

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
 - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ
 - 1.3 ประเภทของสมรรถนะ
 - 1.4 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.5 สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
2. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.1 การบริหารสถานศึกษา
 - 2.2 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.4 การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
 - 3.1 แนวคิดและหลักการในการพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร
 - 3.2 รูปแบบการจัดการฝึกอบรม
 - 3.3 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม
 - 3.4 เทคนิคการฝึกอบรม
 - 3.5 การประเมินผลการฝึกอบรม

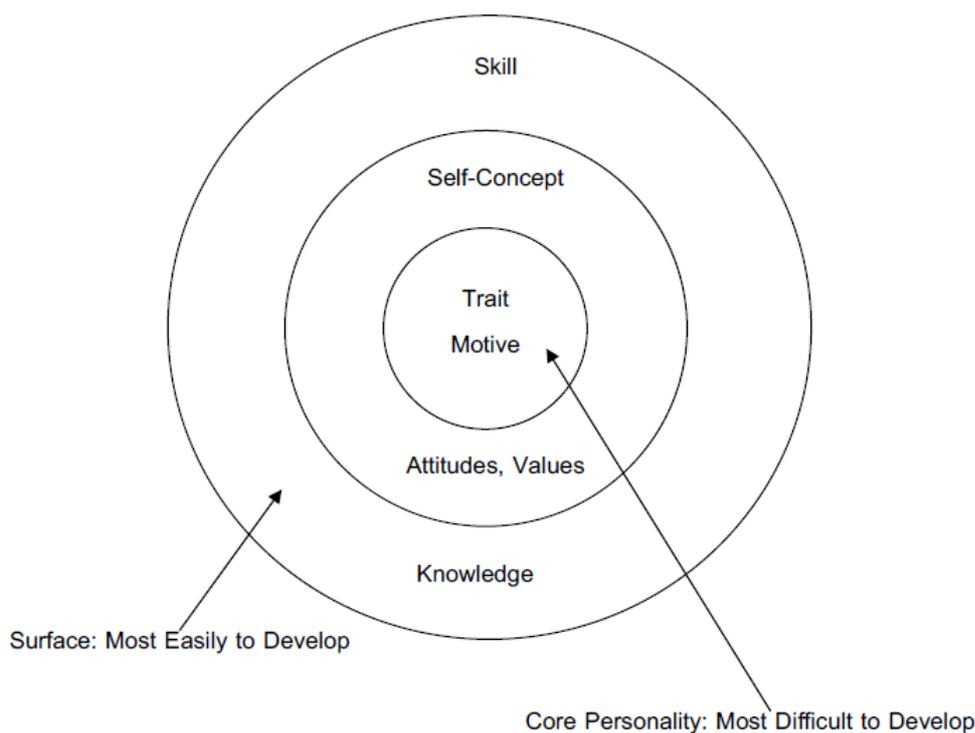
สมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

การนำเสนอเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพนำเสนอเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะ ความสำคัญของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของสมรรถนะ

ในการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะ (Competency) ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ กล่าวคือ 1) วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากร จะกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีตามแนวทางที่องค์กรต้องการซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ 2) วัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรองรับวิทยฐานะ จะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของวิชาชีพนั้นๆ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความสำเร็จของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Performance) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) ซึ่งอธิบายได้ในภาพ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ
ที่มา: (Spencer, M.; & Spencer. M. S. 1993: 11)

ในภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่ได้รับและแรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนในการกำหนดทิศทางในการแสดงออก

ทางพฤติกรรมที่สนองต่อเป้าหมายหรือปฏิเสธเป้าหมาย สำหรับแนวคิดของบุคคล (Self-Concept) เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) และค่านิยม (Value) ซึ่งเป็นแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมและทำนายพฤติกรรมของบุคคลต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้ ในส่วนของความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่ และสุดท้ายทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ ความคิด และจิตใจของบุคคลในการคิด วิเคราะห์ และใช้ความรู้เพื่อวางแผนในการจัดการความซับซ้อนของข้อมูลสำหรับการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland. 1973: 1) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนด

เดล และเฮส (Dale; & Hes.1995: 80) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) และได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่า หมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องคาดหวังไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 4) กล่าวถึง สมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553: 100) โดยคณะครุศาสตร์ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คือ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้อย่างมีคุณภาพ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550: 3) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Behavior) และมีผลให้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งเกิดได้ 3 ทาง คือ พรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ประสบการณ์การทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนา

กระทรวงยุติธรรม (2554: 17) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ (Competency) สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานซึ่งเกิดจากการนำความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น แนวคิด (Self-Concept) ทศนคติ (Attitude) และ ค่านิยม (Value) เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้สามารถพัฒนาได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน การศึกษาและฝึกอบรมต่างๆ โดยที่สมรรถนะ (Competency) ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ คือ เพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะกำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีตามความต้องการของแต่ละองค์การ และเพื่อให้ประกาศนียบัตรรองรับวิทยฐานะซึ่งจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของวิชาชีพนั้นๆ

ความสำคัญของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 ซึ่ง เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) ได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน โดยได้ทำการวิจัยด้วยการแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานดีและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานแตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเขาได้เขียนไว้ในบทความเรื่อง Testing for Competence rather than Intelligence ในปี ค.ศ. 1973 (McClelland. 1973: 1-14)

สมรรถนะ (Competency) เป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากสมรรถนะเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาองค์การ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ กล่าวคือ สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากจะกำหนดมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำมาเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สำหรับองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการของประเทศไทยได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นการนำแนวคิดมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ซึ่งระยะแรกได้ทดลองใช้หลักสมรรถนะ (Competency based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงของระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของ

ข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต เป็นการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งเปรียบเทียบบุคคลเหมือนกับลักษณะของน้ำแข็งที่อยู่ในน้ำ โดยจะมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตและวัดได้ง่าย เปรียบเสมือนบุคคลที่มีวิชาความรู้ที่ได้อ่านมา ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการในทักษะต่างๆ และจะมีอีกส่วนหนึ่งที่จมอยู่ในน้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าที่อยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่สังเกตเห็นไม่ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า ซึ่งเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกทางสังคม ภาพลักษณ์ คุณลักษณะส่วนบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 3) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 3)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้ความสำคัญกับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และกล่าวถึงประโยชน์ที่เกิดแก่บุคลากรและหน่วยงาน โดยสรุปได้ดังนี้

1. การคัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
2. การประเมินความสามารถของบุคลากร
3. การวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร
4. การใช้สมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก
5. การหล่อหลอมสมรรถนะบุคคลไปสู่สมรรถนะองค์กรที่ดีขึ้น

สำหรับประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการเสริมสร้างความสามารถให้แก่บุคลากร โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้วคนก็จะใช้ความสามารถในการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย และได้นำสมรรถนะ (Competency) ของบุคคลมาใช้ในการปรับคนให้เหมาะสมกับงาน การเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งให้มีความชัดเจน การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การบริหารผลงาน การบริหารคน การโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ และการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548)

จากการศึกษาความสำคัญของสมรรถนะสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Performance) หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) ซึ่งความสัมพันธ์เชิงเหตุผลประกอบด้วย 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความตั้งใจ (เจตนา) แรงจูงใจ วิธีคิดและความรู้ 2) พฤติกรรม ได้แก่ การกระทำและทักษะ 3) ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลลัพธ์ของงาน หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งถือว่าไม่ใช่สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะเป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานซึ่งวัดได้โดยการวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสมรรถนะมีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่องจนเกิดผลงาน

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ เป็นเครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์การสำหรับการคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะเหมาะสมกับงาน และพัฒนาบุคลากรในองค์การให้เป็นบุคคลที่มีทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน โดยการตั้งศักยภาพและความสามารถทั้งในส่วนที่เป็นองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ตลอดจนแรงผลักดันเบื้องต้นซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล ทั้งด้านบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม และภาพลักษณ์ภายในมาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและองค์การให้มีคุณภาพ เนื่องจากสมรรถนะเป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การโดยหน่วยงานต่างๆ ได้นำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การด้วยการกำหนดเป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประโยชน์ในการคัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ประเมินความสามารถ และวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด ซึ่งจะนำไปสู่สมรรถนะขององค์การ

ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะ (Competency) ไว้สรุปได้ดังนี้

ณรงคิวิทย์ แสนทอง (2546: 259) ได้สรุปประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) Personal Competencies คือ ความสามารถที่มีเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เช่น ความสามารถของนักวาดภาพ นักแสดงกายกรรม ศิลปินประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้และลอกเลียนแบบ 2) Job Competencies คือ ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง หรือบทบาทในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารหรือหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยของนักวิชาการ ซึ่งเป็นความสามารถที่ฝึกฝนและพัฒนาได้ 3) Organization Competencies คือ ความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 11) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยซึ่งเป็นต้นแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ด้านการบริการที่ดี (Service Mind) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) ด้านจริยธรรม (Integrity) และด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจให้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะ คือ การวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพรวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactive Action) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) ภาวะผู้นำ (Leadership) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) ได้สรุปสมรรถนะการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ว่ามี 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) เป็นความสามารถด้านการบริหาร ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) เป็นความสามารถทางทักษะ ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยจำแนกเป็น สมรรถนะย่อยได้ 2 ลักษณะ คือ 1) สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และ 2) สมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

เพื่อน ทองแก้ว (2549: 5) จำแนกสมรรถนะโดยสรุปออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) คือ สมรรถนะที่เป็น ความสามารถเฉพาะตัวที่คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ศิลปะการต่อสู้ป้องกันตัว นักดนตรี นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) คือ สมรรถนะของบุคคลกับ การทำงานในตำแหน่ง เช่น อาชีพนักสำรวจต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ การทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) คือ สมรรถนะที่เป็น ความสามารถเฉพาะองค์กรนั้นๆ เช่น บริษัทเนชั่นเนล (ประเทศไทย) เป็นบริษัทที่มีความสามารถ ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิต รถยนต์ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ ความสามารถที่บุคคลต้องมีเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย เช่น พนักงานเลขานุการต้องมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และ การติดต่อประสานงานที่ดี หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีความสามารถด้านการสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) คือ ความสามารถของบุคคลที่มี ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบในแต่ละสายงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2553ก) ได้มีประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2553 ได้กำหนดกรอบการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นใน

ความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

กระทรวงยุติธรรม (2554: 19-20) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency: CC) แยกเป็นสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะหลักของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. สมรรถนะทางการบริหาร (Management Competency: MC) เป็นสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดใช้สำหรับตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จ ประกอบด้วยสมรรถนะจำนวน 6 สมรรถนะ คือ สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching Empowering Others)

3. สมรรถนะในงาน (Functional Competency: FC) เป็นความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานของตนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 สมรรถนะร่วมของสายงาน (Common Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่กระทรวงยุติธรรมกำหนดขึ้นเพื่อให้ข้าราชการในสายงานนั้นๆ มีเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จ และเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกันของสายงาน

3.2 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Specific Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนในแต่ละสายงานกำหนดขึ้นใช้ตามลักษณะงานที่ตนได้ปฏิบัติจริงในหน่วยงาน

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะ (Competency) สรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภท คือ ประเภทสมรรถนะของตัวบุคคล ประเภทสมรรถนะตามลักษณะงาน และประเภทสมรรถนะขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนางานส่วนใหญ่จะนำเอาสมรรถนะตามกลุ่ม สมรรถนะตามลักษณะงาน มากำหนดเป็นสมรรถนะประจำสายงานที่สายงานหรือบุคคลในสายงานนั้นๆ ต้องมี และนำเอากลุ่มสมรรถนะขององค์การหรือหน่วยงานมากำหนดเป็น

สมรรถนะหลักที่บุคคลหรือองค์การต้องมี สำหรับสมรรถนะของตัวบุคคลจะนำมาใช้ประโยชน์ในการ คัดสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็น กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในมาตรา 7 กำหนดให้มี คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในมาตรา 19(6) กำหนดให้ พัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งพิทักษ์ระบบคุณธรรมของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกำหนดให้จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ และมาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐาน ทุกตำแหน่ง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. 2547: 1-28)

ตามพระราชบัญญัติดังกล่าว คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้มีหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหนังสือ สำนักงาน ก.ค.ศ. ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.4/ว 17 ลงวันที่ 30 กันยายน 2552 เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐาน ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง โดยให้ถือปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2552 เป็นต้นไป ซึ่งตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษากำหนดสมรรถนะไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านความรู้ความสามารถ ด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย การมีวินัย การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การดำรงชีวิต อย่างเหมาะสม ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ และความรับผิดชอบในวิชาชีพ ดังนี้

1.1 การมีวินัย ได้แก่

1.1.1 การมีวินัยในตนเอง คือ การยอมรับและถือปฏิบัติตามกฎ กติกา มารยาท ขนบธรรมเนียม และแบบแผนอันดีงามของสังคม การเป็นแบบอย่างที่ดี และการเป็นผู้นำ ในการเสริมสร้างการพัฒนาด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.1.2 การรักษาและเสริมสร้างวินัยในตำแหน่งหน้าที่ราชการ คือ การมี พฤติกรรมที่แสดงถึงการรักษาและเสริมสร้างวินัยในตำแหน่งหน้าที่ราชการ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ การมีส่วนร่วมเสริมสร้างวินัยแก่ผู้อื่น และผลงานเป็นที่ปรากฏเป็น แบบอย่างที่ดี

1.1.3 การตรงต่อเวลา คือ การมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และอุทิศเวลาอย่างต่อเนื่อง

1.1.4 ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การรักษาคำมั่นของทางราชการและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน การได้รับการยกย่อง ชมเชย

1.1.5 การรักษาความสามัคคี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และชุมชน คือ การมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการมีน้ำใจ เสียสละ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ จนได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง

1.2 การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่

1.2.1 ความอดุสาหะ ขยัน อดทน มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยยึดหลักประหยัดคุ่มค่ามีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับและนำไปพัฒนาผู้อื่นได้

1.2.2 การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีความศรัทธาและปฏิบัติตนตามหลักศาสนา เป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมและเสริมสร้างพัฒนาผู้อื่น

1.2.3 การยึดมั่นในหลักนิติธรรม ยืนหยัดกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และชอบด้วยกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักนิติธรรม และมีการรณรงค์และเสริมสร้างผู้อื่น

1.2.4 การยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง มีพฤติกรรมที่แสดงถึงการใช้สิทธิและหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตย มีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง วางตัวเป็นกลางทางการเมือง และวางรากฐานระบอบประชาธิปไตย

1.2.5 การมีส่วนร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และสิ่งแวดล้อม

1.3 การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ได้แก่

1.3.1 ดำรงชีวิตตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.2 ละเว้นอบายมุขและสิ่งเสพติด

1.3.3 ใช้หรือให้ข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลและของทางราชการให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง

1.3.4 ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับสถานภาพและตำแหน่งหน้าที่

1.3.5 ประหยัด มัธยัสถ์ อดออม

1.4 ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ได้แก่

1.4.1 เป็นสมาชิกที่ดี คือ การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพและวิชาการ การอย่างสร้างสรรค์

1.4.2 ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่ม สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ มาใช้พัฒนางานใน
วิชาชีพ

1.4.3 มีบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการในวงการวิชาชีพ ในระดับจังหวัด/เขต
พื้นที่การศึกษา และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเสริมสร้างผู้อื่น

1.4.4 รักษาชื่อเสียง ปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพและการยกย่องเชิดชูเกียรติ

1.4.5 เสริมสร้างปลูกจิตสำนึกที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคม คือ การมี
พฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้นำในการเสริมสร้างปลูกจิตสำนึกที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคม

1.5 ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ได้แก่

1.5.1 การเอาใจใส่ ถวายทอดความรู้ หรือส่งเสริมการแสวงหาความรู้โดยไม่
ปิดป้อง ปิดบัง หวังสิ่งตอบแทน

1.5.2 การเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้เรียนและผู้รับบริการเต็มความสามารถ
ตามหลักวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เท่าเทียมกัน

1.5.3 การศึกษา ค้นคว้า ริเริ่ม สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ นวัตกรรมในการ
พัฒนางานในหน้าที่

1.5.4 การประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรม
ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

1.5.5 การมีจิตอาสา จิตสาธารณะ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ให้ความ
ร่วมมือแก่ส่วนรวม อย่างทุ่มเทและเสียสละจนสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

2. ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การเป็นผู้มีความสามารถในการบริหาร
จัดการสถานศึกษา และการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารจัดการสถานศึกษา
มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

2.1.1 การวางแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา
คือ มีแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายทุกระดับ และครอบคลุมภารกิจหลักของสถานศึกษา
มีการประเมินความต้องการจำเป็นของผู้เกี่ยวข้อง หรือมีกระบวนการจัดทำถูกต้อง ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
ในการจัดทำแผนทุกชั้นตอน แผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ และผ่านการ
ตรวจสอบและเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา และการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษา
คือ มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง มีคำสั่งมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ มีการ
ดำเนินงานตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนดไว้ครบถ้วน และมีการนิเทศ ติดตาม มีบันทึก หรือ

รายงานผลการนิเทศ ติดตาม มีการนำผลการนิเทศติดตามไปใช้ในการปรับปรุงแผน แผนงาน โครงการ และมีรายงานผลการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมครบถ้วน

2.1.2 การจัดโครงสร้างการบริหารกิจการสถานศึกษา คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่เป็นระบบ สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเป้าหมายของสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงของสายงาน มีความครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจหลักของสถานศึกษา ผ่านความเห็นชอบของต้นสังกัด มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรตามภารกิจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรและบริบทของสถานศึกษา มีการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ และจัดให้มีระบบควบคุมภายในสถานศึกษา

2.1.3 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่

2.1.3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนรู้ มีระบบการนิเทศ ติดตามการใช้หลักสูตร มีการนำผลการนิเทศ ติดตาม และการประเมินการใช้หลักสูตรมาปรับปรุงหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

2.1.3.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ ครูมีการเตรียมการจัดการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ตามที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย โดยมีร่องรอยหลักฐานของการวัดและนำผลไปปรับปรุง

2.1.3.3 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ทางการศึกษา คือ มีสารสนเทศ แผนปฏิบัติการ และมีการระดมทุนเพื่อพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ตรงตามที่หลักสูตรกำหนด มีการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ มีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีมีการรายงานผล และนำผลไปปรับปรุง

2.1.3.4 การจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา คือ มีการดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในที่ระบุไว้ในคู่มือ มีการประเมินตนเอง และจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) มีการเตรียมการเพื่อการประเมินภายนอก มีการเผยแพร่ผลการประเมินคุณภาพ และนำผลการประเมินไปปรับปรุง

2.1.4 การบริหารงบประมาณ ได้แก่ มีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ จัดทำมาตรฐานภาระงานงบประมาณ มีการชี้แจงให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความต้องการของสถานศึกษา มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ใช้งบประมาณตรงตามกรอบและวัตถุประสงค์ ถูกต้องตามระเบียบ มีระบบควบคุม ตรวจสอบภายใน รายงานการใช้งบประมาณเป็นปัจจุบัน และมีการประเมินผลและนำผลไปปรับปรุง

2.1.5 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดระบบบริหารงานบุคคล คือ มีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด และครอบคลุมความต้องการอัตรากำลังและสาขาวิชาที่ต้องการ จัดทำมาตรฐานภาระงานบุคคล และชี้แจงให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ มีการมอบหมายงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และความต้องการของสถานศึกษา มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุง และมีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยมีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ตรงตามข้อมูลความจำเป็นของสถานศึกษาจัดสวัสดิการเพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ เสริมสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพส่งเสริมให้เข้าศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ประชุม เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงาน เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา มีรายงานผลการพัฒนาและนำไปปรับปรุง

2.1.6 การบริหารทั่วไป ได้แก่

2.1.6.1 การบริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมโดยมีแผนแม่บทในการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา จัดทำมาตรฐานภาระงานด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม เน้นการบำรุงรักษาและใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย มีการชี้แจงให้บุคลากรทราบ มีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความต้องการของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาและใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการติดตามประเมินผล รายงานผลการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และนำไปปรับปรุง

2.1.6.2 การบริหารกิจการนักเรียน โดยมีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักเรียน จัดทำมาตรฐานภาระงานกิจการนักเรียนและชี้แจงให้บุคลากรทราบ มีการมอบหมายงานให้บุคลากร มีกรรมการนักเรียน เครือข่ายผู้ปกครองรับผิดชอบดำเนินการตามแผนและจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการติดตามและประเมินผล และมีรายงานผลการดำเนินงาน และนำไปปรับปรุง

2.1.6.3 การบริหารงานธุรการและงานสัมพันธ์ชุมชน โดยมีสารสนเทศและแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารงานธุรการ และงานสัมพันธ์ชุมชน จัดทำมาตรฐานภาระงานธุรการและงานสัมพันธ์ชุมชน โดยเน้นเป็นระบบ ถูกต้อง สะดวกและทั่วถึง และชี้แจงให้

บุคลากรทราบ มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความต้องการของสถานศึกษา ใช้สื่อ เครื่องถ่ายและเทคโนโลยีเพื่องานธุรการ มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนโดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีการติดตามและประเมินผล และมีการรายงานผลและนำผลไปปรับปรุง

2.1.7 การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม การบริหารการศึกษา ได้แก่ การใช้ นวัตกรรมการบริหารการศึกษา คือ มีสารสนเทศ และแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวกับการใช้นวัตกรรม การบริหาร มีการสรรหาคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพรับผิดชอบการใช้นวัตกรรม การบริหาร และชี้แจง คณะทำงานเกี่ยวกับการใช้และเลือกใช้นวัตกรรม การบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับมาตรฐานภาระ งานบริหาร โดยคำนึงถึงประโยชน์และความคุ้มค่า มีผลการใช้เป็นที่ยอมรับของวงวิชาชีพบริหาร เช่น ได้รับเชิญให้นำเสนอ ได้รับการประเมินจากหน่วยงาน หรือได้รับรางวัลเกี่ยวกับนวัตกรรมที่นำมาใช้ เป็นต้น มีการติดตามและประเมินผลการใช้ และมีรายงานผลและนำผลไปปรับปรุง และการคิดริเริ่ม นวัตกรรมการบริหารการศึกษา คือ มีการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การออกแบบ นวัตกรรมการบริหารการศึกษาและชี้แจงครูและผู้เกี่ยวข้องทราบ มีการทดลองใช้ มีการติดตามและ ประเมินผลการใช้ มีรายงานผลการใช้และนำผลไปปรับปรุงเผยแพร่ และนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับในวง วิชาชีพบริหาร

2.2 การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการบริหารจัดการ สถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ การฝึกอบรม ตามหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การประชุมทางวิชาการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การศึกษาค้นคว้าผลการวิจัย การเป็นคณะทำงานที่เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่เกี่ยวกับการบริหาร สถานศึกษา การทดสอบความรู้ หรือทักษะ จากสถาบันที่ ก.ค.ศ. รับรอง เป็นต้น

2.2.2 การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพ ได้แก่ การประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ คือ มีการประมวลความรู้เชิงวิชาการเป็นหมวดหมู่โดย จัดทำเป็นเอกสารหรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรวบรวมจากผลการพัฒนาตนเองและจากแหล่งความรู้ ต่างๆ ที่เชื่อถือได้ และมีการปรับปรุงเนื้อหาสาระให้ทันสมัย และการประมวลความรู้เกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีพ คือ มีการประมวลความรู้ในวิชาชีพที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรบริหารทั่วไป และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นหมวดหมู่ โดยจัดทำเป็นเอกสาร หรือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งรวบรวมจากผลการพัฒนาตนเองและจากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่เชื่อถือได้ และมีการ ปรับปรุงเนื้อหาสาระให้ทันสมัย

2.2.3 การนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนำความรู้และทักษะมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา จัดทำเป็นแนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติ มีการประชุมวางแผน การนำความรู้หรือทักษะมาใช้ มีการปฏิบัติจริง ตามแนวทางหรือขั้นตอนที่กำหนด มีการติดตาม การประเมินผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด มีรายงานผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและนำผลไปปรับปรุง และเกิดผลดีเป็นแบบอย่างได้

2.2.4 การให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพ คือ มีการดำเนินการให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพในลักษณะต่างๆ เช่น การนำเสนอต่อที่ประชุมระดับเครือข่าย หรือระดับเขตพื้นที่จังหวัด หรือประเทศ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานในระดับเขตพื้นที่ขึ้นไป การนำเสนอในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การรวบรวมเป็นเอกสารเผยแพร่ การเป็นวิทยากรระดับเครือข่าย หรือระดับเขตพื้นที่จังหวัด หรือประเทศ การนำเสนอในวารสารทางวิชาการที่ยอมรับในวงวิชาการ เป็นต้น

3. ด้านผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา และผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

3.1.1 ผลการพัฒนาที่เกิดกับผู้เรียน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มขึ้น ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาทุกข้อเพิ่มขึ้น หรือมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์อยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม ผลการประเมินคุณภาพภายนอกตามมาตรฐานด้านผู้เรียนผ่านทุกมาตรฐาน ผลการทดสอบ O-NET หรือ NT หรือ LAS หรือผลการทดสอบอื่นๆ ของระดับชาติ ในระดับชั้นสูงสุดของสถานศึกษา มีพัฒนาการหรือได้มาตรฐาน ผลการพัฒนาความสามารถของผู้เรียน ด้านศิลปะ ภาษา ดนตรี กีฬา คอมพิวเตอร์ มนุษยสัมพันธ์ เข้าใจตนเอง และรอบรู้ธรรมชาติเพิ่มขึ้น และผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มที่มีปัญหาในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนลดลง

3.1.2 ผลการพัฒนาที่เกิดกับครู ได้แก่ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านครูผ่านเกณฑ์ทุกมาตรฐาน ผลการพัฒนาทางวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้เข้าศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ประชุม เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาวิชาชีพ ผลการเสริมสร้างวินัยโดยดูจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านครู “ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ” ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติจากหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานเอกชน

3.1.3 ผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ได้แก่

3.1.3.1 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาตามมาตรฐานด้านผู้บริหาร ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

3.1.3.2 ผู้บริหารหรือสถานศึกษาได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติจากหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน

3.1.4 ผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับชุมชนหรือท้องถิ่น จากผลการประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานด้านสถานศึกษา เกี่ยวกับการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

3.2 ผลงานทางวิชาการ ดังนี้

3.2.1 คุณภาพของผลงานทางวิชาการ ได้แก่ ความถูกต้องตามหลักวิชาการ ความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการจัดทำ การพิมพ์และรูปเล่ม

3.2.2 ประโยชน์ของผลงานทางวิชาการ ได้แก่ ผลงานทางวิชาการเกิดประโยชน์ต่อครู บุคลากรทางการศึกษา การจัดการศึกษาหน่วยงานการศึกษาและชุมชน พิจารณาจากผลที่ปรากฏต่อผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา การจัดการศึกษาหน่วยงานการศึกษา และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและการเผยแพร่ในวงวิชาการ พิจารณาจากประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาการหรือวิชาชีพ สามารถเป็นแบบอย่างใช้เป็นแหล่งอ้างอิงหรือเป็นแบบในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี มีการนำผลงานไปเผยแพร่ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จัดพิมพ์ในรายงานประจำปี เอกสาร วารสาร การนำเสนอในที่ประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ ทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือ Website เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553ก: 1-215)

นอกจากนั้นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษายังได้ถูกกำหนดไว้ในมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 บัญญัติให้วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุมโดยไม่ได้รับใบอนุญาต และในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 บัญญัติให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วยมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน ทั้งนี้การกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามข้อบังคับของคุรุสภา โดยในประกาศคณะกรรมการคุรุสภาเรื่องสาระความรู้ สมรรถนะ และประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 หมวด 2 ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ไว้ 7 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ จิตวิญญาณ คุณธรรมของผู้บริหาร การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ การวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ 2) สมรรถนะ คือ มีคุณธรรมของผู้บริหารและแนวทางการพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สามารถศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การนิเทศเพื่อพัฒนาครูให้จัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพ การบริหารความเสี่ยงและความขัดแย้ง ปฏิสัมพันธ์และการพัฒนาเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนและท้องถิ่น 2) สมรรถนะ คือ สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สามารถบริหารการศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและท้องถิ่นได้

3. การบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ ทฤษฎี หลักการ กระบวนการ และหน้าที่ในการบริหาร การบริหารงานวิชาการเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ การบริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะ คือ สามารถกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เลือกใช้ทฤษฎี หลักการ และกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทมหภาคและภูมิสังคม สามารถบริหารงานวิชาการ บริหารแหล่งเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

4. หลักสูตร การสอน การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ พัฒนาหลักสูตรและหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและการสอนเสริม การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ 2) สมรรถนะ คือ สามารถพัฒนาหลักสูตรและบริหารจัดการเรียนการสอนในแนวทางใหม่ได้ ปฏิบัติการประเมินและปรับปรุงการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้

5. กิจกรรมและกิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ บริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมนักเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักการจัดการและคิดเป็น บริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน บริหารจัดการให้เกิดการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน 2) สมรรถนะ คือ สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

6. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 1) สาระความรู้ คือ หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก 2) สมรรถนะ

คือ สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก นำผลการประกันคุณภาพการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

7. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ประกอบด้วย 1) สารະความรู้ คือ หลักธรรมาภิบาล และความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม และจริยธรรมของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด 2) สมรรถนะ คือ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตสำนึกสาธารณะและเสียสละให้สังคม ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ (ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา. 2556: 47-49)

จากการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า ทุกหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากสมรรถนะ คือ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสมรรถนะที่แต่ละหน่วยงานกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีนั้น สอดคล้องกัน จึงถือว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ สมรรถนะเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ สมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษา และสมรรถนะการพัฒนาวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ในสมรรถนะเหล่านี้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมรรถนะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาทิศทางสังคม เป็นสิ่งบ่งบอกว่าองค์กร หน่วยงาน และหน่วยปฏิบัติต่างๆ มีความต้องการผู้บริหารมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพนั้นควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) บุคคลนั้นต้องยึดอาชีพนั้นๆ ให้สอดคล้องกับวิชาชีพของตน 2) บุคคลนั้นต้องมีความรู้และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และมีทักษะที่เหมาะสมกับวิชาชีพนั้นๆ และ 3) บุคคลนั้นต้องมีจิตวิญญาณแห่งวิชาชีพ กล่าวรับผิดชอบและกล้าเผชิญต่อผลการกระทำอันเนื่องมาจากภารกิจที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549: 7-8) สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง (2545) ที่ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญของคำว่ามืออาชีพ (Professional) ไว้ว่า มี 6 องค์ประกอบ คือ

1. ต้องยังชีพด้วยงานนั้น
2. ต้องมีการศึกษาอบรมเพื่อให้มีความรู้ชัดและรู้จริง ตลอดจนจำเป็นต้องมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
3. ต้องนำศาสตร์ไปใช้ในการบริหาร
4. ต้องมีการรับรองมาตรฐานแห่งวิชาชีพหรือใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
5. ต้องมีจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

6. ต้องมีองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพให้การรับรองโดยออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มีการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานและจรรยาบรรณรวมทั้งมีมาตรการการลงโทษ

นอกจากนั้นยังได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ให้เหมาะสมกับคำว่ามืออาชีพดังกล่าวแล้ว ยังจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) ซึ่งหมายถึงความสามารถที่จะประสานการมีส่วนร่วมของคุณ ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ความสามารถในการระดมและใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถประเมินผู้ที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพได้จาก

1. ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Output) ซึ่งวัดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงที่สุดและมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2. ความสามารถในการระดมการบริหาร (Process) ซึ่งผู้บริหารต้องใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการศึกษา ต้องปรับเป้าหมายเพื่อให้วงจรการทำงานในขั้นตอนต่อไปดีขึ้นตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารมืออาชีพต้องใช้วิสัยในการบริหารและมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ที่สามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 35) ให้ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพที่แท้ว่า คือ ผู้ที่สร้างความสำเร็จด้วยการสร้างเหตุและเงื่อนไขของความสำเร็จให้เกิดขึ้นจริงภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต

ธีระ รุญเจริญ (2550: 88-116) ได้กล่าวถึงความจำเป็น ลักษณะ และแนวปฏิบัติในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นมืออาชีพเพื่อจะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพตามที่พึงปรารถนา ซึ่งสภาพการบริหารงานที่ผ่านมา พบว่า ผลการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพ การปฏิรูปการศึกษายังไม่คืบหน้า และผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่ายังมีสถานศึกษายังไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐาน เพราะการบริหารจัดการศึกษามีความสลับซับซ้อน จึงจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและคุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร สำหรับลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษานั้น ต้องประกอบไปด้วยลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติ ได้แก่ ความถนัด (Aptitude) ในการเป็นผู้นำและลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น

2. การศึกษา ได้แก่ การมีความรู้ด้านการบริหารจัดการศึกษา มีจิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น มีพื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย และเข้าใจบริบททางการศึกษา

3. บุคลิกภาพ ได้แก่ พุดน้ำพิ่งและเข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็งแต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่นิยมรับของสังคม และการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรม ซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถและความชำนาญการ ได้แก่ บริหารจัดการศึกษาตามหลักวิชานำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ประสานงาน ปรับเปลี่ยนเทคนิคให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้ลึกและรู้รอบ ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการศึกษา ระเบียบกฎหมาย บริบททางสังคม การวิจัย และจิตวิทยาการบริหาร

7. มีใบประกอบวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549: 11-14) ได้สรุปผลการจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มคุณลักษณะระดับพื้นฐาน ได้แก่

1.1 มีความพร้อมทางข้อมูลสารสนเทศ คือ ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และมีข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ

1.2 มีความรู้ทางวิชาชีพ คือ ความรู้ด้านการบริหาร กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. กลุ่มคุณลักษณะเฉพาะหรือความสามารถและทักษะเฉพาะตัว ได้แก่

2.1 มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ คือ สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบด้าน

2.2 มีทักษะในการเข้าสังคม คือ ทักษะการสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.3 มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ คือ การอาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณ เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.4 การควบคุมอารมณ์ คือ การมีจิตใจเข้มแข็ง อารมณ์มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึก มีจิตระลึกรู้ได้และแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.5 มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง คือ การมองงานได้ทะลุปรุโปร่งรู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและสมาชิกในองค์กร รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

3. กลุ่มคุณลักษณะเชิงบูรณาการ ได้แก่

3.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นตามความเหมาะสม

3.2 มีความรู้สึกไวต่อผู้อื่น คือ การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจความรู้สึกของคนอื่น ใช้สติปัญญาค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย

3.3 มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ คือ การสามารถบูรณาการความรู้มาประยุกต์ใช้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

สำหรับ อูทัย บุญประเสริฐ (2546: 26-32) ศุภวัฒน์ กลิ่นจันทร์ (2552: ออนไลน์) และ ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2552: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารมืออาชีพไว้สอดคล้องกันว่า หมายถึง ผู้นำองค์กรไปสู่ความคาดหวังที่พึงประสงค์หรือสูงสุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า เมื่อรับหน้าที่อะไรไว้ต้องทำให้หมดและต้องเป็นคนดี มีศีลธรรม ซึ่งต้องมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะภายในตน ซึ่งสามารถปลูกฝังและฝึกฝนได้ ได้แก่ ความมีวิสัยทัศน์ ความเชื่อมั่นในตนเองและตรงไปตรงมา ทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จมากกว่ากระบวนการ มองปัญหาชัด ใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา กล้าตัดสินใจ มีศิลปะในการประนีประนอม และทำงานเป็นทีม

2. ความเป็นผู้นำ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ได้แก่ มีความคิดกว้างไกลและลึก มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา มีความคิดริเริ่ม เป็นคนฉลาด มีความสำเร็จในด้านวิชาการและด้านบริหาร มีความรับผิดชอบ มีความอดทน มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและมีจิตใจสูง

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทสรุปของผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพควรมีวิธีการทำงาน ดังนี้

1. รวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. มีแผนเป็นทิศทางในการบริหารงาน
3. ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารให้ชัดเจนและต้องรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ

4. บริหารงานโดยองค์คณะบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ

5. มีความโปร่งใสในการบริหารงาน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

สำหรับปัจจัยที่จะเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพ คือ 1) คุณวุฒิด้านการศึกษา 2) ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 3) ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารมืออาชีพเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) การสร้างผลงานทางวิชาการ 5) การสะสมผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ และ 6) มีคุณลักษณะเฉพาะตัว เช่น บุคลิกภาพดี มีความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบสูง ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนั้นผู้บริหารมืออาชีพควรมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และ ภูมิฐาน ซึ่งจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากบุคลากรในองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย การให้โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552: 11-12) ซึ่งความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา โดยที่การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญทั้งในแง่ของการเป็นวิชาชีพและเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งที่มีความสำคัญ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้น ผู้ที่ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีจิตวิญญาณนักบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษามีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษานำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร (ธนสาร บัลดังก์ปัทมา, 2552: ออนไลน์) ซึ่งบรรเจิด อินทร์กล้า (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทัศนะของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามสภาพจริงและตามทัศนะของครูเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีคุณลักษณะสอดคล้องกัน คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถในการบริหาร นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำทางการศึกษา และมีจิตวิญญาณนักบริหาร นอกจากนี้ นิวัตร มงคล (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามสภาพจริงและตามความคิดเห็นของครู เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย มีคุณลักษณะสอดคล้องเช่นเดียวกัน คือ มีจิตวิญญาณเป็นผู้นำทางการศึกษา

มีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

สำหรับ พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2548) กล่าวว่า องค์ประกอบของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ มีอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ รู้หลักวิชา รู้เหตุ รู้ผล ที่ไปที่มาของเรื่องที่ทำอย่างรอบด้าน และสามารถคาดคะเนเพื่อหาทางแก้ไขได้ในกรณีที่มีเหตุผิดปกติขึ้น มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้เหมาะสม ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณจนกลายเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่คนทั่วไป มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สื่อสารทำความเข้าใจได้ดี มีการสนทนาที่สร้างสรรค์ รู้จักอดทนอดกลั้นเพื่อจะได้ทำผลงานที่ตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง

นอกจากองค์ประกอบ 3 ประการแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีสมรรถนะ (Competency) หรือมีความสามารถเพิ่มขึ้นอีกอย่างน้อย 3 เรื่อง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และบทบาทที่เปลี่ยนไปของภาครัฐ ได้แก่ 1) สมรรถนะในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จด้วยตนเอง ทั้ง Back office และ Front office เช่น รู้จักการใช้งานของโทรศัพท์ โทรสาร เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อการติดต่อสื่อสาร และนำเสนอผลงานได้เอง 2) มีทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษากลางในการสื่อสาร และเป็นสื่อนำสู่แหล่งความรู้ที่สำคัญของโลกในปัจจุบัน และ 3) มีทักษะการคิดวิเคราะห์จากการรับข่าวสารข้อมูล ความเคลื่อนไหวทั่วโลกในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และจันทนา สุขุมานันท์ (2548) รองประธานบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย ให้ทัศนะถึงบทบาทของนักบริหารมืออาชีพว่า ต้องสามารถวางแนวคิดด้านการบริหารองค์กรให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะของผู้เป็นที่ดี ซึ่งได้แก่ การสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร การนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง การศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน การศึกษาสมรรถนะขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ชมพูนุช อัครเศรณี (2547: 244-248) กล่าวว่า การเป็นมืออาชีพไม่ได้ตัดสินจากเฉพาะองค์ประกอบเชิงรูปธรรม เรื่องผลกำไรมากมาย เงินเดือนสูง หรือใช้ชุดเครื่องแต่งกายมาทำงานอย่างหรู แต่คนเป็นมืออาชีพมีองค์ประกอบ ลักษณะ และการปฏิบัติบางประการในเชิงรูปธรรมที่ บ่งบอกถึงความเป็นมืออาชีพ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนและพร้อมทั้งเข้าใจบทบาทของตนและผู้อื่น โดยผู้เป็นมืออาชีพจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ดังนั้น ผู้เป็นมืออาชีพจึงมักมีความระมัดระวังในการสั่งการให้บุคคลที่ตนมีอำนาจสั่งการทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบให้ดี

ที่สุด ผู้บริหารที่ชอบสั่งการไปทั่วจึงเกิดภาพลักษณ์ว่าก้าวท้าวหรือล้ำเส้นผู้อื่น อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรและแตกความสามัคคี ผู้เป็นมืออาชีพจึงมีความตระหนักว่าควรจะไปมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานอื่นๆ หรือผู้อื่นได้อย่างไรและในขอบเขตใด

2. มีความสามารถแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานนั้นได้จนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ต้องให้มีการสั่งการซึ่งอาจเป็นการคิดหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิมมีความเก่งกล้าในการกล้าคิดกล้าทำ

3. มีความเก่งกล้าในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับ ยอมรับและจัดการกับผลงานนั้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ยอมรับความดีและความผิดพลาดและพร้อมที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ไม่โยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น ผู้บริหารอาชีพจะไม่ขยายความผิดพลาดให้แก่ผู้อื่นหรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น และจะไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของตนเองด้วยการให้ร้ายผู้อื่น จะไม่พุดแก้ตัวแต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4. มีความเก่งกล้าในการตัดสินใจในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารต้องตัดสินใจซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในระยะเวลาที่จำกัด ในการหาข้อมูลเพียงพอเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ แต่เมื่อจำเป็นเร่งด่วนนักบริหารมืออาชีพจะสามารถพิจารณาเลือกและไม่ลังเลที่จะตัดสินใจได้ในทันที แม้ว่าจะมีความหนักใจเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นอยู่บ้าง มืออาชีพต้องไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้คืออุปสรรคในการบริหารจัดการ เพราะการลังเลในการตัดสินใจอาจทำให้ช้าจนเกินการ นอกจากนี้ นักบริหารมืออาชีพควรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตที่ตนได้รับมอบหมายและไม่พยายามที่จะโอนอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้อื่นทำแทนตน นักบริหารมืออาชีพต้องมีความมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะสร้างความสำเร็จในงานที่ทำ และปัญหาคือสิ่งที่ต้องระวัง แก้ไข ให้ผลงานบรรลุเป้าหมายให้ได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือ การตั้งมั่นในหลักการและมีความคิดในเชิงบวกกับภาระงานและผู้เกี่ยวข้อง

5. มีความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น นักบริหารต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตนตามมารยาททางธุรกิจและสังคม การเป็นมืออาชีพ คือ การนับถือตนเองและนับถือผู้อื่น แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พึงระลึกว่าทุกคนมีทัศนคติที่เป็นความคิดของตนเอง ทุกคนอาจมีความเลื่อมล้ำกันในหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำงาน และความรู้ในเชิงวิชาการ แต่ทุกคนก็มีมีความเสมอภาคกันในด้านศักดิ์ศรีและเกียรติยศในความเป็นคน

6. มีความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ในโลกของการทำงานนั้นผู้นำมืออาชีพต้องไม่ทำสิ่งที่ทำให้ตนเองมัวหมองและเสื่อมเสียเกียรติยศ แม้ในยามที่พ่ายแพ้ก็ยังรักษาเกียรติยศของตนไว้ได้อย่างสง่างามด้วยตัวของตัวเอง มีน้ำใจเป็นนักกีฬาซึ่งทำให้ไม่คิดอาฆาตมาดร้ายต่อผู้อื่น นักบริหารมืออาชีพจะไม่โทษตนเองและผู้อื่น แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้วยการไม่ด่าทอ

อาละวาดหรือแสดงกิริยาว่าจ่าที่ก้าวร้าว เสียชื่อเสียง การแสดงความผิดหวังอย่างรุนแรงต่อหน้าผู้อื่น ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีทักษะในการพาจิตของตนเองออกจากสถานการณ์หรือวางเฉยเท่าที่จะทำได้ อย่างดีที่สุด นักบริหารมืออาชีพต้องทำความเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่แน่นอน ความพ่ายแพ้ในวันนี้เป็นเพียงการไม่มีโอกาส แต่ความมุ่งมั่นไม่ท้อถอยอาจทำให้โอกาสหวนกลับมาอีกได้ การหยุดพักและสงบนิ่งในช่วงหนึ่งจึงไม่ใช่เป็นการเสียเวลาแต่เป็นเวลาที่ดีในการเติมพลังเพื่อก้าวเดินต่อไป

7. มีความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี นักบริหารมืออาชีพต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อโลกและสังคมเปลี่ยนไปการปรับตัวกับระบบการทำงานในรูปแบบที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อรองรับเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเท่าใด ก็จะสามารถปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานได้เร็วเท่านั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ นำความเสียหายมาสู่องค์กรอย่างแน่นอนในฐานะนักบริหารองค์กร นักบริหารมืออาชีพต้องสร้างความเข้าใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและพยายามมองข้อดีของการเปลี่ยนแปลง โดยไม่วิเคราะห์วิจารณ์ในขณะที่ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง แต่จะช่วยดูแลและประเมินผลเพื่อการพัฒนาและให้คำปรึกษาหารือ ผู้บริหารมืออาชีพจึงมักตระหนักถึงคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเติมเต็มในความสามารถของตนเพื่อให้ก้าวทันกับเหตุการณ์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เท่าทันกับโลกทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ทันข้อมูลสารสนเทศและสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร มนุษย์มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

8. มีความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นของนักบริหารมืออาชีพ คือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็กฎเกณฑ์มากจนเกินความจำเป็น เพราะต้องเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องและผิดเสมอไปในทุกโอกาส ความยืดหยุ่นไม่ใช่ความลังเลหรือความไม่แน่นอนในหลักการ แต่เป็นการเลื่อนไหลที่ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ในด้านความคิดที่ยืดหยุ่นจะทำให้ผู้บริหารมืออาชีพไม่ปิดกั้นตนเอง เนื่องจากมีความเชื่อว่าทุกอย่างมีความเป็นไปได้ และความเป็นไปได้เป็นโอกาสที่ดีเสมอ การปฏิบัติงานที่ตายตัวไม่ได้ทำให้งานสำเร็จรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเสมอไป

9. มีความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของนักบริหารมืออาชีพด้วยการเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากองค์กรให้บริหารงาน การทำให้ทุกคนที่ทำงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีความสุขในการทำงาน คือ การบริหารเสน่ห์ นักบริหารมืออาชีพจะไม่กังวลและไม่เสียเวลาและสมองที่จะทุ่มเทให้แก่การทำงานมาบริหารเสน่ห์ตนเองเพียงเพื่อเอาใจผู้อื่นให้ชอบพอตนเอง และหวังผลประโยชน์จากเสน่ห์ของตนเอง การมุ่งมั่นในงานโดยไม่หวังผลตอบแทนส่วนตนเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมใจกันทำงาน

แต่อย่างไรก็ตามมักบริหารมืออาชีพตระหนักดีว่า ผู้ซึ่งต้องดูแลให้งานสำเร็จเรียบร้อยทันตามกำหนด และเป้าหมายย่อมไม่สามารถทำตามใจทุกคนได้ การถูกวิพากษ์วิจารณ์จึงเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปของการทำงาน

10. มีความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน โลกของธุรกิจทุกประเภท ต้องสร้างผลกำไร ธุรกิจการศึกษาก็เช่นกัน แต่กำไรที่พึงได้จากธุรกิจการศึกษาไม่ใช่เป็นแค่เงินตรา แต่ต้องเป็นประสิทธิภาพของผลผลิตที่เป็นผู้เรียนซึ่งเป็นคน มนุษยธรรมในการถ่ายทอดวิชาความรู้ การอบรมสั่งสอนและการมีความเมตตา สงสารและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ตามจุดประสงค์ของการศึกษาส่วนหนึ่ง และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่ง ต่างต้องการความเป็นธรรมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

สายหยุด จำปาทอง (2544: 8) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างนักบริหารทั่วไปกับนักบริหารมืออาชีพไว้ ดังนี้

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารธรรมดา กับผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้บริหารธรรมดา	ผู้บริหารมืออาชีพ
1. บริหารงานตามโครงสร้างและระบบงานที่วางไว้	1. สร้างโครงสร้างระบบงานและนวัตกรรมใหม่
2. บริหารงานแบบเดิม	2. มีความคิดริเริ่ม
3. รักษาสถานภาพได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง	3. พัฒนาและเปลี่ยนแปลง
4. มองอนาคตระยะไม่ยาว	4. มองอนาคตระยะไกล
5. เน้นการบังคับบัญชา	5. ส่งเสริมความไว้วางใจ
6. มักอิงกระบวนกร	6. มักจะถามคำว่าอะไรและทำไม
7. มักสนใจสถานภาพปัจจุบันและอนาคตระยะสั้น	7. มักจะสนใจอนาคตข้างหน้า
8. มักจะยอมรับสถานภาพ	8. มักมองปัญหา/อุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำลาย
9. เป็นทายาทที่ดี	9. เป็นตัวของตัวเอง
10. ทำทุกอย่างถูกต้องตามกระบวนกร	10. ทำ/สั่งในสิ่งที่ถูกต้อง
11. เน้นความสัมพันธ์ของบุคลากร	11. สร้างความเข้มแข็งให้บุคลากร
	12. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่/พันธกิจ ค่านิยม และบรรยากาศ

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้บริหารธรรมดา	ผู้บริหารมืออาชีพ
12. มีความพึงพอใจหากบุคลากรมีความพอใจในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่	13. เป็นนักสื่อสารความหมายและสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา
13. ให้ความสนใจแก่การสื่อสารน้อย	

ที่มา: (สายหยุด จำปาทอง. 2544: 8)

นอกจากคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญของการเป็นนักผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษา ในสถานศึกษา ได้แก่

1. คุณวุฒิทางการศึกษา คือ ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคลปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหาร
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ อาจดูจากหลักฐาน ที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคคลเป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหาร การศึกษามืออาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่ มีบุคลิกที่ดีสง่างามน่านับถือ มีความขยันหมั่นเพียร ประกอบสัมมาอาชีพ มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และหน่วยงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ และรักษาระเบียบ วินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545: 16-17)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพ คือ ผู้ที่พยายามทำให้องค์การประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหรือนโยบายขององค์การด้วยเหตุผลและหลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือ แนวทางต่างๆ เพื่อนำไปสู่ปฏิบัติ และในยุคปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้และ สมรรถนะตามที่กฎหมายกำหนดยังไม่พอเพียงสำหรับการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นจะต้อง มีคุณลักษณะพิเศษซึ่งเป็นสมรรถนะที่เป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่ สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงาน ซึ่งสมรรถนะที่ก่อให้เกิด พฤติกรรม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริหารจัดการ และด้านการควบคุมตนเอง ซึ่งผู้บริหาร มืออาชีพสามารถพัฒนาสมรรถนะเหล่านี้ได้ด้วยการปลูกฝังและฝึกฝนเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ พัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำเสนอเกี่ยวกับการบริหาร สถานศึกษา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการบริหาร สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อการจัดการศึกษา หากบริหาร สถานศึกษาให้มีคุณภาพย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติด้วย

ถวิล มาตรเลียม (2544: 20) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ ส่วนหนึ่งของ สังคม มีสถานะเป็นสถาบันหรือองค์กรหนึ่งทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการและความ จำเป็นของสังคม โดยมีหน้าที่รับใช้และบริการสังคม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 21-22) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา คือ การจัด กิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาตามหลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาค ต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

ธีระ รุญเจริญ ปราชญา กล้าผจญ และสัมมา รณินธ์ (2545: 11-12) ให้ความหมายว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีความจำเป็นต่ออาศัยบุคลากรทางการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จำเป็นต้องอาศัยองค์การในการปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้กระทำการปฏิรูปได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้กล่าวไว้ในการประชุมสัมมนาเรื่องสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยว่า ในการจัดการศึกษามีความจำเป็นต่ออาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งต้องอาศัยองค์การปฏิบัติงานหลัก คือ สถานศึกษาซึ่งหมายรวมถึงการปฏิบัติงานและภารกิจของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และมีอำนาจหน้าที่ คือ 1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัตนิตกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบหมาย 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด 6) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย อาทิ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 86-87)

สำหรับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากร พ.ศ. 2547 (2547: 14-15) ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ควบคุมดูแลให้การบริหารบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด 2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาในสถานศึกษา 3) ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบุคลากรในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อสนองความต้องการและความจำเป็นของสังคม โดยมีหน้าที่รับใช้และบริการสังคมโดยใช้หลักการให้บริการสาธารณะของรัฐอย่างเสมอภาค ต่อเนื่อง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด่วนที่สุด ที่ ศธ 0206.6/ว.7 เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ลงวันที่ 9 มีนาคม 2555 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทั่วไป และกลุ่มประสบการณ์ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. กลุ่มทั่วไป ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดส่วนราชการนั้น มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ และดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งต่อไปนี้ รองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับพื้นฐาน ศึกษานิเทศก์หรือบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค(2) และมีประสบการณ์การบริหารไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ครุวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการ และมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. กลุ่มประสบการณ์ ต้องเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดส่วนราชการนั้น มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ และดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งต่อไปนี้ รองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี สำหรับวิทยฐานะชำนาญการ รองผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี สำหรับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี สำหรับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ศึกษานิเทศก์วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หรือ

บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค(2) ระดับชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์การบริหาร ไม่นต่ำกว่าหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยหรือผู้อำนวยการกลุ่มมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี ครูที่มีอายุราชการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับวุฒิปริญญาตรี และไม่น้อยกว่า 2 ปี สำหรับปริญญาโท ขึ้นไป และมีวิทยฐานะ ไม่นต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 3 ปี ครูไม่นต่ำกว่าวิทยฐานะชำนาญการ และปฏิบัติหน้าที่รักษาราชการแทนหรือเคยรักษาราชการแทน รักษาการในตำแหน่งหรือเคยรักษาการในตำแหน่ง หรือเคยทำหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือนับรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2553: ออนไลน์)

ทั้งนี้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาก่อน แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 มาตรา 80 บัญญัติให้มีการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งและบางวิทยฐานะ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว18 ลงวันที่ 8 ตุลาคม 2552 โดยกำหนดกรอบโครงสร้างของหลักสูตรการพัฒนาและมอบให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน (สพฐ.) ร่วมกับสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นผู้จัดทำ รายละเอียดหลักสูตรและดำเนินการพัฒนา ซึ่งหลักสูตรการพัฒนาใช้ระยะเวลาในการพัฒนา จำนวน 1 เดือน ซึ่งหลักสูตรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการพัฒนสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรม 1 การอบรมเสริมสร้างสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 คุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ หมวดที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ และหมวดที่ 3 การบริหารและจัดการในสถานศึกษา ส่วนที่ 2 เป็นการฝึกประสบการณ์ผู้บริหาร สถานศึกษา ได้แก่ กิจกรรม การสัมมนาวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2553)

สรุปได้ว่า การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ตามคุณสมบัติของผู้เข้าสู่ตำแหน่ง ได้แก่ กลุ่มทั่วไปและกลุ่มประสบการณ์ ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะมีคุณสมบัติแตกต่างกันตรง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และทั้ง 2 กลุ่มนี้ เมื่อผ่านกระบวนการคัดเลือกแล้ว จะต้อง ได้รับการพัฒนาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี

คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งหลักสูตรการ พัฒนา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการพัฒนสมรรถนะผู้อำนวยการสถานศึกษา และส่วนที่ 2 เป็นการฝึกประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552ก: 24) มาตรา 39 บัญญัติให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เพื่อให้ สถานศึกษามีความอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและมุ่งกระจาย อำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ทั้งนี้เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547: 3) สำหรับจุดประสงค์ในการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 13) กำหนด การจัดเครือข่ายสถานศึกษาตามกฎกระทรวงและประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษารวมกลุ่มเข้าด้วยกัน ในการบริหารจัดการศึกษาภายใน เครือข่ายพร้อมส่งเสริมสนับสนุนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในเครือข่ายให้ พร้อมรองรับการกระจายอำนาจในงาน ทั้ง 4 ด้าน ได้ตามบริบทที่เหมาะสม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 28-51) ได้กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด การศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี บทบาทหน้าที่รับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ

ด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการการเรียนการสอน ในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ

แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น คือ การวิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้ วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติม จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัด การเรียนรู้เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ประเมินผลและปรับปรุง และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อนุมัติ

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ คือ การวางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับ ดูแล นิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้จากวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดการการเรียนการสอนในสถานศึกษา คือ การจัดทำแผนการเรียนรู้ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนพัฒนาคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและช่วยเหลือนักเรียนพิการ ด้อยโอกาส และมีความสามารถพิเศษ

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา คือ จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดยจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จัดให้มีวิชาต่างๆ ครอบคลุมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ้งมากขึ้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ ผู้บกพร่อง พิการและการศึกษาทางเลือก และเพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องสภาพปัญหาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และโลก

สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ การสอนและอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา โดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเห็นชอบหลักสูตรสถานศึกษา และมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ คือ การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน คือ การกำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียน และอนุมัติผลการเรียน จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้น และจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน เพื่อใช้ในการอ้างอิง ตรวจสอบ และใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน โดยผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาค และตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการ

การเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ พร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบาย และแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้ กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อน ทำให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด การจัดการ การหาเหตุผล ในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนสนใจ พัฒนา คุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย รวบรวม และเผยแพร่ผลการวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา คุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ คือ การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ อย่าง หลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง กับการจัดกระบวนการเรียนรู้ จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของ ผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น จัดระบบข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของ ตนเอง เช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุด สถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น และส่งเสริมให้ครู และผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

9. การนิเทศการศึกษา คือ การสร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่า เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ และให้การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และตัวครูเอง จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่อง เป็นระบบ รวมทั้ง จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

10. การแนะแนว คือ การกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนว เป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนว

และการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดระบบงานและโครงสร้างองค์กรแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยาและการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนว ครูที่ปรึกษา ครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนวดูแล กำกับ นิเทศ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถาน ชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนวเชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา คือ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน จัดระบบบริหารและสารสนเทศ โดยจัดโครงสร้างการบริหาร ที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้งานง่าย สะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา (แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการ) ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการกิจกรรมสถานศึกษา โดยสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วม และวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมिंग (Deming Cycle) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา โดยดำเนินการอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนให้ครู ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีและสรุปรายงานประจำปี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ คือ การจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น คือ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิทยาการในที่อื่นๆ และจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา คือ การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ การเพิ่มความพร้อมให้กับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความเหมาะสมและจำเป็น ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา คือ การศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ตรวจสอบและประเมินผลการใช้

ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา และนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา คือ การศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อเป็นหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน จัดทำหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

17. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา คือ การจัดทำให้มีการร่วมกัน กำหนดนโยบาย วางแผนในเรื่องการจัดการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ออกมาจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะหาแหล่งสื่อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการจัดหาผลิต ใช้ และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

ด้านการบริหารงบประมาณ

ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน และการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา ได้แก่ แผนชั้นเรียน ข้อมูลครู นักเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษา โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) และแผนงบประมาณ เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณจะต้องดำเนินการร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรโดยผู้อำนวยการสถานศึกษา อนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ โดยการรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอนหรือเปลี่ยนแปลง เสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ คือ การให้มีการตรวจสอบและติดตามให้กลุ่ม ฝ่าย งาน ในสถานศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่สำนักงานงบประมาณกำหนด แล้วจัดส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาสภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด และจัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

7. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ คือ การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย การวางแผนประเมินประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การวิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา คือ การวางแผนรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และระบบ การรับจ่ายทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ คุ้มค่า และมีความโปร่งใส สรุปรายงาน เผยแพร่ และเชิญเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยความชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา คือ การสำรวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือกผู้เสนอกู้ยืม ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด การประสาน การกู้ยืมเพื่อการศึกษา กับหน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การจัดทำรายการทรัพยากร เพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ ธรรมชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานประกอบการ เพื่อการรับรู้ของบุคลากรใน สถานศึกษา นักเรียนและบุคคลทั่วไปจะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา การวางระบบ หรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากรภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการ การใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน ประสานความร่วมมือ กับผู้รับผิดชอบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มีมนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ ให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษา ดำเนินการเชิญเกียรติบุคคล และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุน การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ คือ การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปี ให้ดำเนินการตาม กระบวนการของการวางแผนงบประมาณ การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เป็นผู้ดำเนินการโดยให้ฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ จัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการ คือ รายละเอียด เกี่ยวกับปริมาณ ราคา คุณลักษณะเฉพาะ หรือแบบรูปรายการและระยะเวลาที่ต้องการนี้ต้องเป็นไป ตามแผนปฏิบัติการประจำปีและตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้าง เพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ จัดทำแผนการจัดหาพัสดุ ทำการรวบรวมข้อมูล รายละเอียดจากฝ่ายที่ต้องการใช้พัสดุ โดยมีการสอบถามกับแผนปฏิบัติการและ เอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่า ควรเป็นการซื้อ การเช่าหรือการจัดทำเอง แล้วจึงนำข้อมูลที่สอบถามแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

ในภาพรวมของสถานศึกษา โดยในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้รายงานเฉพาะ ครุภัณฑ์ที่มีราคาเกินหนึ่งแสนบาทและที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกินหนึ่งล้านบาท รายละเอียด สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่ ตผ 0004/ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546

12. การกำหนดแบบรูปรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณ เพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณ ส่งให้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือ คุณลักษณะเฉพาะได้ โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อน หากไม่เหมาะสม ก็ให้กำหนดตาม ความต้องการโดยยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และเป็นประโยชน์กับทางราชการ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ คือ การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง การจัดทำบัญชี ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

14. การจัดหาพัสดุ คือ การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของ ส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำพัสดุ ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาว่าด้วยการให้สถานศึกษารับจัดทำ รับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อ จำหน่าย พ.ศ. 2533

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ คือ การจัดทำทะเบียนคุม ทรัพย์สินและบัญชีวัสดุ ไม่ว่าจะได้มาด้วยการจัดหาหรือการรับบริจาค การควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพ พร้อมการใช้งาน ตรวจสอบพัสดุประจำปี และให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด เสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ใน ราชการอีกต่อไป และพัสดุที่เป็นดินหรือสิ่งก่อสร้าง กรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณให้ดำเนินการ ขึ้นทะเบียนเป็นที่ราชพัสดุ กรณีที่ได้มาจากการรับบริจาคหรือจากเงินรายได้สถานศึกษาให้ขึ้นทะเบียน เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน คือ การจัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบ ของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้ โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง การจัดหา ประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษา ภายในของ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจแล้วของ สถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณ ประเภทเงินรายได้ สถานศึกษา จึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินในส่วนที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของสถานศึกษา ต้องได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

17. การเบิกเงินจากคลัง ให้สถานศึกษาเป็นหลักฐานขอเบิกเงินทุกรายการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามระบบ GFMS ภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน คือ การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงิน และการจ่ายเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว และการปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด คือ ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 โดยอนุโลม

19. การนำเงินส่งคลัง เป็นการนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 หากนำส่งเป็นเงินสดให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงิน

20. การจัดทำบัญชี ให้จัดทำบัญชีการเงินตามระบบที่เคยจัดทำอยู่เดิม คือ ตามระบบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน ให้จัดทำรายการตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี และจัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด คือ ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าด้วยหลักเกณฑ์ อัตราและวิธีการนำเงินรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล รายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงานให้จัดทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

ด้านการบริหารงานบุคคล

ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการ

และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง คือ การรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ จำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา จำนวนลูกจ้างชั่วคราว จำนวนพนักงานราชการ ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาของสถานศึกษา และเสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ การรวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำนวนตามสาขา เสนอความต้องการ จำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คือ การเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราวและพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด โดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราวและพนักงานราชการ ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ครูผู้ช่วย” ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุกสามเดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของ

พนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ การเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด สำหรับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัด

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการโดยผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ซึ่งในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ ในกรณีที่ให้ความเห็นว่าเป็นไม่สมควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ และสั่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา กรณีการย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงานการศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังเขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดและเขตพื้นที่การศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน สำหรับการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมา

ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เสนอเรื่องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกรณีให้ความเห็นไม่สมควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหารสถานศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายทราบ ซึ่งย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ ดำเนินการโดยการประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วไป แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชารวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 2 พิจารณา แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบ พร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดำเนินการโดยเสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

6. การลาทุกประเภท ดำเนินการโดยอนุญาตหรือเสนอขออนุญาตตามนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ ตามที่กฎหมายกำหนด และเสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 7.1 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน

บุคคลของสถานศึกษา รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ร้องขอได้รับทราบ

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้ง
คณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา พิจารณาลงโทษทาง
วินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้ได้บังคับบัญชาการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมาย
กำหนด และรายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลา
ที่กำหนด

การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณี
ที่มีมูล ที่ควรกล่าวหาว่าการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและ
กรรมการสอบสวน กรณีมีการกระทำผิดวินัยร่วมกัน พิจารณาสถานโทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจ
หน้าที่ ที่กฎหมายกำหนดกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือ
เสนอสถานโทษไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วย
และครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

สำหรับกรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มี
วิทยฐานะ ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ
และแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

เมื่อมีการสั่งแต่งตั้ง
คณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออก
จากราชการไว้ก่อน ให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครู
ผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

โดยเสนอรายงานการ
ดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตาม
หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

การอุทธรณ์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณา
ในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

การร้องทุกข์ รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

12. การออกจากราชการ อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมาย กำหนด หรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี ซึ่งการสั่งให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือ เสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลทะเบียน ประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ เกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา และ รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด แล้วเสนอให้ผู้มีอำนาจตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ โดยดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด และจัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การสำรวจและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอ ขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อดำเนินการ

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ โดยส่งเสริมการพัฒนาตนเองของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา และสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นและมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด หรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา และควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้มีวินัยในตนเอง และไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้านการบริหารทั่วไป

ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงาน และพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการ

ควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ การจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่น เขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง นำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบริการและการประชาสัมพันธ์

2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา ได้แก่ การประสานงานเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือ ความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา และให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และสนองความต้องการของชุมชนและสังคม โดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ และการดำเนินการโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน ได้แก่ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษา และตามความต้องการของสถานศึกษา การแจ้งผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ และเผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยของสถานศึกษาให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ

5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร คือ การศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประเมินผลงานและรายงานปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านของสถานศึกษา เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของ

สถานศึกษา และปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การวางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาและพัฒนาให้บุคลากรสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ เป็นการศึกษา วิเคราะห์ สภาพระบบงานธุรการและระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วางแผนออกแบบระบบงานธุรการ โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการ จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบงานที่กำหนดไว้ ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดและคุ้มค่า ติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการให้มีประสิทธิภาพ

9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม คือ การกำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม บำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ มั่นคง ปลอดภัย และสวยงาม ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน คือ การดำเนินการประสานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจและจัดทำสำมะโนผู้เรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากการสำมะโนผู้เรียน และเสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

11. การรับนักเรียน ดำเนินการโดยร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดเขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา เป็นการเสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบ รวม เลิก หรือเปลี่ยนสภาพสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ได้แก่ การสำรวจความต้องการในการเข้ารับบริการการศึกษาทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกกระบบ และตาม

อัยยาศัย กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา และดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง หรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้แก่ การกำหนดแนวทางการระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและสถานศึกษาในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา ร่วมกัน และดำเนินการโดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. การทัศนศึกษา โดยการวางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษา และดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรมนักเรียนและส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจและความถนัด ของนักเรียน สรุปและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา โดยการวางแผนการประชาสัมพันธ์งาน การศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษาตามแนวทางที่กำหนด ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและพัฒนาการประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา โดยให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนและ ประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา

19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น คือ การประสานความ ร่วมมือกับหน่วยงานราชการในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และประสานความร่วมมือ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนา การศึกษาร่วมกัน

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ดำเนินการ

ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนดไว้ รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบ ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน คือ การดำเนินการวิเคราะห์ กำหนด มาตรการในการป้องกันความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษา ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนด ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ

22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การวางแผน งานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี การป้องกันและ แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน ได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหา โรคเอดส์ในโรงเรียน และการประเมินผลงานปกครองนักเรียน

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปได้ว่า การบริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการบริหารตามนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับใน 4 ด้าน คือ ด้านการ บริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้ สถานศึกษามีความอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

Glickman (1987: 622-624) อธิบายถึงการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพโดยสรุปว่า หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์การแนวหน้าสามารถบอกวิธีปฏิบัติที่ทำให้บรรลุ เป้าหมายขององค์การได้ด้วยวิธีการของตนเอง

Edmons (1979: 37) นำเสนอปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ 5 ประการ คือ ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งของผู้บริหาร ความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านทักษะพื้นฐาน สภาพแวดล้อมของ โรงเรียนที่สะอาด เรียบร้อย ปลอดภัย ความคาดหวังของครูที่มีต่อนักเรียนในระดับสูง และการเฝ้า ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

Austin; & Reynolds (1990: 167-178) รายงานผลการวิจัยว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จ คือ การจัดการอาคารสถานที่ ภาวะผู้นำ ความมีเสถียรภาพของบุคลากร การจัดระบบของหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การใช้เวลาเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง การวางแผนร่วมกัน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายความคาดหวังที่ชัดเจน และมีระเบียบวินัย

Sammons; Hillman; & Mortimore (1995: 8) นำเสนอผลการวิจัยและพัฒนาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จำนวน 11 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ขององค์การมีความมั่นคง ชัดเจน บริหารเชิงรุก และสร้างทีมบริหารของโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารจัดการหลักสูตร การตัดสินใจและการใช้นโยบายต่างๆ 3) สร้างครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การมีเอกภาพของเป้าหมายโรงเรียน 2) การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน 3) มีความเคารพในสถาบัน
3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบระเบียบ และมีสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดต่อความสนใจในการจัดการเรียนการสอน
4. การเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย การใช้เวลาที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
5. มีแผนการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ประกอบด้วย ความมีประสิทธิภาพของแผนการสอน มีวัตถุประสงค์ชัดเจน บทเรียนเหมาะสมกับผู้เรียนและใช้วิธีการสอนหลากหลาย
6. มีความคาดหวังต่อโรงเรียนและนักเรียนในระดับสูง ประกอบด้วย 1) ครูและนักเรียนมีความคาดหวังในระดับสูงร่วมกันทั้งโรงเรียน 2) มีการสื่อสารและเสริมแรงเพื่อให้มีความคาดหวังสู่ความเป็นจริง 3) มีการคิดการปฏิบัติที่ทำให้ไปสู่ความคาดหวัง
7. มีการเสริมแรงครู ประกอบด้วย มีความเป็นธรรมในการให้รางวัลและการลงโทษที่แจ่มแจ้งและให้ทราบผลการพัฒนาหรือการปรับปรุง
8. มีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน ได้แก่ มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนและประเมินศักยภาพของโรงเรียน
9. นักเรียนมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การสร้างความศรัทธาของครูให้แก่ นักเรียน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้นักเรียน และควบคุมพฤติกรรมของนักเรียน
10. มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง ได้แก่ การให้ความร่วมมือที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน

11. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนให้มีการเรียนรู้ และรับผิดชอบด้วยตนเองเพื่อสร้างทีมงานในการพัฒนาโรงเรียน

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550: 164-187) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งเรียงลำดับตามความสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลได้ ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความเป็นมืออาชีพผู้บริหารและครู
3. การประกันคุณภาพตรวจสอบได้และมีความน่าเชื่อถือ
4. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
5. การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกันในองค์กร
6. เน้นการเรียนการสอน
7. การเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์
8. มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง

สรุปได้ว่า การจะบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาคือบุคคลที่สำคัญที่สุด โดยผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะต้องบริหารงานตามนโยบายการกระจายอำนาจ การจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน ให้มีคุณภาพแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ คือ ต้องมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้อ มีความคาดหวังต่อสถานศึกษา และผู้เรียนในระดับสูง มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสร้างทีมงานในการพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งมีการตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

การนำเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร รูปแบบการจัดการฝึกอบรม การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดและหลักการในการพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร

การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปปฏิบัติงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะมีประโยชน์ คือ 1) ประโยชน์ต่อองค์กร การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนลง เนื่องจากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำมากขึ้น ข้อผิดพลาด

ต่างๆ ก็จะลดลง การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้ก้าวทันกับความเจริญ สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้อย่างเต็มภาคภูมิ 2) ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร เมื่อบุคลากรมีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยลดอัตราการลาออกของคนที่มีฝีมือลง เพราะการพัฒนาบุคลากรจะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ พนักงานจึงเกิดความทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์การ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2553: ออนไลน์)

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์; และคณะ. 2545) กล่าวว่า จำเป็นจะต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาและแสวงหาวิธีการเพื่อสนองตอบความต้องการนั้นๆ ความต้องการในการพัฒนาอาจเป็นความต้องการของบุคคล ความต้องการของกลุ่ม หรือความต้องการขององค์การ ตัวอย่างของความต้องการในการพัฒนา เช่น การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การเตรียมตัวเพื่อการปฏิบัติงานอย่างใหม่ในอนาคต ข้อกำหนดหรือมาตรฐานเกี่ยวกับทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน การแนะนำวิธีการและเทคนิคอย่างใหม่ การพัฒนาองค์การ และองค์ประกอบในการพัฒนาบุคคล มีดังนี้

1. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่ให้เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายในหรือภายนอกองค์การ อาจเป็นบางเวลาหรือเต็มเวลา
2. การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงานในปัจจุบัน หรือเพื่อเตรียมที่จะทำงานใหม่ในอนาคต และเป็นการทำให้มีความรู้ทางเทคนิคให้ทันสมัยขึ้น
3. การศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่างๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยวิธีการอย่างอื่น และอ่านวารสารทางวิชาชีพ
4. การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยงและการแนะแนว

อรรถัย ศักดิ์สูง (2552) กล่าวถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า ดังนั้น การเรียนการสอนต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย 1) มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) ผู้ใหญ่จะมีลักษณะที่เติบโต ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีวุฒิภาวะสูง มโนทัศน์ต่อตนเองจะพัฒนาจากการพึ่งพาผู้อื่นไปเป็นการนำตนเองเป็นตัวของตัวเอง 2) ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) ผู้ใหญ่มีวุฒิภาวะมากขึ้น มีประสบการณ์อย่างกว้างขวางที่จะเป็นแหล่งทรัพยากรอันมีค่าของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันก็จะมีพื้นฐานเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3) ความพร้อมที่จะเรียน (Readiness) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนเมื่อรู้สึกถึงสิ่งนั้น “จำเป็น” ต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน และ 4) แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning) ผู้ใหญ่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้มุ่งนำความรู้ไปใช้ทันที

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรและบุคคลเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงานให้แก่บุคลากรและประสิทธิภาพขององค์กร

สำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนไป ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนเองได้รับการพัฒนาเนื่องจากผู้บริหารถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กร เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การที่หน่วยงานจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้บริหาร ซึ่ง วัตสัน (Watson, 1979: 5-9) ได้ให้เหตุผลสำคัญถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารไว้ 5 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป
2. การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค
3. การพัฒนาผู้ที่มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อยเพื่อเป็นผู้บริหาร
4. ความต้องการมีอาชีพในการบริหาร
5. การป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร

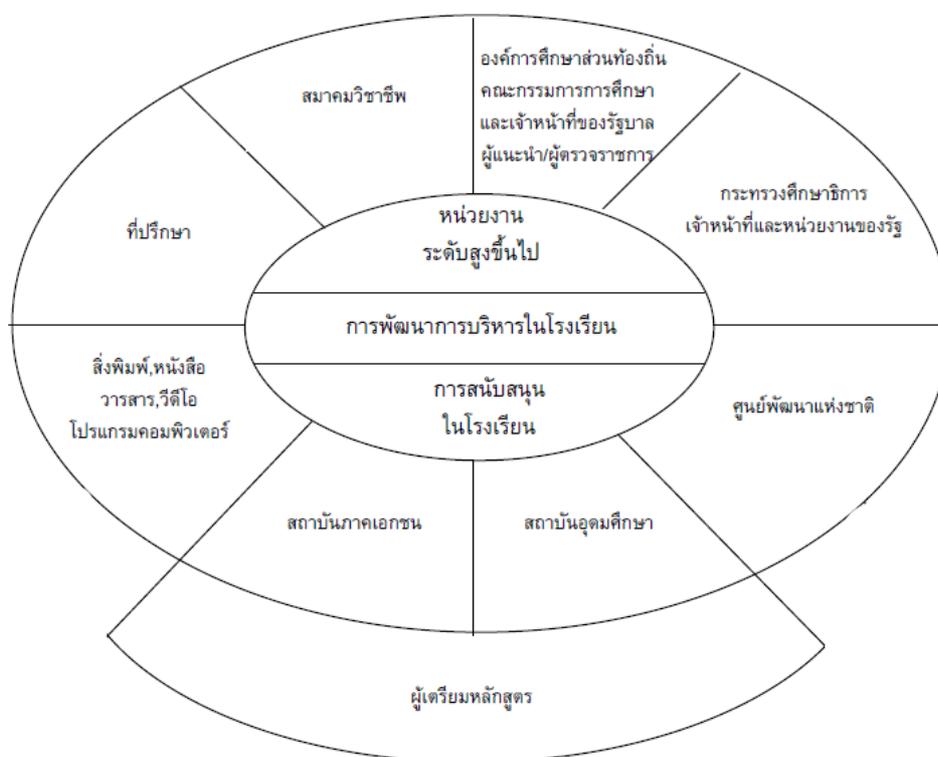
ในปี พ.ศ. 2543 สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543: 43) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ความจำเป็นต้องพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจ สั่งการ อำนวยการ ควบคุม ชี้แนะ ดูแลบำรุงขวัญ และให้กำลังใจบุคลากรผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Schermerhorn (1993: 12) ได้สรุปถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีหลายระดับ เช่น ผู้จัดการสายงาน (Line Managers) ผู้จัดการพนักงาน (Staff Managers) ผู้จัดการทั่วไป (General Managers) และผู้บริหารจัดการ (Administrators) ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งของทุกองค์กรกำหนดไว้ ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีศักยภาพหรือความรู้ รวมทั้งความสามารถและทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องได้รับการพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษานั้น Torrington; & Sutton (1973: 5-6) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารไว้ว่า ควรมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 2) เพื่อเตรียมความพร้อมของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร 3) เพื่อยกระดับความคิดและความเข้าใจทางการบริหาร 4) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการบริหารจัดการในอนาคต และ 5)

เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ Bittel (1978: 292) ที่สรุปถึงการพัฒนาผู้บริหารว่า มีเหตุผลสำคัญสองประการ คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานปัจจุบัน และเตรียมบุคลากรการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้น และในการพัฒนาผู้บริหารต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย คือ ตัวผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบพัฒนาตนเอง ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อผู้ก่อบรมและพัฒนาผู้บริหารของตน โดยการจัดเตรียมทรัพยากรในการพัฒนาผู้บริหารขององค์กร

นอกจากนี้ Everard (1987: 204) ได้ชี้ประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายระดับและหลายทิศทาง โดยแยกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปและการสนับสนุนในโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ดังภาพประกอบ 4



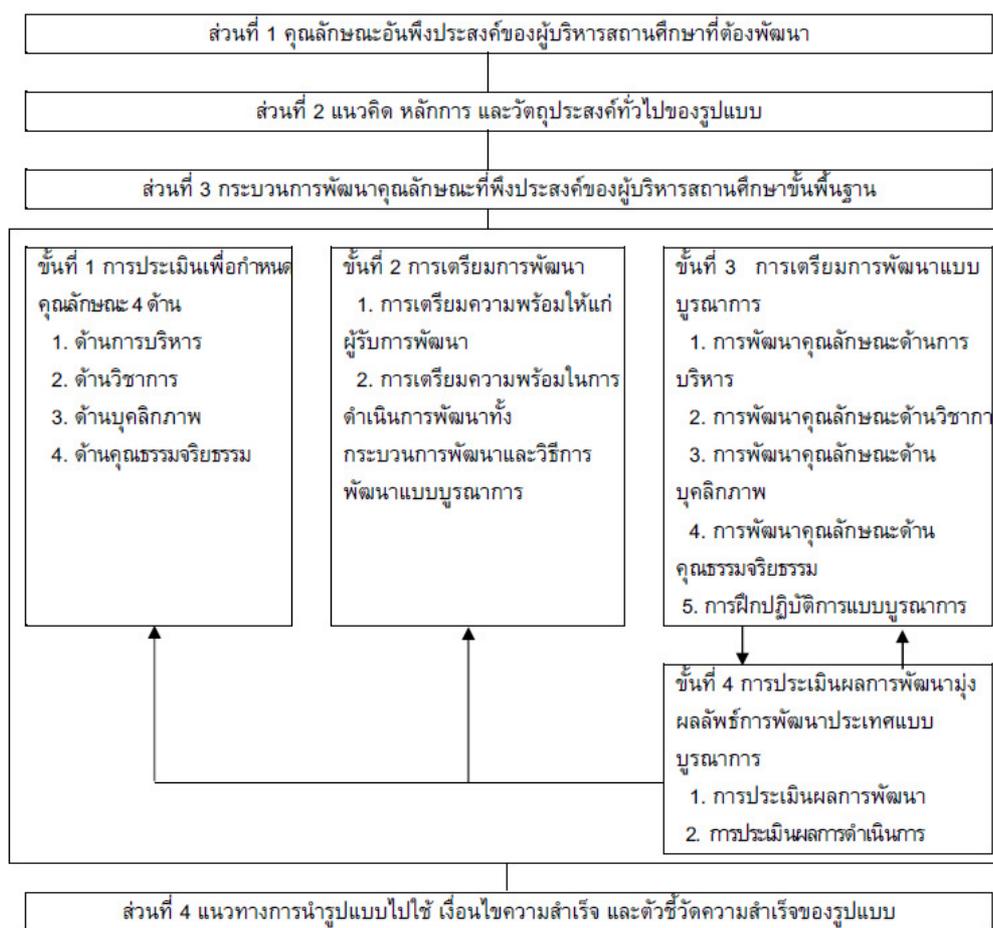
ภาพประกอบ 4 ผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ที่มา: (Everard. 1987: 204)

จากประเด็นการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของ Ashton; & Smith และ Everard นั้น สอดคล้องกับ Dessler (1991: 306) และ Stoner; & Freeman (1992: 391) ซึ่งระบุว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุน

2) มีนโยบายและปรัชญาที่มีความชัดเจน 3) นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 4) กระบวนการพัฒนาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะรวมถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ กระบวนการวางแผนประจำปี การวางแผนพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และการผนวกโครงการพัฒนาผู้บริหารกับโครงการขององค์การ 5) การพัฒนาผู้บริหารควรมีการรับผิดชอบโดยผู้บริหารตามสายงานการบังคับบัญชามากกว่าสายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ และ 6) สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานต้องสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาได้ใช้ประโยชน์จากการพัฒนาได้อย่างจริงจัง

นอกจากนั้น สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549: 201-203) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ ซึ่งสรุปรูปแบบเป็น 4 ส่วน คือ 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา 2) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะ การเตรียมการพัฒนา การเตรียมการพัฒนา การประเมินผล การพัฒนามุ่งผลลัพธ์ การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ สามารถแสดงเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ
 ที่มา: (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2549: 201)

กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ประสิดิทธิ์ เจียวศรี (2552: ออนไลน์) ที่ประมวลความคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารมีธรรมชาติเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

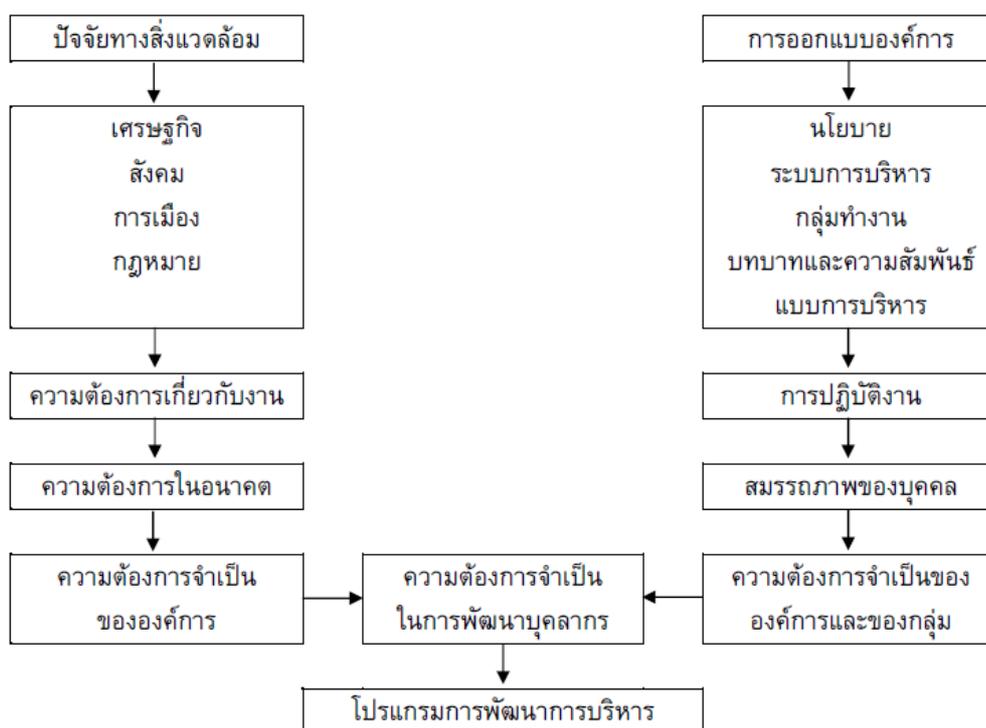
1. ขั้นศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีการวิเคราะห์ 3 ด้าน คือ 1) การการวิเคราะห์องค์การ เพื่อทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยากาศขององค์การ 2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะและพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ และ 3) การวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการทำงาน เช่นไร มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่
2. ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการวางแผนและจัดทำโครงการ ตลอดจนสร้างหลักสูตรต่างๆ ที่จะตอบสนองต่อผลการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในขั้นแรก

การวางแผนพัฒนานี้ควรมีให้มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ซึ่งหมายความว่าหลักสูตรแต่ละหลักสูตรย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับวิชา แต่ละวิชาย่อมเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละคน

3. ขั้นการดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นลงมือปฏิบัติจริงโดยมีเทคนิควิธีการที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย งบประมาณและข้อจำกัดต่างๆ เทคนิคการพัฒนาอาจจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Method) ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและการวางแผนความก้าวหน้า 2) การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน (Off-the-Job Method) เป็นการพัฒนาที่จัดขึ้นภายนอกหน่วยงานหรือนอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมักจะจัดในห้องเรียน หรือห้องฝึกอบรมโดยวิธีการต่างๆ ได้แก่ กรณีศึกษาเกมการบริหาร การสัมมนาภายนอก โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การแสดงบทบาทสมมติ การให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง แบบแผนพฤติกรรมและศูนย์การพัฒนาในหน่วยงาน และ 3) การพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Specialized Method) เป็นเทคนิคที่ใช้การเพิ่มการรู้สึทักของผู้บริหารต่อบุคคลอื่น และลดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน เช่น การอบรมผู้นำที่เหมาะสม การอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อน เป็นต้น

4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการตรวจสอบหาความคุ้มค่าโดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีจุดเน้นแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการ พัฒนา 2) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการ พัฒนา 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการ พัฒนา และ 4) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านประสิทธิผลขององค์การ

Ashton; & Smith (1979: 40) ระบุถึงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารว่า เป็นโปรแกรมการพัฒนาที่เกิดจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่พิจารณาจากเงื่อนไข 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งมาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายต่างๆ ที่นำไปสู่ 1) ความต้องการเกี่ยวกับงาน 2) ความต้องการในอนาคต 3) ความต้องการจำเป็นขององค์การ และ ส่วนที่สองมาจากการออกแบบขององค์การ ได้แก่ นโยบาย ระบบการบริหารกลุ่มงาน บทบาทความสัมพันธ์ และความจำเป็นขององค์การ ซึ่งทั้งสองส่วนนี้จะนำไปสู่ความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาและ จัดทำโปรแกรมการพัฒนา ซึ่งแสดงได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Ashton และ Smith
ที่มา: (Ashton; & Smith. 1979: 40)

สำหรับ สุวิมล ว่องวานิช (2548: 81-83) ได้ให้ความคิดเห็นเรื่องกระบวนการจัดการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผลว่า จำเป็นต้องดำเนินการศึกษาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานให้ตรงตามบริบท และสอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในการปฏิบัติงาน นักประเมิน นักวิชาการ ได้แสดงทัศนะของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการ คือ หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และหลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นโดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง (What should be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ 1 และข้อ 2 และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น

5. การกำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 4

นักวิชาการและนักประเมินทางการศึกษาให้นิยามความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ไว้หลากหลายตัวอย่าง ดังนี้

คอฟแมน โรเจอร์ และเมเยอร์ (Kaufman; Rojas; & Mayer. 1993; อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช. 2548: 60-61) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อระบุช่องว่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับที่ปรารถนาจะให้เกิด แล้วจัดลำดับความสำคัญที่สุดมาเป็นประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป ผลการประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ทราบว่ามีความต้องการอะไรบ้างที่สำคัญที่สุดที่ต้องเติมเต็มหรือขจัดออก ตามความคิดนี้การประเมินความต้องการจำเป็นจะให้ข้อมูลทั้งตัวความต้องการจำเป็นและวิธีการแก้ไขหรือขจัดปัญหาหรือสนองความต้องการ

วิทกิน และแมคคิลลิป (Witkin. 1984, Mckillip. 1987; อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช. 2548: 60) ได้นิยามการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง ส่วนใหญ่จะเน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข และวิทกินยังเสนอให้นำวิธีการวิจัยเชิงอนาคตมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้การวางแผนงานขององค์กรมีลักษณะเป็นเชิงรุกมากขึ้น เนื่องจากการกำหนดความต้องการจำเป็นที่คาดว่าจะจะเป็นแนวโน้มหรือเกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นแล้ว ยังมีการกำหนดว่าประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วย อันเป็นที่มาของแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) ที่มีการกำหนดความต้องการจำเป็นนักวิชาการที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการจำเป็น

คอฟแมน (Kaufman. 1981; อ้างถึงใน พัชรี ชันอาสาวะ. 2544: 36) นิยามไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เป็นการวิเคราะห์สารสนเทศอย่างเป็นระบบที่แสดงหลักฐานให้ทราบถึงความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Current results) และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Desired result) รวมถึงการจัดเรียงลำดับความสำคัญของช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) ตลอดจนคัดเลือกความต้องการจำเป็นมาใช้เพื่อแก้ปัญหา

วิทกิน และอัลส์ชูด (Witkin; & Altschuld. 1995; อ้างถึงใน มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน. 2541: 10) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ต้องการหรือสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ที่มีระบบ

จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Setting priorities) อันเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา เนื่องจากการจัดกิจกรรมหรือพัฒนาการพัฒนาโครงการต่างๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและ วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญ หากทราบภายหลังว่าจุดมุ่งหมายของโครงการที่ปฏิบัติไม่ตรงกับ ความต้องการของผู้รับบริการจะเป็นการสูญเปล่าทั้งเวลาและทรัพยากร เพราะผลที่ได้ไม่สามารถ นำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ปัญหาให้ดีขึ้น

กิลมอร์ และแคมป์เบล (Gilmore; & Campbell. 1996; อ้างถึงใน ปานจันทร์ โททอง. 2542: 18) ได้ให้ความหมายการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ไว้ว่า เป็น กระบวนการหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงใน (What is) กับสภาพที่มุ่งหวัง (What shouldbe) และช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่บอถึงความต้องการที่สะท้อนมาจากสภาพปัญหา และความต้องการแก้ปัญหา ซึ่งต้องมีการจัดเรียงความสำคัญของปัญหาด้วย

นอกจากนี้ รีเวียร์ และคณะ (Revier; et al. 1996; อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช. 2548: 63) ให้ความหมายว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างเป็น ระบบ สำหรับการคัดเลือกหรือวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและการดำเนินการ เป็นขั้นตอน ผลการประเมินใช้ได้เฉพาะกลุ่มประชากร แต่มีความเป็นระบบบนฐานของข้อมูลเชิง ประจักษ์และเน้นที่ผลลัพธ์

ปฏิญญา โทศลสิริพจน์ (2547: 8) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็น กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกำหนด จุดประสงค์ในการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ถูกทาง โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือ บุคคลที่มุ่งประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผลที่ เกิดขึ้นในปัจจุบันกับผลที่ควรจะเป็น และทำการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อหาความต้องการจำเป็น ที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมิน อย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดความแตกต่างหรือผลลัพธ์ (Outcome gaps) ระหว่างสภาพที่ควรจะเป็น กับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเพื่อหาความ ต้องการจำเป็นที่แท้จริงมาใช้เพื่อแก้ปัญหาต่อไป

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้าย ของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาซึ่งจะทำให้ การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและ วิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหา

น้อย (สุวิมล ว่องวาณิช. 2548: 263) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นมีหลายวิธี ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด (Bosin. 1992; อ้างถึงใน ปิยมภรณ์ ไชคอวยชัย. 2540, พัชรี ชันอาสาชะวะ. 2544: 38-39)

วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะแตกต่างกันออกไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified) มีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ความต้องการจำเป็น (PNI)} = \frac{\text{สภาพการดำเนินการที่คาดหวัง (I) - สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}{\text{สภาพการดำเนินการปัจจุบัน (D)}}$$

$$\text{PNI modified} = \frac{\text{I-D}}{\text{D}}$$

โดยการหาค่าผลต่างของ I-D หารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบเมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช. 2548: 279) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบ PNI Modified นี้มีข้อดี คือ คำนวณง่าย ให้สรุปที่ดี และเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเอง โดยที่การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนไป ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นนโยบายขององค์กร เพราะผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานปัจจุบัน และเป็นการเตรียมบุคลากรการบริหารงานในระดับที่สูงขึ้น สำหรับกระบวนการพัฒนาผู้บริหารพิจารณาจากเงื่อนไข 2 ส่วน คือ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและการออกแบบองค์กร ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร ขั้นการวางแผนและพัฒนาโครงการพัฒนาผู้บริหาร ขั้นการดำเนินโครงการพัฒนา และขั้นการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่าแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์

มากกว่า ดังนั้น การเรียนการสอนต้องยึดหลักให้ตอบสนองต่อธรรมชาติของผู้ใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self-concept) ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) ความพร้อมที่จะเรียน (Readiness) และแนวทางการเรียนรู้ (Orientation to learning)

รูปแบบการจัดการฝึกอบรม

รูปแบบการจัดการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งแสดงเป็นขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรม โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบในความหมายต่างๆ ดังนี้

Willer and Smith ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง การจำลองภาพในอุดมคติไปสู่การอธิบายปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ (Willer. 1986: 15, Smith; et al. 1980: 459)

รัตน สิงหกุล (2547: ออนไลน์) ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ว่าหมายถึง ชุดของความสัมพันธ์เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ตั้งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้อง คำว่ารูปแบบโดยมโนทัศน์ของคำจะมีความหมายอย่างน้อยสามอย่าง ได้แก่

1. ทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ หมายถึง หุ่นจำลอง
2. ทางคณิตศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์ หมายถึง สมการ
3. ทางศึกษาศาสตร์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด หรือ

การแทนความคิดออกมาเป็นรูปธรรม

บุญชม ศรีสะอาด (2543) สรุปว่ารูปแบบ (Model) มีความหมายหลายประการ โดยนำเสนอความหมายประการหนึ่งว่าหมายถึงโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่างๆ ที่อธิบายขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

นอกจากนั้น ยังได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้อย่างหลากหลาย เช่น Smith; et al. (1982: 109) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบเชิงกายภาพ และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ โดยที่ Bush (1986: 19) แบ่งรูปแบบการจัดการศึกษาออกเป็น 5 ประเภท คือ รูปแบบปกติ รูปแบบประชาธิปไตย รูปแบบทางการเมือง รูปแบบจิตวิสัย และรูปแบบคลุมเครือ นอกจากนี้ Keeves (1988: 561-565) จัดแบ่งประเภทรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวน

นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุমানแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce and Weil เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภตินี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

นอกจากนั้น Keeves ยังกล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีข้อกำหนด (requirement) หรือคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวมๆ (associative relationship)
2. รูปแบบควรรู้ใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

Willer (1986: 83) กล่าวถึงการพัฒนาแบบรูปว่ามีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบ และการสรรหาความเที่ยงของรูปแบบ และบุญชม ศรีสะอาด (2545: 13) กล่าวถึง การสร้างหรือพัฒนาแบบรูปเป็นสร้างรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาขึ้นมาแล้วในเรื่องเดียวกันและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ หรือ

อาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาใหม่โดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือศึกษาองค์ประกอบย่อยและตัวแปรแต่ละตัว แล้วคัดเลือกตัวประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ โดยแบ่ง การดำเนินการออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำ วิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ แล้วนำ องค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ ขั้นตอนที่ 2 คือ การทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบโดยการการนำรูปแบบดังกล่าว ไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

สำหรับ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษา มีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหาร คุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลอง ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบ เลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิค เดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการให้รูปแบบจำลอง จากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วย เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็น รายงานผลการวิจัยต่อไป

สำหรับวิธีการฝึกอบรม ได้มีนักวิชาการหลายท่านนำเสนอไว้หลากหลายวิธีการและหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น วิจิตร อวระกุล (2540: 82-87) ได้สรุปถึงวิธีการฝึกอบรมว่ามีหลายวิธี กล่าวคือ

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre-Service Training or Pre-Entry Training) เป็นการสอนวิธีปฏิบัติงานซึ่งในสถาบันการศึกษาที่บุคลากรจบการศึกษามานั้นมิได้ให้ประสบการณ์ไว้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นปัญหาที่องค์กรต้องจัดการฝึกอบรมให้

2. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการจัดการอบรมให้แก่บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบและประวัติความเป็นมาของหน่วยงาน โครงสร้างการทำงานเป็นการขอจัดข้อสงสัยของผู้ปฏิบัติงานใหม่ การปฐมนิเทศจะช่วยให้บุคลากรใหม่เกิดความอบอุ่น มีความเชื่อมั่นในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและคุ้นเคยกับองค์การได้อย่างรวดเร็ว

3. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction Training) เป็นการอบรมเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นเรื่องเฉพาะ

4. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการหรือประจำการ (In-Service Training on the Job Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานในหน้าที่ให้มากยิ่งขึ้น โดยไม่ต้องลาออกไปเรียน เป็นการอบรมที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง เช่น การอบรมพัฒนาระยะสั้น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเองจากตำรา เป็นต้น

5. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องเฉพาะวิชา (Specific Training) เป็นการอบรมรายละเอียดเฉพาะเรื่องที่หน่วยงานจัดเป็นพิเศษ เพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เช่น อบรมเทคนิคการตรวจการติดเชื้ในรังไข่ การตรวจจตัวอ่อน การปรับโมดูล เป็นต้น

6. การอบรมพิเศษ (Special Training) เป็นการอบรมรายการพิเศษนอกเหนือจากการอบรม 5 รายการข้างต้น เช่น การอบรมอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัย การอบรมลูกเสือชาวบ้าน การอบรมอาสาภาค การอบรมหน่วยบรรเทาทุกข์ เป็นต้น

วรรณารถ แสงมณี (2543: 130-134) กล่าวว่า การจัดการอบรมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้จัดจะต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับระดับ ประเภทของวิชา และบุคคลที่เข้าฝึกอบรม จึงจะทำให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้นำเสนอวิธีการฝึกอบรมวิธีต่างๆ ไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์การควรได้รับการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการแนะนำบุคคลสำคัญในองค์การ บอกเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทและสวัสดิการ และรวมถึงการนำชมหน่วยงาน

2. การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่มีขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยวิธีการอบรมจะกระทำเป็นขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณางาน จุดประสงค์ของงาน และเป้าหมายของโปรแกรมการอบรม

ขั้นตอนที่ 2 ผู้จัดการอบรมจะแสดงงานที่จะจัดการอบรมทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 3 ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติตามหลายๆ ครั้งจนปฏิบัติงานได้อย่างน่าพึงพอใจ และในขั้นตอนนี้ผู้ให้การอบรมจะให้คำแนะนำหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการติดตามดูผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะๆ ซึ่งบางครั้งอาจจะให้การอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การฝึกงาน คือ การให้บุคลากรใช้เวลาฝึกอบรมและทำงานกับช่าง โดยได้รับค่าจ้างขณะฝึกงาน

4. การเวียนงาน เป็นโอกาสที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ย้ายไปทำงานอื่นๆ เป็นระยะๆ ระบบนี้ใช้กับการฝึกอบรมฝ่ายบริหาร บุคลากรที่ได้รับการฝึกข้ามแผนกทำให้การโอนย้าย ปรับตำแหน่ง แทนตำแหน่งทำได้ง่ายขึ้น

5. การสอนงาน เป็นรูปแบบการอบรมวิธีหนึ่งที่ดำเนินการโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์สอนงานแก่หัวหน้างานรุ่นใหม่ ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้เวลา 2-3 ปี จนกระทั่งหัวหน้างานรุ่นใหม่สามารถแทนที่ผู้สอนได้

6. การบรรยาย เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ทั้งในงานและนอกงาน โดยการถ่ายทอดข้อมูลแก่กลุ่มผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากทำให้ต้นทุนต่ำมาก

7. การจำลองสถานการณ์ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมเลียนแบบสถานที่ทำงานจริงเพื่อใช้ในการฝึกอบรม

8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้วางระบบ จึงไม่จำเป็นต้องมีผู้ทำการสอน อุปกรณ์และเครื่องมือจะถูกรวบรวมให้สอนเป็นขั้นเป็นตอน เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอนซึ่งเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. กรณีศึกษา โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้กรณีศึกษาที่จะนำมาวิเคราะห์ด้วยตนเอง ก่อน หลังจากนั้นจะนำมาวิเคราะห์ในกลุ่มย่อย ซึ่งการอภิปรายในกลุ่มย่อยจะเกิดการเรียนรู้มากกว่าการวิเคราะห์ด้วยตนเอง

10. การรวมปัญหา เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมคาดหวังในบทบาทของผู้บริหารที่จะสร้างทักษะแก่เขา เป้าหมายในการอบรม คือ การให้ผู้เข้ารับการอบรมตอบสนองต่อปัญหาที่ได้รับ

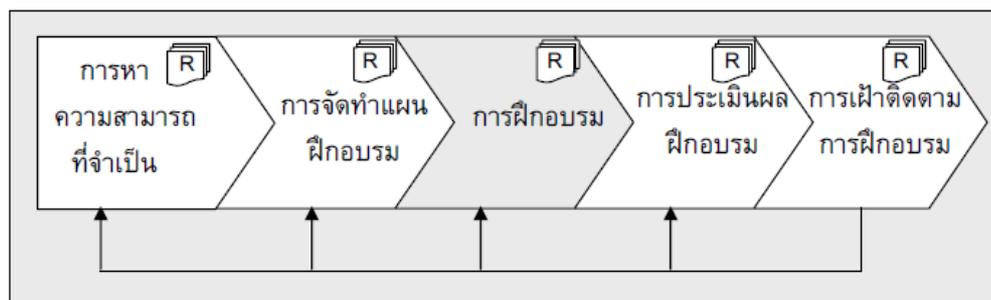
ภายในระยะเวลาที่กำหนด และผู้เข้ารับการอบรมบันทึกการแก้ปัญหาของตนเองและนำมาร่วมอภิปรายหาคำตอบกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น

11. การแสดงบทบาทสมมติ คือ การสร้างบทบาทตามเหตุการณ์ในการทำงานจริง

12. การเข้ากลุ่ม T-Group คือ การขยายการรับรู้ของผู้เข้ารับการอบรมว่าเขาเป็นใครอย่างไรในสายตาคณะอื่น ๆ ซึ่งหลักสูตรจะถูกออกแบบเพื่อให้เข้าถึงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม และปัจจัยอื่นๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ว่าเขาเองคนอื่นอย่างไร และให้ข้อมูลย้อนกลับว่าคนอื่นมองเขาอย่างไร เป้าหมายรวมก็เพื่อให้เป็นคนที่รับความรู้สึกได้มากขึ้น

13. เกมการบริหาร ส่วนใหญ่จะให้ผู้เข้ารับการอบรมทำชุดการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขา เกมการบริหารโดยทั่วไปจะซับซ้อน ความสำเร็จของวิธีการนี้จะต้องนำความรู้ในหลักการบริหารมาใช้ แต่ละทีมจะแข่งกันเองเลียนแบบสภาพแวดล้อมจริงและผลของการตัดสินใจในแต่ละกลุ่มจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ

ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2552: 89-113) นำเสนอระบบการอบรม (Training System) ในความหมายของ ISO ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเสนอและพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จะบรรลุข้อกำหนด “Process to provide and develop knowledge, skills, and behaviors to meet requirements” การฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเป็นระบบการฝึกอบรม (Training System) ซึ่งจะมีกระบวนการ (Process) เชื่อมโยงเข้าด้วยกันให้เป็นระบบ จำนวน 5 กระบวนการ ดังภาพประกอบ 7



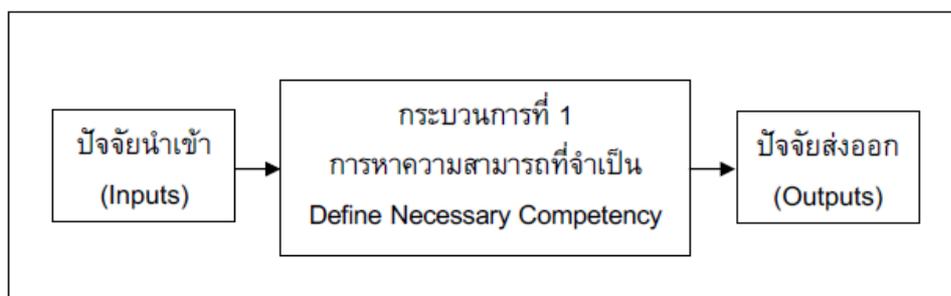
ภาพประกอบ 7 Training System of ISO 9001: 2008

ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 90)

หมายเหตุ สัญลักษณ์ “R” หมายถึง ต้องจัดเก็บเป็นบันทึก

จากภาพดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กระบวนการที่ 1 การหาความสามารถที่จำเป็น (Define Necessary Competency Process) สามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กระบวนการหาความสามารถที่จำเป็น

ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 93)

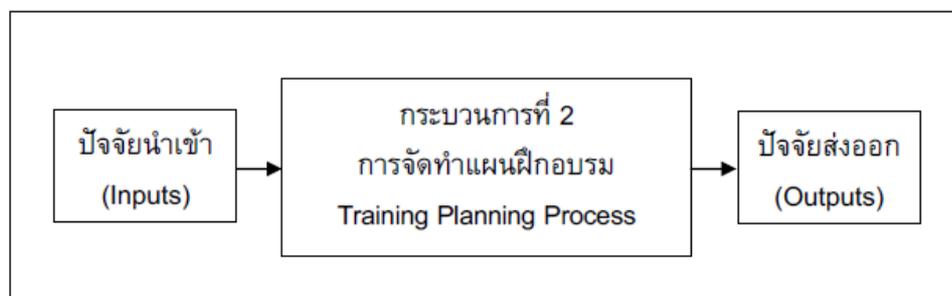
จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการหาความสามารถที่จำเป็น ซึ่งพิจารณาจาก 1) ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือการเปลี่ยนแปลงอื่นใดที่มีผลกระทบต่อองค์การ 2) ความคาดหวังจากฝ่ายบริหารและพนักงานที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จ 3) ผลการทำงานของแผนกต่างๆ และผลการทำงานเป็นรายบุคคล 4) กฎระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย หรือข้อกำหนดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interested Party) 5) ผลการวิจัยหรือความต้องการจากลูกค้า 6) อัตราการเข้าออกของพนักงานที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานและคุณภาพของงาน 7) ผลการฝึกอบรมที่ผ่านมา 8) ผลการประเมินช่องว่างความสามารถของพนักงาน 9) ประสิทธิภาพของหน่วยงานและองค์การในรอบปีที่ผ่านมา

การหาความสามารถที่จำเป็น (Define Necessary Competency) คือ การที่องค์กรกำหนดวิธีการให้ได้มาซึ่งความสามารถที่จำเป็น โดยที่องค์กรสามารถใช้วิธีการต่อไปนี้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีเพื่อหาความสามารถที่จำเป็น ได้แก่ 1) ใช้แบบสอบถามหรือแบบสำรวจ 2) ใช้การสัมภาษณ์ 3) คำสั่งของฝ่ายบริหาร 4) การวิเคราะห์ช่องว่างของความสามารถ (Competency GPA Analysis-CGA) และ 5) กำหนดจากฝ่ายบุคคล

ปัจจัยส่งออก (Outputs) คือ ความสามารถจำเป็นหลักจากการค้นหาตามปัจจัยและแนวทางดังกล่าว ผลลัพธ์จากกระบวนการนี้ คือ รายการความสามารถที่จำเป็นโดยองค์การสามารถนำรายการความสามารถที่จำเป็นไปจัดทำเป็นหลักสูตรหรือจับคู่ (Match) กับหลักสูตรที่จะเติมเต็มความสามารถ

กระบวนการที่ 2 การจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Planning Process) ซึ่งเขียนเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 การจัดทำแผนฝึกอบรม
ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 96)

จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนฝึกอบรม ได้แก่ รายการความสามารถที่จำเป็น (Competency List) รายชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมาย งบประมาณ ผลการฝึกอบรมที่ผ่านมา รายชื่อวิทยากร ประเภทการฝึกอบรม และกรอบเวลาหรือกำหนดเวลา

การจัดทำแผนฝึกอบรม (Training Planning Process) คือ การนำรายการความสามารถที่จำเป็นทั้งหมดมาจัดเรียงพิจารณาตามลำดับความสำคัญ เพื่อกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้ตอบโจทย์เรื่องความสามารถที่จำเป็นของพนักงาน ในการจัดทำแผนการฝึกอบรมควรทำเป็น Competency-Courses Matrix เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นว่าความสามารถใดควรจะใช้หลักสูตรใดซึ่งเป็นประโยชน์ในการตั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ตามตาราง 2

ตาราง 2 Competency-Courses Matrix-Courses Matrix

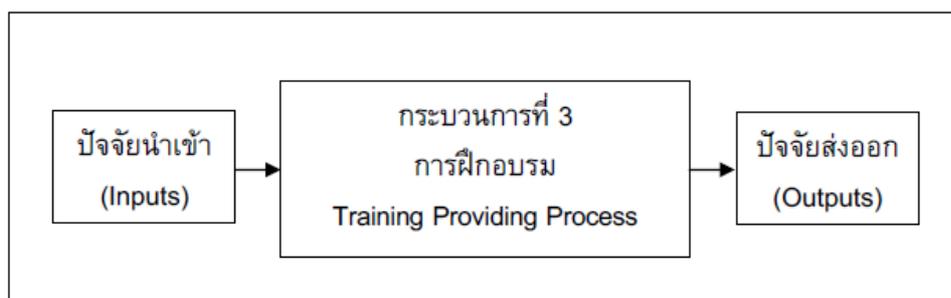
Competency	Courses	Training Type
จิตสำนึกด้านคุณภาพ	นโยบายคุณภาพและจิตสำนึกด้านคุณภาพของบริษัท	ปฐมนิเทศ หรือ Refreshment
ทักษะในการควบคุมเครื่องจักร	การปฏิบัติตาม WI-A	OJT
ความรู้เกี่ยวกับการขึ้นรูปพลาสติก	ความรู้เกี่ยวกับพลาสติก	In-House Training
การแก้ไขปัญหา	WHY-WHY Analysis	
ความคิดเชิงวิเคราะห์	เทคนิคการวิเคราะห์ด้วย MIND Map	
การเขียนรายงานและบันทึก	การเขียนรายงานและบันทึกตาม QP-01	

ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 95)

ปัจจัยส่งออก (Outputs) ของกระบวนการการจัดทำแผนฝึกอบรม คือ แผนฝึกอบรมซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 แผน คือ แผนฝึกอบรมขององค์กร (Organizational Training Plan) เป็นแผนฝึกอบรมประจำปี ซึ่งจะเป็นหลักสูตรที่องค์กรจัดให้ตามผลของการหาความสามารถที่จำเป็นและแผนฝึกอบรมของหน่วยงาน (Department Training Plan) เป็นการอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มพูนทักษะการทำงานเฉพาะภายในหน่วยงานนั้นๆ เป็นการเฉพาะ

ลักษณะของแผนฝึกอบรมควรประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร วัตถุประสงค์หลัก กลุ่มเป้าหมาย ประเภทการฝึกอบรม กำหนดเวลา วิทยากร งบประมาณและค่าใช้จ่าย การประเมินผล

กระบวนการที่ 3 การฝึกอบรม (Training Providing Process) สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 การฝึกอบรม
ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 99)

จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม ได้แก่ เอกสารประกอบฝึกอบรม คำกล่าวเปิดการฝึกอบรม คำแนะนำบุคลากรและขอบคุณวิทยากร สถานที่ โสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม อาหาร เครื่องดื่ม ที่ต้องจัดเตรียมเพื่อใช้ระหว่างฝึกอบรม รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม กำหนดการหรือตารางเวลาในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม ประวัติวิทยากรโดยสังเขป แผนฝึกอบรม ใบประเมินผลการฝึกอบรม แบบทดสอบ (ถ้ามี) สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรมแบบชั้นเรียน (Classroom Training) การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) การฝึกอบรมภายนอก (External Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การฝึกอบรมผ่านทางระบบเครือข่าย (E-Learning) การฝึกอบรมผ่านทางไกล (Distance Training) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงาน (Project Assignment) เป็นต้น

การฝึกอบรม (Training Providing Process) คือ หน้าที่ขององค์การที่จะดำเนินการฝึกอบรมโดยการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

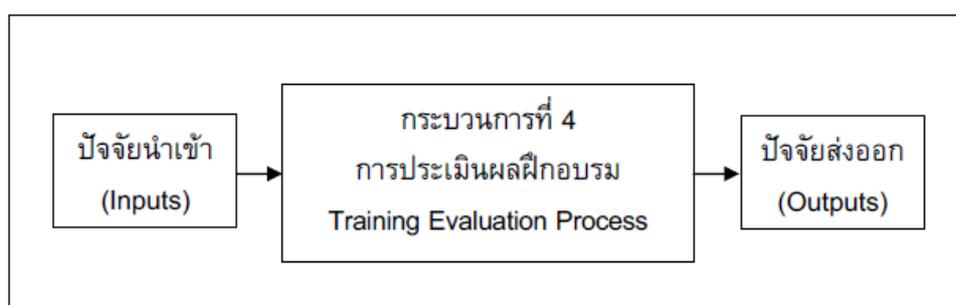
ระยะที่ 1 การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ระยะนี้จะต้องให้ข้อมูลเกี่ยวข้องกับแก่วิทยากร เช่น เนื้อหาที่จะอบรม ภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น ตลอดจนการเตรียมเอกสารเพื่อการอบรม ใบลงนามของผู้เข้ารับการอบรม และเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกอบรม

ระยะที่ 2 การสนับสนุนการฝึกอบรม เป็นการจัดวัสดุอุปกรณ์ที่ได้เตรียมมาจากระยะที่ 1 การสร้างบรรยากาศการอบรมให้มีการสื่อสารทั้งสองฝ่ายทั้งวิทยากรและผู้เข้ารับการอบรม ตลอดจนการแจ้งให้วิทยากรทราบถึงปฏิกิริยาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อจะได้ปรับปรุงการบรรยายในส่วนที่เหลือให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการอบรม

ระยะที่ 3 การสนับสนุนหลังการฝึกอบรม ได้แก่ การขอบคุณวิทยากรและผู้เข้าร่วมฝึกอบรม การจัดเตรียมเอกสารเพื่อใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม และสรุปรายงานผลการฝึกอบรมต่อผู้บริหาร

ปัจจัยส่งออก (Outputs) ของกระบวนการฝึกอบรม คือ รายงานสรุปผลการฝึกอบรม รวมถึงผลการทดสอบเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตรวจและประเมิน

กระบวนการที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม (Training Evaluation Process) สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การประเมินผลฝึกอบรม
ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 104)

จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของการประเมินผลฝึกอบรม ได้แก่ แผนการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม เกณฑ์การประเมินผล วิธีการประเมินผล ผู้รับผิดชอบการประเมินผล แบบทดสอบบันทึกและเอกสารที่ใช้ในการประเมินผล

การประเมินผลฝึกอบรม (Training Evaluation Process) คือ การวัดผลการฝึกอบรมเพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์ผลที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ ความคิด ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมของ Donald Kirkpatrick ดังตาราง 3

ตาราง 3 การวัดผลการอบรมของ Donald Kirkpatrick

ระดับการวัดผล	วัตถุประสงค์	แนวทางการวัดผล
ระดับที่ 1 การตอบสนอง (Reaction)	เพื่อวัดผลการตอบสนองของ ผู้เข้ารับการอบรมที่มีต่อการ ฝึกอบรมทั้งเรื่องเนื้อหา วิทยากร การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการ อบรม เป็นต้น	ใช้แบบสอบถามภายหลังการ ฝึกอบรมหรือบันทึกภาพการมี ส่วนร่วมหรือบรรยากาศการ ฝึกอบรม
ระดับที่ 2 การเรียนรู้ (Learning)	เพื่อวัดผลเชิงการเรียนรู้ของ ผู้เข้ารับการอบรม	ใช้แบบทดสอบก่อนและหลังการ ฝึกอบรม หรือสอบข้อเขียนหลัง การฝึกอบรม หรือใช้ผลของ Workshop
ระดับที่ 3 พฤติกรรม (Behavior)	เพื่อวัดผลการเปลี่ยนแปลงเชิง พฤติกรรมในการทำงานด้วยการ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้จากการ ฝึกอบรมให้เกิดประโยชน์	ใช้แบบติดตามผลการฝึกอบรม หรือแบบสัมภาษณ์พฤติกรรม ของพนักงานภายหลังการ ฝึกอบรม โดยทั่วไปจะอยู่ในช่วง 1-3 เดือนหลังการฝึกอบรม
ระดับที่ 4 ผลลัพธ์ (Result)	เพื่อวัดผลกระทบที่มีต่อผลงาน (Performance) ของหน่วยงาน หรือองค์กร	ใช้การวัดความสำเร็จของ ผลงาน (KPI) ตามแผนกลยุทธ์ ขององค์กรหรือหน่วยงานโดย ใช้บันทึกผลการปฏิบัติงาน

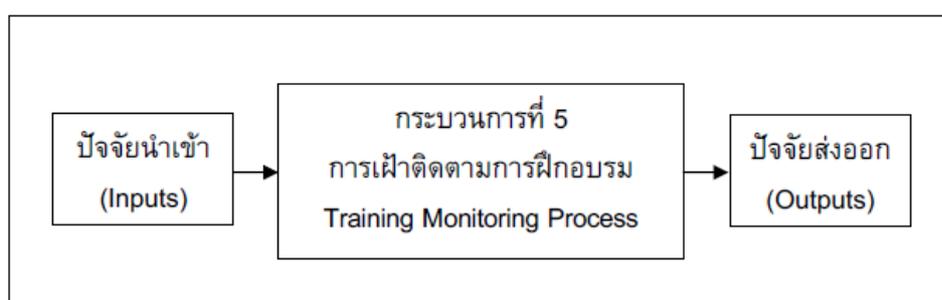
ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 105)

สำหรับเทคนิคการประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถในการวัดหรือประเมินแล้วได้ผลลัพธ์ที่ไม่คลาดเคลื่อน 2) ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความเชื่อถือได้ว่าเมื่อนำเทคนิคการประเมินและวัดผลนั้นไปใช้งานก็จะได้ผลลัพธ์คงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะวัดผลกับกลุ่มใด เวลาใดก็ตาม 3) ความคงที่ (Objectivity) หมายถึง ความไม่เบี่ยงเบน ไม่ลำเอียงด้วยความรู้สึกไปทางหนึ่งทางใด ไม่ใช่วัดผลด้วยความรู้สึกส่วนตัว 4) ความสอดคล้อง (Conformity) หมายถึง ความสามารถในการวัดผลหรือประเมินผล

ตามเกณฑ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือระเบียบปฏิบัติ และ 5) ความง่าย (Simplicity) หมายถึง ขั้นตอนการประเมินและวัดผล รวมถึงเกณฑ์การประเมินจะต้องนำไปใช้งานได้ง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อน

ปัจจัยส่งออก (Outputs) ของกระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม คือ บันทึกและรายงานสรุปผลการประเมินฝึกอบรมที่จะนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

กระบวนการที่ 5 การเฝ้าติดตามการฝึกอบรม (Training Monitoring Process) สามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การเฝ้าติดตามการฝึกอบรม
ที่มา: (ปิยชัย จันทรวงศ์ไพศาล. 2552: 112)

จากภาพสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของกระบวนการเฝ้าติดตามกระบวนการฝึกอบรม ได้แก่ ผลการสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม บันทึกแสดงถึงช่องว่างของความสามารถ แผนการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เอกสารประกอบการฝึกอบรม รายชื่อผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมและวิทยากร วิธีการฝึกอบรม ผลการประเมินการฝึกอบรม และรายงานสรุปผลการฝึกอบรม

การประเมินผลฝึกอบรม (Training Evaluation Process) คือ การเฝ้าติดตามการฝึกอบรม ซึ่งในกระบวนการฝึกอบรมจะต้องเก็บบันทึกรายละเอียดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการฝึกอบรมแต่ละกระบวนการ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการยืนยันถึงประสิทธิผลของการอบรม หากผลการประเมินการฝึกอบรมไม่สามารถเติมเต็มช่องว่างของความสามารถ (Competency Gap) กล่าวคือ ไม่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น แสดงถึงการฝึกอบรมดังกล่าวไม่มีประสิทธิผล จะต้องปรับปรุงหลักสูตรหรือวิธีการฝึกอบรมหรือวิทยากรหรืออื่นๆ เพื่อให้ความสามารถดังกล่าวเพิ่มขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และได้เสนอแนวความคิดการเฝ้าติดตามการฝึกอบรม

ของ Donald Kirkpatrick ในระดับที่ 3 พฤติกรรม (Behavior) และระยะที่ 4 ผลลัพธ์ (Result) เป็น 2 ส่วน คือ

การเฝ้าติดตามผลการฝึกอบรมเชิงพฤติกรรมในระยะที่ 3 ควรดำเนินการหลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นประมาณ 1-3 เดือน เพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม

การเฝ้าติดตามผลการฝึกอบรมเชิงพฤติกรรมในระยะที่ 4 องค์กรจะพิจารณาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance) ของรายบุคคลและระดับองค์กรโดยทั่วไปจะประเมินปีละ 1-2 ครั้ง และได้นำเสนอสรุปผลการเฝ้าติดตามผลการฝึกอบรมไว้ 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 พิจารณาจากความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อวิเคราะห์ว่า ในส่วนตัวของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมแตกต่างไปจากเดิมเพียงใด โดยวิเคราะห์จากหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. หลังการฝึกอบรมท่านได้รับความรู้ ความเข้าใจเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพียงใด
2. ท่านได้นำความรู้ความเข้าใจจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในงานมากน้อยเพียงใด
3. ท่านได้รับประโยชน์จากการนำไปประยุกต์ใช้ในงานเพียงใด
4. ผลงาน (Performance) ของท่านดีขึ้นเล็กน้อยเพียงใดจากประโยชน์ที่ท่านนำไปประยุกต์ใช้
5. ท่านเห็นด้วยกับการที่องค์กรจะจัดอบรมหลักสูตรนี้แก่พนักงานกลุ่มอื่นหรือไม่

ส่วนที่ 2 พิจารณาจากความเห็นของผู้บังคับบัญชาหรือในส่วนของฝ่ายบริหารซึ่งจะมองในประเด็นความคุ้มค่าของการฝึกอบรม (Training Cost Effectiveness) โดยวิเคราะห์จากหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ท่านเห็นว่าพนักงานของท่านได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมด้วยการนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด
2. หลังการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวท่านเห็นว่าพนักงานท่านมีทักษะหรือความรู้ความสามารถหรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร
3. ท่านพอใจในผลงาน (Performance) ของพนักงานท่านนี้หลังจากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนี้มากน้อยเพียงใด

ส่วนที่ 3 การหาค่าเฉลี่ยและเทียบกับเกณฑ์การประเมินโดยแบ่งคะแนนการประเมินเป็น 3 ช่วงคือ

มีประสิทธิภาพน้อย (คะแนนน้อยกว่าร้อยละ 50)

มีประสิทธิผลปานกลาง (คะแนนร้อยละ 50-75)

มีประสิทธิผลมาก (คะแนนมากกว่าร้อยละ 75)

โดยผลสรุปคะแนนการเฝ้าติดตามประสิทธิผลของการฝึกอบรมควรมีคะแนนมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป แต่หากมีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 องค์การควรวិเคราะห์ต่อไปว่าร้อยละ 50 ร้อยละ 50 จะทบทวนหรือปรับปรุงเครื่องมือการฝึกอบรมและความเหมาะสมของหลักสูตรในการพัฒนาให้ต่อเนื่องอย่างไร

ปัจจัยส่งออก (Outputs) ของกระบวนการเฝ้าติดตามกระบวนการฝึกอบรม คือ รายงานการเฝ้าติดตามหลังการฝึกอบรม (Monitoring Report) หรือเอกสาร CAR หรือ NC หรือหลักฐานที่แสดงถึงการแก้ไขเมื่อไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

สันทัด สินธุ์พันธ์ประทุม (2553: ออนไลน์) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การที่จะฝึกอบรมผู้บริหารให้เกิดความบังคดใจเพื่อกระทำในสิ่งที่ดีกว่านั้นควรมีวิธีการฝึกอบรมโดยเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้จากประสบการณ์ ด้วยเหตุนี้วิธีการฝึกอบรมจึงควรเน้นการจัดประสบการณ์ที่มีเป้าหมาย (Structured Experience) โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสะท้อนแนวคิดหรือแสดงความคิดเห็น จากกิจกรรมขั้นตอนนี้จะเป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หลังจากนั้นจะประมวลแนวคิดต่างๆ เป็นทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์และขั้นสุดท้ายเป็นการนำทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง เมื่อจบขั้นตอนนี้ก็เป็นการครบวงจรของการฝึกอบรม ต่อไปก็จะเกิดประสบการณ์ใหม่ แนวคิดใหม่ ในอันที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมเป็นวัฏจักรเรื่อยๆ ไป

การฝึกอบรมโดยให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์นั้น เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น วิธีการฝึกอบรมจึงยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง (Learner Center) โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรมมากที่สุด และลดการบรรยายของวิทยากรให้น้อยลง นั่นคือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น Active Learner อยู่ตลอดเวลา งานฝึกอบรมนั้นเป็นงานที่ต่างจากงานสอนธรรมดา และเป็นงานที่ต้องอาศัยการลงทุนทั้งร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ความเสียสละ ความอดทน การฝึกอบรมจึงจะบรรลุเป้าหมาย เรามักจะได้ยินผู้เข้ารับการฝึกอบรมกล่าวอยู่เสมอว่า มาอบรมแล้วไม่ได้อะไรเลย ซึ่งแน่ละข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นผู้จัดฝึกอบรมจะปฏิเสธความรับผิดชอบไม่ได้ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตระหนักอยู่เสมอว่าการฝึกอบรมแต่ครั้งนั้นเป็นการลงทุนสูง ถ้าการฝึกอบรมล้มเหลวไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมก็เหมือนกับเราเผาผลาญเงินทองของประเทศชาติ ดังนั้น การที่จะให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมดี หลักสูตรฝึกอบรมที่ดี คือ หลักสูตรที่เป็นเครื่องมือที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ เพราะหลักสูตรเป็นหัวใจของการฝึกอบรม ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมไม่ดีแล้วการที่จะให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จึงลงทุนเป็นอย่างมากในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยเริ่มต้นจาก 1) การหาความต้องการในการฝึกอบรม (Training Needs) ของแต่ละหลักสูตร บางหลักสูตรสถาบันฯ ต้องส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ บางหลักสูตรก็ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 2) จัดสัมมนาทางวิชาการเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่างๆ ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัย รวมทั้งตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง 3) สร้างชุดการฝึกอบรม (Training Packages) ตามเนื้อหาวิชาในหลักสูตร โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่างๆ มาประชุมเชิงปฏิบัติการ

2. วิทยากรที่ดี ถึงแม้หลักสูตรฝึกอบรมจะเลิศเลิศแค่ไหนก็ตาม แต่ถ้าวิทยากรไม่มีความรู้และขาดทักษะในการให้การฝึกอบรมแล้ว การฝึกอบรมนั้นคงจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3. การจัดการดีถึงแม้หลักสูตรฝึกอบรมดี วิทยากรดี แต่การจัดการหรือการบริหารงานฝึกอบรมไม่ดี การฝึกอบรมก็คงจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร การจัดการหรือการบริหารงานฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องอาศัยความเสียสละเป็นอย่างสูงทั้งร่างกายและแรงใจ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานฝึกอบรม จะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเสียสละ มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเก่ง และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรม การบริหารงานฝึกอบรมนั้น เริ่มตั้งแต่การติดต่อประสานงานกับกรม กอง ของกลุ่มเป้าหมาย การร่างหลักสูตรฝึกอบรม การเขียนโครงการฝึกอบรม การทำเรื่องธุรการต่างๆ เกี่ยวกับงานฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การติดต่อสถานที่ฝึกอบรมและอื่นๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างล้วนแต่มีความสำคัญด้วยกันทั้งนั้น ถ้างานอย่างใดอย่างหนึ่งติดขัดจะมีผลให้งานอื่นๆ ต้องหยุดชะงักด้วย ดังนั้น ผู้บริหารงานฝึกอบรมจะต้องผู้ที่มีความรู้ในงานดังกล่าวข้างต้นเป็นอย่างดี

สรุปว่าการที่จะให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายได้นั้น หน่วยงานฝึกอบรมจะต้องมีดี 3 อย่าง คือ มีหลักสูตรดี วิทยากรดี และการจัดการดี

หากพิจารณาถึงบทบาทของการฝึกอบรมในปัจจุบัน จะพบว่าการศึกษาฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีเหตุผลดังนี้

1. เพื่อการป้องกันปัญหาความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ช่วยป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากความไม่รู้จริง เพราะตามปกติแล้วผู้ที่สำเร็จการศึกษาใหม่ๆ มักจะมีความรู้ทางทฤษฎีตามหลักสูตรที่ตนเองจบการศึกษามาเท่านั้น แต่ยังไม่มีความรู้

ประสบการณ์ ความเข้าใจ ที่จะนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ขึ้นมาประยุกต์ใช้กับชีวิตในการทำงานจริงๆ รวมทั้งในด้านการปรับตัว ปรับความรู้สึกให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากที่ตนเองคุ้นเคย

2. การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีหนึ่งซึ่งช่วยลดปัญหาการเกิดอุบัติเหตุ เพราะในการปฏิบัติงานในทุกองค์การมักต้องมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ การเกิดอุบัติเหตุขณะปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากความประมาท หรือขาดความรอบคอบ ส่งผลให้เกิดอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนสร้างความเสียหายต่อวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักรกลต่างๆ เช่น การขาดความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือการแก้ปัญหาเรื่องการทำงานที่เกิดความผิดพลาดขึ้นบ่อยครั้ง เป็นต้น

3. การฝึกอบรมเป็นการทำให้บุคลากรขององค์การทันสมัย และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี เพราะมีความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสิ่งใหม่ๆ ที่บุคลากรเหล่านั้นไม่เคยมีประสบการณ์หรือเรียนรู้มาแต่ภูมิลำเนา ก็มีความจำเป็นต้องเรียนรู้อีกครั้งหนึ่ง การฝึกอบรมจึงเข้ามามีบทบาทในการให้ความรู้ต่างๆ แทน

4. การฝึกอบรมช่วยประหยัดรายจ่ายได้มาก เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น สำหรับเฉพาะบางหัวข้อที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมที่ได้รับคัดเลือกมาจำเป็นต้องได้รับการอบรม เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญ เพิ่มวิสัยทัศน์และเจตคติในเรื่องนั้นๆ เท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้องสรรหาบรรจบุคลากรใหม่

5. การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มเติมประสบการณ์ โดยไม่ต้องเสียเวลาการทำงานมากนัก เนื่องจากการจัดฝึกอบรมเป็นการจัดในช่วงเวลาที่สั้น อาจจัดนอกเวลาการทำงานปกติหรือในวันหยุดสุดสัปดาห์ จึงทำให้มีผลกระทบต่องานประจำวันน้อยมาก ทั้งยังช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การฝึกอบรมทำให้เกิดความสามัคคี ระหว่างบุคลากรที่ทำงานภายในองค์การเดียวกัน เนื่องจากการฝึกอบรมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีประโยชน์ในการสร้างมิตรสัมพันธ์ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การฝึกอบรมเป็นการให้โอกาสแก่บุคลากร ในการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในบางตำแหน่ง ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติทางด้านนี้เป็นการเฉพาะ

8. การฝึกอบรมเป็นการช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพร้อมที่จะทำงานเมื่อบุคลากรได้รับความรู้ที่แท้จริงและประสบการณ์ตรง จึงกล้าเผชิญกับอุปสรรคและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

9. การฝึกอบรมเป็นการสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของความต้องการของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน

10. การฝึกอบรมช่วยเสริมสภาพคล่องด้านโอกาส เป็นการช่วยเหลือผู้มีอุปสรรคต่างๆ ที่เป็นสาเหตุให้ขาดโอกาสได้รับการศึกษาในเบื้องต้น เมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้รับการอบรม

การฝึกอบรมสามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ผู้ที่รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่จัดการฝึกอบรมจะต้องทราบประเภทของการฝึกอบรม เพื่อทราบกลุ่มคนที่เข้าฝึกอบรมว่าเป็นพวกไหน มีความรู้และประสบการณ์เพียงใด จะได้จัดเนื้อหาสาระ (Course Content) ตลอดจนการเลือกใช้เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะ และความต้องการของการฝึกอบรมนั้นๆ การแบ่งประเภทการฝึกอบรมอาจแบ่งได้ ดังนี้

1. การแบ่งประเภทตามลักษณะก่อนหลังของการเข้าทำงาน แบ่งได้ 2 ประเภท

1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training) เช่น การปฐมนิเทศ (Orientation) การแนะนำงาน (Induction Training) เพื่อให้ผู้เข้าทำงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและงานที่จะต้องทำให้สามารถทำได้ถูกต้อง

1.2 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-Service Training) เช่น การเสนอแนะ (Coaching) การสาธิต (Demonstration) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

2. การแบ่งประเภทตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท

2.1 การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล (Individual Training) เป็นการฝึกอบรมที่ใช้เทคนิควิธีสอนตัวต่อตัว การเรียนด้วยตนเอง (Self Development) เป็นต้น

2.2 การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (Group Training) เป็นการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งละหลายๆ คน จำนวนคนขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้เทคนิคและขีดจำกัดของวัสดุอุปกรณ์ เช่น การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การอบรมแต่ละรุ่นครั้งรับจำนวนได้ไม่มาก หรือการฝึกอบรมที่ใช้เทคนิคการใช้สถานการณ์จำลอง กรณีศึกษาก็ต้องจำกัดจำนวนคนเข้าอบรม แต่ถ้าการฝึกอบรมที่ใช้วิธีการบรรยายสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ได้

3. การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.1 การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ (Promotion) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น หรือหน้าที่ใหม่ เช่น การฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าคนงาน ผู้ที่จะเป็นผู้จัดการสาขา ผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายเทคนิค วิธีที่จะใช้ ได้แก่ การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา และการศึกษาจากพฤติกรรมที่เป็นจริง (Modeling Behavior)

3.2 การฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมที่ต้องจัดให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนระดับของ

ผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติให้สูงขึ้น ต้องเปลี่ยนแปลงลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน การอบรมเสริมสมรรถภาพทำได้ ดังนี้

3.2.1 การฝึกอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ให้แก่ผู้บริหารที่ต้องทำงานกำกับดูแลงาน (Supervision) เทคนิควิธีที่ใช้จะเป็นการบรรยายและการใช้บทบาทสมมติ

3.2.2 การฝึกอบรมให้ความรู้ทั่วไป (General Education) เพื่อให้เข้าใจในเรื่องการบริหารงานและการจัดองค์การสมัยใหม่ การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต เทคนิคที่ใช้ อาจจะใช้การบรรยายประกอบวีดิทัศน์ การศึกษาดูงาน

3.2.3 การฝึกอบรมทางด้านทักษะ (Skill Training) เช่น การอบรมการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือสำหรับการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เทคนิควิธีที่นำมาใช้จะเป็นการบรรยายประกอบการสาธิต การใช้สถานการณ์จำลอง และการฝึกในสถานการณ์ที่เป็นจริง

3.2.4 การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการกระตุ้นให้คนในองค์การได้ค้นคว้าที่จะไปหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีผลต่อการทำงานในหน้าที่ด้วยการพัฒนา อาจศึกษาจากเอกสาร ตำรา สนทนา สัมภาษณ์ผู้มีความรู้ หรือศึกษาสังเกตจากการปฏิบัติจริง

4. การแบ่งประเภทตามลักษณะวิธีการฝึกอบรมทั่วไป แบ่งเป็น 2 ประเภท

4.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำกร (On-The-Job Training) เป็นการปฏิบัติงานที่ทำจริงๆ เพื่อให้คนงานเข้าใจวิธีการทำงาน และเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน ลักษณะการฝึกปฏิบัติจะเป็นแบบทำไปเรียนรู้ไป อาจมีการอธิบายประกอบหรือการสาธิตเพิ่มเติม

4.2 การฝึกปฏิบัติงานนอกที่ทำกร (Off-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่เตรียมให้คนงานพร้อมที่จะเข้าไปสู่การปฏิบัติงานจริง เพราะงานบางงานต้องเสี่ยงกับการเกิดอุบัติเหตุ และต้องการเทคนิคเฉพาะทาง เช่น งานในโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้เครื่องจักรกล เทคนิคการฝึกอบรมมีทั้งการบรรยาย การอภิปราย การสาธิต การทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลอง การฝึกอบรมแบบนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายจากการต้องปฏิบัติจริง และช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน

นอกจากการแบ่งประเภทของการฝึกอบรมแบบนี้แล้ว ยังมีการจำแนกประเภทของการฝึกอบรมตามเกณฑ์ต่างๆ ไว้ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งของการฝึกอบรม เกณฑ์ประเภทนี้แบ่งบอกถึงแหล่งของผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การฝึกอบรมภายในองค์การ (In-House Training) เป็นสิ่งที่ยังการจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์การจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรม

ประเภทนี้มีข้อดีตรงที่ว่า องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียก็คือ องค์กรอาจจะต้องทุ่มเทพยายามทั้งในด้านกำลังคนและเงินทองให้แก่การฝึกอบรมประเภทนี้มากพอสมควร เนื่องจากจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด ตั้งแต่การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร การจัดหาวิทยากร การจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งการประเมินผล

1.2 การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้มิได้เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเอง แต่เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทนหรืออาจจะเป็นการส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์กรภายนอก องค์กรที่รับจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้อื่น มีอยู่ด้วยกันหลายองค์กร ตัวอย่างเช่น สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย สมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และกองฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เป็นต้น การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอกเป็นที่ยอมรับขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2. การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เกณฑ์ข้อนี้บ่งบอกว่าการฝึกอบรมได้จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรมกำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงานไว้ชั่วคราว เพื่อรับการอบรมในห้องเรียน

2.1 การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2.2 การฝึกอบรมนอกงาน (Off-The-Job Training) ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้จะเรียนรู้อะไรต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และต้องหยุดพักการปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้เป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

3. ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูนหรือสร้างขึ้นในตัวผู้เข้ารับการอบรม

3.1 การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์หีสินเชื้อ การซ่อมแซมรถยนต์ เป็นต้น

3.2 การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับการฝึกอบรมมักจะมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

3.3 การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4. ระดับชั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.1 การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ (Employee Training) คือ การฝึกอบรมที่จัดให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการซึ่งทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง โดยมักจะเป็นการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เช่น การซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร การโต้ตอบทางโทรศัพท์ หรือเทคนิคการขาย เป็นต้น

4.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นกลุ่มพนักงานที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การ โดยส่วนใหญ่แล้วการฝึกอบรมประเภทนี้มักจะมีหลักสูตรที่ให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารงาน

4.3 การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ (Managerial Training) กลุ่มเป้าหมายของการฝึกอบรมประเภทนี้ คือ กลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการระดับกลางขององค์การ เนื้อหาของการฝึกอบรมแบบนี้ก็จะมุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการและบริหารงานที่ลึกซึ้งมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบริหารงานและจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 การฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (Executive Training) การฝึกอบรมในประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการอบรมซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ อาทิ ผู้อำนวยการฝ่าย กรรมการบริหาร ประธานและรองประธานบริษัท มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารองค์การ เช่น การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Decision-Making) หรือ การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ในส่วนของวิธีการฝึกอบรมนั้นถือเป็นเครื่องมือหรือกิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ระหว่างวิทยากรกับผู้รับการอบรม หรือเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับการอบรมด้วยกันเอง เพื่อให้ผู้รับการอบรมมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของวิธีการฝึกอบรมไว้หลายแนวทางดังต่อไปนี้

1. วิธีการบอกกล่าว (Telling Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่วิทยากรมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้แก่ผู้รับการอบรม เช่น การบรรยาย การประชุม อภิปราย การสัมมนา เป็นต้น

2. วิธีการกระทำ (Doing Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญมาก โดยจะต้องเป็นผู้ลงมือกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง ภายใต้การแนะนำดูแลของวิทยากร ตัวอย่างเช่น การระดมสมอง การสอนแนะ เป็นต้น

3. วิธีการแสดง (Showing Method) เป็นวิธีการฝึกอบรมซึ่งแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นถึงสภาพการณ์จริงหรือคล้ายจริง โดยผู้แสดงอาจจะเป็นผู้รับการอบรมหรือบุคคลอื่นก็ได้ ส่วนวิทยากรจะเป็นผู้อธิบายถึงวัตถุประสงค์และสรุปกิจกรรม ตัวอย่างเช่น การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต เป็นต้น

4. วิธีการที่มีวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้น

5. วิธีการที่มีผู้รับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การระดมสมอง กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น

6. วิธีการที่เน้นพัฒนาการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น การสอนงาน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การสอนโดยใช้โปรแกรมการเรียน เป็นต้น

7. วิธีการที่ใช้ไฮเทคเทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การสอนโดยใช้ภาพยนตร์ การสอนโดยใช้สไลด์/เทป เป็นต้น

การจำแนกประเภทของวิธีการฝึกอบรมดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าเป็นการจำแนกซึ่งเน้นบทบาทของวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ในที่นี้การแบ่งประเภทของวิธีการฝึกอบรม จะยึดถือเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจำแนกประเภทโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ จึงช่วยให้วิทยากรเลือกใช้วิธีการฝึกอบรมได้อย่างมีเป้าหมาย สำหรับประเภทของวิธีการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ได้แก่

1.1 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ (Knowledge) คือ วิธีการที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและมากเพียงพอ

1.2 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Abilities) คือ วิธีการที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

1.3 วิธีการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude) คือ วิธีการที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ในทางที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

2. ลักษณะของการเรียนรู้ ในบางกรณีการเรียนรู้อาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ตามความสามารถ ความถนัด และสติปัญญาของแต่ละคน แต่ในบางกรณีการให้เรียนรู้เป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป ก็อาจจะให้ประโยชน์มากกว่า การเรียนรู้เป็นรายบุคคล เช่น ในกรณีที่ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เป็นต้น ดังนั้น ประเภทของวิธีการฝึกอบรมซึ่งจำแนกโดยอาศัยลักษณะของการเรียนรู้จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Individual Learning) ซึ่งจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล โดยอาจจะอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์การเรียนต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 วิธีการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ซึ่งจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มตั้งแต่สองคนขึ้นไป

นอกจากนั้นกระบวนการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งสำคัญในการจัดฝึกอบรม เพราะกระบวนการฝึกอบรมจะแสดงถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินการฝึกอบรมตั้งแต่เริ่มต้นฝึกอบรม โดยทั่วไปมี 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นแบบที่เรียกว่า วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนี่สามนี้ก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้กระบวนการในขั้นตอนนี้ นับว่าละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการการ

ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ตามที่ได้มุ่งหวังไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรจะระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ หรือทักษะ หรือความสามารถ ระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหนและพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สภาวะการณ์อย่างไร

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม

การดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์ และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการประเมินผลการฝึกอบรมประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิด คือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง (Experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (Non-Experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ซึ่งพอจะสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานว่ามีปัญหาอะไรที่จำเป็นจะต้องแก้ไข และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ โดยรวมถึงการหาข้อมูลด้วยว่ากลุ่มบุคลากรที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนเท่าใด จะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรม หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรมาตรฐานที่สถาบันฝึกอบรมจัดอยู่

2. การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นหรือความต้องการของการฝึกอบรมมาวิเคราะห์เป็นหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้นั้น นอกจากการที่วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์แล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม และแผนบทเรียนแล้ว ยังรวมถึงการที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งมีความเข้าใจหลักการบริหารการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการต่างๆ ในช่วงก่อนการฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนการกำหนดโครงการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบต้องคำนึงถึงการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการอย่างไร ด้วยวิธีการใด โดยใช้เครื่องมืออะไรและจะดำเนินการติดตามผลด้วยหรือไม่ ถ้าจะติดตามจะติดตามอย่างไร ด้วยวิธีใดและเมื่อไร ซึ่งผลของการประเมินและติดตามผลจะต้องนำมาเป็นข้อมูลในการทำรายงาน และยังเป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะใช้พิจารณาในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการฝึกอบรม สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรซึ่งแสดงเป็นขั้นตอนขององค์ประกอบและการพัฒนารูปแบบ เป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์ประกอบในการดำเนินงาน ที่แสดงถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาทฤษฎี หลักการและแนวความคิด และสังเคราะห์สร้างรูปแบบที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น การจะจัดการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลนั้นควรดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีกระบวนการพอสรุปได้ว่า กระบวนการที่ 1 การศึกษาสภาพงานตามบริบท โดยการสอบถามสัมภาษณ์ หรือเป็นการกำหนดจากฝ่ายบริหาร กระบวนการที่ 2 การจัดทำแผนการฝึกอบรมเป็นการนำรายงานความจำเป็นตามสภาพงานมากำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร กระบวนการที่ 3 การฝึกอบรมเป็นหน้าที่ที่องค์การหรือหน่วยงานที่จะดำเนินการฝึกอบรม โดยการเตรียมความพร้อมก่อนการฝึกอบรมและสนับสนุนการฝึกอบรม ทั้งในระหว่างการจัดการฝึกอบรมและหลังการจัดการฝึกอบรม กระบวนการที่ 4 การประเมินผลฝึกอบรม

เป็นการวัดผลการฝึกอบรมเพื่อนำมาประเมินและวิเคราะห์ผลที่จะมีผลกระทบต่อทัศนคติ ความคิด ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และกระบวนการที่ 5 การติดตามการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการติดตามหลังการฝึกอบรมเพื่อยืนยันผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความเห็นของผู้บังคับบัญชาและการหาค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์, 2547: 126) จะเห็นได้ว่าการจัดการอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันจะเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมจึงหมายถึง การกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องอะไรบ้าง โดยเทคนิคและวิธีการอย่างไร และจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด จึงจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์

กรีซ อัมโกชน์ (2553: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอย่างถูกต้องตามหลักการฝึกอบรม สำหรับการพัฒนากลุ่มบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือสำหรับบุคลากรซึ่งจะต้องปฏิบัติงานใดงานหนึ่งเหมือนกัน ถึงแม้ว่าบุคลากรนั้นจะอยู่ในต่างหน่วยงานกันก็ตาม ควรจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ระบุภารกิจที่เป็นปัญหาหรือต้องการพัฒนา
3. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
4. การจัดระดับความสำคัญของภารกิจที่เป็นปัญหา
5. การกำหนดหัวข้อวิชา
6. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
7. การกำหนดแนวการอบรม
8. การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม
9. การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร
10. การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

หากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรมสามารถสร้างหลักสูตรฝึกอบรมได้ตามกระบวนการและขั้นตอนที่ระบุมาแล้วทั้งหมด ผู้เขียนเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่มีคุณภาพ สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลในการฝึกอบรมได้อย่างแน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอาจมีข้อจำกัดที่ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนดังกล่าวได้ทั้งหมด ข้อจำกัดที่สำคัญคือ การที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการสร้างหลักสูตรยังขาดความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมนั้นๆ อย่างเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถกำหนดวิชาซึ่งตรงกับความเป็นในการฝึกอบรมได้ จึงต้องแสวงหา ความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อขอรับ การให้คำปรึกษา

นอกจากนั้น ข้อจำกัดอื่นๆ อาจได้แก่ ข้อจำกัดในเรื่องของเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในการสร้างหลักสูตร ทั้งในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น และในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ตามขั้นตอนของกระบวนการสร้างหลักสูตร ส่วนข้อจำกัดอื่นๆ ที่อาจมีได้ทั้งในด้านเงินงบประมาณในการฝึกอบรม การขาดแคลนวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนจำนวนระยะเวลาที่กลุ่มบุคลากรเป้าหมายจะสามารถมาเข้ารับการฝึกอบรมได้นั้น อาจดูเหมือนไม่ได้มีผลกระทบโดยตรง แต่ก็ล้วนเป็นข้อจำกัด ซึ่งจะมีส่วนทำให้หลักสูตรการฝึกอบรม ต้องมีลักษณะที่มิใช่เป็นไปตามความจำเป็นในการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียวทั้งหมด

อนึ่ง ในการกำหนดหัวข้อวิชาในหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น ผู้เขียนเห็นว่า ในทางปฏิบัติ ผู้สร้างหลักสูตรอาจใช้วิธีการศึกษาจาก ตัวอย่างหลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มบุคลากรซึ่งมีลักษณะงานเทียบเคียงกัน หรือมีความจำเป็นในการฝึกอบรมคล้ายคลึงกันได้ แต่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบสร้างหลักสูตรก็จะต้องระมัดระวัง หากจะนำหัวข้อวิชาเช่นเดียวกันกับหลักสูตรตัวอย่างมาใช้ จะต้องคำนึงอยู่เสมอถึงข้อแตกต่างของกลุ่มผู้เข้าอบรม และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน หลักสูตรฝึกอบรมที่นำมาใช้เป็นตัวอย่างควรจะช่วยได้ดีในแง่ของการเปรียบเทียบและขยายความคิดของผู้สร้างหลักสูตรให้กว้างขวางขึ้นเท่านั้น ทางที่ดีที่สุดในทางปฏิบัติในการสร้างหลักสูตรซึ่งผู้สร้างอาจไม่มีความรู้กว้างขวางเพียงพอ คือ การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร และนักวิชาการในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม อาจโดยการขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล หรือจากการจัดประชุมเพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดหลักสูตรและหัวข้อวิชาตามความจำเป็นในการฝึกอบรมก็ได้

ถึงแม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมมาแล้วก็ตาม ก่อนจะสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการทบทวนปัญหาที่ได้กำหนดไว้ว่าเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นว่า มีปัญหาอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับบุคลากรในตำแหน่งงานใด ระดับใดบ้าง มีจำนวนเท่าใดเหมาะสมสำหรับการส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก หรือมีจำนวนมากเพียงพอที่จะจัดการฝึกอบรม

ในองค์กรหรือหน่วยงานให้โดยเฉพาะ (ดังที่เรียกกันว่า In-house training) เมื่อคิดว่ามีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งเห็นว่าควรจะต้องจัดขึ้นในจำนวนที่เหมาะสมแล้ว จึงเตรียมการในขั้นต่อไป

หากต้องการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องตรงกันกับความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด เช่น ตำแหน่งพนักงานขับรถยนต์ หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลโดยเฉพาะ ผู้สร้างหลักสูตรจำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในความหมายของคำว่าการ งาน หน้าที่ และภารกิจ เสียก่อน

งาน (Job) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติงานที่บุคลากรในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด คือ ครอบคลุมอยู่ในสายการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งกำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ในองค์กร งานแต่ละตำแหน่งจะประกอบไปด้วย "หน้าที่" ตั้งแต่ 1 หน้าที่ ขึ้นไป

หน้าที่ (Duty) หมายถึง สิ่งที่คุณครอบครองงานจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลงานซึ่งตรงกับตำแหน่งงานของตน ทั้งนี้ ในหน้าที่แต่ละหน้าที่จะประกอบไปด้วยภารกิจหลายๆ ภารกิจด้วยกัน

ส่วน "ภารกิจ" (Task) หมายถึง หน่วยการปฏิบัติที่สำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดผลงาน และเป็นส่วนของการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับใช้วิธีการ เทคนิค หรือระเบียบต่างๆ ดังนั้น การปฏิบัติตามภารกิจนั้นจึงจะต้องใช้ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถด้วย โดยการปฏิบัติงานตามภารกิจนั้น จะประกอบไปด้วยรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป

ประเด็นสำคัญในการสร้างหลักสูตร คือ เราพยายามที่จะฝึกอบรมในระดับของภารกิจ (Task) เนื่องจากเป็นหน่วยของงานในระดับที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไป กล่าวคือ หากฝึกอบรมในระดับของงานหรือหน้าที่ก็มักจะกว้างจนเกินไป แต่ถ้าฝึกอบรมในระดับรายละเอียดของงานก็จะแคบจนเกินไป

อัศวรัตน์ พูลกระจ่าง (2550: 50-51) ได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอเกี่ยวกับรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมหัวหน้างาน จำนวน 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความต้องการ (Needs) เป็นการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาและความจำเป็นที่ต้องปรับระดับความสามารถของบุคลากรในองค์กรซึ่งจะต้องแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรมแล้วกำหนดวัตถุประสงค์การอบรม (Objectives)

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบหลักสูตร (Design) เป็นการกำหนดรายละเอียดหรือองค์ประกอบที่จำเป็นในหลักสูตรแล้วกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Objective) ได้แก่ 1) การกำหนดโครงสร้างหลักสูตร (Curriculum Structure) เช่น เนื้อหา (Content) ของหลักสูตรฝึกอบรม

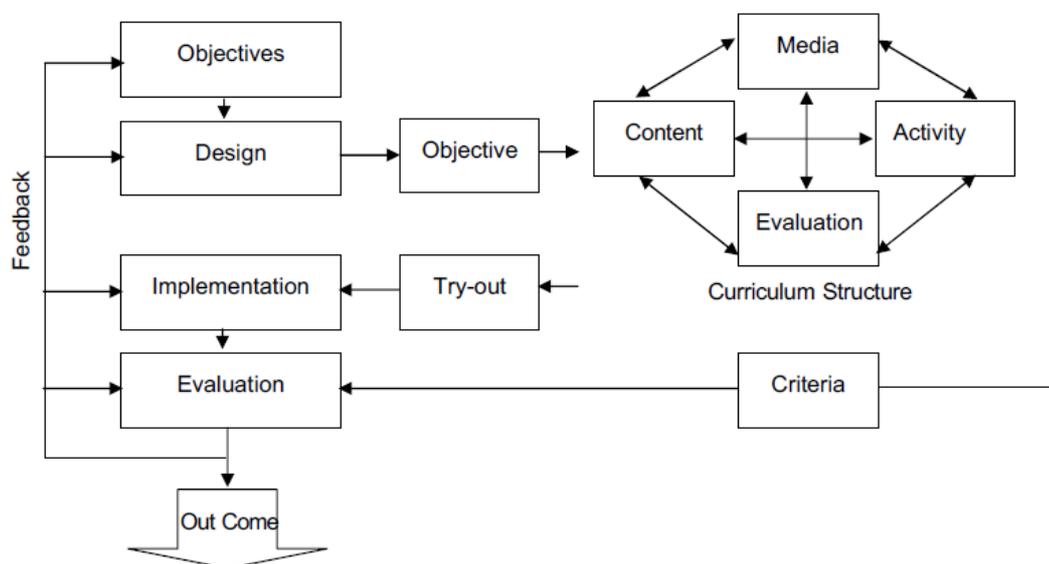
ที่ต้องครอบคลุมวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์งาน กิจกรรม (Activity) คือ กระบวนการถ่ายทอดเนื้อหาจากผู้ทำหน้าที่วิทยากรไปยังผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สื่อการสอน (Media) คือ เครื่องมือหรือช่องทางที่วิทยากรถ่ายทอดเนื้อหาให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม การประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดความรู้ผู้เข้ารับการอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ รวมทั้งการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม 2) ทดลองใช้ (Try-out) เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การนำไปใช้ (Implementation) คือ การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินประสิทธิผลของหลักสูตรและประสิทธิภาพการจัดการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผล (Out Come) เป็นการสรุปผลข้อดีข้อเสียพร้อมกับข้อเสนอแนะ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างาน

Adms (1972: 34-37) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาและสำรวจความต้องการเพื่อกำหนดความต้องการในหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรม หรือกำหนดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือโปรแกรมการฝึกอบรมซึ่งต้องระบุให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาแผนภูมิทักษะเป็นการกำหนดทักษะที่ต้องการในวิชาชีพนั้นๆ โดยคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้นเพื่อกำหนดในหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 3 เลือกและปฐมนิเทศผู้สอน เป็นการคัดเลือกและประเมินคุณสมบัติของผู้สอนแล้วปฐมนิเทศก่อนที่จะมอบหมายงานให้

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาทักษะต่างๆ ในแผนภูมิทักษะแล้วกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมได้รับการเรียนรู้หรือประสบการณ์การทำงานในทักษะต่างๆ จนบรรลุผลที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 5 เลือกและวางตัวผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรม โดยคัดเลือกผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมตามความสามารถที่คาดหวังว่าจะประสบผลสำเร็จในการเรียนทักษะต่างๆ ในแผนภูมิทักษะซึ่งแตกต่างจากเดิมที่ประเมินความสามารถพื้นฐานก่อนเข้ารับการอบรม และให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนหรือฝึกอบรมในสภาพแวดล้อมการทำงานจริง

ขั้นตอนที่ 6 เลือกสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อกำหนดทรัพยากรหรือประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นจริงในสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น การให้ฝึกอบรมทักษะต่างๆ ในสภาพแวดล้อมของการทำงานจริง เพราะจะทำให้รับประสบการณ์ที่ดีกว่าและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า หรืออาจให้มีการฝึกอบรมในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมซึ่งมีความปลอดภัยและสะดวกกว่า หรือให้มีการฝึกอบรมทั้งสองลักษณะ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 เลือกและจัดอุปกรณ์เครื่องมือและวัสดุต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการจัดอบรม

ขั้นตอนที่ 8 ติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือและวัสดุต่างๆ เป็นกระบวนการจัดการหรือปรับปรุงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้อย่างสะดวก

ขั้นตอนที่ 9 กำหนดและมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ เป็นการกำหนดบุคลากรที่เหมาะสมเพียงพอสำหรับการสอนหรือให้การอบรมทักษะต่างๆ ในแผนภูมิ

ขั้นตอนที่ 10 จัดชุดกิจกรรมเฉพาะบุคคล โดยเตรียมชุดวัสดุอุปกรณ์การเรียนรู้ในแต่ละทักษะให้ผู้เรียน รวมทั้งพิจารณาหรือประเมินทุกทักษะเพื่อตัดสินใจว่าจะต้องให้ความรู้หรือสนับสนุนอะไรอีกบ้าง

ขั้นตอนที่ 11 เลือกวัสดุสิ่งพิมพ์หรือเอกสารตำราที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยตรง

ขั้นตอนที่ 12 พัฒนาวัสดุสิ่งพิมพ์ หรือทำวัสดุสิ่งพิมพ์ หรือเอกสารต่างๆ เพิ่มเติมจากที่มีอยู่แล้ว

ขั้นตอนที่ 13 เลือกสื่อทัศนูปกรณ์ที่เหมาะสม เช่น วีดิทัศน์ สไลด์ หรือเทปบันทึกเสียง เพื่อช่วยในการเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 14 พัฒนาสื่อทัศนูปกรณ์เป็นการพัฒนาสื่อทัศนูปกรณ์ที่ยังไม่มีหรือมีอยู่แล้วแต่ยังไม่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นสื่อประกอบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 15 เลือกและติดตั้งอุปกรณ์การเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์ ชุดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อจะกำหนดหรือติดตั้งเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนหรือ การฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 16 การประเมินผลสัมฤทธิ์ เป็นจุดเริ่มต้นของการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ซึ่งอาจมีความบกพร่องเนื่องจาก กิจกรรมการฝึกอบรม สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศการเรียนรู้ วัสดุ อุปกรณ์ไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

British Columbia Institute of Technology (1995) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนา หลักสูตรเพื่อการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการ (Identification of need) ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์ความต้องการ (Needs Analysis) เพื่อให้ได้ความต้องการของบุคคล ความต้องการของสถานประกอบการ และความต้องการของสังคม เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมใหม่ (Development a New Program) และปรับปรุงหรือทบทวนโปรแกรมการฝึกอบรม (Revise of Modify Training Program of Curriculum)

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมภาระงาน (Duties) ซึ่งมีหลัก 3 ประการ คือ 1) ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญและประสบความสำเร็จจริง 2) ต้องมีความสามารถอธิบายงานออกมาได้ดีกว่าคนอื่น 3) ต้องวิเคราะห์งานย่อยๆ (Task) ออกมาได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ คือ The Job Profile ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ Job Title Job (หัวหน้างาน) Duties (กลุ่มภาระงาน) และ Tasks (งานย่อยภายใต้ Duties)

3. การวิเคราะห์งานย่อย (Task Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 1) ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ความรู้ในงาน ความรู้สัมพันธ์ (ก่อน-หลัง) และเจตคติในงาน 3) กำหนดอุปกรณ์ 4) กำหนดความปลอดภัย 5) ลำดับความยากและความสำคัญ และ 6) กำหนดมาตรฐานหรือเงื่อนไข

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตร (Design Training) โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้เป็น คือ เงิน (Financial resource) คน (Human resource) เวลา (Time) สิ่งอำนวยความสะดวก

(Facilities) อุปกรณ์ (Equipment) วัสดุ (Material) และคุณลักษณะขององค์การ (Organization Characteristics)

การออกแบบหลักสูตร (Design Training) จะนำผลการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวิเคราะห์งานย่อย (Task Analysis) มากำหนดหลักสูตรหรือโปรแกรม ซึ่งประกอบไปด้วย

1. เป้าหมายของหลักสูตร (Aim) ได้แก่ เป้าหมายของหลักสูตร (Purpose) ทิศทางของหลักสูตร (Direction) ขอบเขต (Scope) และเป้าหมายของผู้เรียน ได้แก่ เรียนแล้วได้อะไร (Educational Outcome) เนื้อหาหลัก (Major Content Areas)

2. ชื่อหลักสูตร (Course Title) โดยหลักสูตรจะกำหนดวัตถุประสงค์รายวิชา บรรจุไว้ในเอกสาร 2 ชนิด คือ ประมวลการสอน (Course Syllabus) และคู่มือ (Instructor Guide)

3. การกำหนดผลของการเรียนรู้ เพื่อให้รู้ว่าเรียนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เช่น เรียนรู้จากเรื่องทั่วๆ ไปสู่การเรียนรู้เรื่องเฉพาะ การเรียนรู้จากสิ่งรู้ไปหา สิ่งไม่รู้ การเรียนรู้จากง่ายไปหายาก การเรียนจากทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

4. การกำหนดรายละเอียดวิชา (The Course Syllabus of Course Outline) ประกอบด้วย คำอธิบายรายวิชา (Course Description) วัตถุประสงค์รายวิชา (Course Goals) เวลาในการสอน (Course Duration) วิธีการวัดผล (Evaluation) ผลที่ได้จากการเรียน (Credits) รายชื่อหนังสือที่เกี่ยวข้อง (List of Textbook) รายชื่ออุปกรณ์ (List of Equipment) ชื่อวัสดุที่ใช้ (List of Supplies)

ขั้นตอนที่ 3 การใช้หลักสูตร เพื่อเป็นการประเมินหลักสูตรประกอบด้วย

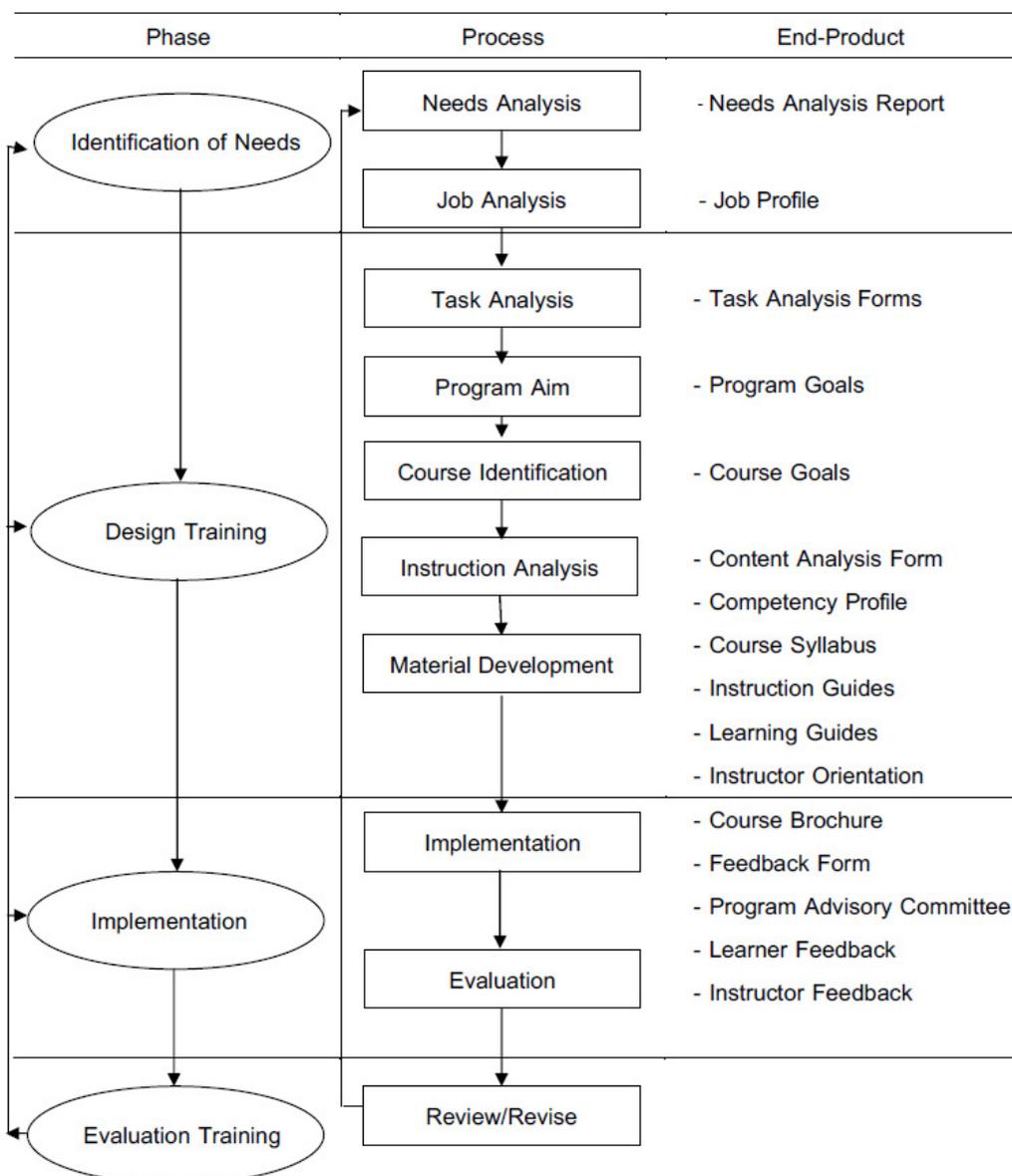
1. การประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร ได้แก่ การประเมินผลจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เจตคติ (Attitude) และโอกาสการจ้างงาน (Employment) จากผู้จบหลักสูตรและผู้ใช้แรงงานที่จบหลักสูตรว่าทำงานเป็นอย่างไร

2. ประเมินการยอมรับหลักสูตร จากความพึงพอใจของผู้ใช้หลักสูตรหรือผู้เข้ารับการอบรม และความคิดเห็นของผู้สอน วิทยากรหรือผู้บริหารว่าหลักสูตรมีความสมบูรณ์หรือบกพร่องอย่างไรในด้านใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินประสิทธิภาพ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่ผลิตออกมาว่าคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ลงทุนไปหรือไม่ โดยคำนวณได้จากสูตร ดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 Orientations to BCIT Curriculum Development Model. 1995

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต้องให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมควรมีขั้นตอนสำคัญ คือ 1) ศึกษาความต้องการเพื่อศึกษาสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องพัฒนา 2) ออกแบบหลักสูตร โดยการกำหนดรายละเอียดหรือองค์ประกอบที่จำเป็นในหลักสูตร เช่น วัตถุประสงค์ โครงสร้างหลักสูตร กิจกรรมการอบรม สื่อ และการประเมินผล เป็นต้น 3) การใช้หลักสูตร คือ การนำหลักสูตรไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

ที่กำหนดไว้ และ 4) การประเมินผลและติดตามผล เป็นการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการอบรม และประสิทธิผลของหลักสูตร รวมทั้งสรุปผลข้อดีข้อเสียพร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงหลักสูตร

เทคนิคการฝึกอบรม

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ (2555: ออนไลน์) ให้ความหมายว่า หมายถึง วิธีการหรือเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร และสื่อความหมายระหว่างผู้ที่เป็นวิทยากรกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน หรือระหว่างบุคคลอื่นใด ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของบุคคลด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระดับที่ต้องการ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กรีช อัมโกชน (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า หมายถึง วิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติและความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ถูกต้อง เหมาะสม และเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรมนั้น

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542: 58-59) นำเสนอเทคนิคการฝึกอบรม (Training Technique) ว่าหมายถึงวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร หรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือข้อมูลต่างๆ ระหว่างผู้ให้การอบรมและผู้เข้ารับการอบรม เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ โดยเลือกวิธีการเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสและมองเห็นสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ใช้สื่อทัศนูปกรณ์อย่างเพียงพอ เลือกวิธีการที่จะจำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองทำงานจริงๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการฝึกบ่อยครั้งในเวลากำหนด และฝึกจากวิธีง่ายไปหายากตามลำดับการทำงานแต่ละส่วน และให้ฝึกทำงานตั้งแต่ต้นจนสำเร็จขั้นสุดท้าย โดยนำเสนอเทคนิคการฝึกอบรม จำนวน 4 เทคนิค คือ

1. เทคนิคการบรรยายและอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเทคนิคการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การบรรยายหรือปาฐกถา (Lecture or Speech) การบรรยายเป็นชุด (Symposium) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)

2. เทคนิคการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วมเช่นการสัมมนา (Seminar) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การประชุม (Syndicate Method) การระดมความคิด (Brainstorming) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การประชุมถกเถียง (Buzz Session)

การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) การให้เวลาซักถาม (Question Period) การสัมภาษณ์ (Interview) การสาธิต (Demonstration) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การทัศนศึกษา (Field Trip)

3. เทคนิคการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปรับให้เข้ากับระดับความสามารถในการเรียนรู้และความสะดวกของตนได้ เช่น การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction) การสอนแนะ (Coaching) เป็นต้น

4. เทคนิคการใช้สื่อในการฝึกอบรม เช่น การใช้สไลด์ประกอบเสียง (Slide/Tape Presentation) การใช้ภาพยนตร์ประกอบ (Instructional Film) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้ขยายความเกี่ยวกับเทคนิคการอบรมไว้เป็นตัวอย่าง เช่น 1) การบรรยาย (Lecture) คือ การที่ผู้สอน 2 คน ต่อผู้ฟังจำนวนมาก ซึ่งอาจเป็นการบรรยายแต่เพียงฝ่ายเดียว หรือเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามหรือแสดงความคิดเห็น เรียกว่าการบรรยายกึ่งอภิปราย มีข้อดีคือ สามารถบรรยายได้กับคนจำนวนมาก ต้นทุนน้อย สามารถขยายหรือรวบรัดได้ตามความต้องการ สำหรับข้อเสียนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้ฟังอาจเข้าใจดีแต่เอาไปปฏิบัติไม่ได้ ผู้พูดอาจพูดมากไปพูดไม่เก่ง พูดซ้ำซาก พูดซ้ำหรือเร็วเกินไป 2) การประชุมกลุ่ม (Conference) เป็นการร่วมแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิก ผู้เข้าร่วมประชุมเพียงรวบรวมรับฟังความคิดเห็นจากที่ประชุม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกมีส่วนร่วมในการแสดงออกมากกว่ารับฟังอย่างเดียว ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกได้แสดงความคิดเห็น ถามปัญหาได้ รู้จักรับฟังผู้อื่น ส่วนข้อเสียคือ ใช้กับคนจำนวนมากๆ ไม่ได้ และเสียเวลามาก 3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) เป็นการอบรมโดยใช้ตัวอย่างจากปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในอดีต พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาให้ ผู้รับการอบรมฝึกวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาและเสนอความคิดเห็น ซึ่งมักจะใช้กับผู้เข้ารับการฝึกในระดับหัวหน้างาน หรือระดับบริหาร ข้อดีคือ ทำให้ผู้รับการฝึกได้เรียนรู้ และวิเคราะห์ปัญหาจากข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์และความรู้สูง สำหรับข้อเสียคือ ต้องเสียเวลามาก 4) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) วิธีนี้จะใช้ควบกับวิธีอื่นๆ ลักษณะคล้ายแต่ให้ผู้เข้ารับการฝึกเข้าร่วมแสดงบทบาทให้เห็นจริง บางครั้งอาจกำหนดบทบาทให้ล่วงหน้า บางครั้งอาจไม่กำหนดให้โดยให้ผู้แสดงตัดสินใจเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ข้อดีคือ เป็นการช่วยให้นำความรู้จากการบรรยายหรืออภิปรายมาใช้จริงๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำซึ่งจะช่วยให้เกิดความสนุกสนานกับสถานการณ์ ส่วนข้อเสียต้องมีการเตรียมตัว เตรียมอุปกรณ์มาก ทำให้ยุ่งยากเสียเวลา 5) การสาธิต (Demonstration) เป็นแนวความคิดที่ว่าให้เห็นของจริง ทำให้เกิดความเชื่อ ความเข้าใจ มากกว่าการคิด และงานบางอย่างไม่สามารถใช้วิธีอื่นได้นอกจากการสาธิตให้เห็น เช่น การควบคุมเครื่องจักร การประกอบ การติดตั้ง เป็นต้น ซึ่งจะมีการอธิบายประกอบไปด้วย ข้อดี ได้ใช้ทั้งการสัมผัสด้วยมือและเห็นด้วยตา ทำให้ได้ความรู้และเกิดความเข้าใจได้เร็ว จำและเข้าใจได้ดีกว่า มักใช้ในการสอนงาน ข้อเสียคือต้องใช้สถานที่ที่ทำการสาธิต ซึ่งทำให้ยุ่งยากและเสียเวลา นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีกหลายประการ เช่น

การหมุนเวียนงาน การระดมสมอง การเล่นเกมทางการบริหาร เป็นต้น ซึ่งจะใช้วิธีใดขึ้นกับความต้องการและความเหมาะสมหลายประการ เช่น สถานที่ อุปกรณ์ จำนวนผู้เข้ารับการฝึก ความสามารถของวิทยากร เป็นต้น

สรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และเกิดทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เช่น เทคนิคการบรรยาย เทคนิคการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีบทบาทร่วม เทคนิคการพัฒนาเฉพาะตัวบุคคล เป็นต้น

การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม เป็นการตอบคำถามว่ามีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การวัดผลการฝึกอบรม แล้วนำมาวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2533)

วิจิตร อวระกุล (2540: 236-237) ให้ความหมายและสิ่งที่ต้องการประเมิน (Evaluation) ว่าคือกระบวนการพิจารณา วินิจฉัยเพื่อให้ทราบว่า การกระทำ กิจกรรม หรืองานต่างๆ ที่เราทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูล ตัวเลข ของผลที่ออกมาแล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เรามีอยู่หรือตั้งขึ้น เพื่อสรุปและตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

ยงยุทธ เกษสาคร (2545: 215) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามที่จะวัดว่าการดำเนินการฝึกอบรมนั้นบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบเพื่อจะประเมินคุณค่าหรือตีราคาการฝึกอบรมที่ได้กระทำไป

การประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบควรจะครอบคลุมทั้งระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) และผลจากการฝึกอบรม (Outputs) ซึ่งการพิจารณาหรือตรวจสอบในการประเมินผลสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) ประเมินเกี่ยวกับ

1.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการตรวจสอบว่ามีการวิเคราะห์หาความจำเป็นมาก่อนหรือไม่ ข้อมูลที่ได้ครอบคลุมและเชื่อถือได้เพียงใด มีอะไรเป็นเครื่องชี้วัดและความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม โดยตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์หลักของโครงการสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่ วัตถุประสงค์หลักของโครงการเขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่ และวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมมีส่วนสนับสนุนโครงการเพียงใด

1.3 หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม โดยการตรวจสอบหัวข้อวิชาต่างๆ ในหลักสูตรว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่ วัตถุประสงค์รายวิชาแต่ละวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่ ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาวิชาของวิชานั้นๆ หรือไม่ เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้นๆ หรือไม่ โสทัศน์อุปกรณ์เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ระยะเวลา และสถานการณ์ในการฝึกอบรมเพียงใด

1.4 โครงการและกำหนดการฝึกอบรม โดยตรวจสอบการขออนุมัติโครงการ ค่าเช่า หรือมีอุปสรรคหรือไม่ และควรจะขจัดอุปสรรคอย่างไร วันเวลาที่ฝึกอบรมเหมาะสมกับหลักสูตรทุกหมวดวิชาหรือไม่ รายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรมที่ใช้เวียนแจ้งหน่วยงาน วิทยากร และแจกผู้เข้าอบรม มีความชัดเจนเพียงใด

1.5 การบริหารและเตรียมการก่อนการฝึกอบรม โดยตรวจสอบเกี่ยวกับการคัดเลือกวิทยากรมีความเหมาะสมหรือไม่ การเชิญและประสานงานกับวิทยากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ การเลือกสถานที่ฝึกอบรมมีเหตุผลอย่างไร สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมหรือไม่ การประสานงานกับเจ้าของสถานที่ฝึกอบรมมีปัญหาหรือไม่

1.6 การส่งและคัดเลือกผู้เข้าอบรม โดยตรวจสอบการแจ้งเชิญส่งผู้เข้าอบรม ได้มีการให้เวลาหน่วยงานผู้ส่งและผู้เข้าอบรมในการพิจารณา ส่ง/เตรียมสมัคร เข้าอบรมเพียงพอหรือไม่ หน่วยงานคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมอย่างเหมาะสมตรงกับคุณสมบัติที่กำหนดในโครงการหรือไม่ มีการคัดเลือกผู้สมัครเข้าอบรม (ในกรณีให้สมัครเอง) โดยใช้เกณฑ์อะไร และเกณฑ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่ มีปริมาณการขอลงการส่งเข้าอบรม/สมัครเข้าอบรมเป็นจำนวนมากหรือไม่ และขอลงไปเพราะเหตุใด

1.7 งบประมาณ/การเบิกจ่ายเงิน โดยตรวจสอบว่าได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการนี้ ตลอดทั้งโครงการหรือไม่ สามารถใช้จ่ายเงินในโครงการได้ตรงตามที่ประมาณการไว้หรือไม่ ถ้าไม่ตรง เพราะเหตุใด และจะต้องปรับปรุงอย่างไร สามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินได้ตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ หรือมีปัญหาอุปสรรคในการเบิกจ่ายเงินอย่างไรบ้าง

2. กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) มีสิ่งสมควรพิจารณาในการประเมินผลคือ

2.1 วิทยากร เป็นการตรวจสอบว่า มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาให้ผู้เข้าอบรมทราบหรือไม่ วิทยากรมีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชานั้นหรือไม่ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้/กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้เพียงใด การจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาวิชาเหมาะสมเพียงใด มีการตอบคำถามชัดเจนและตรงประเด็นหรือไม่ ให้ออกาสผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นหรือไม่ มีการใช้สื่อทัศนูปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมหรือไม่

2.2 ผู้เข้าอบรม ตรวจสอบโดยสังเกตว่า สนใจและเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมหรือไม่ มาเข้าอบรมตามกำหนดเวลาตลอดทั้งหลักสูตรหรือไม่ มีการซักถามแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมหรือไม่ ให้ความร่วมมือต่างๆ ระหว่างการอบรมหรือไม่

2.3 เอกสารประกอบการอบรม ตรวจสอบดูว่าแต่ละวิชามีเอกสารประกอบการอบรมหรือไม่ เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการอบรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นหรือไม่ เอกสารแจกได้ทันเวลา ทันความต้องการหรือไม่

2.4 การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบว่า มีการควบคุมเวลาระหว่างการอบรมให้เป็นไปตามกำหนดการหรือไม่ การกล่าวแนะนำวิทยากรสำหรับแต่ละหัวข้อวิชาดำเนินไปอย่างเหมาะสม และสามารถสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ได้หรือไม่ การกล่าวขอบคุณวิทยากรสำหรับแต่ละหัวข้อวิชาดำเนินไปอย่างเหมาะสมหรือไม่ และช่วยสร้างความรู้สึที่ดีแก่วิทยากรและผู้เข้าอบรมหรือไม่ ช่วยให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่วิทยากรและผู้เข้าอบรมอย่างเต็มที่ กระตือรือร้นหรือไม่ มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับผู้เข้าอบรมหรือไม่

2.5 สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตรวจสอบจากการจัดสถานที่อบรม รวมทั้งโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมหรือไม่ อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศเหมาะสมหรือไม่ แสงสว่างเพียงพอหรือไม่ เสียงดังชัดเจนหรือไม่ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม มีเพียงพอหรือไม่ มีสิ่งรบกวนต่างๆ ในระหว่างการฝึกอบรมหรือไม่ เช่น เสียงรบกวน การเดินเข้าออก การตามผู้เข้าอบรม หรือวิทยากรไปรับโทรศัพท์บ่อยครั้ง เป็นต้น

3. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทั้งระบบ จะแบ่งการประเมินผลในช่วงนี้ออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับ 1 ชั้นปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้เข้าอบรม หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อสิ่งต่อไปนี้ ความเหมาะสมของหลักสูตรและหัวข้อวิชา การดำเนินการฝึกอบรมของวิทยากร ประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ความเหมาะสมในการบริหารโครงการฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เข้าอบรม และความคุ้มค่าในการเข้ารับการอบรม

ระดับ 2 ขั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้าอบรม เป็นการประเมินว่าเกิดการ เรียนรู้จริงหรือไม่ โดยอาจแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ใน วัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่ และผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึก ของตนเองเพียงใด

ระดับ 3 ขั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้าอบรมเป็นการประเมินว่าเมื่อกลับไป ปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานแล้ว ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือไม่ โดยอาจแยกประเด็นพิจารณา คือ ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ พฤติกรรม ที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางไหน ระดับใด ชั่วคราวหรือถาวรดีขึ้นหรือเลวลง

ระดับ 4 ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) แยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

ประเด็นที่ 1 ผลที่องค์การได้รับมีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ ผลงานทั้งใน ด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสียหรือของเสีย จากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความสิ้นเปลืองต่างๆ ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานของผู้ผ่านการอบรม การลดความขัดแย้ง บั ตรสนเท่ห์ หรือข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลมาจากการบริหารงาน หรือการดำเนินงานของผู้ผ่านการอบรมและ ความพึงพอใจหรือความนิยมของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่ประสานงานหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วย กับผู้ผ่านการอบรม

ประเด็นที่ 2 ผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ อาจพิจารณาได้จากการมีทักษะด้าน ต่างๆ พร้อมทั้งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและการเลื่อนระดับตำแหน่งเพียงใด ผู้ผ่านการอบรม มีความก้าวหน้าในสายงานเพียงใดมีทักษะด้านต่างๆ พร้อมทั้งจะเป็นผู้บริหารสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และตำแหน่งใหม่เพียงใด

สำหรับขั้นตอนและวิธีดำเนินการในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน ข้อมูลที่จะนำมากำหนดเป็น วัตถุประสงค์ของการประเมินมาจากวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม รวมทั้งสิ่งที่ผู้บังคับบัญชา ต้องการทราบ แล้วสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการประเมินในขั้นนี้เป็นการนำวัตถุประสงค์ของการประเมินผล มากำหนดเป็นแผนการประเมิน จำนวน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดประเภทหรือระดับการประเมินที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การประเมิน 2) กำหนดคำถามเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ 3) กำหนด แหล่งที่มาของข้อมูล 4) กำหนดช่วงเวลาจัดเก็บข้อมูล 5) กำหนดเทคนิคหรือวิธีการและเครื่องมือใน การจัดเก็บข้อมูล และ 6) กำหนดวิธีการ วิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ประกอบด้วย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินปฏิกิริยา เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้าอบรม ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งโดยปกติผู้ดำเนินการประเมินผลจำเป็นต้องพัฒนาขึ้นมาเอง เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าอบรม โดยทั่วไปการประเมินผลระดับนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 แบบประเมินโครงการ เป็นแบบสอบถามซึ่งเหมาะสมกับการใช้เป็นข้อคำถามแบบปรนัย กล่าวคือ แต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบหลายคำตอบให้เลือก โดยเมื่อได้รับข้อมูลหรือคำตอบแล้วสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลข แจกแจงความถี่ แล้ววิเคราะห์เชิงปริมาณได้ ไม่นิยมใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended) หรือควรจะใช้ให้น้อยที่สุดไม่เกิน 2-3 ข้อ แต่ควรพยายามกระตุ้นให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมข้อคำถามประเด็นต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว ส่วนเนื้อหาหรือประเด็นที่สอบถาม ควรกำหนดให้ครอบคลุมทุกด้านของโครงการฝึกอบรม ทั้งที่อยู่ในปัจจุบันนำเข้าของกระบวนการฝึกอบรม (Inputs) และกระบวนการฝึกอบรม (Process) เช่น เนื้อหาหลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ และวิธีการฝึกอบรม ความเหมาะสมของรายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรม วิทยากร (หากในโครงการเดียวกันนี้มีการใช้แบบประเมินรายวิชาเพื่อสอบถามเกี่ยวกับวิทยากรอยู่แล้ว ในแบบประเมิน โครงการอาจจะเพียงแต่สอบถามเกี่ยวกับภาพรวมของวิทยากรเอกสารประกอบการอบรมการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ สถานที่ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น

1.2 แบบประเมินรายวิชา นิยมใช้เป็นคำถามแบบปรนัยล้วนๆ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการตอบ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิชาแต่ละวิชาทุกวิชา ผู้เข้าอบรมจึงจะต้องตอบแบบสอบถามนี้ในระยะเวลาสั้นๆ แต่บ่อยครั้ง โดยข้อคำถามมักจะเน้นถึงประเด็นเกี่ยวกับวิทยากรในแต่ละหัวข้อวิชาในด้านต่างๆ อย่างละเอียด เช่น ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา ความสามารถในการถ่ายทอด การสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม การตอบข้อซักถาม การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ ข้อดี หรือข้อควรปรับปรุงของวิทยากร เป็นต้น นอกจากนั้นควรสอบถามเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ ที่ผู้เข้าอบรมคิดว่าตนเองมีเกี่ยวกับเนื้อหานั้นๆ ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม ระยะเวลาฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในหัวข้อวิชานั้น และประโยชน์ของหัวข้อวิชานั้นในการปฏิบัติงาน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับของการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม ซึ่งได้แก่ ข้อทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้น เป็นเครื่องมือที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการประเมิน มักจะต้องพัฒนาขึ้นมาเอง หรือมิฉะนั้นก็จะต้องเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมเพื่อจัดทำแบบทดสอบ โดยขอความร่วมมือจากวิทยากรในแต่ละวิชาช่วยออกข้อทดสอบให้ในหัวข้อวิชาที่วิทยากรรายดังกล่าวรับผิดชอบ ส่วนข้อสอบข้อเขียน แบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะ โครงการหรือโครงการงาน (Assignment) ต่างๆ ที่วิทยากรมอบหมายให้ผู้เข้าอบรม ฝึกปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องอาศัย

วิทยาการ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้พัฒนาเครื่องมือดังกล่าวขึ้นมาให้ หรืออาจใช้เครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาไว้แล้ว และมีความเหมาะสมกับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการใช้สอบวัดก็ได้ โดยทั่วไปแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมนั้นมักจะมีลักษณะเป็นข้อทดสอบปรนัย ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนมาก แต่ละข้อจะมีคำตอบหลายข้อให้เลือกตอบ หรืออาจมีลักษณะเป็นการให้เติมคำตอบที่ถูกต้องลงในช่องว่างก็ได้ ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการนำข้อมูลหรือคำตอบที่ได้มาแปลงเป็นตัวเลขเช่นเดียวกับแบบสอบถามทั่วไป อย่างไรก็ตาม บางครั้งแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรมอาจมีลักษณะเช่นเดียวกับข้อสอบข้อเขียน และแบบฝึกปฏิบัติเพื่อวัดทักษะทั่วไปก็ได้ แต่จะแตกต่างกันเฉพาะที่จะนำมาใช้วัดผลการเรียนรู้ทั้งก่อนและหลังการอบรมเท่านั้นเอง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับของการประเมินพฤติกรรมในการทำงานมีเพียง 3 ชนิด คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ เพื่อติดตามผลการฝึกอบรม และแบบสอบวัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านทัศนคติหรือที่เรียกว่าแบบสอบวัดทัศนคติเพื่อใช้ติดตามผลการฝึกอบรมนั้น อาจมีความหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการฝึกอบรมที่ต้องการติดตามผล แต่โดยทั่วไปข้อคำถามจะเน้นถึงการเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ผู้ผ่านการอบรมแสดงให้เห็นได้ระหว่างก่อนการอบรมและหลังการอบรมเป็นสำคัญ ส่วนแบบสอบวัดทัศนคติที่ใช้ติดตามผลการอบรมนั้น จำเป็นต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาขึ้นหรือใช้แบบสอบวัดที่มีอยู่แล้ว

4. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในระดับการประเมินผลลัพธ์โดยรวมของโครงการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับเครื่องมือในการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน เช่น แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อติดตามผลการอบรม แต่ข้อคำถามจะเน้นที่ผลงานและความก้าวหน้าของผู้ผ่านการอบรม ตลอดจนผลรวมที่ได้เกิดกับหน่วยงานและองค์กรโดยรวม นอกเหนือไปจากการสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของพฤติกรรมของผู้ผ่านการอบรมที่อาจมีการได้เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น นักวิชาการด้านการพัฒนาบุคคลได้พัฒนาการติดตามผลการอบรมโดยใช้แผนปฏิบัติการของผู้เข้าอบรม (Participant Action Plan Approach หรือ PAPA) ซึ่งจะทำการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเป็นรูปธรรมมีความชัดเจนในทางปฏิบัติเพิ่มขึ้น โดยผู้รับผิดชอบดำเนินการติดตามผล ไม่จำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือใดๆ เพียงแต่ใช้แนวทางของ PAPA

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นปฏิบัติตามแผน เมื่อได้จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแล้ว จึงเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผน คือ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น การสอบถามด้วยแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ ตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปรายงานการประเมินผล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้แล้ว เป็นการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยนำเอาหลักสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ ก่อนที่

จะนำผลการวิเคราะห์ไปเขียนสรุปเป็นรายงานผลการประเมินโครงการฝึกอบรมต่อไป ส่วนวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จะขึ้นอยู่กับเทคนิควิธีการประเมินผลและเครื่องมือที่ใช้ ดังที่ได้ทำการวางแผนการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ต้น เท่าที่สังเกตจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และจากตำราที่เกี่ยวข้อง อาจจำแนกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือและเทคนิควิธีการประเมินได้ 4 วิธี คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ดำเนินการดังนี้

1.1 เมื่อรวบรวมข้อมูลได้จากแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบให้เลือกคำตอบหลายๆ คำตอบ และมีลักษณะของคำตอบแบบที่สามารถเรียงเป็นคะแนนตามลำดับความสำคัญได้ ดังที่ใช้กันในแบบประเมินโครงการหรือแบบประเมินรายวิชานั้น ผู้รับผิดชอบควรจะต้องนำข้อมูลที่ได้ไปเทียบค่าคะแนน แจนับความถี่ (Tally) และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยหรือที่เรียกว่าค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปเขียนเป็นรายงานสรุปต่อไป

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบให้เลือกคำตอบโดยไม่จัดเรียงตามลำดับคะแนนความสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลอาจทำได้ในลักษณะการเปรียบเทียบอัตราส่วนเป็นร้อยละ และอาจนำเสนอข้อมูลในรูปของตารางไขว้ (Cross Tabulations) ต่อไป

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในลักษณะของการเปรียบเทียบก่อน-หลังการอบรม -สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ในลักษณะการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อนการอบรม และค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการอบรม และผลต่างของคะแนนก่อน-หลังการอบรม เพื่อจะสรุปรายงานโดยใช้ผลต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนก่อน-หลังการอบรม เป็นสำคัญ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลในกรณีแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด (Opened-ended Questions) อาจทำได้ด้วยการ จัดหมวดหมู่และแยกประเภทข้อมูล และอาจดำเนินการแจกแจงความถี่ (Tally) ข้อมูลแล้วอาจคำนวณหาค่าร้อยละเพื่อนำเสนอเป็นรายงานต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบก่อน-หลังการอบรม เป็นการวิเคราะห์ว่าความแตกต่าง ระหว่างผลการทดสอบก่อนการอบรมกับหลังการอบรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจว่าคะแนนก่อน-หลังการอบรม มีความแตกต่างกันจริง และได้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นจริง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามหรือสัมภาษณ์เพื่อประเมินพฤติกรรมในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะเป็นการใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามให้เลือกหลายข้อแบบที่สามารถเรียงตามลำดับคะแนนได้เช่นเดียวกับข้อ 1.1 ก็ตาม แต่เนื่องจากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเชิงทัศนคติ หรือความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลทั่วไป เมื่อแจนนับความถี่ของ

ข้อมูลที่รวบรวมได้แล้วจึงต้องทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมก่อน-หลังการอบรมของผู้เข้าอบรม ว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ โดยการใช้ค่าไค-สแควร์ (chi-square) ช่วยในการวิเคราะห์

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะของการประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรม - หากทำสำรวจหาข้อมูลด้วยการสอบถาม หรือสัมภาษณ์ ซึ่งมีข้อคำถามลักษณะเดียวกับแบบต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็สามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นเดียวกัน แต่ถ้าเป็นกรณีที่ทำกรประเมินผลลัพธ์ของการฝึกอบรมด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลองโดยใช้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับว่าเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มสองกลุ่มที่เป็นอิสระต่อกันหรือระหว่างสองกลุ่มที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน เช่น เป็นกลุ่มเดียวกันแต่วัดผลก่อนและหลังการอบรม เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการฝึกอบรมแล้ว ผู้ประเมินจะต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการอบรม เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบต่อไป ส่วนรายงานการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้น ควรประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการฝึกอบรมที่ประเมิน
2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
3. วิธีการประเมินผล ประกอบด้วย ขอบเขตในการประเมินผล วิธีการเก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถิติที่เกี่ยวข้อง
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นต่างๆ โดยอาจอยู่ในรูปของตารางพร้อมการอธิบายความ
5. สรุปและข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย สรุปผลการประเมินโดยส่วนรวมทั้งหมด ข้อดีและข้อควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน และ/หรือผู้รับผิดชอบโครงการ ฝึกอบรม
6. ภาคผนวก ประกอบด้วย รายละเอียดโครงการฝึกอบรม รายชื่อผู้เข้าอบรม/ ตำแหน่ง/หน่วยงานที่สังกัดรายชื่อวิทยากร แบบประเมิน ที่ปรึกษาโครงการฝึกอบรม และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า การประเมินการหรือเครื่องมืออื่นๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการฝึกอบรม หรือฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรมซึ่งเป็นการวัดผล วิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบเพื่อจะประเมินคุณค่าการฝึกอบรม ซึ่งควรจะครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) และผลจากการฝึกอบรม (Outputs) โดยที่การประเมิน

ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) เป็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมโครงการ และกำหนดการฝึกอบรม การบริหารและเตรียมการก่อนการฝึกอบรม การคัดเลือกผู้เข้าอบรม และงบประมาณในการจัดอบรม สำหรับการประเมินกระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process) ควรพิจารณาประเมินเกี่ยวกับวิทยากรผู้ให้การอบรม ผู้เข้าอบรม เอกสารประกอบการอบรม การดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในส่วนของการประเมินผลจากการฝึกอบรม (Outputs) วัดจากความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อการอบรม การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมตามที่กำหนดไว้ใน วัตถุประสงค์และความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึกผู้เข้ารับการอบรม การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหลังจากการรับการอบรม นอกจากนั้นยังมีการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ของการอบรม ซึ่งมี 2 ประเด็น คือ ผลที่องค์กรได้รับ คือ ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ คือ ทักษะด้านต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ