์	- ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยนำแนวคิด และ หลักการในการพัฒนารูปแบบมา กำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบ ในการดำเนินการของรูปแบบ	- รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับร่าง)
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	- ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการ ประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) - ปรับปรุงและแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและ อาจารย์ที่ปรึกษาให้สมบูรณ์	- รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

โดยมีรายละเอียดผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลดัง รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

3.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมแนวคิด และหลักการต่าง ๆ ดังแผนภาพที่ 9 รายละเอียดดังนี้

3.1.1.1 ศึกษาแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1.1.2 ศึกษาแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.1.1.3 ศึกษาแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความหมายของรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ และขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.1.1.4 ศึกษาแนวคิด และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาตรฐานของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

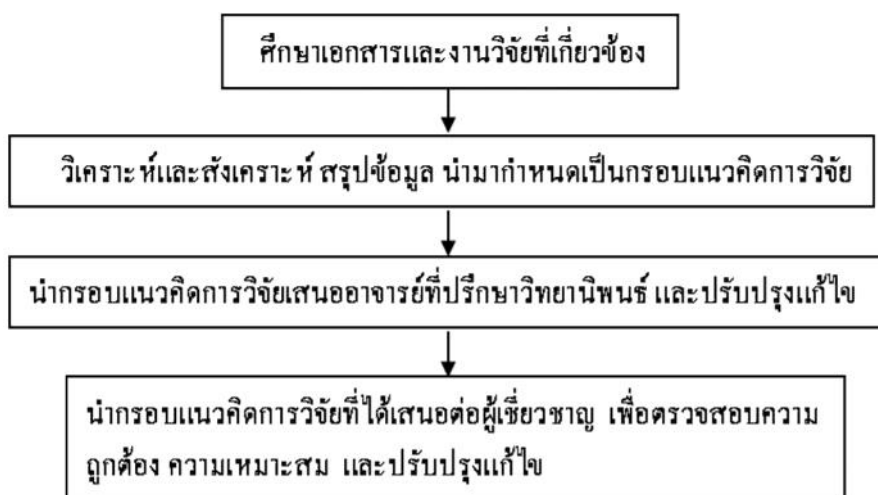
3.1.1.5 ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.1.2 วิเคราะห์และการสังเคราะห์ สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษานำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

3.1.3 นำกรอบแนวคิดการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง เหมาะสม และสมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.1.4 นำกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ตรงตามจุดประสงค์ ตลอดจนความชัดเจนของภาษา (Index of item-objective

congruence : IOC) และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของกรอบแนวคิดการวิจัย พบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับจุดประสงค์ (ภาคผนวก ง)



แผนภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

3.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รายละเอียดดังนี้

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 คน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 คน รวมจำนวน 225 คน 2) ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หัวหน้ากลุ่มในสำนักพัฒนาครูและบุคลากร

การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน คิดเป็นประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด จำนวน 235 คน ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดจำนวนของประชากรที่ใช้ในการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ที่	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา	จำนวน (คน)	ที่	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	จำนวน (คน)
1.	กระบี่	1	24.	พิษณุโลก เขต 1,2,3	3
2.	กรุงเทพมหานคร	1	25.	เพชรบุรี เขต 1,2	2
3.	กาญจนบุรี เขต 1,2,3,4	4	26.	เพชรบูรณ์ เขต 1,2,3	3
4.	กาฬสินธุ์ เขต 1,2,3	3	27.	แพร่ เขต 1,2	2
5.	กำแพงเพชร เขต 1,2	2	28.	ภูเก็ต	1
6.	ขอนแก่น เขต 1,2,3,4,5	5	29.	เชียงใหม่ เขต 1,2,3,4,5,6	6
7.	จันทบุรี เขต 1,2	2	30.	ตรัง เขต 1,2	2
8.	ฉะเชิงเทรา เขต 1,2	2	31.	ตราด	1
9.	ชลบุรี เขต 1,2,3	3	32.	ตาก เขต 1,2	2
10.	ชัยนาท	1	33.	นครนายก	1
11.	ชัยภูมิ เขต 1,2,3	3	34.	นครปฐม เขต 1,2	2
12.	ชุมพร เขต 1,2	2	35.	นครพนม เขต 1,2	2
13.	เชียงราย เขต 1,2,3,4	4	36.	นครราชสีมา เขต 1,2,3,4,5,6,7	7
14.	บุรีรัมย์ เขต 1,2,3,4	4	37.	นครศรีธรรมราช เขต 1,2,3,4	4
15.	ปทุมธานี เขต 1,2	2	38.	นครสวรรค์ เขต 1,2,3	3
16.	ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1,2	2	39.	นนทบุรี เขต 1,2	2
17.	ปราจีนบุรี เขต 1,2	2	40.	นราธิวาส เขต 1,2,3	3
18.	ปัตตานี เขต 1,2,3	3	41.	น่าน เขต 1,2	2
19.	พระนครศรีอยุธยา เขต 1,2	2	42.	ลำปาง เขต 1,2,3	3
20.	พะเยา เขต 1,2	2	43.	ลำพูน เขต 1,2	2
21.	พังงา	1	44.	เลย เขต 1,2,3	3
22.	พัทลุง เขต 1,2	2	45.	ศรีสะเกษ เขต 1,2,3,4	4
23.	พิจิตร เขต 1,2	2	46.	สกลนคร เขต 1,2,3	3

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ที่	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวน (คน)	ที่	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	จำนวน (คน)
47.	สงขลา เขต 1,2,3	3	62.	ร้อยเอ็ด เขต 1,2,3	3
48.	สตูล	1	63.	ระนอง	1
49.	สมุทรปราการ เขต 1,2	2	64.	ระยอง เขต 1,2	2
50.	สมุทรสงคราม	1	65.	ราชบุรี เขต 1,2	2
51.	สมุทรสาคร	1	66.	ลพบุรี เขต 1,2	2
52.	สระแก้ว เขต 1,2	2	67.	สุราษฎร์ธานี เขต 1,2,3	3
53.	สระบุรี เขต 1,2	2	68.	สุรินทร์ เขต 1,2,3	3
54.	สิงห์บุรี	1	69.	หนองคาย เขต 1,2,3	3
55.	สุโขทัย เขต 1,2	2	70.	หนองบัวลำภู เขต 1,2	2
56.	สุพรรณบุรี เขต 1,2,3	3	71.	อ่างทอง	1
57.	มหาสารคาม เขต 1,2,3	3	72.	อำนาจเจริญ	1
58.	มุกดาหาร	1	73.	อุดรธานี เขต 1,2,3,4	4
59.	แม่ฮ่องสอน เขต 1,2	2	74.	อุดรดิษฐ์ เขต 1,2	2
60.	ยโสธร เขต 1,2	2	75.	อุทัยธานี เขต 1,2	2
61.	ยะลา เขต 1,2,3	3	76.	อุบลราชธานี เขต 1,2,3,4,5	5
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา					183
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1-42					42
ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					10
รวมทั้งสิ้น					235

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating scale) 5 ระดับ โดยอาศัยเทคนิคของลิเคิร์ต (Likert scale) ที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

- เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย
 เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.3 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.3.1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำตัวแปรแต่ละตัวมานิยามตัวแปรให้ชัดเจนและกำหนดโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

3.2.3.2 กำหนดขอบเขต โครงสร้างเนื้อหาแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และกรอบแนวคิดแล้วจัดทำตารางโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน

ประเด็นหลัก	จำนวนข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อย่อย	ข้อที่	ผู้ให้ข้อมูล	
					ฝ่ายฝึกอบรม	ผอ.เขตฯ
ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	5	1. เพศ	1	1	✓	✓
		2. อายุ	1	2	✓	✓
		3. ระดับการศึกษา	1	3	✓	✓
		4. ตำแหน่ง	1	4	✓	✓
		5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	1	5	✓	✓
1. พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	8	การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	8	1-8	✓	-
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	27	2.1 พฤติกรรมการปฏิบัติงาน	4	9-12	-	✓
		2.2 ผลการปฏิบัติงาน	4	13-16	-	✓

ตารางที่ 12 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน (ต่อ)

ประเด็นหลัก	จำนวน ข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวน ข้อย่อย	ข้อที่	ผู้ให้ข้อมูล	
					ฝ่าย ฝึกอบรม	ผอ. เขตฯ
		2.3 จำนวนปัญหาที่ได้รับการ แก้ไข	3	17-19	-	✓
		2.4 ต้นทุนขององค์การที่ลดลง	4	20-23	-	✓
		2.5 ปริมาณผลผลิต	4	24-27	-	✓
		2.6 คุณภาพผลผลิต	4	28-31	-	✓
		2.7 อัตราการขาดงานที่ลดลง	2	32-33	-	✓
		2.8 อัตราการลาออกที่ลดลง	2	34-35	-	✓
3. วิธีการทำงานของ ฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	10	กระบวนการ หรือขั้นตอนใน การพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาการ ปฏิบัติงาน	10	36-45	✓	-
4. กลุ่มเป้าหมายของ ฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	4	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	4	46-49	✓	✓
5. สถานะของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	7	เป็นฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา บุคลากร	7	50-56	✓	✓
6. บทบาทของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	7	บทบาทการวิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาองค์การ	7	57-62	✓	-
7. ทักษะของ บุคลากรฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	29	7.1 การให้คำปรึกษาแก่ องค์การ	4	63-66	✓	-
		7.2 การวิเคราะห์และประเมิน ความจำเป็นในการฝึกอบรม	5	67-71	✓	-

ตารางที่ 12 โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละด้าน (ต่อ)

ประเด็นหลัก	จำนวนข้อ	ประเด็นย่อย	จำนวนข้อย่อย	ข้อที่	ผู้ให้ข้อมูล	
					ฝ่ายฝึกอบรม	ผอ.เขตฯ
		7.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	4	72-74	✓	-
		7.4 การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	4	75-78	✓	-
		7.5 การวางแผนระยะยาว	3	79-81	✓	-
		7.6 การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3	82-84	✓	-
		7.7 การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา	4	85-88	✓	-
		7.8 การวิจัย	4	89-92	✓	-
8. ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	8	การเป็นหน่วยงานในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร	8	93-100	✓	✓

3.2.3.3 นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) ตรงตามจุดประสงค์ และวัดได้ถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดจนความชัดเจนของภาษา (Index of item-objective congruence : IOC) เพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายชื่อนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังในภาคผนวก ก (ภาคผนวก ก)

3.2.3.4 คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและ วัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุง แก้ไขเพิ่มเติมข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.71 จำนวน 3 ข้อ เท่ากับ 0.86 จำนวน 11 ข้อ และ เท่ากับ 1.00 จำนวน 86 ข้อ รวมข้อคำถามที่มีความเหมาะสมสำหรับนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ กลุ่มประชากร จำนวนทั้งสิ้น 100 ข้อ

3.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 225 คน และ 2) ผู้รับผิดชอบจัด ฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 235 คน โดยใช้ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการส่งแบบสอบถาม พร้อมกับหนังสือขอความร่วมมือตอบ แบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัยทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้แนบซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัยให้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนภายใน 3 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวนทั้งสิ้น 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.43

3.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

3.2.5.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจง ความถี่ และการหาค่าร้อยละ

3.2.5.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.2.5.3 ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้สูตรในการคำนวณ PNI แบบปรับปรุงจากสูตรดั้งเดิม โดย สุวิมล ว่องวานิช และนงลักษณ์ วิรัชชัย (2550: 279) ดังนี้

สูตรคำนวณ $PNI_{Modified}$ (Priority Needs Index: PNI)

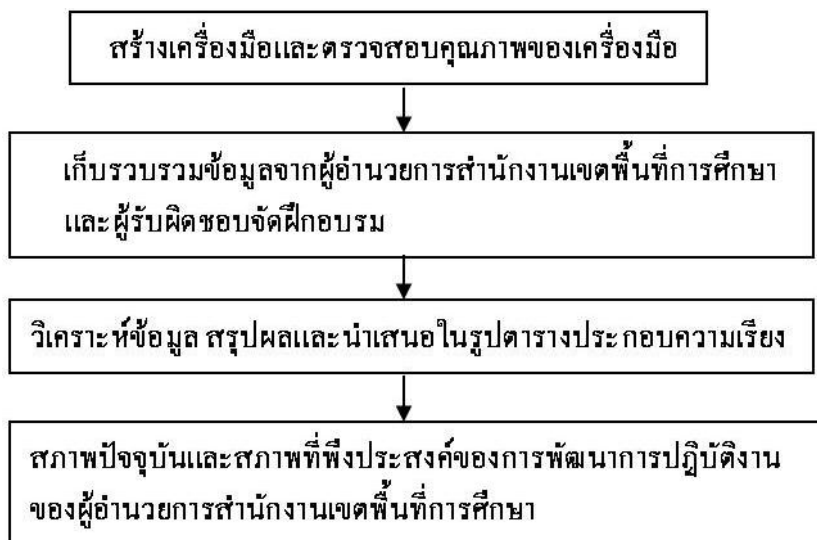
$$\text{เมื่อ } PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

$PNI_{Modified}$ = ดัชนีความสำคัญของความต้องการความจำเป็น (Priority Needs Index: PNI)

I = สภาพที่พึงประสงค์ต้องการให้เกิดขึ้น

D = สภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

รายละเอียดได้ดังแผนภาพที่ 10



แผนภาพที่ 10 แสดงขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

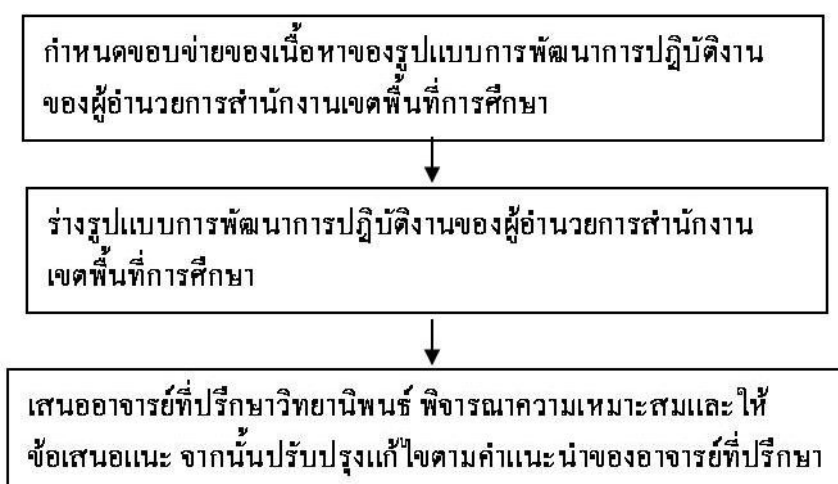
3.3.1 กำหนดขอบข่ายของเนื้อหาสำหรับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.2 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง กำหนดรายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบจากการพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ดังนี้

รายละเอียดของรูปแบบ ได้แก่ 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ การพัฒนาการปฏิบัติงาน และการนำรูปแบบไปใช้

3.3.3 นำร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ที่จัดทำขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและให้ ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนนำไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

รายละเอียดได้ดังแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

3.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4.1 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) ดำเนินการดังนี้

3.4.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมัธยมศึกษา 2) ผู้รับผิดชอบการจัดฝึกอบรม 3) นักวิชาการหรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการพัฒนาบุคลากรและการจัดการศึกษา ซึ่งมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิดังในภาคผนวก (ภาคผนวก ก)

3.4.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การประเมิน โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

3.4.1.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้พิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

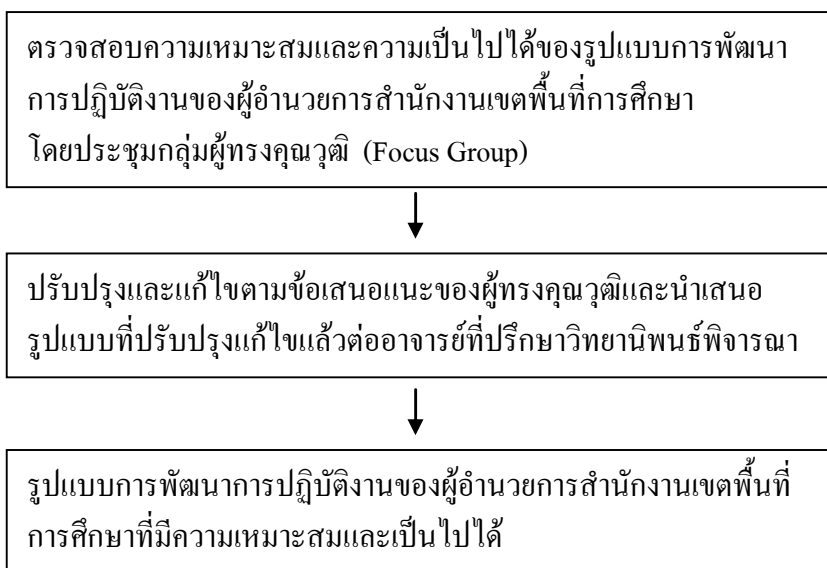
3.4.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และดำเนินการขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิและหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน และเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่มในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ จากการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.4.2 ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา โดยนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับแก้รูปแบบให้ดียิ่งขึ้น

3.4.3 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในรายงานวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์และเผยแพร่ต่อไป

รายละเอียดได้ผังแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 แสดงขั้นตอนการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ
รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำเสนอในรูปแบบของการบรรยายและตารางประกอบความเรียงดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	180	95.20
	หญิง	9	4.80
	รวม	189	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 41 ปี	0	0.00
	41-45 ปี	2	1.10
	46-50 ปี	39	20.60
	51-55 ปี	67	35.40

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
56 ปีขึ้นไป	81	42.90
รวม	189	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	2	1.10
ปริญญาโท	160	84.70
ปริญญาเอก	27	14.30
รวม	189	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	148	78.30
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา	31	16.40
ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	10	5.30
รวม	189	100.00

จากตารางที่ 13 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 95.20 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 4.80 ส่วนใหญ่มีอายุ 56 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.90 รองลงมา อายุ 51-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.40 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 84.70 รองลงมา ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 14.30 ตำแหน่งส่วนใหญ่ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 78.30 รองลงมา เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 16.40 และผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว Human Performance Enhancement: HPE โดยวิธีการคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการความจำเป็นแบบปรับปรุง (Priority Needs Index: PNI_{Modified}) ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 8 ด้าน และในแต่ละด้าน สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 14 - 24 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม

	การพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว Human Performance Enhancement: HPE	ระดับสภาพ ปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพ ที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	3.78	0.99	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.20	7
2	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา	4.35	0.33	มาก	4.82	0.33	มากที่สุด	0.11	8
3	วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	3.64	0.82	มาก	4.78	0.36	มากที่สุด	0.31	3
4	กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา	3.88	0.70	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	0.21	5
5	สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	3.85	0.62	มาก	4.66	0.50	มากที่สุด	0.21	5
6	บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	3.50	0.61	ปานกลาง	4.72	0.68	มากที่สุด	0.35	2
7	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา	3.51	0.56	มาก	4.78	0.35	มากที่สุด	0.36	1
8	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา	3.77	0.67	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	0.22	4
	รวม	3.79	0.66	มาก	4.70	0.49	มากที่สุด	0.24	

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$, S.D.= 0.66) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x} = 4.35$, S.D.=0.33) รองลงมา คือ กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x} = 3.88$, S.D.=0.70) และสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและ

พัฒนา ($\bar{x}=3.85$, S.D.=0.62) ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=3.50$, S.D.=0.61)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.49) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.82$, S.D.=0.33) รองลงมา คือ วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.36) และทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.35) ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.54$, S.D.=0.65)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.36$) รองลงมา คือ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.35$) และวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.31$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		1	กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.60	1.17	มาก	4.70		

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ข้อ	พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
2	กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร	3.70	1.16	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.27	3
3	กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.40	1.43	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.35	1
4	ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	3.80	0.63	มาก	4.40	0.97	มากที่สุด	0.16	5
5	ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเหมาะสม	4.10	0.99	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.15	6
6	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน	3.50	1.51	ปานกลาง	4.30	1.25	มากที่สุด	0.23	4
7	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน	4.10	0.88	มาก	4.40	0.84	มากที่สุด	0.07	8
8	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	4.00	0.82	มาก	4.50	0.71	มากที่สุด	0.13	7
	รวม	3.78	0.99	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.20	

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.78$, S.D.=0.99) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.10$, S.D.=0.99) ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.10$, S.D.=0.88) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x}=4.00$, S.D.=0.82) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.40$, S.D.=1.43)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.54$, S.D.=0.65) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48) รองลงมา คือ กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48) และส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.48) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ($\bar{x}=4.30$, S.D.=1.25)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{Modified} = 0.35$) รองลงมา คือ กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.31$) และกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร ($PNI_{Modified} = 0.27$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนี

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.07$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวม

ข้อ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	4.46	0.43	มาก	4.84	0.35	มากที่สุด	0.09	6
2	ผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.51	มาก	4.76	0.40	มากที่สุด	0.17	2
3	จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข	4.26	0.48	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.13	4
4	ต้นทุนขององค์การที่ลดลง	4.25	0.54	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.13	4
5	ปริมาณผลผลิต	4.22	0.45	มาก	4.81	0.42	มากที่สุด	0.14	3
6	คุณภาพผลผลิต	4.05	0.41	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด	0.19	1
7	อัตราการขาดงานที่ลดลง	4.73	0.39	มากที่สุด	4.88	0.34	มากที่สุด	0.03	7
8	อัตราการลาออกที่ลดลง	4.74	0.43	มากที่สุด	4.90	0.27	มากที่สุด	0.03	7
รวม		4.35	0.33	มาก	4.82	0.33	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.35$, $S.D.=0.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น อัตราการขาดงานที่ลดลง และอัตราการลาออกที่ลดลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ อัตราการลาออกที่ลดลง ($\bar{x}=4.74$, $S.D.=0.43$) รองลงมา คือ อัตราการขาดงานที่ลดลง ($\bar{x}=4.73$, $S.D.=0.39$) และพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.46$, $S.D.=0.43$) ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ คุณภาพผลผลิต ($\bar{x}=4.05$, $S.D.=0.41$)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.82$, $S.D.=0.33$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ อัตราการลาออกที่ลดลง ($\bar{x}=4.90$, $S.D.=0.27$)

รองลงมา คือ อัตราการขาดงานที่ลดลง ($\bar{x}=4.88$, S.D.=0.34) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.84$, S.D.=0.35) ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.76$, S.D.=0.40)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ คุณภาพผลผลิต (PNI_{Modified} = 0.19) รองลงมา คือ ผลการปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.17) และปริมาณผลผลิต (PNI_{Modified} = 0.14) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ อัตราการขาดงานที่ลดลง (PNI_{Modified} = 0.03) และอัตราการลาออกที่ลดลง (PNI_{Modified} = 0.03) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
	พฤติกรรมการปฏิบัติงานของ ผอ.สพท.	4.46	0.43	มาก	4.84	0.35	มากที่สุด	0.09	6
1	นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.41	0.55	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด	0.09	3
2	มีทักษะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.35	0.55	มาก	4.82	0.42	มากที่สุด	0.11	1
3	มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	4.70	0.52	มากที่สุด	4.88	0.36	มากที่สุด	0.04	4
4	มีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม	4.37	0.59	มาก	4.84	0.39	มากที่สุด	0.11	1
	ผลการปฏิบัติงานของ ผอ.สพท.	4.07	0.51	มาก	4.76	0.40	มากที่สุด	0.17	2
1	ลดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน	4.08	0.60	มาก	4.75	0.48	มากที่สุด	0.16	3
2	บริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ	4.11	0.61	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.17	2

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		3	ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	4.45	0.60	มาก	4.85		
4	มีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	3.65	0.84	มาก	4.62	0.67	มากที่สุด	0.27	1
	จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไขของ ผอ.สพท.	4.26	0.48	มาก	4.81	0.40	มากที่สุด	0.13	4
1	วิเคราะห์สภาพปัญหาได้ตรงกับสภาพจริง	4.32	0.57	มาก	4.82	0.43	มากที่สุด	0.12	2
2	หาแนวทางและเสนอทางเลือกการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.55	มาก	4.80	0.44	มากที่สุด	0.12	2
3	แก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	4.16	0.59	มาก	4.81	0.43	มากที่สุด	0.16	1
	ต้นทุนขององค์การที่ลดลงจากการบริหารจัดการศึกษา ของ ผอ.สพท.	4.25	0.54	มาก	4.79	0.45	มากที่สุด	0.13	4
1	บริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.07	0.66	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.18	1
2	บริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.15	0.70	มาก	4.75	0.60	มากที่สุด	0.15	2
3	กำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	4.32	0.63	มาก	4.81	0.46	มากที่สุด	0.11	3
4	ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความถูกต้องและโปร่งใส	4.45	0.63	มาก	4.82	0.47	มากที่สุด	0.08	4
	ปริมาณผลผลิตจากการบริหารจัดการศึกษา ของ ผอ.สพท.	4.22	0.45	มาก	4.81	0.42	มากที่สุด	0.14	3
1	มีจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	4.28	0.63	มาก	4.81	0.45	มากที่สุด	0.13	3

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		2	มีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษามรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	4.22	0.58	มาก	4.80		
3	มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา	4.13	0.56	มาก	4.80	0.45	มากที่สุด	0.16	1
4	มีจำนวนสถานศึกษาให้บริการจัดการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง	4.26	0.58	มาก	4.81	0.50	มากที่สุด	0.13	3
คุณภาพผลผลิต จากการบริหารจัดการ การศึกษา ของ ผอ.สพท.		4.05	0.41	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด	0.19	1
1	มีจำนวนสถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินภายนอก	4.15	0.51	มาก	4.85	0.38	มากที่สุด	0.17	3
2	มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.99	0.66	มาก	4.79	0.43	มากที่สุด	0.20	2
3	ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ	3.96	0.60	มาก	4.78	0.44	มากที่สุด	0.21	1
4	ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของผลผลิตจากการบริหารจัดการศึกษา	4.10	0.51	มาก	4.78	0.49	มากที่สุด	0.17	3
อัตราการขาดงานที่ลดลง ของ ผอ.สพท.		4.73	0.39	มากที่สุด	4.88	0.34	มากที่สุด	0.03	7
1	มีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน	4.70	0.46	มากที่สุด	4.87	0.37	มากที่สุด	0.04	1

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ข้อ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
2	มีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา	4.77	0.43	มากที่สุด	4.89	0.34	มากที่สุด	0.03	2
	อัตราการลาออกที่ลดลงของ ผอ.สพท.	4.74	0.43	มากที่สุด	4.90	0.27	มากที่สุด	0.03	7
1	มีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ	4.78	0.42	มากที่สุด	4.91	0.29	มากที่สุด	0.03	2
2	มีความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	4.70	0.52	มากที่สุด	4.90	0.34	มากที่สุด	0.04	1
	รวม	4.35	0.33	มาก	4.82	0.33	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.35$, S.D.=0.33) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.42) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา ($\bar{x}=4.77$, S.D.=0.43) และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.52) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.46) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.65$, S.D.=0.84)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.82$, S.D.=0.33) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก

ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ ($\bar{x}=4.91$, S.D.=0.29) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{x}=4.90$, S.D.=0.34) และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทুমเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา ($\bar{x}=4.89$, S.D.=0.34) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ($\bar{x}=4.75$, S.D.=0.60)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ด้านคุณภาพผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ ($PNI_{Modified} = 0.21$) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล ($PNI_{Modified} = 0.20$) ด้านผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{Modified} = 0.27$) ด้านปริมาณผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.16$) ด้านจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ($PNI_{Modified} = 0.16$) ด้านต้นทุนขององค์กรที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า ($PNI_{Modified} = 0.18$) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ($PNI_{Modified} = 0.15$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ด้านอัตราการขาดงานที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทুমเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา ($PNI_{Modified} = 0.03$) และด้านอัตราการลาออกที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ ($PNI_{Modified} = 0.03$) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล	3.80	0.92	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.29	6
2	กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต	3.70	0.82	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.32	4
3	พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.60	0.84	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.39	2
4	กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.50	1.18	ปานกลาง	4.90	0.32	มากที่สุด	0.40	1
5	จำแนกและระบุความสำคัญของสาเหตุช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตที่เกิดจากสาเหตุใด	3.60	1.17	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.28	8
6	คัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง	3.50	1.35	ปานกลาง	4.60	0.70	มากที่สุด	0.31	5

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ข้อ	วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		7	ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด	3.80	1.23	มาก	4.90		
8	จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.60	0.70	มาก	4.50	0.85	มาก	0.25	9
9	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.80	0.92	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.24	10
10	ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่	3.50	1.08	ปานกลาง	4.80	0.42	มากที่สุด	0.37	3
รวม		3.64	0.82	มาก	4.78	0.36	มากที่สุด	0.31	

จากตารางที่ 18 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.64$, S.D.=0.82) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.92) รองลงมา คือ ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด ($\bar{x}=3.80$, S.D.=1.23) และดำเนินการตามแผนการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.92) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=3.50$, S.D.=1.18) คัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง ($\bar{x}=3.50$, S.D.=1.35) ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ ($\bar{x}=3.50$, S.D.=1.08) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.78$, S.D.=0.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=5.00$, S.D.=0.00) รองลงมา คือ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล ($\bar{x}=4.90$, S.D.=0.32) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ($\bar{x}=4.90$, S.D.=0.32) และกำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=4.90$, S.D.=0.32) ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด ($\bar{x}=4.90$, S.D.=0.32) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผน กลยุทธ์ในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=4.50$, S.D.=0.85)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{\text{Modified}} = 0.40$) รองลงมา คือ พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (PNI

$PNI_{Modified} = 0.39$) และประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ ($PNI_{Modified} = 0.37$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.24$)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		1	กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน	3.93	0.79	มาก	4.65		
2	ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข	3.90	0.74	มาก	4.71	0.54	มากที่สุด	0.21	3
3	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ	3.88	0.79	มาก	4.73	0.51	มากที่สุด	0.22	2
4	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม	3.80	0.82	มาก	4.75	0.49	มากที่สุด	0.25	1
รวม		3.88	0.70	มาก	4.71	0.47	มากที่สุด	0.21	

จากตารางที่ 19 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{x}=3.88$, S.D.=0.70) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.93$, S.D.=0.79) รองลงมา คือ ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ($\bar{x}=3.90$, S.D.=0.74) และพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ ($\bar{x}=3.88$, S.D.=0.79) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม ($\bar{x}=3.80$, S.D.=0.82)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม ($\bar{x}=4.75$, S.D.=0.49) รองลงมา คือ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ ($\bar{x}=4.73$, S.D.=0.51) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.54) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=4.65$, S.D.=0.56)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.25$) รองลงมา คือ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ ($PNI_{Modified} = 0.22$) และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ($PNI_{Modified} = 0.21$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.18$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	สถานะของ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร	3.82	0.81	มาก	4.71	0.55	มากที่สุด	0.23	2
2	ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง	3.69	0.90	มาก	4.61	0.69	มากที่สุด	0.25	1
3	มีการแบ่งแยกหน้าที่ตามบุคคลได้อย่างเหมาะสม	3.86	0.73	มาก	4.66	0.55	มากที่สุด	0.21	3
4	เป็นฝ่ายประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายอื่น ๆ	3.91	0.72	มาก	4.66	0.58	มากที่สุด	0.19	6
5	จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี	3.88	0.59	มาก	4.70	0.51	มากที่สุด	0.21	3
6	กำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.80	0.71	มาก	4.61	0.68	มากที่สุด	0.21	3
7	ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร	4.01	0.74	มาก	4.69	0.60	มากที่สุด	0.17	7
รวม		3.85	0.62	มาก	4.66	0.50	มากที่สุด	0.21	

จากตารางที่ 20 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.85$, S.D.=0.62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน สูงสุด ได้แก่ ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x}=4.01$, S.D.=0.74) รองลงมา คือ เป็นฝ่าย

ประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายอื่น ๆ ($\bar{x}=3.91$, S.D.=0.72) และจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี ($\bar{x}=3.88$, S.D.=0.59) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ($\bar{x}=3.69$, S.D.=0.90)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.66$, S.D.=0.50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.55) รองลงมา คือ จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี ($\bar{x}=4.70$, S.D.=0.51) และทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x}=4.69$, S.D.=0.60) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ($\bar{x}=4.61$, S.D.=0.69) และกำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x}=4.61$, S.D.=0.68) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ($PNI_{Modified} = 0.25$) รองลงมา คือ เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร ($PNI_{Modified} = 0.23$) และมีการแบ่งแยกหน้าที่ตามบุคคลได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.21$) จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี ($PNI_{Modified} = 0.21$) กำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($PNI_{Modified} = 0.21$) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		1	วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน	3.70	0.67	มาก	4.70		
2	ศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.30	0.82	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.39	3
3	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา	3.30	0.82	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.45	1
4	ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา	3.80	0.63	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.29	4
5	เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด	3.30	0.67	มาก	4.70	0.95	มากที่สุด	0.42	2
6	ติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	3.60	1.08	มาก	4.60	1.26	มากที่สุด	0.28	5
รวม		3.50	0.61	มาก	4.72	0.68	มากที่สุด	0.35	

จากตารางที่ 21 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.50, S.D.=0.61$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x}=3.80, S.D.=0.63$) รองลงมา คือ วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.70, S.D.=0.67$) และติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x}=3.60, S.D.=1.08$) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ สาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ($\bar{x}=3.30, S.D.=0.82$) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะ

ช่วยกันแก้ปัญหา ($\bar{x}=3.30, S.D.=0.82$) และเลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ($\bar{x}=3.30, S.D.=0.67$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.72, S.D.=0.68$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา ($\bar{x}=4.90, S.D.=0.32$) รองลงมา คือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา ($\bar{x}=4.80, S.D.=0.42$) และวิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน ($\bar{x}=4.70, S.D.=0.67$) เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ($\bar{x}=4.70, S.D.=0.95$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ สาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ($\bar{x}=4.60, S.D.=0.70$) และติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($\bar{x}=4.60, S.D.=1.26$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา ($PNI_{Modified} = 0.45$) รองลงมา คือ เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ($PNI_{Modified} = 0.42$) และศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ($PNI_{Modified} = 0.39$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน ($PNI_{Modified} = 0.27$)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวม

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	การให้คำปรึกษาแก่องค์กร	3.50	0.73	มาก	4.73	0.57	มากที่สุด	0.35	8
2	การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	3.28	0.71	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	0.43	2
3	การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	3.63	0.69	มาก	4.93	0.21	มากที่สุด	0.36	7
4	การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	3.53	0.57	มาก	4.93	0.17	มากที่สุด	0.40	3
5	การวางแผนระยะยาว	3.53	0.55	มาก	4.83	0.28	มากที่สุด	0.37	6
6	การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3.37	1.07	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	0.39	5
7	การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา	3.53	0.52	มาก	4.95	0.16	มากที่สุด	0.40	3
8	การวิจัย	3.33	0.66	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.44	1
รวม		3.51	0.56	มาก	4.78	0.35	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 22 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.51, S.D.=0.56$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=3.63, S.D.=0.69$) รองลงมา คือ การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=3.53, S.D.=0.57$) และการวางแผนระยะยาว ($\bar{x}=3.53, S.D.=0.55$) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=3.53, S.D.=0.52$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=3.28, S.D.=0.71$)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.78, S.D.=0.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา

($\bar{x}=4.95, S.D.=0.16$) รองลงมา คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.93, S.D.=0.21$) และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=4.93, S.D.=0.17$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ($\bar{x}=4.67, S.D.=0.50$)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ การวิจัย ($PNI_{Modified} = 0.44$) รองลงมา คือ การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.43$) และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.40$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ การให้คำปรึกษาแก่องค์กร ($PNI_{Modified} = 0.35$)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			$PNI_{Modified}$	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	การให้คำปรึกษาแก่องค์กร	3.50	0.73	มาก	4.73	0.57	มากที่สุด	0.35	8
2	ความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดของการให้คำปรึกษาแก่องค์กร	3.50	0.71	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.34	3
3	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์	3.80	0.63	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.29	4
4	ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร	3.40	0.97	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.38	2
5	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กร	3.30	0.95	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.39	1

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
	การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	3.28	0.71	มาก	4.70	0.59	มากที่สุด	0.43	2
1	ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง	3.10	0.74	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.52	1
2	ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง	3.30	0.82	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.42	4
3	ความสามารถในการกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม	3.40	0.84	มาก	4.60	0.97	มากที่สุด	0.35	5
4	ความสามารถในการประเมินผลการทำงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด	3.40	0.70	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.44	2
5	ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรมและไม่ใช้การฝึกอบรม	3.20	1.03	มาก	4.60	0.97	มากที่สุด	0.44	2
	การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	3.63	0.69	มาก	4.93	0.21	มากที่สุด	0.36	7
1	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ	3.40	0.70	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.44	1

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
		2	ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้อย่างเหมาะสม	3.60	0.84	มาก	4.90		
3	การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	3.90	0.74	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.28	3
	การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	3.53	0.57	มาก	4.93	0.17	มากที่สุด	0.40	3
1	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	3.40	0.70	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.47	1
2	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	3.50	0.53	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.40	2
3	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของบุคคล	3.60	0.52	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.36	3
4	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	3.60	0.70	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.36	3
	การวางแผนระยะยาว	3.53	0.55	มาก	4.83	0.28	มากที่สุด	0.37	6
1	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะยาว	3.30	0.67	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.45	1

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
2	ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	3.50	0.53	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.43	2
3	ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	3.80	0.79	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.24	3
	การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3.37	1.07	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	0.39	5
1	ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	3.40	0.97	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	0.35	3
2	ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหาร โครงการฝึกอบรมและพัฒนา	3.30	1.25	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.42	1
3	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	3.40	1.26	มาก	4.70	0.67	มากที่สุด	0.38	2
	การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา	3.53	0.52	มาก	4.95	0.16	มากที่สุด	0.40	3
1	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง	3.80	0.63	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.32	4
2	ความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา	3.50	0.53	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด	0.43	2
3	ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน	3.50	0.53	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.40	3

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนารายด้าน (ต่อ)

ข้อ	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
4	ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา	3.30	0.67	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.48	1
	การวิจัย	3.33	0.66	มาก	4.78	0.38	มากที่สุด	0.44	1
1	ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย	3.30	0.82	มาก	4.90	0.32	มากที่สุด	0.48	1
2	ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	3.30	0.82	มาก	4.80	0.42	มากที่สุด	0.45	3
3	สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	3.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.34	4
4	คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีจรรยาบรรณของนักวิจัย	3.20	0.79	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	0.47	2
	รวม	3.51	0.56	มาก	4.78	0.35	มากที่สุด	0.36	

จากตารางที่ 23 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.51, S.D.=0.56$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=3.90, S.D.=0.74$) รองลงมา คือ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{x}=3.80, S.D.=0.63$) ความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}=3.80, S.D.=0.79$) และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง ($\bar{x}=3.80, S.D.=0.63$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์การจากสภาพที่เป็นจริง ($\bar{x}=3.10, S.D.=0.74$)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.78, S.D.=0.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=5.00, S.D.=0.00$) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=5.00, S.D.=0.00$) ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ($\bar{x}=5.00, S.D.=0.00$) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง ($\bar{x}=5.00, S.D.=0.00$) และความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{x}=5.00, S.D.=0.00$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ($\bar{x}=4.60, S.D.=0.52$)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงาน สูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง ($PNI_{Modified} = 0.52$) รองลงมา คือ ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา ($PNI_{Modified} = 0.48$) และความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย ($PNI_{Modified} = 0.48$) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.24$)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ข้อ	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
1	พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.93	0.76	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด	0.20	7
2	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากกรปฏิบัติงาน	3.60	0.85	มาก	4.57	0.77	มากที่สุด	0.27	1
3	เตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	3.81	0.90	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.22	4
4	ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.66	0.80	มาก	4.55	0.81	มากที่สุด	0.24	2
5	ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.65	0.92	มาก	4.51	0.89	มากที่สุด	0.24	2
6	จัดความกล้าหลังด้านทักษะเทคโนโลยี และวิธีการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.75	0.81	มาก	4.58	0.71	มากที่สุด	0.22	4
7	ปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.80	0.76	มาก	4.62	0.69	มากที่สุด	0.22	4

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา (ต่อ)

ข้อ	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับสภาพปัจจุบัน (D)			ระดับสภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI _{Modified}	ลำดับ
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ		
8	ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	3.94	0.77	มาก	4.68	0.53	มากที่สุด	0.19	8
	รวม	3.77	0.67	มาก	4.61	0.60	มากที่สุด	0.22	

จากตารางที่ 24 พบว่า สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.77, S.D.=0.67$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($\bar{x}=3.94, S.D.=0.77$) รองลงมา คือ พัฒนาการความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=3.93, S.D.=0.76$) และเตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ($\bar{x}=3.81, S.D.=0.90$) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน ($\bar{x}=3.60, S.D.=0.85$)

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.61, S.D.=0.60$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พัฒนาการความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=4.70, S.D.=0.56$) รองลงมา คือ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($\bar{x}=4.68, S.D.=0.53$) และเตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ($\bar{x}=4.65, S.D.=0.70$) ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{x}=3.60, S.D.=0.85$)

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรพัฒนาเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.27$) รองลงมา คือ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.24$) และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($PNI_{Modified} = 0.24$) ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ($PNI_{Modified} = 0.19$)

4.1.3 การสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 25 ต่อไปนี้

ตารางที่ 25 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวนความถี่
1. พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	-	0
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	2.1 ควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีทักษะในการสื่อสารภาษาที่สอง	1
	2.2 ควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีสมรรถนะสูงด้านความเป็นผู้นำ	1
	2.3 การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางเขตได้มีการบริหารจัดการ โดยการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	1
3. วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	3.1 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านทักษะการบริหารจัดการ ความเป็นผู้บริหารที่ทันสมัย สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการได้อย่างดี	1
	3.2 การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ควรเน้นการนำเสนอและแก้ปัญหาตามบริบทและศักยภาพของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ควรเน้นการศึกษาลงลึกของแต่ละกรณี (Case study) โดยให้ครอบคลุมบริบทสภาพปัญหาวิธีการแก้ปัญหาและผลการดำเนินการ มีการจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best-Practice) เพื่อเป็นแบบอย่างแก่สพม.หรือสพป. ในการนำไปประยุกต์ใช้	1
	3.3 การฝึกอบรมควรใช้ประโยชน์จากการประชุมทางไกลเพื่อประหยัดเวลา งบประมาณและความปลอดภัย ส่วนการนำนโยบายจากหน่วยเหนือ ไปสู่การปฏิบัติควรทำในตอนต้นปีงบประมาณ	1
	3.4 หลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก.ค.ศ.ได้กำหนดหลักสูตรให้หน่วยงานนำไปดำเนินการตามที่กำหนด หน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ	1

ตารางที่ 25 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวนความถี่
	3.5 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลปัญหา จัดอบรมตามสภาพปัญหาเพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความสนใจ	1
4. กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.1 บทบาทหน้าที่กับการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางครั้งยึดทฤษฎีไม่ได้ต้องเน้นประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน	1
	4.2 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดหลักสูตรหลาย ๆ หลักสูตรให้เลือกสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามความสนใจ เพราะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะทราบว่าตนเองควรจะพัฒนาเพิ่มเติมในเรื่องใด ไม่ใช่บังคับให้ไปอบรมตามที่หน่วยเหนือกำหนด	1
	4.3 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการกำหนดเวลาการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกปี เป็นระยะ เพื่อความเป็นผู้ที่มีคุณภาพ	1
	4.4 ควรมีการจัดประชุม สัมมนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สามารถทำเขตพื้นที่การศึกษาเข้าสู่อาเซียนบนพื้นฐานความเป็นไทยและพอเพียง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ลดปัญหาด้านงบประมาณที่จัดสรรให้ สพม./สพป. ที่ยังขาดและไม่เพียงพอทุกปีงบประมาณ จะทำให้ สพม./สพป. บริหารจัดการอย่างพอเพียงแต่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ	1
	4.5 ควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง เช่น หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) หลักสูตรนักปกครองระดับสูง(นปส.) หลักสูตรนักบริหารระดับสูงผู้บริหารส่วนราชการ(นบส.) เป็นต้น	1

ตารางที่ 25 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	จำนวนความถี่
	4.6 การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนาทั้งระบบ อาจจำแนกเป็นภาค และสถาบันที่พัฒนาเป็นสถาบันมีอาชีพ เช่น สถาบันพระปกเกล้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น	1
	4.7 การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากจะพัฒนาตามภารกิจหน้าที่แล้ว สิ่งที่จะช่วยในการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ การใช้คน และคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหาร	1
5. สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	5.1 ควรเพิ่มอัตรากำลังให้กับฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เนื่องจากมีจำนวนน้อยมาก ไม่เพียงพอต่อการดูแลพัฒนาครูที่แสนกว่าคน	1
6. บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	6.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา ยังไม่ได้ทำหน้าที่ดีเท่าที่ควร	1
7. ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	-	0
8. ความสำคัญของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	8.1 ความรัก ศรัทธาในวิชาชีพเป็นสิ่งสำคัญ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องเป็นที่ยอมรับ	1

4.2 ผลการร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้น โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาการปฏิบัติงานที่สามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. พิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อหาช่องว่างและจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากลำดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

5. พิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ของทุกด้านมาเป็นจุดเน้นของรูปแบบ

6. พิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมของค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (ค่า PNI) ในแต่ละด้าน เพื่อนำมาใช้เป็นองค์ประกอบลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละด้านต่อไป

ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ 2) ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อรูปแบบ “SPP for the training & development department Model” ประกอบด้วย

S-Staff skills -ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

P-Perception -บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

P-Procedure -วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

2. จุดเน้นของรูปแบบ

2.1 เป็นจุดเน้นการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรพิจารณาซึ่งมีทั้งหมด 8 ด้าน

2.2 แสดงทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างครอบคลุม เพื่อให้สามารถร่วมแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.4 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยการช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

การพัฒนาการปฏิบัติงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องให้ความสำคัญอย่างครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งจะมีองค์ประกอบทั้งหมด 8 ด้าน โดยฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 2) บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 3) วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 5) กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 6) สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 7) พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 8) ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา โดยฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ด้านการวิจัย เป็นความรู้ ความสามารถและทักษะด้านการวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และสามารถนำกระบวนการของการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย 2) คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีจรรยาบรรณของนักวิจัย 3) ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.1.2 ด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นความสามารถในการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการจำเป็นให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง 2) ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด 3) ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม 4) ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง 5) ความสามารถในการกำหนดปัญหาด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม

3.1.3 ด้านการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการจำเป็นของบุคลากรและองค์กร ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 2) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของบุคคล 4) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

3.1.4 ด้านการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นความสามารถด้านการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การประเมินก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา ระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนา และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา สามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา 2) ความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน 4) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง

3.1.5 ด้านการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เป็นความสามารถในการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อนำผลการคำนวณที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนา 2) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ 3) ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

3.1.6 ด้านการวางแผนระยะยาว เป็นความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของปัญหาและสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวางแผนระยะยาว ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะยาว 2) ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้อย่างเหมาะสม

สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) ความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

3.1.7 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ 2) ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีบทบาทในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยการศึกษาสภาพปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.2.1 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องสร้างความตระหนักให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถึงปัญหาการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องระบุถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือผลเสียที่จะตามมาหากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งในการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป

3.2.2 ศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ปัญหา คือสภาพของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ปัญหาจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ประเภทของปัญหาแบ่งตามระดับความรุนแรงของสภาวะการณ์ของปัญหา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์คงที่ (Stable) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับเนื้องาน ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไข 2) ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนและการปฏิบัติ 3) ปัญหาวิกฤติ (Critical) เป็นปัญหารุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ได้ ปัญหาแบ่งตามความเบี่ยงเบนของสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่เกิดในเวลาต่างกัน ได้แก่ 1) ปัญหาขัดข้อง ถ้าความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นใน

ต้องการจะพัฒนา 4) วิเคราะห์ตัวบุคคล (The worker level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความสอดคล้องของสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับความคาดหวังขององค์กร โดยต้องค้นหาสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตมีอะไรบ้าง อะไรคือสิ่งที่จูงใจให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้นั้นจะต้องอยู่ได้เงื่อนไขใดบ้าง เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.2 พิจารณาให้ชัดแจ้งถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าปัญหาเรื่องผลงานเกิดจากความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือความสามารถขององค์กร โดยความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตรงหรือสูงกว่าความต้องการขององค์กรหรือผู้รับบริการ ส่วนความสามารถขององค์กร หมายถึง ความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรหรือทักษะที่องค์กรจำเป็นต้องทำได้ดีเป็นพิเศษมิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ดังนั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ตามที่องค์กรต้องการรวมถึงการพัฒนาระดับแรงจูงใจ และการปรับเปลี่ยนบุคลิกลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

3.3.3 กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเมื่อได้พิจารณาช่องว่างที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียบร้อยแล้ว นำมากำหนดขอบเขตความสำคัญว่าควรมีการพัฒนาสิ่งใดก่อนหลังเพื่อวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือแผนพัฒนารายกลุ่มและรายบุคคล ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.4 ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับและเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ เมื่อได้มีการดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องดำเนินการคือ การประเมิน (Assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องพฤติกรรม หรือทักษะ โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ผู้รับบริการเป็นผู้ให้ข้อมูล ทั้งเพื่อใช้ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้เกณฑ์มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarks) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360-degree feedback systems) ข้อมูลที่ได้จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3.4 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา การเป็นฝ่ายในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.4.1 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีส่วนช่วยเตรียมการพัฒนากำลังทดแทนในอนาคตก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหากมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกษียณอายุราชการหรือลาออกก่อนกำหนด ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตต่อไปอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ ทักษะ เจตคติและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ถูกบ่มเพาะและผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสามารถไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่มีความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานได้ โดยมีแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3.4.3 ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่ายที่ช่วยจัดสิ่งที่จะบั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากจะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลได้ทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร

3.5 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนากลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.5.1 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกแบบและสร้างหลักสูตร นำไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพของหลักสูตร ประเมินผลการใช้หลักสูตรและปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป นอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีวิธีการถ่ายทอดและการสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีการตื่นตัว มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนต้องสามารถกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการปลุกฝังทักษะและให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับนั้น ไปปฏิบัติงานจริงได้

3.5.2 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขไปพร้อมกันทั้งระบบ ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะไม่แบ่งกลุ่มการฝึกอบรมและพัฒนาออกเป็นหลายระดับ แต่จะพัฒนาตามปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขไปพร้อมกันทั้งระบบ โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบมากกว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามระดับบุคลากร เช่น จะไม่แบ่งกลุ่มฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิคให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ การฝึกอบรมทักษะหัวหน้างานให้แก่บุคลากรในระดับหัวหน้างาน และฝึกอบรมทักษะการบริหารให้แก่บุคลากรระดับบริหาร แต่จะฝึกอบรมและพัฒนาทุกคนหลายระดับไปพร้อมกันทั้งระบบโดยคำนึงถึงการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานเป็นหลัก

3.5.3 ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา จะพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงสภาพปัญหาและความต้องการได้นั้นจะต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทุกระยะอย่าง

ต่อเนื่อง เพราะเมื่อระยะเวลาหรือสถานการณ์สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้สภาพปัญหา หรือความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาปัญหาอย่างรอบด้าน และให้ได้ข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ เพื่อได้ข้อค้นพบและได้ปัญหาการปฏิบัติงานที่จะแก้ไขและพัฒนาอย่างแท้จริง

3.6 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา การที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่หลักในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.6.1 ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งนี้การจัดองค์การของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ มูลนิธิ สมาคม และบริษัทเอกชนจัดเป็นองค์กรทั้งสิ้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรต่าง ๆ จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะ เพียงแต่จะมีระดับหรือขนาดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้กำหนดให้มีสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาขึ้นให้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหลายระดับไม่ได้เป็นสถาบันที่พัฒนาเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น ดังนั้นถ้ากำหนดให้มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะจะเป็นเสมือนคลินิกเฉพาะทางที่จะช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการมากขึ้น

3.6.2 เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่หลักในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การ ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในปัจจุบันไม่ได้มีบทบาทหน้าที่หลักในการพัฒนาเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การเท่านั้น แต่ยังคงมีบทบาทในการพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

3.7 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและ

เป้าหมายขององค์กร ความต้องการของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีการพัฒนาพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.7.1 กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเสียก่อนว่าองค์กรต้องการคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์อย่างไร เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายการปฏิบัติงาน เป้าหมายของบุคคลเป็นอย่างไร หลังจากนั้นจึงมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องสามารถสังเกตและวัดประเมินได้อย่างชัดเจนเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.7.2 กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการผลิตผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ เวลา พลังงาน วัสดุและบุคลากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจต่อความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) โดยมีความเชื่อมโยงในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และการดำเนินงานทุก ๆ ด้านในเชิงบูรณาการ (Integration)

3.7.3 กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เมื่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective execution) ได้นั้นจะต้องมีการประเมินผลการทำงานอย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งวิธีการประเมินอาจให้บุคลากรปฏิบัติงานจริงเป็นผู้ประเมินหรือการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล

3.7.4 ส่งเสริมให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ทุกคนในองค์กรทราบถึงเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันจะเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ทำให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ส่งเสริมการสร้างแรง

บันดาลใจของคนในองค์กรให้มีความรักและความสามัคคีต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีม ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการส่งเสริมให้ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

3.8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นเครื่องบ่งชี้ที่ใช้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย

3.8.1 คุณภาพผลผลิต เป็นการบริหารจัดการศึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 2) การบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย และความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้หลังจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียบร้อยแล้ว ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คุณภาพผลผลิต ซึ่งเป็นตัวชี้วัดซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพ หรือความสำเร็จของการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิผล เป็นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนา คือผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิต ผลกระทบ ผลลัพธ์ได้ตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ ส่วนประสิทธิภาพ เป็นความสามารถของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการในการสร้างผลผลิต ได้แก่ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือใช้อย่างคุ้มค่าก่อให้เกิดผลสูงสุด และการลดค่าใช้จ่ายต่อหนึ่งหน่วยการผลิต

3.8.2 ผลการปฏิบัติงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานจนส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพโดยมีการลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อจะได้พัฒนาทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีข้อมูลแสดงสภาพของปัญหาการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง ทำให้เข้าใจปัญหาและ

ข้อจำกัด ได้เห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขในช่วงเวลาหนึ่ง

3.8.3 ปริมาณผลผลิต หมายถึง จำนวนผู้เข้ารับการศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และจำนวนสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาด้านปริมาณผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางหรือเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถสนองนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สามารถดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องระบุความสำเร็จออกมาในเชิงปริมาณ คือ ให้เป็นตัวเลขที่วัดได้ เช่น เป็นร้อยละ หรือเวลา และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวัง เพื่อตัดสินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และใช้ผลการประเมินสำหรับพัฒนาความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับชั้นที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป

3.8.4 จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข หมายถึง จำนวนของปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการฝึกอบรมบุคลากรในสังกัด และให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นฝ่ายคอยให้คำปรึกษาหารือเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ

3.8.5 ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง หมายถึง ต้นทุนที่ลดลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า ในการจัดการศึกษาหรือการให้บริการทางการศึกษา ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้นทุนขององค์กรที่ลดลง ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ต้นทุนที่ลดลง เพราะว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้โดยอาศัยความสามารถขององค์กรในการจะให้ผลผลิตหรือการบริการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง หากขายในราคาเดิมแต่มีจำนวนและปริมาณมาก ก็ยังทำให้องค์กรมีกำไรและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นด้วย หลักการที่สำคัญของกลยุทธ์นี้คือการปรับปรุงผลผลิตที่มีอยู่ให้น้อยที่สุดและใช้ประโยชน์จากการลดต้นทุนอันเกิดจากการประหยัดจากขนาดในการผลิตและผลอันเกิดจากประสบการณ์ในการผลิต รวมถึงประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรูปแบบที่มีลักษณะครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของจุดเน้นการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมแก่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พร้อมทั้งส่งเสริมความสมดุลของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาทุกฝ่ายจะต้องให้ความสำคัญกับฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาทั้งระบบ ดังนั้นแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องให้ความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.1 หน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ในระหว่างประจำการเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ สามารถเป็นที่ยอมรับแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา และนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

1.3 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่น ช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เป็นอย่างดี

1.4 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การ เป็นองค์การฝึกอบรมและพัฒนาแบบมืออาชีพ โดยจะเป็นฝ่ายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้

2. ด้านแนวทางการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

2.1 ควรมีการกำหนดพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาให้ครอบคลุมการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนานำไปใช้ในการ พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตต่อไป ซึ่งสามารถนำ รูปแบบไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ได้ เช่น ครู ผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะ ปรับเปลี่ยนเฉพาะด้านกลุ่มเป้าหมาย และด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เท่านั้น

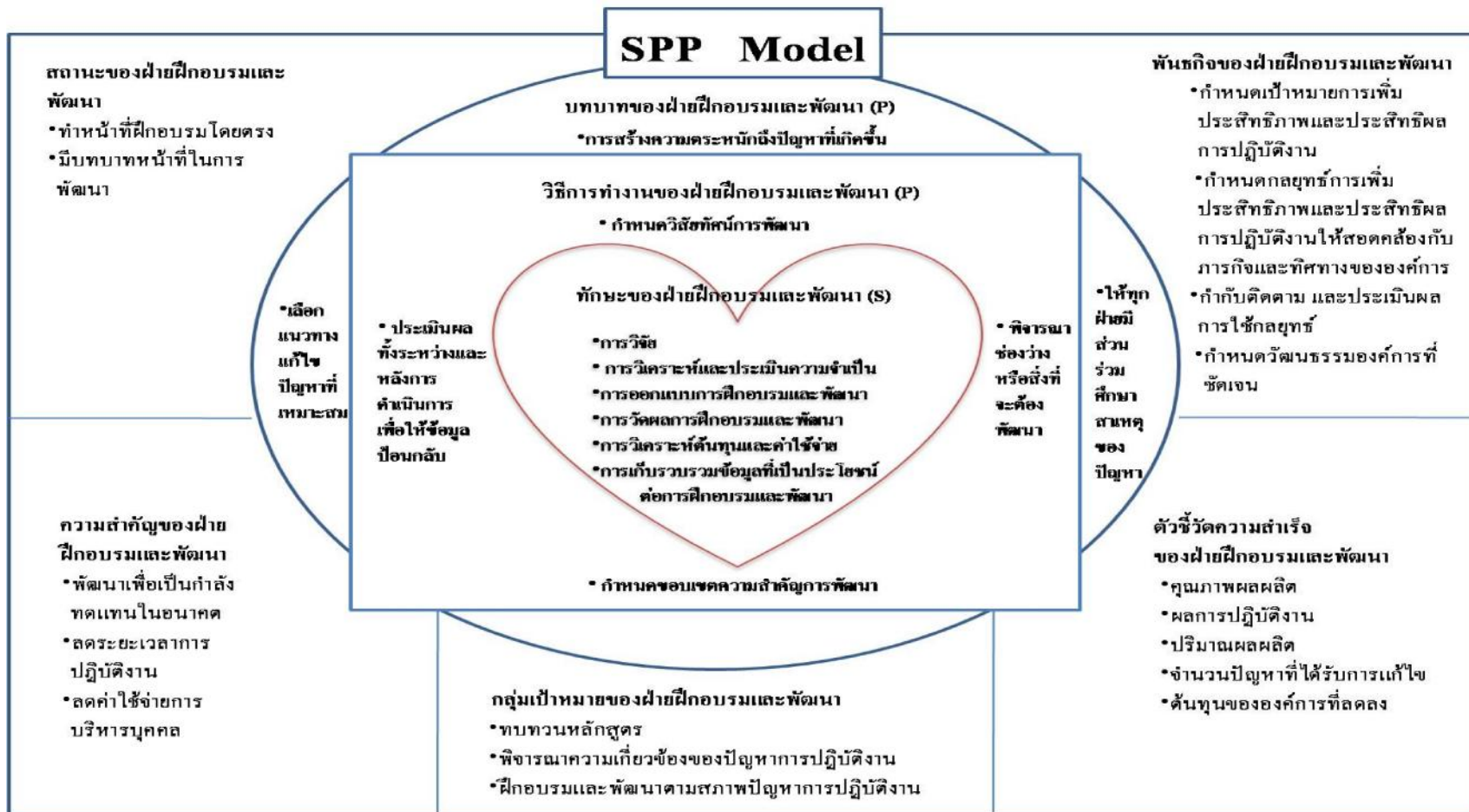
2.3 ผลการศึกษาตัวชี้วัดความสำเร็จในครั้งนี้จะเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต ต่อไปของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ในการ บริหารจัดการศึกษาหรือเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการ สำรวจทุกครั้งก่อนที่จะมีการฝึกอบรมและพัฒนา

2.4 การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา สามารถรวมกลุ่มหรือแยกกลุ่มในการ พัฒนาได้ตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน

2.5 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอน ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมครบกระบวนการทำงาน โดยจะ สามารถช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงตามสภาพ ปัญหาการปฏิบัติงาน

2.6 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นของการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านทั้ง 8 ด้านเท่านั้น ยังไม่ลงลึกถึงวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละ จุดเน้นของการพัฒนาการปฏิบัติงาน

โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 13 ร่่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (SPP for the training & development department Model)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินรูปแบบ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 26 ต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ข้อมูลสถานภาพของผู้ประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	-	0.00
ปริญญาโท	-	0.00
ปริญญาเอก	14	100.00
รวม	14	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	4	28.57
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา	4	28.57
ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4	28.57
นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง	2	14.29
รวม	14	100.00

จากตารางที่ 26 พบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 100 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 28.57 มีจำนวนเท่ากัน และนักวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 14.29

4.3.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา

การประเมินรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบ โดยมีผู้ส่งแบบประเมินกลับคืน จำนวน 14 คน เมื่อพิจารณาแบบประเมินพบว่า มีผู้ตอบแบบประเมินที่สมบูรณ์ จำนวน 12 คน จึงสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 27 ต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
1	ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ	4.24	0.46	มาก	3.95	0.43	มาก
	ชื่อรูปแบบ	3.67	1.07	มาก	3.67	0.98	มาก
	“SPP for the training & development department Model”						
2	จุดเน้นของรูปแบบ	4.44	0.52	มาก	4.02	0.57	มาก
	2.1 เป็นจุดเน้นการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรพิจารณาซึ่งมีทั้งหมด 8 ด้าน	4.33	0.65	มาก	4.00	0.60	มาก
	2.2 แสดงทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอย่างครอบคลุมเพื่อให้สามารถร่วมแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.42	0.67	มาก	4.00	0.74	มาก
	2.3 วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.58	0.51	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
	2.4 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยการช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.50	0.52	มาก	3.83	0.72	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
3	ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.62	0.35	มากที่สุด	4.16	0.33	มาก
	3.1 ทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.81	0.31	มากที่สุด	4.22	0.55	มาก
	3.1.1 ด้านการวิจัย	4.81	0.40	มากที่สุด	4.13	0.77	มาก
	1) ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย	4.83	0.39	มากที่สุด	4.25	0.87	มาก
	2) คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีจรรยาบรรณของนักวิจัย	4.75	0.62	มากที่สุด	4.08	0.79	มาก
	3) ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.83	0.39	มากที่สุด	4.08	0.79	มาก
	4) การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.83	0.39	มากที่สุด	4.08	0.79	มาก
	3.1.2 ด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา	4.72	0.41	มากที่สุด	4.27	0.58	มาก
	1) ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง	4.75	0.45	มากที่สุด	4.25	0.75	มาก
	2) ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด	4.83	0.39	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
	3) ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหา มากำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม	4.83	0.39	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
	4) ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
	5) ความสามารถในการกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม	4.50	0.67	มาก	3.92	0.51	มาก
	3.1.3 ด้านการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	4.85	0.31	มากที่สุด	4.31	0.61	มาก
	1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	4.83	0.39	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
	2) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4.92	0.29	มากที่สุด	4.33	0.65	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
3)	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและ พัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของ บุคคล	4.83	0.39	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
4)	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและ พัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ปฏิบัติงาน	4.83	0.39	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
	3.1.4 ด้านการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา	4.77	0.42	มากที่สุด	4.15	0.55	มาก
1)	ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่าง เป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
2)	ความสามารถในการวัดและประเมินผลการ ฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและ พัฒนา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
3)	ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการ ฝึกอบรมและพัฒนามีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน	4.75	0.45	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
4)	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรม และพัฒนาอย่างถูกต้อง	4.83	0.39	มากที่สุด	4.08	0.51	มาก
	3.1.5 ด้านการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	4.78	0.46	มากที่สุด	3.97	0.58	มาก
1)	ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหารโครงการฝึกอบรม และพัฒนา	4.83	0.39	มากที่สุด	4.08	0.51	มาก
2)	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	4.75	0.62	มากที่สุด	4.00	0.60	มาก
3)	ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุน และค่าใช้จ่าย	4.75	0.45	มากที่สุด	3.83	0.72	มาก
	3.1.6 ด้านการวางแผนระยะยาว	4.83	0.39	มากที่สุด	4.31	0.63	มาก
1)	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะ ยาว	4.83	0.39	มากที่สุด	4.33	0.65	มาก
2)	ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ ขององค์กร	4.83	0.39	มากที่สุด	4.33	0.65	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
3)	ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	4.83	0.39	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
	3.1.7 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา	4.92	0.29	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
1)	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ	4.92	0.29	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
2)	ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	4.92	0.29	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
3)	การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	4.92	0.29	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
	3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.69	0.41	มากที่สุด	4.17	0.44	มาก
	3.2.1 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา	4.67	0.49	มากที่สุด	4.08	0.51	มาก
	3.2.2 ศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	4.75	0.45	มากที่สุด	4.08	0.51	มาก
	3.2.3 สามารถเลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.39	มาก
	3.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.77	0.41	มากที่สุด	4.38	0.56	มาก
	3.3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต	4.83	0.39	มากที่สุด	4.50	0.67	มาก
	3.3.2 พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.75	0.62	มากที่สุด	4.42	0.67	มาก
	3.3.3 กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.33	0.65	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
3.3.4	ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการ ดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการ ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่	4.75	0.45	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก
3.4	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.36	0.66	มาก	3.94	0.49	มาก
3.4.1	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมี บุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน	4.58	0.51	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
3.4.2	ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.33	0.65	มาก	3.92	0.51	มาก
3.4.3	ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลด อัตราการลาออกจากราชการ การขาดงาน การมาทำงาน สาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.17	0.94	มาก	3.83	0.72	มาก
3.5	กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.67	0.43	มากที่สุด	4.19	0.39	มาก
3.5.1	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม	4.67	0.49	มากที่สุด	4.25	0.45	มาก
3.5.2	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการ ปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.39	มาก
3.5.3	ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการ ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.39	มาก
3.6	สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.46	0.58	มาก	3.92	0.82	มาก
3.6.1	ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง	4.42	0.67	มาก	3.67	1.23	มาก
3.6.2	เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่หลักในการ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่ องค์กร	4.50	0.52	มาก	4.17	0.58	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
3.7	พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.29	0.40	มาก
	3.7.1 กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.75	0.45	มากที่สุด	4.33	0.49	มาก
	3.7.2 กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร	4.75	0.45	มากที่สุด	4.25	0.45	มาก
	3.7.3 กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.75	0.45	มากที่สุด	4.33	0.49	มาก
	3.7.4 ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน	4.75	0.45	มากที่สุด	4.25	0.45	มาก
3.8	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.60	0.44	มากที่สุด	4.13	0.50	มาก
	3.8.1 คุณภาพผลผลิต	4.50	0.56	มาก	4.17	0.39	มาก
	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ	4.50	0.67	มาก	4.17	0.39	มาก
	2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.50	0.52	มาก	4.17	0.39	มาก
	3.8.2 ผลการปฏิบัติงาน	4.58	0.67	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.67	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
	3.8.3 ปริมาณผลผลิต	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา	4.67	0.49	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
	3.8.4 จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข	4.58	0.51	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	4.58	0.51	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
	3.8.5 ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง	4.67	0.49	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
	1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.67	0.49	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
	2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.67	0.49	มากที่สุด	4.08	0.67	มาก
	ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	4.68	0.32	มากที่สุด	4.12	0.47	มาก
	1. ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	4.83	0.27	มากที่สุด	4.15	0.53	มาก
	1.1 หน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ในระหว่างประจำการเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.58	0.67	มากที่สุด	4.25	0.62	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
1.2	ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาย่อมต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ สามารถเป็นที่ยอมรับแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา และนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป	4.83	0.39	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
1.3	ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.92	0.29	มากที่สุด	4.00	0.60	มาก
1.4	ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรฝึกอบรมและพัฒนาแบบมืออาชีพ โดยจะเป็นฝ่ายที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้	5.00	0.00	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
2.	ด้านแนวทางการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	4.53	0.45	มากที่สุด	4.09	0.45	มาก
2.1	ควรมีการกำหนดพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาให้ครอบคลุมการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก	4.58	0.51	มากที่สุด	4.00	0.43	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
2.2	รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตต่อไป ซึ่งสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรตำแหน่งอื่น ๆ ได้ เช่น ครู ผู้บริหารสถานศึกษา โดยจะปรับเปลี่ยนเฉพาะด้านกลุ่มเป้าหมาย และด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเท่านั้น	4.58	0.51	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
2.3	ผลการศึกษาคำชี้วัดความสำเร็จในครั้งนี้จะเป็นเพียงข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยในการกำหนดทิศทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตต่อไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาหรือเป้าหมายของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการสำรวจทุกครั้งก่อนที่จะมีการฝึกอบรมและพัฒนา	4.50	0.52	มาก	4.08	0.67	มาก
2.4	การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา สามารถรวมกลุ่มหรือแยกกลุ่มในการพัฒนาได้ตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน	4.58	0.51	มากที่สุด	4.17	0.58	มาก
2.5	ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมครบกระบวนการทำงาน โดยจะสามารถช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน	4.75	0.45	มากที่สุด	4.25	0.45	มาก

ตารางที่ 27 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		\bar{x}	S.D.	แปลความ	\bar{x}	S.D.	แปลความ
2.6	รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึง จุดเน้นของการพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละด้านทั้ง 8 ด้านเท่านั้น ยังไม่ลงลึกถึงวิธีการและกิจกรรมการ พัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละจุดเน้นของการ พัฒนาการปฏิบัติงาน	4.17	1.11	มาก	3.92	1.00	มาก
รวมการประเมินรูปแบบ		4.35	0.40	มาก	3.99	0.42	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมมีความเหมาะสมของการนำไปใช้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.35$, S.D.= 0.40) และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.99$, S.D.= 0.42) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ($\bar{x} = 4.68$, S.D.= 0.32) รองลงมา คือ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.62$, S.D.= 0.35) และจุดเน้นของรูปแบบ ($\bar{x} = 4.44$, S.D.= 0.52) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ชื่อรูปแบบ ($\bar{x} = 3.67$, S.D.= 1.07) ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.16$, S.D.= 0.33) รองลงมา คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ($\bar{x} = 4.12$, S.D.= 0.47) และจุดเน้นของรูปแบบ ($\bar{x} = 4.02$, S.D.= 0.57) ตามลำดับ ด้านที่ระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ชื่อของรูปแบบ ($\bar{x} = 3.67$, S.D.= 0.98)

4.3.3 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group)

จากผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาฉบับร่าง และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์ประกอบของรูปแบบให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีรายละเอียดดังตารางที่ 28 ต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
1	ส่วนที่ 1 รายละเอียด ของรูปแบบ ชื่อรูปแบบ	ไม่สอดคล้องกับชื่อการวิจัย ให้ปรับชื่อรูปแบบใหม่ หรืออาจไม่ ต้องตั้งชื่อก็ได้ หรืออาจใช้ชื่อ เดียวกับชื่อวิทยานิพนธ์ ซึ่งชื่อเรื่องกับการปฏิบัติต้องไป แนวทางเดียวกัน ชื่อง่าย ๆ และ สามารถนำไปใช้ได้เลยโดยไม่ต้อง แปลอีกครั้ง ชื่อเรื่องกับหัวใจไม่ ตรงกัน หรืออาจใช้ชื่อย่อ ภาษาอังกฤษให้ครบทั้ง 8 ประเด็น	ปรับปรุงชื่อรูปแบบ เป็น “รูปแบบการ เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน” (Paradigm Shift in Performance Enhancement Model) เนื่องจากต้องการให้ฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนาได้เปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรม แบบเดิม ๆ มาเป็นการพัฒนาการ ปฏิบัติงานแนวใหม่ตามแนว HPE
2	จุดเน้นของรูปแบบ	รูปแบบที่กำหนดขึ้น มีสาระสำคัญขององค์ประกอบชัดเจนดีแล้ว แต่ ควรทบทวนในแง่ของความ สอดคล้องกับหัวข้อการวิจัย เนื่องจากสาระสำคัญของรูปแบบ มุ่งเน้นการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา ให้ปรับลักษณะสำคัญตามคำ ดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะของบุคลากรฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา บทบาทของ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และวิธีการ ทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	ปรับปรุงลักษณะสำคัญของรูปแบบ ตามคำดัชนีความต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 1) เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนาตามแนว HPE 2) เปลี่ยน กระบวนการทัศน์บทบาทของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา โดยเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน 3) เปลี่ยนกระบวนการทัศน์วิธีการทำงาน ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดย พิจารณาสิ่งที่จะต้องพัฒนา
3	จุดเน้นการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน 3.1 ทักษะของบุคลากร ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	มีความครอบคลุม ส่วนใหญ่เห็น ด้วย ยกเว้นด้านการวิเคราะห์ต้นทุน และค่าใช้จ่ายและด้านการวางแผน	ไม่มีการปรับปรุงรายละเอียดเพราะ เป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนาตามแนว HPE ที่มีความ

ตารางที่ 28 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
		<p>ระยะยาว เนื่องจากมีหน่วยงานอื่นที่มีบทบาทหน้าที่ดังกล่าวโดยตรงตามกฎหมายอยู่แล้ว เช่น สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร สพฐ. เป็นต้น จึงไม่ใช่ทักษะจำเป็นของฝ่ายฝึกอบรม เพราะสามารถอาศัยข้อมูลหรือความชำนาญจากหน่วยงานดังกล่าวได้ ทักษะที่นำเสนอเป็นทักษะของฝ่ายฝึกอบรมพัฒนาไม่ใช่ทักษะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมให้มีความรู้ ความสามารถก่อนถึงจะไปพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่วิชาหรือเป็นลักษณะสำคัญของการพัฒนาการปฏิบัติงาน พื้นที่การศึกษาได้ ให้บทวนการเรียงลำดับข้อย่อยของแต่ละทักษะใหม่ให้เหมาะสม</p>	<p>ต้องการจำเป็นในการพัฒนาปฏิบัติงานแต่ได้จัดเรียงลำดับข้อย่อยในแต่ละทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาใหม่ให้เหมาะสม</p>
	3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	-	ไม่มีการปรับปรุง
	3.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	<p>เห็นด้วยทุกองค์ประกอบ แต่ประเด็นที่จะเป็นภาระหนักคือการประเมินผลอย่างไรก็ตามอาจใช้ข้อมูลจากหน่วยงานที่มีอยู่แล้ว คือสำนักติดตามและประเมินผลของ สพฐ.</p>	ไม่มีการปรับปรุง
	3.4 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	<p>ประเด็นนี้ควรแสดงให้เห็นว่าจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หากไม่มีจะเกิดผลกระทบอย่างไร หากมีจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เห็นด้วยกับการ</p>	ไม่มีการปรับปรุง เพราะได้ระบุความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในความหมายแล้ว

ตารางที่ 28 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
		เตรียมบุคคลทดแทน แต่การลดเวลาและการลดค่าใช้จ่าย เห็นว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถดำเนินการได้เองอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องได้รับการอบรมหรือกำกับดูแลอีก	ไม่มีการปรับปรุง
	3.5 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	สาระองค์ประกอบในประเด็นนี้เป็นกระบวนการทำงานทั้งสิ้น จึงไม่ได้อธิบายคำว่ากลุ่มเป้าหมาย หากเปลี่ยนชื่อหัวข้อเป็นกระบวนการ/วิธีการ/แนวทางพัฒนากลุ่มเป้าหมายก็จะสอดคล้องกัน	ไม่มีการปรับปรุง
	3.6 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	-	ไม่มีการปรับปรุง
	3.7 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	-	ไม่มีการปรับปรุง
	3.8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	การเรียงลำดับจากคุณภาพผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน ประมาณผลผลิต ดูแล้วอาจทำให้ผู้อ่านสับสน จึงควรจัดเรียงใหม่เป็น ผลการปฏิบัติงาน ปริมาณผลผลิต คุณภาพผลผลิต ตัวชี้วัดที่น่าเสนออาจไม่ครอบคลุมอย่างไรก็ตามเห็นด้วยกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไขและต้นทุนขององค์การที่ลดลง	ไม่มีการปรับปรุงเพราะได้เรียงตามลำดับค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแล้ว
	ส่วนที่ 2 แนวทางการนำไปใช้ 1. ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน	กระทรวงศึกษาธิการไม่ใช่หน่วยงานทางการศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา หน่วยงานที่ได้รับประโยชน์ให้ใส่เพิ่มอีก	ปรับปรุงข้อ 1.1 เป็นองค์กรทางการศึกษา และตัดข้อ 1.3 ออก

ตารางที่ 28 ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจากการประชุมกลุ่ม (Focus group) (ต่อ)

ที่	รายการประเมิน	ข้อเสนอแนะ	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
	2. ด้านแนวทางการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	เห็นด้วยกับแนวทางการนำไปใช้ ยกเว้นผลการศึกษาคำชี้วัดความสำเร็จซึ่งไม่ปรากฏในขั้นตอนการวิจัย ให้เปลี่ยนเป็นเงื่อนไขความสำเร็จ แผนภาพให้ดูการวางเส้น ลูกศร อักษร การเรียงเอกสาร จัดความลำดับความสำคัญ ความหมายของการจัดรูปแบบ ส่วนการนำไปใช้ผู้ใช้ต้องนำไปประยุกต์อีกไม่ให้นำไปใช้ได้เลยเพราะเป็นเพียงข้อเสนอ ผู้นำไปใช้ต้องออกแบบเองให้เหมาะสมกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และให้ปรับการเขียนการนำไปใช้ใหม่ให้ชัดเจน	ปรับปรุงโดยตัดข้อ 2.1, 2.3 และ 2.6 ออก และเปลี่ยนข้อข้อ 2 เป็นเงื่อนไขความสำเร็จในการนำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงแผนภาพด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาให้ชัดเจน และด้านคำชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยเรียงลำดับใหม่ และได้ปรับการเขียนแนวทางการนำไปใช้ใหม่ให้ชัดเจนขึ้น

4.3.4 รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ทำให้ได้รูปแบบฉบับสมบูรณ์ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) รายละเอียดของรูปแบบ 2) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน”

(Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)

1.2 จุดเน้นของรูปแบบ

1.2.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

1.2.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม โดยการเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีบทบาทช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์กร

1.2.3 วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีวิธีการทำงาน โดยเน้นที่การแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา หรือจากการวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการจัดการปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า

1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.3.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะของบุคลากร ประกอบด้วย ทักษะ 7 ด้าน คือ 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา โดย

3.1.1.1 ด้านการวิจัย

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย 2) คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีจรรยาบรรณของนักวิจัย 3) ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา 4) การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.1.1.2 ด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง 2) ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง 3) ความสามารถในการกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม 4) ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด 5) ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม

3.1.1.3 ด้านการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 2) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของบุคคล 4) ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

3.1.1.4 ด้านการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง 2) ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา 3) ความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา 4) ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน

3.1.1.5 ด้านการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย 1) ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 2) ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหารโครงการฝึกอบรมและพัฒนา 3) ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ

3.1.1.6 ด้านการวางแผนระยะยาว

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวางแผนระยะยาว ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะยาว 2) ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3) ความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

3.1.1.7 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ 2) ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

1.3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา 2) ศึกษาสาเหตุของปัญหาโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

1.3.2.1 สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องสร้างความตระหนักให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถึงปัญหาการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องระบุถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือผลเสียที่จะตามมาหากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา ซึ่งในการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานั้นเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป

1.3.2.2 ศึกษาสาเหตุของปัญหาโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ปัญหา คือ สภาพของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ปัญหาจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการสำรวจปัญหาและความต้องการจำเป็นโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจะทำให้ทราบว่าอะไรคือปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง

1.3.2.3 เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องพิจารณาจากทางเลือก (Alternative) ต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องในแต่ละสาเหตุของปัญหาที่มีความเป็นไปได้สูงมีความเหมาะสมที่น่าจะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด เป็นวิธีการใหม่ ๆ สามารถนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาอาจคิดค้นนวัตกรรมขึ้นเองหรือนำมาจากผลการวิจัยของผู้อื่นที่ผ่านการทดลองและใช้ได้ผลมาแล้วเพื่อนำมาพัฒนาและปรับใช้กับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.3.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาวิธีการทำงาน ประกอบด้วย

1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา 3) กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคต 4) ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนา

1.3.3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีกรมการณ็ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (The organizational environment) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อดูว่าองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) รวมทั้งยังสามารถลดผลกระทบจากอุปสรรค (Threat) ได้ดีเพียงใด 2) วิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงานและระบบการปฏิบัติงาน (Work environment) เป็นการวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร โดยการเปรียบเทียบ (Benchmarking) กับองค์กรชั้นนำในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มาตรฐานด้านคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในองค์กร 3) วิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน (The work level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของผลงานต่าง ๆ ของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องการจะพัฒนา 4) วิเคราะห์ตัวบุคคล (The worker level) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความสอดคล้องของสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับความคาดหวังขององค์กร โดยต้องค้นหาสมรรถนะของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตมีอะไรบ้าง อะไรคือสิ่งที่จูงใจให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศได้นั้นจะต้องอยู่ได้เงื่อนใจไต่บ้าง เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.3.2 พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคต หรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดยการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าปัญหาเรื่องผลงานเกิดจากความสามารถของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือความสามารถขององค์กร ซึ่งความสามารถของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตรงหรือสูงกว่าความต้องการขององค์กรหรือผู้รับบริการ ส่วนความสามารถขององค์กร หมายถึง ความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรหรือทักษะที่องค์กรจำเป็นต้องทำได้ดีเป็นพิเศษมิฉะนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ดังนั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ตามที่องค์กรต้องการรวมถึงการพัฒนาระดับแรงจูงใจ และการปรับเปลี่ยนบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

1.3.3.3 กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เมื่อได้พิจารณาช่องว่างที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียบร้อยแล้ว นำมากำหนดขอบเขตความสำคัญว่าควรมีการพัฒนาสิ่งใดก่อนหลังเพื่อวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว หรือแผนพัฒนารายกลุ่มและรายบุคคล ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่าง ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.3.4 ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับและเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ เมื่อได้มีการดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สิ่งที่เกี่ยวข้องและพัฒนายังต้องดำเนินการคือ การประเมิน (Assessment) เป็นการรวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องพฤติกรรม หรือทักษะ โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ผู้รับบริการเป็นผู้ให้ข้อมูล ทั้งเพื่อใช้ในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้เกณฑ์มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarks) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

(360-degree feedback systems) ข้อมูลที่ได้จะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.3.4 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต 2) ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล

1.3.4.1 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีส่วนช่วยเตรียมการพัฒนา กำลังทดแทนในอนาคตก่อนเข้าสู่ตำแหน่งหากมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกษียณอายุราชการหรือลาออกก่อนกำหนด ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตต่อไปอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ ทักษะ เจตคติและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ถูกบ่มเพาะและผ่านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสามารถไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.4.2 ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่มีความเชี่ยวชาญจนสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถช่วยลดเวลา ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานได้ โดยมีแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.3.4.3 ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากราชการ ขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่ายที่ช่วยขจัดสิ่งที่จะบั่นทอนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากจะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลได้ทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร

1.3.5 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม 2) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ 3) ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข

1.3.5.1 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกแบบและสร้างหลักสูตร นำไปทดลองใช้และหาประสิทธิภาพของหลักสูตร ประเมินผลการใช้หลักสูตรและปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป นอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีวิธีการถ่ายทอดและการสร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา มีการตื่นตัว มีความพร้อมและเต็มใจที่จะรับการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนต้องสามารถกระตุ้นให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการปลูกฝังทักษะและให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถเชื่อมโยงความรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้รับนั้นไปปฏิบัติงานจริงได้

1.3.5.2 พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะไม่แบ่งกลุ่มการฝึกอบรมและพัฒนาออกเป็นหลายระดับ แต่จะพัฒนาตามปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขไปพร้อมกันทั้งระบบ โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาด้านผลการปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขไปพร้อม ๆ กันทั้งระบบมากกว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามระดับบุคลากร

1.3.5.3 ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา จะพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงสภาพปัญหาและความต้องการได้นั้นจะต้องมีการศึกษาสภาพ

ปัญหาการปฏิบัติงานและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานทุกระยะอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อระยะเวลาหรือสถานการณ์สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้สภาพปัญหาหรือความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นจะต้องมีการศึกษาปัญหาอย่างรอบด้าน และให้ได้ข้อมูลจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณาและตัดสินใจ เพื่อให้ข้อค้นพบและได้ปัญหาการปฏิบัติงานที่จะแก้ไขและพัฒนาอย่างแท้จริง

1.3.6 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง 2) เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การ

1.3.6.1 ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

ทั้งนี้การจัดองค์การของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรต่าง ๆ จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาโดยเฉพาะ เพียงแต่จะมีระดับหรือขนาดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้กำหนดให้มีสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาขึ้นให้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรหลายระดับไม่ได้เป็นสถาบันที่พัฒนาเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่านั้น ดังนั้นถ้ากำหนดให้มีสถาบันเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะจะเป็นสิ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง เพราะจะเป็นเสมือนคลินิกเฉพาะทางที่จะช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการมากขึ้น

1.3.6.2 เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การ

ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในปัจจุบันไม่ได้มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การเท่านั้น แต่ยังคงมีบทบาทในการพัฒนาตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรต่าง ๆ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

1.3.7 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร 3) กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

1.3.7.1 กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรเสียก่อนว่าองค์กรต้องการคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์อย่างไร เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายการปฏิบัติงาน เป้าหมายของบุคคลเป็นอย่างไร หลังจากนั้นจึงมากำหนดเป้าหมายการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องสามารถสังเกตและวัดประเมินได้อย่างชัดเจนเมื่อสิ้นสุดการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.3.7.2 กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการผลิตผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ เวลา พลังงาน วัสดุและบุคลากรน้อยที่สุด ส่วนประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจต่อความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การที่จะทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมุ่งเน้นกลยุทธ์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment) โดยมีความเชื่อมโยงในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และการดำเนินงานทุก ๆ ด้านในเชิงบูรณาการ (Integration)

1.3.7.3 กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้เมื่อฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective execution) ได้นั้นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งวิธีการประเมินอาจให้บุคลากรปฏิบัติงานจริงเป็นผู้ประเมินหรือการประเมินแบบ 360 องศา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล

1.3.7.4 ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนจะเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ทุกคนในองค์กรทราบถึงเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันจะเอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ทำให้มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจของคนในองค์กรให้มีความรักและความสามัคคีต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีการส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

1.3.8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) คุณภาพผลผลิต 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) ปริมาณผลผลิต 4) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 5) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง

1.3.8.1 คุณภาพผลผลิต

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาด้านคุณภาพผลผลิตได้แก่ 1) การส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ 2) การบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล

ทั้งนี้หลังจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียบร้อยแล้ว ตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญที่สุดได้แก่ คุณภาพผลผลิต ซึ่งเป็นตัวชี้วัดซึ่งสามารถสะท้อนคุณภาพ หรือความสำเร็จของการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิผล เป็นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายตรงตามผลที่คาดหวังไว้และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ส่วนประสิทธิภาพ เป็น

ความสามารถของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการในการสร้างผลผลิตอย่างประหยัดและคุ้มค่า ก่อให้เกิดผลสูงสุด และการลดค่าใช้จ่าย

1.3.8.2 ผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน เพราะจะช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อจะได้พัฒนาทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น เมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีข้อมูลแสดงสภาพของปัญหาการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง ทำให้เข้าใจปัญหาและข้อจำกัด ได้เห็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในผลการปฏิบัติงานเมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขในช่วงเวลาหนึ่ง

1.3.8.3 ปริมาณผลผลิต

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านปริมาณผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการศึกษา วิเคราะห์ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางหรือเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษาให้มีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถสนองนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม สามารถดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.3.8.4 จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร ให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการฝึกอบรมบุคลากรในสังกัด และให้คำแนะนำแก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร และเป็นฝ่าย

คอยให้คำปรึกษาหารือเพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ

1.3.8.5 ต้นทุนขององค์การที่ลดลง

ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาด้านต้นทุนขององค์การที่ลดลง ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

ทั้งนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ต้นทุนที่ลดลง เพราะการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้โดยอาศัยความสามารถขององค์การในการจะให้ผลผลิตหรือการบริการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยความได้เปรียบทางด้านต้นทุนจะทำให้ราคาต่อหน่วยลดลง หากขายในราคาเดิมแต่มีจำนวนและปริมาณมาก ก็ยังทำให้องค์การมีกำไรและมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นด้วย หลักการที่สำคัญของกลยุทธ์นี้คือการปรับปรุงผลผลิตที่มีอยู่ให้น้อยที่สุดและใช้ประโยชน์จากการลดต้นทุนอันเกิดจากการประหยัดจากขนาดในการผลิตและผลอันเกิดจากประสบการณ์ในการผลิต รวมถึงประหยัดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ

2. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

2.1 องค์การทางการศึกษาที่สามารถนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์กรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดฝึกอบรมบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ

2.2 ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ มีดังนี้ 1) ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ตัวบุคคล และพิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6) ดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 7) กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลป้อนกลับ

2.3 เงื่อนไขความสำเร็จของการนำไปประยุกต์ใช้

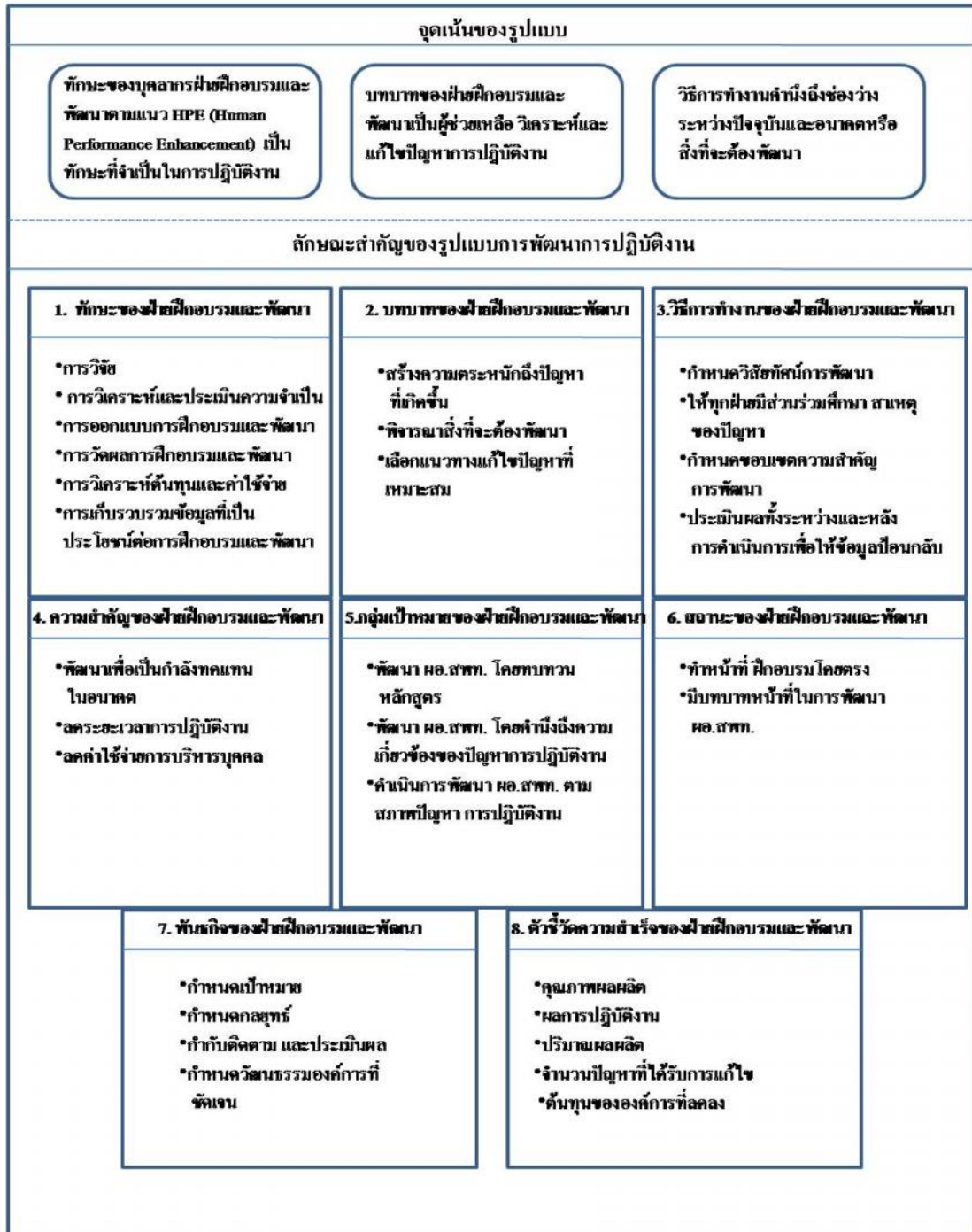
2.3.1 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การฝึกอบรมและพัฒนาแบบมืออาชีพ และนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.3.2 ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความชัดเจน และความสอดคล้องกับภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ประกอบด้วย 1) คุณภาพผลผลิต 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) ปริมาณผลผลิต 4) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 5) ต้นทุนขององค์การที่ลดลง

2.3.3 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมครบกระบวนการทำงานซึ่งจะสามารถช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน

โดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

**“รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน”
(Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)**



แผนภาพที่ 14 รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

5.2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลการศึกษานำเสนอในรูปตารางและอธิบายประกอบความเรียง

5.2.3 ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่พึงประสงค์ ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยนำแนวคิด และหลักการในการพัฒนารูปแบบมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบในการดำเนินการของรูปแบบ

5.2.4 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความ

เป็นไปได้ของรูปแบบโดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) และนำผลการประชุมของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.3.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพปัจจุบันการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว HPE โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว HPE โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนากิจการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยมีรายละเอียดทั้ง 8 ด้านดังต่อไปนี้

5.3.1.1 ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนากิจการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ส่งเสริมให้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมา คือ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองลงมา คือ กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร และส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเหมาะสม ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านพันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

5.3.1.2 ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้น อัตราการขาดงานที่ลดลง และอัตราการลาออกที่ลดลง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ อัตราการลาออกที่ลดลง รองลงมา คือ อัตราการขาดงานที่ลดลง และพฤติกรรมการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ คุณภาพผลผลิต

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ อัตราการลาออกที่ลดลง รองลงมา คือ อัตราการขาดงานที่ลดลง และพฤติกรรมการทำงาน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ คุณภาพผลผลิต รองลงมา คือ ผลการปฏิบัติงาน และปริมาณผลผลิต ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ อัตราการขาดงานที่ลดลง และอัตราการลาออกที่ลดลง ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ

รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ด้านคุณภาพผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้านปริมาณผลผลิต ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา ด้านจำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ด้านต้นทุนขององค์กรที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า รองลงมา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ด้านอัตราการขาดงานที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา และด้านอัตราการลาออกที่ลดลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ

5.3.1.3 ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล รองลงมา คือ ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด และดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง และประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองลงมา คือ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต และกำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผน กลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองลงมา คือ พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประเมินผลทั้งระหว่าง

และหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่ ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3.1.4 ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข และพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม รองลงมา คือ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับปัญหาการปฏิบัติงาน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม รองลงมา คือ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่

ต้องแก้ไขทั้งระบบ และดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน

5.3.1.5 ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร รองลงมา คือ เป็นฝ่ายประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายอื่น ๆ และจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร รองลงมา คือ จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรที่ดี และทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และกำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง รองลงมา คือ เป็นฝ่ายที่มีในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร และมีการแบ่งแยกหน้าที่ตามบุคคลได้อย่างเหมาะสม จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการ

ประสานงานในองค์กรที่ดี กำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุดได้แก่ ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

5.3.1.6 ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา รองลงมา คือ วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน และติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ สาเหตุของปัญหาโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา และเลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา รองลงมา คือ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา และวิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาสามารถเลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีลำดับชั้นความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา รองลงมา คือ เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด และศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุก

ฝ่ายมีส่วนร่วม ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน

5.3.1.7 ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนระยะยาว การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ การวิจัย รองลงมา คือ การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ การให้คำปรึกษาแก่องค์กร

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง ซึ่งมี

ค่าเฉลี่ยเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์การจากสภาพที่เป็นจริง

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง และความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์การจากสภาพที่เป็นจริง รองลงมา คือ ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา และความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

5.3.1.8 ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น รองลงมา คือ พัฒนาคำแนะนำ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

พื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ พัฒนาการความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองลงมา คือ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และเตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตามลำดับ และข้อที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้านความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากงาน การขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

5.3.2 การตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสมของการนำไปใช้ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้สูงสุดได้แก่ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ รองลงมา คือ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน และจุดเน้นของรูปแบบ ตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเหมาะสมของการนำไปใช้ต่ำสุด ได้แก่ ข้อ

รูปแบบ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้สูงสุด ได้แก่ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และจุดเน้นของรูปแบบตามลำดับ ด้านที่มีระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้ต่ำสุดได้แก่ ชื่อของรูปแบบ

5.3.3 รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 1) รายละเอียดของรูปแบบ 2) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) จุดเน้นของรูปแบบ 3) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน”

(Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)

1.2 จุดเน้นของรูปแบบ

1.2.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

1.2.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม โดยการเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีบทบาทช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์กร

1.2.3 วิธีการทำงานคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีวิธีการทำงานโดยเน้นที่การแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา หรือจากการวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล และใช้วิธีการจัดการปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า

1.3 ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

1.3.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรม

และพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

1.3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ โดยการศึกษาสภาพปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง ประกอบด้วย 1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา ร่วมกัน 2) ศึกษาสาเหตุของปัญหาโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 3) เลือกแนวทางที่เหมาะสม และนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

1.3.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต 2) พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับและเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่

1.3.4 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคต 2) ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล

1.3.5 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ประกอบด้วย 1) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม 2) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ 3) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข

1.3.6 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง 2) เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การ

1.3.7 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร 3) กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน

1.3.8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) ผลการปฏิบัติงาน 2) ปริมาณผลผลิต 3) คุณภาพผลผลิต 4) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 5) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง

2. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

2.1 องค์กรทางการศึกษาที่สามารถนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือองค์กรอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดฝึกอบรมกับบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ

2.2 ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ มีดังนี้ 1) ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์งานและกระบวนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ตัวบุคคล และพิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6) ดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 7) กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลป้อนกลับ

2.3 เงื่อนไขความสำเร็จของการนำไปประยุกต์ใช้

2.3.1 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การวิจัย 2) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา 3) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา 4) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา 5) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 6) การวางแผนระยะยาว 7) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรฝึกอบรมและพัฒนาแบบมืออาชีพ และนำความรู้ ความสามารถไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3.2 ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความชัดเจน และความสอดคล้องกับภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ประกอบด้วย 1) คุณภาพผลผลิต 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) ปริมาณผลผลิต 4) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 5) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง

2.3.3 ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมครบกระบวนการทำงานซึ่งจะสามารถช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน

5.4 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็นคือ 1) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด และมีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยพบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ที่มีความรัก ความศรัทธา มีความผูกพันต่องานและต่อองค์กร ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติตนของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 44) ที่ได้กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตนตามมาตรฐานการปฏิบัติตนโดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยจะต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของพิชิต เทพวรรณ (2554: 175-176) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในงานของบุคลากร เป็นความตั้งใจทุ่มเท

หรืออุทิศตนในงานที่รับผิดชอบของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขและเกิดความจงรักภักดี และความศรัทธาของบุคลากรที่มีต่องาน อาชีพ และองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับ ความรู้สึก ความเชื่อ การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและเป็นความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทั้งนี้ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดตามขอบข่ายและภารกิจงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายด้านอาจทำให้มีข้อจำกัดด้านการบริหารเวลาจึงไม่สามารถทำการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างได้อย่างต่อเนื่องได้ ทั้งนี้คุรุสภาได้กำหนดมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าจะต้องมีความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา โดยกำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ด้านการวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสามารถนำกระบวนการทางการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการได้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 29-33) นอกจากนี้สำนักคิดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 4-12) ได้กำหนดให้มีการประเมินมาตรฐานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาระบบงาน และมีการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรมมีการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้มีบทบาทในการช่วยเหลือวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงานตามแนว HPE ของ Rothwell (2005) ที่กล่าวว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นฝ่ายที่ช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่น ๆ รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ วิบูลย์ บุญยชโรกุล (2545: 169-170) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีบทบาทในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และเสนอแนะแนวทางแก้ไข สร้างระบบการสนับสนุนการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ สุจิตรา รัตนานันท์ (2552: 18-19) ที่กล่าวว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัญหาใน

การปฏิบัติงานโดยเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วยการช่วยกันแก้ปัญหา ที่เรียกว่าเป็นการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action learning) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริมการร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนบุคลากร ให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นในทิศทางที่องค์การต้องการ (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 41-43) นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของชูชัย สมितिไกร (2551: 17-18) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรร่วมปรึกษาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนากลุ่มและองค์การ ได้แก่ การประยุกต์เทคนิคต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทีม การประชุมกลุ่ม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551: 33-39) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการออกแบบกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ โดยคำนึงถึงนโยบาย ภารกิจ กิจกรรมและเป้าหมายด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการหรือความสนใจของบุคลากร

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การ วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ถือเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด (สุวิมล ว่องวานิช, 2550: 25-27) สอดคล้องกับแนวคิดของประสิทธิ์ เทียวศรี (2554: 3) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยากาศขององค์การ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้น ๆ และการวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550ข: 72-77) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน และสภาพการปฏิบัติงานภายในองค์การ ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ห้องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์ตัวบุคคล เป็นการวิเคราะห์สภาพ

ปัจจุบันของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของญาณิศา บุญจิตร (2552) ที่พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยพบว่าทักษะการวิจัย มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด แสดงให้เห็นว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีทักษะการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่สภาพปัจจุบันพบว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีทักษะการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาอาจมีภาระงานมากจึงยังไม่สามารถทำการวิจัยอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานได้ แต่ทักษะการวิจัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งดังนั้นจึงทำให้ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามีค่าสูงสุด เพราะการวิจัยจะช่วยให้ได้ความรู้ใหม่ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ช่วยพิสูจน์หรือตรวจสอบความถูกต้องของกฎเกณฑ์ หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ ปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาค้นคว้าได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ช่วยในการวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (บุญชม ศรีสะอาด และสุรיתอง ศรีสะอาด, 2552: 13-14) โดยการวิจัยต้องอาศัยผู้วิจัยที่มีความรู้ความสามารถในปัญหาที่จะทำการวิจัย และจะต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการวิจัย ตลอดจนเข้าใจวิธีการวิเคราะห์ปัญหานั้นด้วย (นิภา ศรีไพโรจน์, 2555: 5) และนอกจากนี้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและสื่อที่ใช้ในการพัฒนา (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมใจ ลักษณะ (2552: 306-308) ที่กล่าวว่าในการประเมินผลงานขององค์การมีติด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and growth perspective) องค์การควรให้ความสำคัญต่อการประเมินความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ คิดค้นวิจัยพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างผลผลิตหรือการบริการที่เป็นเลิศ เช่น 1) การค้นคว้าทดลองการผลิตการบริการชนิดใหม่ 2) ผลการศึกษาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน 3) ความก้าวหน้าของการปรับปรุงการผลิตและการบริการ 4) การพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual property) นอกจากนี้จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการให้คำปรึกษาแก่องค์กร มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาต่ำสุด อาจเนื่องมาจากเป็นทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่มีโอกาสได้แสดงบทบาทการให้คำปรึกษาแก่องค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) (2554)

ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงศูนย์กลางในการประสานงาน จัดทำนโยบาย แผนและแนวทางในการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้คำแนะนำ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และสื่อที่ใช้ในการพัฒนา ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาใน ส่วนที่เป็นการทดลองนำร่องหรือการพัฒนา และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น จึงไม่เน้นด้านทักษะการให้คำปรึกษาแก่องค์กร

5.4.2 รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเหมาะสมของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของของ Joyce and Weil (1996: 11-12) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนารูปแบบว่าต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ กำหนดหลักการ เป้าหมายและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้รูปแบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ซึ่งเป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบไปใช้ และประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ และนอกจากนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนองตอบในด้านใด โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็น และวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 25-27) และสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของวณิชชา ภัทรประสิทธิ์ (2552) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาการพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาสภาพและปัญหาของการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและจากการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองสถานศึกษาเอกชน 3) ร่างรูปแบบ 4) ตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับขั้นตอนการวิจัยของรัตนจำเริญ เพชรแก้ว (2553) ที่ได้

ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอน การพัฒนา รูปแบบดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันการ เสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ 5) การปรับปรุง และนำเสนอรูปแบบการเสริมพลังอำนาจครู

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จะมีจุดเน้นในด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยจะเป็นผู้ช่วย วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และด้าน วิธีการทำงานค้ำึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนา ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมิธรรม โชติ (2550: 62-65) ที่กล่าวว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรใหม่จะต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์การ พัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้ไปสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ รวมทั้งปรับเปลี่ยนสภาพการ ปฏิบัติงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศของบุคลากรใน องค์กร โดยมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง และ มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยหาโอกาสในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรตลอดเวลา

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.5.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการวิเคราะห์ และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ดังนั้น ฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการ ฝึกอบรมและพัฒนาให้กับบุคลากรในฝ่ายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างถูกต้อง

5.5.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการวิจัยมีค่า ดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการพัฒนา

ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับทักษะการวิจัยให้กับบุคลากรในฝ่ายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาต่อไป

5.1.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการวิจัย ให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5.1.1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรมีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม โดยสามารถสนองต่อความต้องการและตรงกับสภาพปัญหาที่ต้องจะการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

5.1.1.5 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรร่วมมือกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เกิดขึ้นจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา โดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5.5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.5.2.1 จากผลการวิจัย พบว่า ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เช่น การวิจัย การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็น และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา หรืออื่น ๆ ตามลำดับ

5.5.2.2 จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สอง ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหของ

องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีทักษะและความชำนาญในการช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์กรให้มากยิ่งขึ้นต่อไป

5.5.2.3 จากผลการวิจัย พบว่า วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่สาม ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานว่าควรประกอบไปด้วยกลยุทธ์ใดบ้าง เพื่อนำไปสู่วิธีการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรณิกา ปางติลาศ. 2553. **รูปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีสุข.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
กัลยาณี สูงสมบัติ. 2554. **ความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์การ.** [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L6/6-1-1.html> [24 กรกฎาคม 2554]
เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. 2554. **ปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<http://www.saimhrm.com> [28 กันยายน 2554]
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2554. **การพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<http://203.146.15.33/otepc02/modules.php?name=activeshow> [4 กุมภาพันธ์ 2554]
คมเพชร ฉัตรศุกกุล. 2547. การให้คำปรึกษาคืออะไร. **วารสารสถานปฏิรูป** 7, 76 (สิงหาคม) : 41-
43.
จกกลณี ชุตติเวรินทร์. 2542. **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา.** กรุงเทพมหานคร: พี. เอ. ดีเฟื่อง.
จันทร์ธานี สงวนนาม. 2551. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร: บึก พอยท์.
จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. 2553. **การตรวจวินิจฉัยขององค์การเพื่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ.**
กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
เจษฎา นกน้อย. 2552. **แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.** กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ชูชัย สมितिไกร. 2551. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ณัฐพันธ์ เขจรนนันท์. 2545. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
ญาณิศา บุญจิตร. 2552. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ธนศ ขำเกิด. 2546. การประเมินผลการฝึกอบรมตามรูปแบบของเคิร์กแพทริก. **วารสารวิชาการ**
6, 6 (มิถุนายน) : 38-41.

- ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2553. ทักษะสำคัญในการสอนงานและให้คำปรึกษา. วารสาร **ฟอร์ควอลิตี้ (for Quality People)** 17, 155 (กันยายน) : 106-107.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. 2552. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- นิภา ศรีไพโรจน์. 2555. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.watpon.com/Elearning> [6 มีนาคม 2555]
- นิรันดร์ สาโรวาท. 2552. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของแกนนำในการป้องกันและแก้ปัญหาเชื้อเอชไอวีและภูมิคุ้มกันบกพร่องในชุมชนมุสลิม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตา ชูโต. 2530. การประเมินผลการฝึกอบรม. วารสาร **วิธีวิทยาการวิจัย** 2, 1 (มกราคม-เมษายน) : 24-32.
- นิตดาร์ก เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- นิตดาร์ก เวชยานนท์. 2552. **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. 2552. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประเวศน์ มหารัตน์กุล. 2553. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างไร. วารสาร **ฟอร์ควอลิตี้ (for Quality People)** 17, 151 (พฤษภาคม) : 111-112.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2554. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm [11 กุมภาพันธ์ 2554]
- ปิยวัฒน์ แก้วกันทรรัตน์. 2553. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2544. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สำนักพิมพ์สุภา.

- เพลินใจ พุกษชาติรัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต เทพวรรณ. 2554. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
พูนสุข อุดม. 2549. คณิตศาสตร์วัดความสำเร็จ: ความสำคัญต่อการวัดความสำเร็จในสถานศึกษา.
วารสารศึกษาศาสตร์ 6, 1 (มกราคม-ธันวาคม) : 124-128.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2551. การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6.
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. 2553. การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษา
ที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วณิชชา ภัทรประสิทธิ์. 2552. การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. 2551. วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา สุขศิริ. 2549. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. 2551. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. 2549. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์มและไซ
เท็กซ์.
- วิบูลย์ บุญยชโรกุล. 2545. คู่มือวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ด่านสุทธา
การพิมพ์.

- วินิดา เขียวงามดี. 2553. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ.
วารสารข้าราชการ 55, 4 (กรกฎาคม- สิงหาคม) : 29-36.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2551. เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2552. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริบูรณ์ สายโกสุม. 2551. การฝึกปฏิบัติการให้คำปรึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมเกียรติ บุญรอด และคณะ. 2551. การพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร 10, 3 (กันยายน-ธันวาคม)
: 19-20.
- สมคิด บางโม. 2551. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:
วิทย์พัฒน์.
- สมใจ ลักษณะ. 2552. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพมหานคร: ชีระ
ฟิล์มและไทเทกซ์.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2552. รายงานผลการปฏิบัติราชการตาม
คำรับรองการปฏิบัติราชการ (รอบ 12 เดือน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. 2554. พันธกิจและบทบาทหน้าที่ของ
สคปส. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.nidtep.go.th> [10 กันยายน 2554]
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based HRM.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550ก. “Human Performance Enhancement : บทบาทของ HRD ยุค
หน้า (ตอนที่ 1). วารสาร Productivity World 12, 69 (กรกฎาคม-สิงหาคม) : 57-65.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550ข. Human Performance Enhancement : บทบาทของ HRD ยุคหน้า
(ตอนจบ). วารสาร Productivity World 12, 70 (กันยายน-ตุลาคม) : 72-77.
- สุจิตรา ธนानันท์. 2552. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น
เพรส.

- สุรวุฒิ ย์ญญลักษณ์. 2550. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2555. การพัฒนาและประเมินโครงการฝึกอบรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/1402343.htm> [27 เมษายน 2555]
- เสก พรสวรรค์. 2554. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.trainer.in.th/blog/17/> [28 กันยายน 2554]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.kroobannok.com> [10 พฤศจิกายน 2554]
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2553. มาตรฐานตำแหน่งและ มาตรฐานวิทยฐานะของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วารสาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา 30, 4 (ธันวาคม) : 39-40.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. 2555. โครงการนักวิจัยที่ดีสู่สังคมไทย. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.nrct.go.th> [6 มีนาคม 2555]
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. 2554. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 (ปรับปรุงใหม่). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1782 [25 มีนาคม 2554]
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549. คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554. มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://eme.obec.areastandard> [25 มีนาคม 2554]
- อนุพันธ์ ชมจินดา. 2555. กระบวนการของการจัดการฝึกอบรม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=340678> [27 เมษายน 2555]
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2553. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

- อาทิตย์ สอนสุจิตรา. 2552. การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสำหรับ ครูสังกัดโรงเรียน
ในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2551. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์
เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2551ก. พจนานุกรมพฤติกรรมความสามารถ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์
เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2553. ระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System
:PMS). กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ และคณะ. 2553. การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Anatoliy, G. and Jamie P. 2009. A synergistic performance management model conjoining
Benchmarking and motivation. **Benchmarking An International Journal**.
16,6 : 767- 781.
- Andrew Brown. 2005. Implementing performance management in England's primary schools.
International Journal of Productivity and Performance Management. 54,
6 (Bradford) : 468.
- Bardo, J. W. and Hardman J. J. 1982. **Urban Sociology: A Systematic troduction**. U.S.A.:
F.E. Peacock Publisher.
- Carolyn J. Heinrich and Gerald Marschke. 2010. Incentives and their dynamics in public sector
performance management systems. **Journal of Policy Analysis and Management**
29,1 (Hoboken: Winter) : 183.
- Dubois, David D., Rothwell William J. 2004. **Competency-Based Human Resource
Management**. Palo Alto, CA. Davies-Black Publishing.
- Joyce, B. and Weil, M. 1996. **Model of Teaching**. USA: Prentice-Hall.
- Keeves, Peter J. 1988. **Model and Model Building. Educational Research,
Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford:

Pergamon Press.

Kossek, Ellen Ernst and Block, Richard N. 2002. **Managing Human Resources in the 21st Century : From Core Concepts to strategic Choice.** Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Luna, Arocas and Roberto1, Camps. 2008. A model of high performance work practices and turnover intentions. 37,1 **Personnel Review** : 26-46.

Nadler, L. 1982. **Designing Training Program : The Critical Events Model.** Massachusetts : Addison Wesley Publishing.

Raj, Madhu. 1996. **Encyclopaedic Dictionary of Psychology and Education.** Volume 3 (M-Z). New Delhi: ANMOL Publications PVT.

Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. 1989. **Strategic Human Resource Development.** New Jersey: Prentice.

Rothwell, W.J. 2005. **Beyond training and development: the groundbreaking classic on human performance enhancement.** 2nd ed. New York: AMACOM books.

Smith, Edward W. ; and Others. 1980. **The Education's Encyclopedia.** New York: Prentice-Hall.

Steiner, Elizabeth. 1990. **Edocology.** Bloomington. Indiana: Indiana University Press.

Stoner, A. F. and Wankel, C. 1986. **Management.** 3rd ed. New Delhi: Prentice-Hill Privates.

Wayne, Mondy R. and Noe, Robert M. 2005. **Human Resource Management.** 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Willer, D. 1967. **Scientific Sociology : Theory and Method.** Englewood Cliff, NJ. : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ อดีตผู้อำนวยการสำนัก
พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.ชวลิต โพธิ์นคร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา
5. ดร.ศกลวรรณ เป็เทียนขำ รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา
6. ดร.วิมาน วรรณคำ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 3
7. นายไกร เกษทัน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานครราชสีมา เขต 5

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รศ. ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการจัดการความรู้
ภาควิชาหลักสูตรและการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ดร.ปัญญา แก้วกี้อยูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ อดีตผู้อำนวยการสำนักพัฒนา
ครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ดร.ชวลิต โพธิ์นคร ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ดร.สงบ อินทรมณี ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการ
ศึกษา
6. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา
7. ดร.ศกลวรรณ เปลี่ยนจำ รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา
8. ดร.สุวิทย์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 1
9. ดร.วิมาน วรรณคำ ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 3
10. ดร.สุเทพ ชิตยวงษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
เขต 1
11. ดร.สุเมธี จันทร์หอม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี
เขต 1
12. ดร.นิวัฒน์ น้อยมณี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
13. ดร.อุดมชัย ชัยจุฑาภัค ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 30
14. ดร.ชูเกียรติ วิเศษเสนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 31
15. ดร.สมภูมิ บ่ายเที่ยง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 40

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 3424

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. ปัญญา แก้วกีร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร 0-2218-2681-82 ต่อ 612



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 3425

วันที่ 18 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศรีบรรณพิทักษ์

ด้วยนางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

ที่ ศษ 0512.6 (2771)/55- 2013



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๑ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร สิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บ ข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 2014

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๑๑ มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการค้างานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร สิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บ ข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55- 2015

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๑ มีนาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร สิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บ ข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ศษ 0512.6 (2771)/55- 2016

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๑ มีนาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เณรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บ ข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม กับ บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 612
ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 3466 วันที่ 6 สิงหาคม 2555
เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์

ด้วยนางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร
ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฉลยรอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม
(Focus group) ในวันที่ 21 สิงหาคม 2555 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 4 อาคารประชุมสุข อาชาอรัง คณะ
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 3468

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 สิงหาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.สงบ อินทรมณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร. วลัยพร
ศิริภิรมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรยอด เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม
(Focus group) ในวันที่ 21 สิงหาคม 2555 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 4 อาคารประชุมสุข อชาวอรัง คณะ
ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิเศรษฐศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับ 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ผู้วิจัยต้องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับที่เป็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทุกข้อ ตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในภาพรวมต่อไป การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

4. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัย ภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2555

นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ
นิสิตปริญญาคุุณดุสิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
E-mail jnapakamol@yahoo.com tel. 081-4701414

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ 1) ชาย
 2) หญิง
2. อายุ 1) ต่ำกว่า 41 ปี
 2) 41-45 ปี
 3) 46-50 ปี
 4) 51-55 ปี
 5) 56 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา 1) ปริญญาตรี
 2) ปริญญาโท
 3) ปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง 1) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา
 3) ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1) ต่ำกว่า 1 ปี 2) 1-2 ปี 3) 3-4 ปี 4) 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่วงระดับสภาพความเป็นจริง ที่ตรงกับระดับความความคิดเห็นของท่านต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- | | |
|---|---|
| 5 | หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก |
| 3 | หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย |
| 1 | หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม										
13	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการลดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน										
14	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ										
15	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา										
16	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง										
17	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาได้ตรงกับสภาพจริง										
18	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถหาแนวทางและเสนอทางเลือกการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม										
19	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว										
20	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า										
21	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด										
22	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง										
23	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้มีความถูกต้องและโปร่งใส										
24	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด										
25	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษารวมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด										
26	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา										

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
27	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้มีจำนวนสถานศึกษาให้บริการจัดการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง										
28	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินภายนอก										
29	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล										
30	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ										
31	ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของผลผลิตจากการบริหารจัดการศึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
32	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน										
33	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ ทุ่มเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา										
34	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ										
35	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้										
	ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูล (ข้อ 36-ข้อ 45)										
	วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา										
36	วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล										
37	กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต										

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
38	พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
39	กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
40	จำแนกและระบุความสำคัญของสาเหตุช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตว่าเกิดจากสาเหตุใด										
41	คัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง										
42	ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด										
43	จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
44	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
45	ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่										
	ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมและพัฒนา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูล (ข้อ 46-ข้อ 56)										
	กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา										
46	กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน										
47	ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข										
48	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ										
49	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม										

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
64	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์										
65	ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร										
66	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กร										
67	ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์กรจากสภาพที่เป็นจริง										
68	ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง										
69	ความสามารถในการกำหนดปัญหาการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม										
70	ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด										
71	ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม										
72	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ										
73	ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม										
74	การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ										
75	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา										
76	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร										
77	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของบุคคล										
78	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน										
79	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะยาว										

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
80	ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร										
81	ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม										
82	ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย										
83	ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหาร โครงการฝึกอบรมและพัฒนา										
84	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ										
85	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง										
86	ความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรมและพัฒนา										
87	ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน										
88	ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนา										
89	ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย										
90	ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา										
91	สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา										
92	คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีจรรยาบรรณของนักวิจัย										
	ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมและพัฒนา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ให้ข้อมูล (ข้อ 93-ข้อ 100)										
	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา										
93	พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
94	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนในอนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน										
95	เตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น										

ข้อ	รายการ	ระดับสภาพปัจจุบัน					ระดับสภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
96	ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
97	ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราค่าตอบแทนจากการขาดงาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
98	จัดความล้ำหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี และวิธีการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา										
99	ปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน										
100	ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น										

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่ง”

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ
รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่แนบมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ เมื่อท่านอ่านข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อแล้วให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ
นิสิตปริญญาคุุญช์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
E-mail jnapakamol@yahoo.com tel. 081-4701414

รายการที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึง จุดเน้นของการพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละด้านทั้ง 8 ด้านเท่านั้น ยังไม่ลงลึกถึงวิธีการและกิจกรรมการ พัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละจุดเน้นของการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน										

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ส่วนที่ 1 รายละเอียดของรูปแบบ

1. ชื่อรูปแบบ

.....

.....

.....

2. ลักษณะสำคัญของรูปแบบ

.....

.....

.....

3. จุดเน้นการพัฒนาการปฏิบัติงาน

3.1 ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

3.2 บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

.....

.....

.....

3.3 วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

.....

3.4 ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.5 กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.6 สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.7 พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

3.8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ภาคผนวก ง

การตรวจสอบกรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 29 การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Rothwell (2005)	แนวคิด/ประเด็นย่อยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
1. พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร	พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ภาระหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ความต้องการของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร	5	-	-	5	1.00
2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2) ผลการปฏิบัติงาน 3) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข 4) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง 5) ปริมาณผลผลิต 6) คุณภาพผลผลิต 7) อัตราการขาดงานที่ลดลง 8) อัตราการลาออกที่ลดลง	ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง เครื่องบ่งชี้ที่ใช้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ● พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะหรือวิธีการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการวัดและประเมินผลหลังจากที่จัดฝึกอบรมไปแล้วในระยหนึ่งว่าได้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติต่อการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม ● ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีการนำความรู้ และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงานจนส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพ โดยมีการลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และปรับปรุงการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4	1	-	4	0.80
		4	1	-	4	0.80

ตารางที่ 29 การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Rothwell (2005)	แนวคิด/ประเด็นย่อยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
	●จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่ได้รับการแก้ไข ได้อย่างเหมาะสม	5	-	-	5	1.00
	●ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง หมายถึง ต้นทุนที่ลดลงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง ประหยัด คุ่มค่า ในการจัดการศึกษาหรือการ ให้บริการทางการศึกษา	5	-	-	5	1.00
	●ปริมาณผลผลิต หมายถึง จำนวนผู้เข้ารับ การศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาที่บรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนด และจำนวนสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย	5	-	-	5	1.00
	●คุณภาพผลผลิต หมายถึง การบริหารจัดการ การศึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการและ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5	-	-	5	1.00
	●อัตราการขาดงานที่ลดลง หมายถึง ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันในงาน ทำให้มีการขาดงานลดลง	5	-	-	5	1.00
	●อัตราการลาออกที่ลดลง หมายถึง ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อ องค์กรทำให้มีการลาออกจากงานลดลง	5	-	-	5	1.00
3. วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา						
การแก้ไขปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอาจมาจากการร้องขอ จากฝ่ายที่ประสบปัญหา หรือเกิด จากการทำฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เข้าไปวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากร เป็นรายบุคคลและใช้วิธีการการณ	วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง กระบวนการ หรือขั้นตอนในการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 29 การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Rothwell (2005)	แนวคิด/ประเด็นย่อยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
ปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งหาแนวทาง ป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า ดังนั้นเวลาส่วนใหญ่จึงมุ่งไปที่การ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและหา แนวทางแก้ไขที่ตรงจุด ส่วนการจัด หลักสูตรอบรมจะใช้เมื่อมั่นใจว่า การฝึกอบรมนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่ง ของการแก้ไขปัญหาดังกล่าว						
4. กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา						
กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคลากรทั้ง องค์กร แต่จะไม่แบ่งออกเป็นกลุ่ม ต่าง ๆ มากมาย เพราะคำนึงถึงความ เกี่ยวข้องของปัญหาด้านผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขไป พร้อม ๆ กันทั้งระบบ มากกว่าการ จัดหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามระดับ บุคลากร	กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทุกคนโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการ ปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไป พัฒนาการปฏิบัติงานได้	5	-	-	5	1.00
5. สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา						
งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงาน หลักที่สำคัญงานหนึ่ง ที่จะช่วยสร้าง ผลกำไรให้แก่องค์กร อันเกิดจาก การลดลงของอัตราของเสียใน กระบวนการผลิต การลาออก หรือ การลดลงของผลผลิตที่ไม่ได้ มาตรฐาน โดยผลดังกล่าวเกิดจาก การฝึกอบรมและพัฒนา	สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง งาน ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานหลักสำคัญที่จะ ช่วยสร้างผลผลิตให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ลดการปฏิบัติงานที่ไม่ได้มาตรฐาน	4	1	-	4	0.80
6. บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและ พัฒนา						
งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นฝ่ายที่ ช่วยองค์กรวิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาขององค์กรนั้น โดยวิธีการ	บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การ เป็นฝ่ายช่วยองค์กรในการวิเคราะห์และแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตรง	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 29 การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Rothwell (2005)	แนวคิด/ประเด็นย่อยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
ฝึกอบรมและวิธีการอื่น ๆ รวมทั้ง การฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร	อยู่ได้ โดยการศึกษาศาปปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง					
7. ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
ความเชี่ยวชาญในเรื่องดังต่อไปนี้ - การให้คำปรึกษาแก่องค์กร - การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็น ในการฝึกอบรมและพัฒนา - การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา - การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา - การวางแผนระยะยาว - การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย - การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา - การวิจัย - ทักษะอื่น ๆ ของงาน HRD แบบเดิม	ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ●การให้คำปรึกษาแก่องค์กร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร และให้ข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหขององค์กร ●การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ความสามารถในการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการจำเป็นให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ●การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม ●การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการจำเป็นของบุคลากรและองค์กร ●การวางแผนระยะยาว หมายถึง ความสามารถในการ					
	●การให้คำปรึกษาแก่องค์กร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร และให้ข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหขององค์กร	4	1	-	4	0.80
	●การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง ความสามารถในการศึกษาข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาที่ถูกต้องและตรงกับความต้องการจำเป็นให้มากที่สุด เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง	5	-	-	5	1.00
	●การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม	5	-	-	5	1.00
	●การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการจำเป็นของบุคลากรและองค์กร	5	-	-	5	1.00
	●การวางแผนระยะยาว หมายถึง ความสามารถในการ	5	-	-	5	1.00

ตารางที่ 29 การตรวจสอบความเหมาะสมของกรอบแนวคิดและตัวแปรในการวิจัย (ต่อ)

การพัฒนาการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Rothwell (2005)	แนวคิด/ประเด็นย่อยที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
	การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้ อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของ ปัญหาและสถานการณ์ เพื่อให้องค์การสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ					
	●การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย หมายถึง ความสามารถในการคำนวณต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อนำผลการคำนวณที่ได้มาใช้ประกอบการ พิจารณาตัดสินใจในการบริหารโครงการฝึกอบรม และพัฒนาต่อไป	5	-	-	5	1.00
	●การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง ความสามารถด้านการวัดและประเมินผลการ ฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การ ประเมินก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา ระหว่างการ ฝึกอบรมและพัฒนา และหลังการฝึกอบรมและ พัฒนา สามารถนำข้อมูลจากการประเมินผลข้อมูล สะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนามีปัญหา อะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน	5	-	-	5	1.00
	●การวิจัย หมายถึง ความรู้ ความสามารถและ ทักษะด้านการวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากร และสามารถนำกระบวนการของ การวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการ ปฏิบัติงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	5	-	-	5	1.00
8. ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนา						
ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นฝ่าย ที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่าย อื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารขององค์กร ทราบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาช่วย รักษาความสามารถในการแข่งขัน ทางธุรกิจขององค์กร	ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การเป็นฝ่ายในการพัฒนาการปฏิบัติงานของ องค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนและถูกต้อง ก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการ แข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้	4	1	-	4	0.80

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
● การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร						
1	กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
2	กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทาง ขององค์กร	7	-	-	7	1.00
3	กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	7	-	-	7	1.00
4	ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	7	-	-	7	1.00
5	ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาย่างเหมาะสม	7	-	-	7	1.00
6	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดวัฒนธรรม องค์กรที่ชัดเจน	7	-	-	7	1.00
7	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
8	ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นทีม	7	-	-	7	1.00
ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
9	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน การปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
10	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย	6	1	-	6	0.86
11	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
12	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นทีม	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
13	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการลดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน	7	-	-	7	1.00
14	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ	6	1	-	6	0.86
15	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา	7	-	-	7	1.00
16	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	7	-	-	7	1.00
17	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิเคราะห์สภาพปัญหาได้ตรงกับสภาพจริง	7	-	-	7	1.00
18	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการหาแนวทางและเสนอทางเลือกการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	7	-	-	7	1.00
19	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแก้ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	7	-	-	7	1.00
20	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	7	-	-	7	1.00
21	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด	6	1	-	6	0.86
22	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง	7	-	-	7	1.00
23	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ให้มีความถูกต้องและ โปร่งใส	7	-	-	7	1.00
24	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนผู้เข้ารับการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	6	1	-	6	0.86
25	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษารวมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด	5	2	-	5	0.71
26	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายการจัดการศึกษา	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวมคะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
27	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถส่งเสริมให้มีจำนวนสถานศึกษาให้บริการจัดการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง	7	-	-	7	1.00
28	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินภายนอก	7	-	-	7	1.00
29	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีจำนวนสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและความแตกต่างระหว่างบุคคล	7	-	-	7	1.00
30	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจำนวนผลงานหรือนวัตกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในวิชาชีพเป็นแบบอย่างและเป็นที่ยอมรับ	7	-	-	7	1.00
31	ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจต่อคุณภาพของผลผลิตจากการบริหารจัดการศึกษาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	6	-	1	6	0.86
32	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน	6	1	-	6	0.86
33	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความตั้งใจ มุ่งเทหรืออุทิศตนในการปฏิบัติงานเต็มที่เต็มเวลา	6	1	-	6	0.86
34	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธา และมีความผูกพันต่อวิชาชีพ	6	1	-	6	0.86
35	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้	5	2	-	5	0.71
วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
36	วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร วิเคราะห์สภาพการทำงาน วิเคราะห์งานและกระบวนการทำงาน และวิเคราะห์ตัวบุคคล	7	-	-	7	1.00
37	กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต	7	-	-	7	1.00
38	พิจารณาให้ชัดเจนถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
39	กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
40	จำแนกและระบุความสำคัญของสาเหตุช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตที่เกิดจากสาเหตุใด	7	-	-	7	1.00
41	คัดเลือกกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่มที่จะช่วยปิดช่องว่าง	7	-	-	7	1.00
42	ประเมินผลกลยุทธ์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ลดประเด็นปัญหาและขยายผลในทางบวกให้มากที่สุด	7	-	-	7	1.00
43	จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
44	ดำเนินการตามแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
45	ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่	7	-	-	7	1.00
กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
46	กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมกับบุคลากรระดับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการปฏิบัติงาน	5	2	-	5	0.71
47	ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข	6	-	1	6	0.86
48	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ	6	1	-	6	0.86
49	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับ	7	-	-	7	1.00
สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
50	เป็นฝ่ายที่มีหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์การ	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
51	ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง	7	-	-	7	1.00
52	แบ่งแยกหน้าที่ตามบุคคลได้อย่างเหมาะสม	7	-	-	7	1.00
53	เป็นฝ่ายประสานงานระหว่างผู้บริหารและฝ่ายอื่น ๆ	6	1	-	6	0.86
54	จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงานและการประสานงานในองค์การที่ดี	7	-	-	7	1.00
55	กำหนดความสมดุล ความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสานและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายขององค์การ	7	-	-	7	1.00
56	ทำให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ	6	1	-	6	0.86
บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
57	วิเคราะห์ปัญหา ระบุสภาพปัญหาที่ชัดเจน	7	-	-	7	1.00
58	สาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	7	-	-	7	1.00
59	สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาจนทำให้ทุกคนเกิดความต้องการจะช่วยกันแก้ปัญหา	7	-	-	7	1.00
60	ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่าง ๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา	7	-	-	7	1.00
61	เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด	7	-	-	7	1.00
62	ติดตามและประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงแก้ไข กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ	7	-	-	7	1.00
ทักษะของบุคลากรของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
63	ความรู้ ความเข้าใจในหลักการและแนวคิดของการให้คำปรึกษาแก่องค์การ	7	-	-	7	1.00
64	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์	7	-	-	7	1.00
65	ความสามารถในการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงในเรื่องนโยบายและแผนยุทธวิธีในการพัฒนาบุคลากร	7	-	-	7	1.00
66	ความสามารถในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์การ	7	-	-	7	1.00
67	ความสามารถในการกำหนดปัญหาขององค์การจากสภาพที่เป็นจริง	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
68	ความสามารถในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างถูกต้อง	7	-	-	7	1.00
69	ความสามารถในการกำหนดปัญหาด้านการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระดับบุคคลหรือกลุ่ม	7	-	-	7	1.00
70	ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด	7	-	-	7	1.00
71	ความสามารถในการนำผลจากการวิเคราะห์ปัญหาที่กำหนดความต้องการจำเป็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้การฝึกอบรม และไม่ใช้การฝึกอบรม	7	-	-	7	1.00
72	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ	7	-	-	7	1.00
73	ความสามารถในการเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	7	-	-	7	1.00
74	เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบ	7	-	-	7	1.00
75	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
76	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	7	-	-	7	1.00
77	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นความรู้ ความเข้าใจและความคิดของบุคคล	7	-	-	7	1.00
78	ความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
79	ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนระยะยาว	7	-	-	7	1.00
80	ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	7	-	-	7	1.00
81	ความสามารถในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม	7	-	-	7	1.00
82	ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	7	-	-	7	1.00
83	ความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อนำมาใช้ประกอบการบริหาร โครงการฝึกอบรมและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
84	ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลผลการวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่ายแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	7	-	-	7	1.00

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม คะแนน	ค่า IOC
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง		
		1	0	-1		
85	ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างถูกต้อง	7	-	-	7	1.00
86	ความสามารถในการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมทั้งก่อน ระหว่าง และ หลังการฝึกอบรมและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
87	ความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มี ปัญหาอะไรบ้างในแต่ละขั้นตอน	7	-	-	7	1.00
88	ความสามารถในการเก็บข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ ปรับปรุงและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
89	ความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับการวิจัย	7	-	-	7	1.00
90	ทักษะในการวิจัยเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
91	สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา	7	-	-	7	1.00
92	คุณลักษณะของนักวิจัยที่ดีและมีรรยาบรรณของนักวิจัย	7	-	-	7	1.00
ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา						
93	พัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
94	พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทดแทนใน อนาคตหากมีบุคลากรเกษียณหรือลาออกจากการปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
95	เตรียมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	7	-	-	7	1.00
96	ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
97	ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล โดยลดอัตราค่าตอบแทน การขาด งาน การมาทำงานสาย ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
98	จัดความล้ำหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี และวิธีการปฏิบัติงานของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	-	-	7	1.00
99	ปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	7	-	-	7	1.00
100	ส่งเสริมทักษะและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น	7	-	-	7	1.00

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวนภกมล ใจชอบสันเทียะ เกิดวันที่ 26 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2514 สถานที่เกิด บ้านใหม่โนนระเวียง ตำบลหนองบัวตะเกียด อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา สำเร็จการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกการศึกษาปฐมวัย จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปี พ.ศ. 2537 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาเอกหลักสูตรและการสอน จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี พ.ศ. 2541 ประสบการณ์การทำงาน บรรจुरับราชการครั้งแรก 17 พฤษภาคม 2537 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านระไหว ปี 2538 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านแปรง อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา และลาศึกษาต่อปีการศึกษา 2539 กลับจากศึกษาต่อปรับวุฒิ 19 พฤษภาคม 2541 ตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 4 โรงเรียนบ้านแปรง อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา และ 6 กุมภาพันธ์ 2544 ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ ระดับ 5 โรงเรียนบ้านใหม่ศรีสุข อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา 1 ตุลาคม 2546 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ระดับ 6 โรงเรียนบ้านใหม่ศรีสุข อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา และ 24 ธันวาคม 2547 ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับ 7 โรงเรียนบ้านใหม่ศรีสุข อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา 24 พฤษภาคม 2548-2550 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการ โรงเรียนบ้านดอนมุกมัน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา และปี 2551 ถึงปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนมุกมัน อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา เคยได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2549 รางวัลผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบวิถีพุทธ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 และรางวัลครูดีไม่มีอบายมุข ประเภทผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2555 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียน ชำนาญการพิเศษ สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านดอนมุกมัน ตำบลหนองบัวตะเกียด อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา