

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้จากเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การวิเคราะห์งาน
5. โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
6. การศึกษา
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้เป็นหลักการของรูปแบบ
8. เทคนิคการฝึกอบรม
9. ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
10. การพัฒนารูปแบบ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
12. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

เมื่อพูดถึงคำว่า “สมรรถนะ” ก็มักจะกล่าวอ้างถึง เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์ (David C. McClelland) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เป็นผู้ท้าทายความคิดที่ว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ติดต่อให้แมคเคิลแลนด์หาเครื่องมือชนิดใหม่ ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่าที่ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบ

ผลสำเร็จ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ เมื่อปี 1973 แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ "Testing for competence rather than for intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) สมรรถนะจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่และนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น (เทือน ทองแก้ว, ม.ป.ป.)

2. ความหมายของสมรรถนะ

Competency ในทางการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่อย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งรู้วิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยนำมาใช้ในการพัฒนา วัดและประเมินผลด้วย คำนี้มีความหมายคล้ายกับคำว่า competence (ราชบัณฑิตยสถาน, 2551, หน้า 80)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547, หน้า 33) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) เจตคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ วุทธิศักดิ์ โกชนกุล (2553) ให้ความหมายของสมรรถนะ ไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากรและอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน อันจะทำให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานของตนให้บรรลุผลลัพธ์ที่ องค์กรกำหนดได้และสามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน และคล้ายๆ กับ เทือน ทองแก้ว (ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า แต่แนวคิดของสุกัญญา รัศมีโชติ (2549, หน้า 17) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic or Attributes) ที่จะทำใหบุคคลผู้นั้น ทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สุมูกร (2552) กล่าวว่า "สมรรถนะ" สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่

สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและ
เป็นไปตามวิชาชีพ

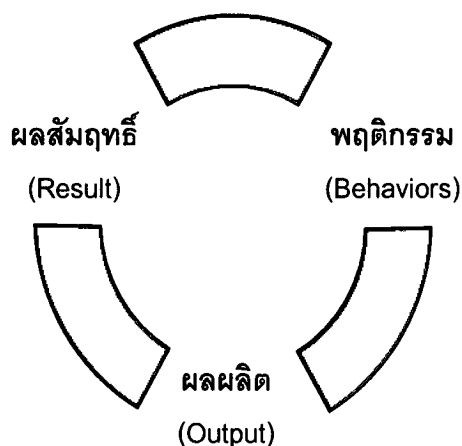
2. สมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร
กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตาม
แนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละ
องค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

ตาราง 1 เปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะระหว่างแนวทางของอังกฤษกับ
สหรัฐอเมริกา

	แนวทางของอังกฤษ (British Approach)	แนวทางของสหรัฐอเมริกา (American Approach)
จุดประสงค์	ประเมินเพื่อให้ได้ประกาศนียบัตรเพื่อ รับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือ บุคลากรผู้นั้น	เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากร
กระบวนการ	กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ สามารถยอมรับได้ของงานและ วิชาชีพนั้นๆ	พรรณนาพฤติกรรมที่เก่งเพื่อกำหนด เป็นสมรรถนะ
ขอบเขต	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะงาน และเป็นไปตามวิชาชีพ	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะซึ่ง แตกต่างกันตามองค์การ

ที่มา: Fletcher, 1992 อ้างอิงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สุณกร, 2552

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจอื่นๆ ที่จำเป็นของ
บุคคลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีผลงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่ง
สมรรถนะมีความเชื่อมโยงกันกับผลการปฏิบัติงาน (ภาพ 1) หากแต่สมรรถนะเกิดจากระดับของ
ความสามารถในการปรับและใช้พฤติกรรมในส่วนของ ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะส่วน
บุคคลที่จำเป็นของบุคคลในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการปฏิบัติ
หน้าที่ที่รับผิดชอบและก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ



ภาพ 1 ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ที่มา: ปัทมา สุขสันต์, 2552

3. ประเภทของสมรรถนะของบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร

การจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่ต่างกันไป สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำ กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ)

กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลักของครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (FUNCTIONAL COMPETENCY) ของข้าราชการครู คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งนั้นแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 1) การจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาผู้เรียน 3) การบริหารจัดการชั้นเรียน 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5) ภาวะผู้นำครู และ 6) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อจัดการความรู้

สำหรับผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ มีสมรรถนะประจำสายงานแตกต่างจากสมรรถนะประจำสายงานของครู ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) การสื่อสารและการจูงใจ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคคล และ 4) การมีวิสัยทัศน์

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ณรงควิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร จำเป็นต้องมีสมรรถนะอยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะช่วยให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

4. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ ก็คือ การประเมินว่าผู้ปฏิบัตินั้นๆ ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะที่ควรจะเป็นของตำแหน่งหรือไม่ ประการใด หากผู้ปฏิบัตินั้นได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอย่างน้อยเท่ากับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้ปฏิบัตินั้นๆ มีสมรรถนะได้ตามที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบ

การประเมินสมรรถนะเป็นกระบวนการตัดสินใจตัดสินดีค่าหาคุณภาพของความรู้ ทักษะ เจตคติ ความสามารถ และบุคลิกลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติสำหรับเป็นข้อมูลนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนด เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายขององค์กร

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ม.ป.ป.)

1.1 เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน

1.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร

1.4 เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.5 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดี ความชอบประจำปีของพนักงาน

2. การวัดและประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ (ราชันวีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2552; มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, ม.ป.ป.)

2.1 Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด เช่น แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2.2 Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

2.3 Self-Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก เจตคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม (Rating Scale) แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ

2.4 การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center) เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้คือผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูงเพราะใช้เทคนิคหลายวิธี ร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลา มาก เป็นต้น

5. สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ไว้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2551)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ในการทำงาน ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และ ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 รวบรวม วิเคราะห์ และประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ เศรษฐกิจการเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสรุปเสนอประกอบการกำหนด นโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 รวบรวมข้อมูล และศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้น เกี่ยวกับภารกิจหลัก และแผน กลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนด แผนการปฏิบัติงานหรือโครงการให้สามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.3 วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทาง เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง และเสนอข้อคิดเห็น เพื่อช่วยจัดทำแผน การปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4 สืบค้น รวบรวม และประมวลผลข้อมูลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล และประเด็นปัญหาทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนงาน หรือกำหนดยุทธศาสตร์ 2

1.5 ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล เพื่อประกอบการเสนอแนะแนวทางการประสานผลักดันยุทธศาสตร์และนโยบาย ตลอดจนการ ติดตามประเมินผลให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

2. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ ร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงาน หรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกที่มงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

4.1 รวบรวมข้อมูล เพื่อเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการ

4.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานนโยบายและแผน เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 ประมวลและวิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อช่วยจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ 2

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อช่วยกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

1.5 วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย และมาตรการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงาน โครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.6 ติดตามประเมินผลการพัฒนาและการบริหารจัดการ และการปฏิบัติการขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับพื้นที่ และทุกระดับชุมชน รวมทั้งแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในที่ทำงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในที่ทำงานหรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบาย และแผน ในระดับที่ซับซ้อน หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำหรับผู้สนใจ

4.3 ประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนราชการ เพื่อใช้เผยแพร่ต่อสาธารณชน 3

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ร่วมจัดทำ แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการของส่วนราชการ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด 2

1.3 วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

1.5 วิเคราะห์ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผน ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ เพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุงการกำหนดนโยบายและแผนงานในครั้งต่อไป

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง มอบหมายงาน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับสำนักหรือกอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในระดับที่ยากมาก หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 กำหนดแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลสำหรับผู้สนใจ

4.4 เผยแพร่และส่งเสริมให้สาธารณะเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและร่วมมือกับส่วนราชการ เพื่อให้การจัดทำแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ชาติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่น

ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมาก และมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 กำกับดูแล ตรวจสอบ เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้การจัดทำนโยบายและการวางแผนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.2 จัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการของส่วนราชการ กำหนดทิศทาง การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด 2

1.3 ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 เสนอแนะระบบและวิธีการติดตามประเมินผลการวางแผนงานโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถสรุปและประเมินผลการดำเนินงานได้

1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย หาแนวทางในการพัฒนาข้อมูลในระดับมหภาค เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์ในระดับชาติ

1.6 ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนด ทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแผนงานโครงการในระดับจุลภาค หรือมหภาค

1.7 กำกับดูแล ควบคุมงาน การบริหารแผนงาน รวมถึงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.8 วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกรม มอบหมายงาน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานโครงการต่างๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำ แก่หน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมทั้งที่ประชุม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

4. ด้านการบริการ

4.1 อำนวยความสะดวกด้านการประชาสัมพันธ์ และการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้กับหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายที่ วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3

4.2 ฝึกอบรม ถ่ายทอด และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับทรงคุณวุฒิ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของ ส่วนราชการที่มีความสำคัญ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ และแนวทาง การบริหารงานภาครัฐ

1.2 วิเคราะห์ พิจารณา เสนอแนะนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการที่มีความสำคัญ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 วินิจฉัยปัญหาที่สำคัญในการวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อให้การกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 พัฒนาระบบงานทางนโยบาย เพื่อให้การวางแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย สังสมความรู้หรือผลการศึกษาวิจัย และพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนหรือให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกระทรวง ติดตาม ประเมินผลภาพรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานภายในกรมกระทรวงหรือองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยมีบทบาทในการเจรจา ใ้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำ แก่หน่วยงานระดับกรม กระทรวง รวมทั้งที่ประชุม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

4. ด้านการบริการ

4.1 กำกับดูแลการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศในงานวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการ และใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบาย แผนงาน หลักเกณฑ์ มาตรการต่างๆ

4.2 อำนวยความสะดวกและให้คำปรึกษาแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายสำคัญ เพื่อให้ผู้สนใจได้ทราบ ข้อมูลความรู้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ 3

ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

สำนักงาน ก.ค.ศ. (2546) ได้กำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ไว้ดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3

1. มีความรู้ในวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผน และการบริหาร
2. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
4. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
5. มีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
6. มีความสามารถในการสื่อสาร รับฟังและชี้แจงผู้อื่นอย่างเหมาะสม
7. มีความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 แล้วจะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานการศึกษาที่สังกัด
2. มีความสามารถในการติดต่อประสานงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 แล้วจะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล
2. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
3. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 แล้วจะต้อง

1. มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ในการทำแผนตารางทำการ (Spreadsheet)
2. มีความสามารถในการจัดระบบงาน
3. มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 แล้ว จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล และปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 แล้วจะต้อง

1. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูงมากเป็นพิเศษ
2. มีความสามารถในการบริหารงานและปกครองบังคับบัญชา

สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก และสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-8 (สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 156-157) ไว้ดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-7

1. ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย/ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ
2. ประสาน/ประมวลนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. พัฒนาแนวคิด/แนวทางในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. สร้างเครือข่ายการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กรทั้ง

ในและต่างประเทศ

5. ติดตามประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์
6. ดำเนินงานทางวิชาการและเผยแพร่แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ
7. ประสานความร่วมมือในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์
8. ให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากร
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

1. พัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
2. ประสาน/ประมวลนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. พัฒนาแนวคิด/แนวทางในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. สร้างเครือข่ายการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กรทั้ง

ในและต่างประเทศ

5. ติดตามประเมินผลและรายงานการปฏิบัติงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์
6. ดำเนินงานทางวิชาการและเผยแพร่แก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ
7. ประสานความร่วมมือในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์
8. ให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากร
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6-8

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี
3. มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมสูง
4. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

5. มีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการในด้านการศึกษ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ

6. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยของ สุเมธ งามกนก (2549) ถึงผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, 2547; ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์, 2547; นงราม เศรษฐพานิช, 2547; มัณฑนา คังชะกฤษณ์, 2547; ศิริพรรณ ชุมนุช, 2547; สมเกียรติ ขอบผล, 2547; สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ และสุนันทา แสงทอง, 2547; อุทิศ

ชาวเขียร, 2547) เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7-8 สามารถสรุปสมรรถนะที่สำคัญได้ ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานด้านนโยบาย แผน งบประมาณ วิจัย ข้อมูลสถิติ และประเมินผล
2. ติดตามความเคลื่อนไหว วิเคราะห์ ความคะแนนแนวโน้มทางการศึกษาได้
3. ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่ม
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยของ สุเมธ งามกนก (2549) ถึงผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่างๆ ในสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (บุญจันทร์ บัวหุ้ง, 2547; ประจักษ์ตวร, 2547; สกนธ์ ชุมทัพ, 2547; สุชุม มูลเมือง, 2547) เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-8 สามารถสรุปสมรรถนะที่สำคัญได้ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้าง ครอบรู้ รู้ลึกในเชิงวิชาการ
2. มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ
3. มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีม
4. สามารถคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตได้
5. วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผลได้
6. มีความรู้ด้านเทคนิคการวางแผน สถิติ และบริบททางสังคม
7. มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6-8

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี
3. มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมสูง
4. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

5. มีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการในด้านการศึกษากองเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ

6. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

6. สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในการวางแผน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยของ สุเมธ งามกนก (2549) ถึงผลการสัมภาษณ์ ดร.อุทิศ ขาวเรียร (2547) ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสมรรถนะที่จะเกิดจากอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์วิเคราะห์นโยบายและแผน และความรู้เกี่ยวกับการวางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่จะเกิดจากการอบรม คือ รู้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของแผนซึ่งจะช่วยผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจ คุณลักษณะของแผนสามารถชี้แนะทิศทางและการพัฒนาที่เหมาะสม การติดตามประเมินผล รู้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจินตนาการอนาคตภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อม สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผนให้ขับเคลื่อนไปได้ ความลึกซึ่งจะเกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งทักษะจากการฝึกอบรมในการทำงาน ความรู้ที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ต้องรู้เทคนิคในการนำกลุ่มแต่ละกลุ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนในระดับเดียวกันและระดับต่ำกว่า รู้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน หลักการด้านวิชาชีพของตน หลักการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ในการทำงาน ความรู้ที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ต้องสามารถเปรียบเทียบทางเลือกที่เหมาะสมได้ ต้องมีประสบการณ์และองค์ความรู้ในการวิเคราะห์ วางแผน และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยของ สุเมธ งามกนก (2549) ถึงผลการสัมภาษณ์การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานและเนื้อหาวิชาที่ต้องการในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการปฏิบัติงานดังกล่าว พบจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านความรู้ ขาดความรู้ด้านการวางแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผล
2. ด้านทักษะ ขาดทักษะในการนำเสนอที่ประชุม
3. ด้านบุคลิกลักษณะ ขาดการทำงานเป็นทีม

เมื่อนำสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาจัดกลุ่มตามสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ สามารถจัดกลุ่มได้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่
2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

3. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ทักษะ และเจตคติของเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเป็นดัชนีบ่งชี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพคือการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะ สิ่งสำคัญในการฝึกอบรมโดยเน้นสมรรถนะคือการเลือกสมรรถนะอย่างระมัดระวัง จัดหาสื่อในการฝึกอบรม ประเมินทักษะผู้เรียน เน้นความพึงพอใจของผู้เรียนและต้องได้รับสมรรถนะทั้งหมด สมรรถนะเป็นมาจากการประสบการณ์และการฝึกฝน สมรรถนะหลักเป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์การนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์การต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้เป็นตัวผลักดันองค์การให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ จากการกำหนดสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงาน ก.ค.ศ. และ สำนักงาน ก.พ. จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยถึงผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยถึงผลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่างๆ ของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจากการทบทวนเอกสารงานวิจัยถึงผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถสรุปสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีสมรรถนะในด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และสมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีม

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

1. ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

แผน

“แผน” (Plan) คือ การกำหนดขึ้นล่วงหน้าว่า จะทำอะไร และทำอย่างไร โดยแผนนั้นจะต้องมีส่วนประกอบหลัก 2 ประการ ได้แก่ เป้าหมาย (Goals) คือความมุ่งหมายหรือสภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการ (Course of Actions) คือการกระทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ประเภทของแผน

การจัดประเภทของแผนมีมากมายหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ผู้วางแผนนำมาใช้ในการพิจารณา อาทิเช่น

1. **เกณฑ์ช่วงระยะเวลา (Time Horizon)** เป็นการพิจารณาแผนโดยอาศัยช่วงระยะเวลา แบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้ (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2545)

1.1 **แผนระยะสั้น (Short Range Plan)** เป็นแผนที่มีขอบข่ายไม่ใหญ่โต สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่หน่วยงานกำหนด อาจจะเป็น 1 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน หรือ 1 ปี แผนประเภทนี้จะเป็นการวางแผนล่วงหน้าไม่นาน หรืออาจเป็นแผนการทำงานประจำวันก็ได้

1.2 **แผนระยะกลาง (Medium Range Plan)** เป็นแผนที่มีระยะเวลาน้อยกว่าแผนระยะยาว แต่มากกว่าแผนระยะสั้น ช่วงระยะเวลาอาจจะมากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี มีความแน่นอนและความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นกว่าแผนระยะยาว

1.3 **แผนระยะยาว (Long Range Plan)** เป็นแผนที่มีขอบข่ายกว้าง มีความยืดหยุ่นสูง มีความเฉพาะเจาะจงน้อย ช่วงระยะเวลาอาจจะเป็น 5 ปี หรือมากกว่า

2. **เกณฑ์ระดับการบริหารงาน (Level of Management)** หากแบ่งตามลักษณะการบริหารงานจะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (Lock and Latham, 1984)

2.1 **แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)** หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

2.2 **แผนยุทธวิธี (Tactical Plan)** หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธี โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์การบรรลุถึงเป้าหมายเชิงยุทธวิธีของฝ่ายนั้นๆ

2.3 **แผนปฏิบัติการ (Operational Plan)** หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ โดยปกติจะจัดทำโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้พนักงานย่อยแต่ละหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยนั้นๆ

จากเกณฑ์การแบ่งประเภทแผนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปความเหมือนและความแตกต่างกัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปความเหมือนและความแตกต่างตามการแบ่งประเภทของแผน

ประเภทของแผน	ระยะเวลา	ขอบเขต	ผู้รับผิดชอบ
แผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว	ยาว	กว้าง	ผู้บริหารระดับสูง
แผนยุทธวิธีหรือแผนระยะกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ผู้บริหารระดับกลาง
แผนปฏิบัติการหรือแผนระยะสั้น	สั้น	แคบ	ผู้บริหารระดับต้น

การวางแผน (Planning)

ภาษาละตินว่า แพลนัม (Planum) ซึ่งหมายถึง พื้นราบ (Flat Surface) และนำมาใช้ในภาษาอังกฤษเมื่อศตวรรษที่ 17 โดยพจนานุกรมออกซฟอร์ด ตามความหมายของพื้นราบ หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และพิมพ์เขียวของสิ่งก่อสร้างต่างๆ มีผู้ให้จำกัดความของคำว่า การวางแผน ไว้ดังนี้

ฟรีมอนต์ อี คาสต์ และเจมส์ อี โรเซนวิก (Fremont, E. Kast and James, E. Rosenzweig, 1970) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์

ฮาโรลด์ คูนท์ และไคริล โอ ดอนเนลล์ (Harold Koontz and Cyril O'Donnell, 1968) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

เฮอริเบิร์ต เอ ซีมอน (Herbert, A. Simon, 1961) ให้ความหมายว่า การวางแผน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอนในอนาคต ในเรื่องการประเมินข้อเสนอต่างๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จของข้อเสนอนั้นๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุมีผลและมีการควบคุมให้ดำเนินการด้วย

ฮิคส์ (Hicks, 1981) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางบริหารประการแรก ที่กระทำเพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ การที่จะวางแผนให้สำเร็จผลนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลจากอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและทำการประเมินผลอนาคตด้วย

อาร์ แอล แอคคอฟฟ์ (R.L. Ackoff, 1970) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือบางสิ่งที่เรากระทำก่อนที่จะมีการกระทำเกิดขึ้น และเป็นเรื่องของการตัดสินใจโดยอาศัยการทำนายล่วงหน้า การวางแผนเป็นสิ่งที่จำเป็นเมื่อสภาพในอนาคตที่เราต้องการนั้นเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันหลายๆ ด้าน เป็นชุดหรือเป็นระบบหนึ่งของการตัดสินใจ

ธงชัย สันติวงศ์ (2536) ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหรือองค์กรทำการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะกระทำในอนาคต

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามว่า จะทำอะไร ทำไมต้องทำ ใครเป็นผู้กระทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ทำอย่างไร

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือวิธีการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการในทางเลือกกว่าจะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2546) ให้ความหมายว่า การวางแผนคือกระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร วัตถุประสงค์ของการวางแผนคือช่วยให้ทราบทิศทางในการทำงาน

สรุป “การวางแผน” คือวิธีการหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังไว้

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร (รังสรรค์ มณีเล็ก, 2549) เนื่องจาก

1. การวางแผนช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมรับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

2. การวางแผนช่วยให้องค์กรรู้ว่า อะไรคือโอกาสและอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และการวางแผนยังช่วยลดความเสี่ยงระยะยาวด้วย

3. การวางแผนเป็นแนวทางและแนวปฏิบัติในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การวางแผนช่วยให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการวางแผนช่วยให้ทุกคนรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและของทุกคนอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการประสานงานที่ดี ลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและการสูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์

5. การวางแผนช่วยในการควบคุมและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพราะถ้าวางแผนแล้วไม่มีการควบคุมก็จะไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

หากองค์กรใดไม่มีการวางแผนหรือขาดการวางแผนที่ดี อาจประสบปัญหาหลายประการ เช่น บุคลากรขององค์กรไม่ทราบบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองและของผู้อื่น จึงทำให้ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขาดการประสานงานระหว่างกัน และส่งผลให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายในการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจกระบวนการวางแผน ตลอดจนปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ได้รับผลตามเป้าหมายขององค์กร พะຍอม วงศ์สารศรี (2543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. ลดความไม่แน่นอนและปัญหาที่จะเกิดในอนาคต เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสด้านการจัดการให้สามารถมองเห็นเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร

3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์กร

4. เป็นการลดความสูญเสียของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน เพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กร ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กระบวนการทางสติปัญญา ดุลยพินิจ ตลอดจนความรู้ในเรื่องต่างๆ ของผู้วางแผน ซึ่งจะช่วยให้มีทางเลือกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. การวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ช่วยให้การทำงานมีความเป็นไปได้อย่างมาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รู้ แผนยังเป็นการรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. แผนและการวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทำให้มองเห็นปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาระความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะศึกษาหาความรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีเหตุมีผล และเป็นประโยชน์ตามที่ต้องการ

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกระทำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน ทรัพยากรที่ใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมการทำงานต่างๆ ต้องมีการพิจารณา ทดลอง ทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอตามธรรมชาติ มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป

สรุป การวางแผนมีความสำคัญ โดยจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร ทำให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานที่จะมุ่งไปยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการวางแผน

ธงชัย สันติวงศ์ (2536) ได้สรุปถึง กระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

1. การตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต โดยต้องมีการพิจารณาเรื่องราวที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และประเมินถึงโอกาสต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีขึ้นในอนาคต พร้อมตั้งสมมติฐานที่ควรเป็น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบถึงการวางแผนแล้ว มากำหนดว่า จุดหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึงนั้นเป็นอย่างไร

3. การพัฒนากลยุทธ์ เมื่อทราบทิศทางขององค์กรแล้ว การจะไปถึงทิศทางนั้นควรจะทำโดยวิธีใด อย่างไร ให้ดีที่สุดในการนำความคิดนั้นมาปฏิบัติจริงให้เสร็จสิ้น เป็นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ประสงค์

4. การสร้างเป้าหมายระยะกลาง เป็นการระบุเป้าหมายที่ชัดเจน โดยระบุเป็นจำนวนที่สามารถวัดได้และมีความหมาย หมายถึงงานต้องสำเร็จผลทำให้เสร็จได้ในระยะเวลานั้น โดยเป้าหมายนี้ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร

5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรได้

6. การปฏิบัติตามแผน โดยต้องมีการเริ่มต้นและดำเนินแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

7. กลไกของข้อมูลย้อนกลับ หมายถึงข้อมูลที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับความต้องการ เพื่อทำให้เกิดการปรับแผน ปรับระบบงาน เพื่อให้ผลของงานเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้สรุปถึงกระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

1. การเตรียมความพร้อม ทั้งด้านกายภาพ ด้านจิตใจและปัญญา และด้านองค์กร
2. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
4. การประมวลทางเลือกและกำหนดแนวทางการปฏิบัติ
5. การกำหนดแนวทางการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติ
6. การกำหนดแนวทางการควบคุมกำกับงาน

โรเบิร์ต เอ็ม ฟูลเมอร์ (Robert, M. Fulmer, 1974) ได้สรุปถึง กระบวนการวางแผนว่า ประกอบด้วย

1. การเลือกวัตถุประสงค์ (Choose Objective)
2. การประชาสัมพันธ์วัตถุประสงค์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ (Communicate Objectives)
3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน หมายถึง การประเมินอนาคตหรือการพยากรณ์ (Forecasting)
4. สืบหาทรัพยากร (Survey Resources)
5. กำหนดนโยบาย (Establish Policies)
6. ระบุทางเลือก (Identify Alternatives)
7. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare Alternatives)
8. เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a Course of Action)
9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create Procedures and Rules)
10. กำหนดงบประมาณ (Establish Budgets)

11. กำหนดตารางเวลา (Establish Time Tables)

12. ตัดสินใจเรื่องมาตรฐาน (Decide on Standard)

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) ได้สรุปถึง กระบวนการวางแผนว่า การวางแผนต้องมีกรอบ และแบ่งออกเป็นระดับ แต่ละระดับมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่หรือส่วน ร่วมในการวางแผน หลักสำคัญคือยึดมั่นตามสายการบังคับบัญชา มีกระบวนการวางแผน

ปรีชา หงส์ไกรเลิศ (2549) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผน ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ก็จะต้องมีขั้นตอนของการ วางแผนที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
3. การกำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
4. ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plan)
6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plan)
7. การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

อย่างไรก็ตามขั้นตอนต่างๆ จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อ การปรับปรุงตรวจสอบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุป กระบวนการวางแผนประกอบด้วย

1. การศึกษาข้อมูลปัจจุบันที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน

การวางแผนกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

มีผู้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้หลากหลาย ดังนี้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักที่สำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการ ดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

เดส และมิลเลอร์ (Dess and Miller, 1999) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิดที่ไม่เหมือนกัน คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ กับ กลยุทธ์ที่เป็นจริง และได้อธิบายดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ ออกแบบ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ เป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงาน ที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรกเกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นในช่วงนั้นด้วย

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของการกระทำ ที่มุ่งเน้นผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ทางหรือกำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

3. กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการ และนโยบาย รวมทั้งแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

4. กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กรโดยเฉพาะ

5. กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

6. กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสถานภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สถานภาพที่ปรารถนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

7. กลยุทธ์ คือ ...แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุด ในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

นิวัติ โชติวงศ์ (2545) ได้กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง วิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานหรือการแข่งขัน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ "Stratus" แปลว่า กองทัพ และคำ "Agein" แปลว่า นำหน้า ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ หรือการนำหน้าของทั้งองค์กร หรือ การนำทางให้องค์กรโดยรวม ในทางปฏิบัติหมายถึง แผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานวิธีดำเนินงานตามแผนกลวิธีในการดำเนินงาน รวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกเอื้อต่อการถ่ายทอดการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงานทั้งของหน่วยงาน

พิบูลย์ ทีปะปาล (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจหรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2546, หน้า 44) กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า แนวทางที่องค์กรจะนำเสนอดุลยภาพ (Value) ให้กับลูกค้าเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

นิรมิต เทียมทัน (2548) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่า เป็นการคิดเผื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้นต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal Mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยในการสร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่ภาพหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการ

วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT Analysis) และเทคนิคทางสถิติและคณิตศาสตร์

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์ (2551, หน้า 5) ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategic) ว่าเป็นสิ่งที่จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัท เพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

ขจรวุฒิ นาคีรกุล (2553, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันไปพร้อมกัน

ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย (2553, หน้า 17) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ (Strategy) ว่าเป็น คำอธิบายที่บอกถึงทิศทางในอนาคตและแผนปฏิบัติการที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ กลยุทธ์เป็นแผนซึ่งรวมเป้าหมาย นโยบายและ แผนการต่างๆ ไว้เป็นภาพรวมขององค์กร

สรุป กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือทิศทางขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) มีวิธีการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กร คาดหวังหรือตั้งไว้

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าหมายถึง การวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้ง การแก้ไข และการป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

เสนาะ ดิเียว (2543) หมายถึง แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบ การแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาสถานะทางการบริหารและการแข่งขัน ให้เหนือกว่าองค์กรอื่น และดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) การหนดข้อความที่เกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น ระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

กู๊ดสทีน และคณะ (Goodstein, et al., 1993) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่าหมายถึง การตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (Where are you going) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ การจำลองของการบริหารเชิงกลยุทธ์

บิคัส ซี แซนยัล (Bikas C. Sanyal, 1999) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

สรุป การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การใช้วิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าอย่างถูกต้องเป็นระบบและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะมากระทบกับองค์กรเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) ของหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม เขตพื้นที่หรือสถานศึกษา ต้องจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT Analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกลยุทธ์ต่างๆ (Strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล บทบัญญัติตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นสำคัญ

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในด้านการทหาร การศึกษาสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศและโดยเฉพาะการบริหารในวงการธุรกิจเอกชน ประสบความสำเร็จสูงมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และได้รับการยอมรับกันในวงราชการส่วนใหญ่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถ

เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคตที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสัญญาที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในการบริหารจัดการและการวางแผนกลยุทธ์ที่มักจะได้อินอยู่เสมอๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อน และสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือก และมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ มีพันธกิจ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ยึดติดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคต ซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น
3. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

Bryson (1996) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญ ดังนี้

1. สามารถตรวจสอบสถานะและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร
2. สามารถสำรวจปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
3. ทำให้แสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองพันธกิจ (Missions) ขององค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจ (Mandates) ได้สำเร็จ
4. ใช้ในการกำหนดกรอบประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic Issues) ที่องค์กรต้องแก้ไขหรือทำให้สำเร็จ
5. ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ไขหรือตอบสนองต่อประเด็นทางกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและภารกิจขององค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบและทบทวนการจัดองค์กร การบริหารและอื่นๆ

องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการวางแผน กลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์กับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผน กลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน
2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่
4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน / โครงการและกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น และการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดพันธกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า "เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน" (Who are we? What we do? And Where we're headed?)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มี ความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานองค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุกๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนทำได้

พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ หรือโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์ห้วงศักร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการอาจจัดทำรูปแบบแผนประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน / โครงการ (อาจเขียนแยกเป็นรายยุทธศาสตร์) ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

พินุล ทีปะปาล (2546) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ว่า มีองค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ

1. องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริมการประสานงาน และหรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรประสงค์เป็น สิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา (ที่สมเหตุสมผล) ทั้งนี้ ส่วนพันธกิจจะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำภายใต้แผน ส่วนวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับ ความสำเร็จที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังได้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพความสำเร็จ ที่ องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติ วิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ (ผลสัมฤทธิ์) หรือผลกระทบที่ลูกค้าหรือประชาชน กลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การ ผลิตและการบริการกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจ มีภาพผลกระทบ สุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร

1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็น บทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กรไม่ทำ พันธกิจ วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็จะไม่เกิดพันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำเพื่อปรับปรุง สมรรถนะของตนให้สามารถประกอบการเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การทำพันธกิจองค์กรต้องทุ่มเททั้ง กายและใจ แผนกลยุทธ์จึงอาจต้องชี้แนะค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กรสามารถใช้เป็น สิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

1.3 วัตถุประสงค์หลัก (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้อง บรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน / โครงการ) ต่างๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จาก การ ประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุป ได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้

2. องค์ประกอบหลักด้านทางเลือกการดำเนินการ (กลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ กลวิธี ที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบ ความคิดที่ชี้แนะ ทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผน กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสภาวะ แวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร และการปฏิบัติพันธกิจของ

องค์กร จึงมีการชี้แนะ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่จริงและจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการ ให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์กรประกอบส่วนนี้จะต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) เป็นหลักในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน แผนงาน (กระบวนการวางแผนขั้นการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธี จะนำเสนอยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี เป็นกรอบชี้้นำการดำเนินการ) โดยการชี้แนะดังกล่าว ต้องมีความชัดเจนด้านการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์เพื่อให้การปฏิบัติตามแผน เป็นไปอย่างมีลำดับความสำคัญ ไม่สับสนในภาวะที่มีทรัพยากรสนับสนุนจำกัด ทำให้ลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผน

3. องค์กรประกอบหลักด้านเครื่องมือ – กลไกเร่งรัดการพัฒนา เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผน ก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผน สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรมความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะ ส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างขององค์กร ระเบียบ - กฎการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด การปรับองค์กรเป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปของปัจจัยเสริมและปัจจัยถ่วงที่องค์กรต้องเผชิญในการปฏิบัติตามแผนงาน / โครงการ เพื่อการกำหนดแนวทางชี้แนะ การปรับบทบาทโครงสร้าง และระบบกลไก การกำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติแก่แผน แผนกลยุทธ์ส่วนนี้จะชี้แนะแนวทางด้านการติดตามประเมินผลการพัฒนาของแผนด้วย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนกับสภาพแวดล้อม และเพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้คล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดตัวชี้วัดเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และถ้ามีความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนที่กำหนดกับข้อเท็จจริงก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มาตรการที่มุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นการเพิ่มประสิทธิผลและความคล่องตัว

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2548) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
2. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)

3. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
 - 4.1 กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
 - 4.2 ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
5. พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
6. นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
7. ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

อรรถไกร พันธุ์ภักดี (2547) กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการระดมสมองดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความเข้าใจร่วมกันกับภาคประชาชนและยอมรับซึ่งกันและกันในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่ประชาคมต้องการ ยิ่งกว่านั้นกระบวนการดังกล่าวยังจะต้องเกิดจากการหล่อหลอมแนวความคิด เพื่อนำไปสู่การประสานงานที่เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่มีความสอดคล้องส่งผลให้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

ประชุม โปธิกุล (2548) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์ว่าเป็นกระบวนการซึ่งนำไปสู่สมาชิกในองค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็นและดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต อีกประการหนึ่งการวางแผนกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรได้ประดิษฐ์อนาคตได้ด้วยตนเอง แผนกลยุทธ์แตกต่างจากแผนระยะยาว คือ แผนระยะยาวเป็นความพยายาม พยากรณ์อนาคตแล้วก็วางแผนตามนั้น โมเดลการวางแผนกลยุทธ์นี้จะแสดงให้เห็น 9 ขั้นตอน ที่ออกแบบไว้เพื่อการปฏิบัติ นอกเหนือจากนั้น ขั้นตอนต่างๆ เหล่านั้นเหมือนเช่นตัวชี้ที่ อยู่ระหว่าง 2 กระบวนการ คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการพิจารณาไปดำเนินการ ทั้งสองกระบวนการต้องมุ่งมั่นให้ถ้วนทั่วการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบในกระบวนการอย่างชัดเจน คือ

1. การจัดระบบเพื่อการวางแผน

ระหว่างขั้นตอนนี้ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ตัดสินใจว่าใครจะมาเป็นที่วางแผน จะใช้เวลานานเท่าไร ใครจะสืบค้นและพัฒนาข้อมูลที่ต้องการและประเด็นปัญหาต่างๆ โดยปกติสมาชิกที่วางแผนจะไม่เกิน 12 คน แต่คนในองค์กรจะได้รับการร้องขอเพื่อให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในมุมมองต่างๆ ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้สมาชิกที่มงานวางแผนมีอิสระและไม่ถูกขัดจังหวะการประชุมอย่างเป็นทางการอาจจัดขึ้นในห้องประชุมที่แปลกแยกจากที่ทำงาน หรือสถานที่ที่จัด

ขึ้นเป็นพิเศษ หรือในบ้านของสมาชิกที่มียางแผน ระหว่างการประชุมแบบเป็นทางการ สมาชิกต่างๆ ขององค์กรจะสืบค้น รวบรวม เรียบเรียงข้อมูล เพื่อใช้พิจารณาที่มียางแผนจะใช้เวลาประมาณ 10 ถึง 12 วันในการประชุมอย่างเป็นทางการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการจำเป็นและความปรารถนาขององค์กร การประชุมแต่ละครั้งอาจดำเนินการ 2 – 3 วัน การประชุมอาจขยายไปถึง 6 เดือน การวางแผนจะเสร็จสิ้นเมื่อถึงเวลาที่ปีงบประมาณใหม่

2. สำนวนค่านิยม

การตัดสินใจในการดำเนินกิจการอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์กรมีค่านิยมอย่างไร (เช่น ความเจริญเติบโต การควบคุมคุณภาพ และจริยธรรม) แผนกลยุทธ์ที่ไม่สนใจค่านิยมในองค์กรอาจสร้างความยุ่งยากหรืออาจล้มเหลวได้ ระหว่างการสำรวจค่านิยมที่มียางแผนต้องการตรวจสอบองค์ประกอบทั้ง 5 ประการต่อไปนี้ คือ ค่านิยมส่วนบุคคลของที่มียางแผน ค่านิยมต่างๆ ขององค์กร โดยภาพรวม ปรัชญาการดำเนินการขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

3. การกำหนดพันธกิจ

ถ้อยแถลงพันธกิจขององค์กรต้องเป็นข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับกิจการที่กำลังดำเนินการ ถ้อยแถลงพันธกิจต้องสั้นและเข้าใจง่ายเพื่อให้สมาชิกทุกคนเข้าใจกันทั่วถึงการกำหนดถ้อยแถลงพันธกิจ ที่มียางแผนต้องตอบคำถามต่อไปนี้ องค์กรทำหน้าที่อะไร ทำหน้าที่เพื่อใคร องค์กรปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างไร ทำไมองค์กรนี้จึงตั้งขึ้นมา ที่มียางแผนต้องตรวจสอบอำนาจและแรงขับเคลื่อนขององค์กร และตัดสินใจองค์กรมีคุณภาพในเรื่องอะไร มีคุณลักษณะอะไร มีลักษณะเฉพาะพิเศษอะไร แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร

4. การกำหนดกลยุทธ์

ในขั้นตอนนี้สมาชิกที่มียางแผนกลยุทธ์ต้องตัดสินใจกำหนดทิศทางขององค์กรว่าเขาจะไปทิศทางไหน สร้างจินตนาการวาดภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ขององค์กรว่า องค์กรจะเหมือนอะไร ภาพอนาคตที่วาดฝันจะต้องเหมาะสมกับภารกิจ/พันธกิจ องค์ประกอบเบื้องต้น 4 ประการที่ต้องปรากฏในแผนกลยุทธ์

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT analysis) ระหว่างขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ที่มียางแผนจะต้องดูจุดแข็ง และจุดอ่อนที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โอกาสและปัญหาอุปสรรค เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือสายงานในองค์กร กิจกรรมนี้เราเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT

6. การวิเคราะห์ช่องว่าง

การวิเคราะห์ช่องว่าง เป็นการวิเคราะห์ความเป็นจริง เป็นการเปรียบเทียบระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นในระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติงานกับสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในแผนกลยุทธ์ ถ้าการวิเคราะห์ช่องว่างชี้ให้เห็นมีช่องว่างเพียงเล็กน้อยระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันและวิสัยทัศน์ (ภาพอนาคต) ทีมวางแผนก็ไม่ต้องทำอะไรกับการจินตนาการภาพอนาคตที่ต้องการให้องค์กรไปถึง เพิ่มหรือขยายวิธีการที่จะทำให้ภาพนั้นเกิดขึ้น ในทางกลับกันถ้าภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ห่างไกลความเป็นจริงไปไม่ถึงเป้าหมาย ทีมวางแผนก็ต้องปรับความคิด บ่อยครั้งมีการประเมินประนีประนอมทั้งสองจุด นั่นก็คือ ภาพอนาคต ต้องลดเสถียรลงเล็กน้อยและทีมวางแผนก็สามารถทำงานให้หนักขึ้นเล็กน้อย เพื่อสร้างสะพานเชื่อมช่องว่างนั้นๆ

7. บูรณาการแผนปฏิบัติการ

เมื่อช่องว่างระหว่างภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) และความสามารถขององค์กรที่องค์กรสามารถจัดการได้แล้ว จำเป็นต้องเขียนแผนดำเนินการในแต่ละสายงานหรือกลุ่มงาน แผนปฏิบัติการต้องเขียนโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่นั้น ในองค์กรอาจมีแผนงบประมาณ แผนของฝ่ายเพิ่มผลผลิต แผนทรัพยากรมนุษย์ แผนสินทรัพย์ เป็นต้น และอื่นๆ แผนต้องทำเป็นต้นร่างก่อนการตัดสินใจในเรื่องงบประมาณทั้งหมด

8. แผนสำรอง

การวางแผนกลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานเหตุการณ์ที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในอนาคตส่วนใหญ่แล้วเกิดผลต่อองค์กร อย่างไรก็ตามมีหลายเหตุการณ์อาจมีผลต่อองค์กร แต่ความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นต่ำมากไม่ค่อยมีคุณค่า ในข้อเท็จจริง ทีมวางแผนต้องใช้เวลาสร้างแผนทุกแผนให้มีความเป็นไปได้ ทีมวางแผนก็ต้องวางแผนบางอย่างสำรองไว้ แผนสำรองช่วยให้องค์กรพัฒนาระบบการติดตาม เพื่อจัดเตรียมไว้เป็นสัญญาณเตือนภัยกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก ภายในองค์กร ซึ่งมีผลรุนแรงกับองค์กร

9. การนำไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในขั้นการนำไปสู่การปฏิบัติ แผนจะประสบความสำเร็จ ถ้าแผนไม่ถูกวางทิ้งไว้ในลิ้นชัก ทีมวางแผนจะเสียเวลาเปล่าถ้าเป็นอย่างที่กล่าว การนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องสำคัญ การตั้งชื่อว่า “การวางแผนกลยุทธ์เชิงประยุกต์” ก็เพื่อให้มีกระบวนการนี้ เมื่อแผนเสร็จพร้อมที่จะปฏิบัติก็ต้องนำเสนอในองค์กรต้องมีพิธีฉลอง เพื่อเป็นความเหมาะสมที่องค์กรเริ่มเดินทางสู่ทิศทางใหม่ การนำไปสู่การปฏิบัติของแผนรวมถึงการปฏิบัติการที่อยู่ในขอบข่ายในแต่ละหน่วยที่ทำหน้าที่นำแผนปฏิบัติการ สมาชิกทุกคนในองค์กรควรจะรู้สึกว่าได้

มีส่วนร่วมเพราะความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนทั้งองค์กร มีคนพูดว่า แผนคุณภาพ "B" ถ้าให้ "A" ไปดำเนินการจะทำให้เกิดคุณภาพแบบ "A" ทั้งที่เป็นแผนคุณภาพ "B"

สรุป องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์) 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การกำหนด กลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการแบบต่อเนื่องในการกำหนดแผนปฏิบัติงานที่มีเนื้อหาครอบคลุมในระดับกว้าง การนำแผนไปปฏิบัติงานและการควบคุมให้เป็นไปตามแผนเพื่อให้แนวทางแก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น การปรับปรุง สนใจพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานต่างๆ ที่ได้มีการคิดออกมาอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2. สมยศ นาวิกการ (2538) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มุ่งที่การตรวจสอบและการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนภายใน สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยมุ่งใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2541) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives MBO) อย่างหนึ่ง มีวัตถุประสงค์ที่ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างว่า "วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์" (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มมาจากการประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ขององค์กรแล้วสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผล (Evaluation + Control)

4. พัทธรัณจ วัฒนสิน (2541) ได้กล่าวถึง ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

5. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้สรุปความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

ลักษณะที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร

ลักษณะที่ 3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

6. สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งประเทศไทย (2544) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

6.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเรียนรู้ไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

6.2 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

6.3 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การนำการคิดเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการนำองค์กร

6.4 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตั้งคำถามอย่างต่อเนื่อง “เรากำลังทำสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่”

6.5 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กิจกรรมและการตัดสินใจสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจในอนาคตขององค์กรประกอบภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงการพัฒนากลยุทธ์เชิงแข่งขันเปรียบเทียบกับบรรลุพันธกิจ และการสร้างสรรค์โครงสร้างขององค์กรให้สามารถปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ให้บรรลุผล

สรุป การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน มีกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategy Implementation and Control)

2.2 กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

2.2.1 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2544) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่ามีสิ่งใดที่จะเอื้อหรือเป็นอุปสรรคและประเมินสภาพภายในว่ามีสิ่งใดที่ด้อยในการดำเนินงาน
- 2) จัดวางทิศทางขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จ โดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร
- 3) กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร
- 4) ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร
- 5) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แล้วทบทวนตรวจสอบเข้าไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร เรียกรวมๆ ว่า SWOT Analysis โดยที่

S	=	Strengths	หรือ	ความแข็งแรงขององค์กร
ส่วน W	=	Weaknesses	หรือ	ความไม่แข็งแรงขององค์กร
ขณะที่ O	=	Opportunities	หรือ	โอกาสที่เปิดกว้าง
และ T	=	Threats	หรือ	ภัยคุกคามจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการฉายภาพองค์กรหรือกิจการไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (What business are we in?) ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่ง (Competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Competitive Strategies) ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุ ทำนองเดียวกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติและประเมินผล (Implementation and Evaluation) เป็นการนำเอายุทธศาสตร์แต่ละข้อไปแปลงเป็นการปฏิบัติในรูปของโปรแกรมงาน (Work Program) พร้อมกับจัดสรรงบประมาณ (Budget) ขณะเดียวกันก็จะมีระบบติดตามและประเมินผล เพื่อดูว่าแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ได้ให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์กรหรือกิจการหรือไม่

2.2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548) ซึ่งเสนอว่าเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะดำเนินตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่เป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการ ต้องมีการเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมที่สุดและดีที่สุดในเวลานั้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishment of an Organizational Direction)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) สรุปว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหาร (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูล ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาประมวล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางปรับปรุง และพัฒนา ให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้วิจัยจึงได้ประเด็นในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการนั้น ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์การ เพราะนอกจากจะ ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์แล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถบริหารจัดการ ทรัพยากรทางการบริหารอื่นๆ ได้อีกด้วย องค์การต่างๆ จึงพยายามที่จะค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มี คุณภาพเข้ามาทำงาน รวมถึงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้มีศักยภาพและขีดความสามารถ ในระดับที่องค์การต้องการ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549 หน้า 1) ประกอบกับคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (2548) มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลัก สมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุป ความหมายที่เป็นจุดรวมสำคัญได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวางแผน ล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการ ทำงานให้แก่บุคลากรนั้น (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549 หน้า 1) รวมทั้งการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่ น่าพอใจแก่องค์กร (พยอม วงศ์สารศรี , 2538 หน้า 144) โดยวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะ เสริมสร้าง เพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ โดยมี จุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์การที่ปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ (อัญชิสา ไกรสรณานตร, 2545)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบเพื่อเสริมสร้างความรู้ เพิ่มพูนทักษะหรือความชำนาญการ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติที่ดีขึ้นของบุคลากร

2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมคิด บางโม (2544, หน้า 13–15) และบุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 151) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ได้ไม่ต่างกัน ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎีแนวคิดในเรื่องที่พัฒนา เพื่อนำไปใช้ในงานที่รับผิดชอบ

2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (Understand) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจาก ความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการ ทฤษฎีแล้ว สามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่น ทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

3. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ทักษะ คือ ความชำนาญ หรือความคล่องแคล่วในการ ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้ โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น

4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การ พัฒนามุ่งให้เกิดหรือเพิ่มพูนความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและ ต่อปฏิบัติงานย่อมมีคุณภาพสูง

3. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ดังนี้ (สุปรีชา สฐมนานท์ และคณะ, 2540)

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพและระบบที่ชัดเจน ช่วยให้สามารถติดต่อประสานงานกันดีขึ้น ตลอดจนเป็นตัวเอง หรือตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ มีความผูกพันต่อองค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย ลดความสิ้นเปลือง ของวัสดุในการปฏิบัติงานลง เพราะว่าผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะมีความผิดพลาดในการทำงาน น้อยลง นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าทำงานล่วงเวลาลงด้วย เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว จะทำให้ การทำงานได้รวดเร็วถูกต้องและแม่นยำขึ้น งานก็ไม่ล่าช้าและสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะบุคลากรที่เพิ่งรับเข้ามาปฏิบัติงานใหม่ และผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่ที่แตกต่างไปจาก ตำแหน่งเดิม การพัฒนาบุคลากรนี้ยังช่วยลดค่าเสียหายต่างๆ ที่จะเกิดจากการเรียนรู้งาน การ ปฏิบัติงานโดยวิธีลองผิดลองถูก (วิธีสมัยเก่า) อีกด้วย

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะว่า เมื่อได้รับการพัฒนาบุคลากรแล้ว จะทำให้ได้รับความรู้ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดี ปัญหาในการปฏิบัติงานจะมีน้อยมาก ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เป็นการลดภาระที่ไม่จำเป็นลง

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแนะนำแนวทางในความก้าวหน้าทางบุคคลอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การ จะคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของบุคคลนั้น ผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสได้ขึ้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะไม่ได้รับการพัฒนาบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้บุคคลนั้นๆ ได้รับความรู้แนวคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยและทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่องค์การนำมาใช้

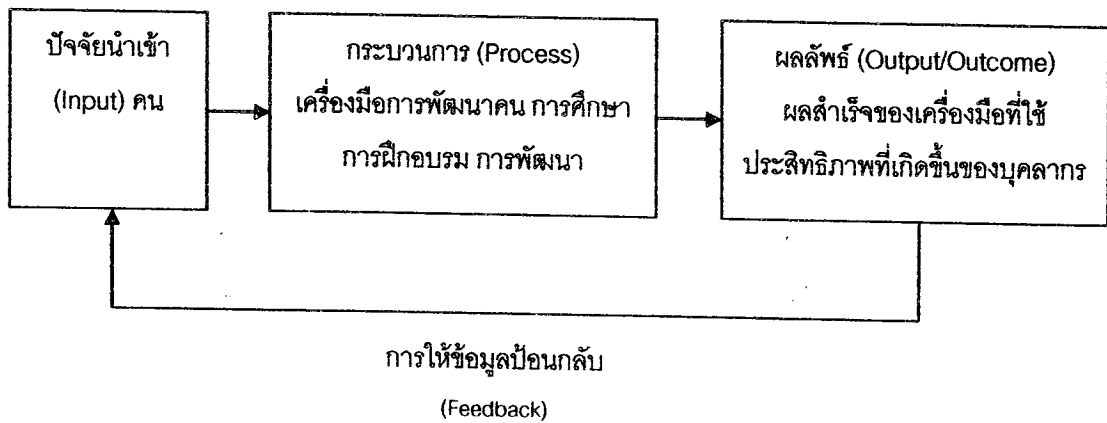
นอกจากนี้ ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2538, หน้า 194) ได้แบ่งประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ประการ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ช่วยลดข้อผิดพลาดต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ระบบการปฏิบัติงานดีขึ้น ช่วยลดอุบัติเหตุ ในการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักรกลที่ทันสมัยมาใช้ ในการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และช่วยแบ่งเบาภาระการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา

2. ประโยชน์ต่อบุคลากร ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพทั้งฝีมือแรงงานวิธีการปฏิบัติงานและทัศนคติ ช่วยสร้างความก้าวหน้าในชีวิตการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้น ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ช่วยสร้างความรู้สึกรักผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ ช่วยเสริมสร้างวินัยที่ดีต่อบุคคล ช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากร ช่วยลดอัตราการขาดงานและการมาสายของบุคลากร ช่วยลดปัญหาการขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน และช่วยลดเรื่องราวการร้องทุกข์หรือข้อครหาที่ต่างๆ

4. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากพิจารณาตามแนวคิดของทฤษฎีระบบเปิด(Open System) สามารถอธิบายความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ปัจจุบันนำเข้าระบบคือ “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าที่สุดขององค์การ นำเข้ากระบวนการที่ใช้เครื่องมือในการพัฒนาคนหลายเครื่องมือ เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลสำเร็จของเครื่องมือที่ใช้และประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นของบุคลากร ดังภาพ



ภาพ 2 แสดงแนวคิดทฤษฎีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากระบบการพัฒนาบุคลากรในองค์การจะมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คนหรือบุคลากรในองค์การ
2. กระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการแปรสภาพที่จัดให้แก่คน หรือบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เป็นต้น
3. ผลลัพธ์ (Output หรือ Outcome) ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ อันเหมาะสมที่เกิดกับคนหรือบุคลากร จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ

องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

1.1 การเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานและองค์การ บุคคลจะต้องเรียนรู้งานในหน้าที่เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ ตลอดจนปรับตัวให้เหมาะสมกับงานและองค์การนั้นๆ นอกจากนี้ ยังช่วยให้มีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนองค์กรด้วย

1.2 การวางแผนอาชีพ การวางแผนอาชีพไม่เพียงแต่เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกเท่านั้นองค์การเองก็ได้รับประโยชน์ด้วย อาจทำ โดยการศึกษาความรู้ ความสามารถ ความถนัด ศักยภาพ และทิศทางในการเจริญเติบโตของบุคคลนั้นๆ ในองค์การ เพื่อองค์การได้จัดให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ต่อไป

1.3 การเปลี่ยนแปลงขององค์การ องค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่ว่าจะดีขึ้นหรือเสื่อมลง ย่อมต้องมีการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จากระบบสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยอื่นๆ คือ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง ตลอดจนผู้ซื้อสินค้าและบริการและผู้ถือหุ้น องค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับระบบสิ่งแวดล้อมต่างๆ นี้ด้วย

5. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรตามที่นักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2545, หน้า 73 – 80) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง พอสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (Preparation) เป็นขั้นแรกในการวางแผนโดยที่ผู้วางแผนจะต้องทำการรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อการวางแผนตามลำดับ ดังนี้ 1) ศึกษาวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) วิเคราะห์สถานการณ์ 3) กำหนดเป้าหมายของแผนงาน 4) พิจารณาความสอดคล้อง และ 5) พิจารณาความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแผน (Plan Formulation) ได้แก่ 1) กำหนดทางเลือก 2) เลือกทางที่เหมาะสม และ 3) กำหนดแผน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) ได้แก่ 1) การกำหนดบุคลากร 2) การจัดทรัพยากร และ 3) การสร้างความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (Plan Evaluation) ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบ 2) การวิเคราะห์ปัญหา และ 3) การเสนอความคิด

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2544, หน้า 6 – 21) ได้กล่าวถึง หลักการในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (personnel development needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เริ่มดำเนินการ

3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสมว่า ควรดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว

4. การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้ หมายถึง การจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนาก็ต้องกำหนด

หลักสูตรเนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่จะใช้ หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนไปศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียดเหตุผลความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งเงินทุน เป็นต้น

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือส่งคนไปดูงาน และศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใด คุ่มค่าหรือไม่

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 135) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. กำหนดขอบเขต และทิศทางของการพัฒนาเพื่อจะได้พัฒนาได้ตรงกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่ายในองค์กรให้มีความสอดคล้องและทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์

2. วางแผนพัฒนาบุคคลตามนโยบายขององค์กร ได้แก่ จะจัดทำไม่ จัดอย่างไร จัดที่ไหน มีขอบเขตแค่ไหน มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ใช้งบประมาณเท่าไร ประเมินผลอย่างไร มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นแค่ไหน

3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคล กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิดการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกคน ทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่จุดหมายขององค์กร

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีการประเมิน 2 ประการ

4.1 ประเมินวิธีการดำเนินการ ประเมินว่า ใช้เทคนิค วิธีการใดมากน้อยเพียงใด มีความละเอียดรอบคอบเพียงใด สร้างเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบผลการพัฒนาเพียงตรงเพียงใด

4.2 ประเมินผลการดำเนินการ ประเมินว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด

นงลักษณ์ สิบสืบผล (2542 หน้า 28) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ

3. การคัดเลือกวิธีการพัฒนานุคลากร
4. การคัดเลือกสื่อในการพัฒนานุคลากร
5. การเตรียมงานเพื่อการปฏิบัติตลอดโครงการ
6. การลงมือปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
7. การประเมินผลตามโครงการพัฒนานุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2538, หน้า 4 - 8) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการพัฒนานุคลากร ในองค์กร มีอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนานุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้จากโครงการพัฒนานุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้น เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. วางแผนการพัฒนานุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการในการพัฒนานุบุคลากรขั้นตอนต่อมา คือ การวางแผนเพื่อพัฒนานุบุคลากร ซึ่งต้องมีการกำหนดจุดประสงค์วิธีการ และระยะเวลาของโครงการพัฒนานุบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน

3. การคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรม การพัฒนานุบุคลากร ขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่า โครงการควรจะมีลักษณะอย่างไร หลักสำคัญเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อ ความต้องการขององค์กรได้อย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนานุบุคลากร ขั้นตอนที่สุดท้ายของการพัฒนานุบุคลากร คือ การประเมินผลว่าบรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

เวอร์เนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone, 2009, pp. 26 - 28) กำหนดรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพมนุษย์มีทั้งหมด 4 ระยะ ได้แก่

1. ประเมินความต้องการพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญ
2. การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนการเรียนรู้ จัดหาอุปกรณ์ในการเรียนรู้ คัดเลือกผู้ฝึกและผู้รับผิดชอบ คัดเลือกวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการเรียนรู้ จัดตารางการอบรมและพัฒนา
3. นำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาลงสู่การปฏิบัติ
4. ประเมินผล ประกอบด้วย กำหนดเกณฑ์ชี้วัดการประเมิน ออกแบบการประเมิน ประเมินผลโครงการและกิจกรรม รวบรวมและวิเคราะห์

แคสเตตเทอร์ (Castetter, 1996, pp. 224-241) ที่ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษามากที่สุด ผู้วิจัยจึงใช้เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในการวิจัยมีขั้นตอนการพัฒนา ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การนำแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฮอเบิร์ท (Herbert, 1980) เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ ปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์การและสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขึ้นต่อมาก็จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์การ จึงจำ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการได้มากที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมการทำงาน และผลที่ได้ขององค์การ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำ ได้ใน 2 ระดับ ระดับแรกคือการพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือไม่

บิชอป (Bishop, 1979, p. 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติมไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการที่จะพัฒนา ผู้บริหารจะต้องหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนา
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรโดยรวม ว่าสนใจอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการอย่างถูกต้อง และเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยใช้วิธีการที่เหมาะสม กับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาคูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งอาจศึกษาโดยการทำวิจัยทดลอง การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เพื่อชี้แนะ และให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผล ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะ และพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ และเจตคติที่ดีในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันจะส่งผลต่อความสามารถขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความต้องการพัฒนา เพื่อสร้างแรงจูงใจและผลประโยชน์ที่จะเกิดจากการพัฒนาแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าผู้รับการพัฒนาแต่ละคนมีความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะใด ประกอบด้วยกิจกรรมการประเมินสมรรถนะ และการจัดลำดับการประเมินสมรรถนะ
3. การวางแผนพัฒนา เพื่อกำหนดกิจกรรมและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านของผู้รับการพัฒนาแต่ละคนและโดยรวม
4. การดำเนินการพัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมตามแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลของผู้เข้ารับการพัฒนา
5. การประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาได้ผลเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคใด เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะในรอบต่อไป

6. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวิธีการพัฒนาหรือเทคนิคการพัฒนา ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, หน้า 128 - 129) แบ่งแนวทางและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การฝึกอบรมในห้องเรียน (classroom training) ผู้รับผิดชอบ คือ หน่วยงานบุคคล ข้อจำกัด คือ ความรู้ยู่ติดตัวไม่นานประมาณ 1 - 2 สัปดาห์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ระยะสั้น

2. เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non - classroom training) ผู้รับผิดชอบ คือ หัวหน้าหน่วยงานและพนักงานเป็นผู้รับผิดชอบ ข้อดี คือ เป็นการเรียนรู้ระยะยาว ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายงานโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตามสังเกต การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การประชุม / สัมมนา และการให้ทุนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547, หน้า 45 - 46) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาคนในองค์กรที่สำคัญ 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาที่ผู้เรียนได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะ มีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานจริง การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานนี้ เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ แต่ไม่ได้จัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง ข้อเสียของการพัฒนาอย่างนี้ คือ อาจทำให้ผลงานของหน่วยงานลดลงไปบ้างทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตัวอย่างของการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน เช่น การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ฯลฯ

2. การพัฒนานอกเวลาปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเอง เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะจัดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาของส่วนราชการเอง หรือส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกส่วนราชการ ที่นิยมดำเนินการมี 4 วิธี ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียนหรือในชั้นเรียน การฝึกอบรมทางไกล การดูงาน การศึกษาต่อ ฯลฯ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความสนใจ ใฝ่รู้และพยายามพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาส ความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาหาความรู้จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ใฝ่หาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ติดตามข่าว และเหตุการณ์ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 29 - 32) ได้กำหนดวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกระบวนการพัฒนางาน ไว้ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้าหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำ ชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคหรือข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องรู้ การแนะนำชี้แจง เป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นวิธีใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน

2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมากส่วนมากจะใช้เฉพาะการให้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในเรื่องการดำเนินงาน แผนงานมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น ในการประชุมชี้แจงจะต้องมีการวางแผนในการดำเนินการประชุมชี้แจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3. การสอนงาน หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายสอนวิธีปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพื่อที่จะให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

4. การปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน ฝึกปฏิบัติงาน หรือทดลองงานเพื่อให้ปฏิบัติได้ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้น การฝึกปฏิบัติงาน หรือทดลองการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักจะดำเนินการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง

5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานปฏิบัติ ซึ่งมอบหมายนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญและประสบการณ์ขึ้น

6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่างๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่งและจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยปกติการแนะนำปรึกษาจะดำเนินการในสามรูปแบบ คือ แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน แนะนำปรึกษาในลักษณะของ พี่เลี้ยง และการให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

7. การจัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคคลได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้วิธีหนึ่ง การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวางและสามารถจัดทำได้ในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือปฏิบัติงานและสามารถจัดทำในทุกๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้นถ้าหากหน่วยงานในระดับสูง เช่น ระดับกรม จัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นแนวทางเดียวกันแต่อย่างใด ก็ตามหน่วยงานในระดับต่างๆ อาจทำได้ด้วย โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกันเนื่องจากบุคคลที่ได้รับหน้าที่ใหม่ หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป

9. การยกย่อง หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ซึ่งหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นกับจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

เทคนิคการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลากหลายวิธี ได้แก่ (พิมล วิเศษสังข์, 2544, หน้า 11 – 18; วิจิตร อาวะกุล, 2540, หน้า 88 - 90)

1. การบรรยาย เป็นการอธิบายให้ผู้ฟังเข้าใจความหมายและเรื่องราวต่างๆ เหมาะสำหรับการให้ความรู้พื้นฐานและข้อมูลกว้างๆ แก่ผู้ฟังจำนวนมาก ผู้บรรยายอาจใช้เทคนิคหรือสื่ออุปกรณ์อื่นประกอบ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามด้วย

2. การอภิปรายโดยคณะผู้เชี่ยวชาญ เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 - 10 คน ให้หัวข้อที่กำหนดแต่ละคนจะแสดงความรู้ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง เหมาะกับการเสนอความเห็น การวิเคราะห์ปัญหาหรือการพิจารณาข้อดีข้อเสียของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หลังการอภิปราย อาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถามได้

3. การอภิปรายกลุ่ม เป็นการประชุมกลุ่มเพื่อพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่าง สมาชิก จำนวน 6 – 20 คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่สนใจร่วมกัน โดยมีลักษณะเป็นแบบกันเองไม่เป็นทางการ เพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องอภิปรายกันนั้น โดยทุกคนมีส่วนร่วมเท่าๆ กัน ผู้นำอภิปรายเพียงแต่คอยกระตุ้นให้สมาชิกออกความคิดเห็น ภายในขอบเขตที่กำหนด

4. การระดมสมอง (brain - storming) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดหรือกฎเกณฑ์ใดๆ สมาชิกสามารถเสนอแนะให้เห็นได้ทุกอย่าง ภายในเวลาที่กำหนด ควรใช้กลุ่มเล็กๆ ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และมีความสร้างสรรค์พอสมควร และความคิดเห็นทุกอย่างจะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และจะช่วยกันอภิปรายเพื่อเลือกเฟ้นเอาความเห็นที่ดีที่สุดออกมา

5. การสัมมนา (seminar) เป็นการประชุมร่วมกัน เพื่อค้นคว้าในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนต้องมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปแนวทางการปฏิบัติงาน โดยผู้ร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ศึกษา และจัดทำรายงานหัวข้อที่จะสัมมนานั้น ให้เสร็จก่อนการสัมมนา เพื่อที่จะเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งจะอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาทางเลือกและสรุปผลการสัมมนานั้น

6. การประชุม (conference) เป็นพิธีการผู้เข้าร่วมประชุมประมาณไม่เกิน 20 คน เพื่อแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แลกเปลี่ยน แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นในเรื่องที่ทุกคนสนใจร่วมกัน

7. การประชุมปฏิบัติการ (work shop) เป็นการประชุมปฏิบัติการที่บุคคล ตั้งแต่ 10 – 15 คน ซึ่งมีความสนใจ หรือมีปัญหที่ต้องร่วมกันปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้า หรือวิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพิ่มให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น โดยผู้จัดจะต้องเตรียมวิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์เอกสารสำหรับค้นคว้า สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ให้พร้อม สมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการได้เอง

8. การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (in – basket technique) เป็นการฝึกปฏิบัติงานที่จำลองมาจากการปฏิบัติการจริงในชีวิตประจำวันผู้เข้ารับการอบรมจะต้องสมมติตัวเองเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย และตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร รวมทั้งกำหนดลำดับการทำงานก่อนหลัง เทคนิคนี้เป็นเทคนิคที่มุ่งฝึกปฏิบัติงานเกี่ยวกับเอกสาร การจัดการเวลา การจัดลำดับงาน ทักษะพื้นฐานสำหรับหัวหน้างานในเวลาจำกัด

9. การฝึกสร้างความสัมพันธ์ (sensitivity training หรือ t - group) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยจะไม่มีกรรมการมอบหมายงาน หรือปัญหาใดๆ ให้กลุ่มพิจารณาแต่จะให้ผู้สมาชิกในกลุ่มมีอิสระอย่างเต็มที่ จะเลือกทำอะไร สมาชิกจะวิเคราะห์กันเองว่าเป็นอย่างไร มีความรู้สึกต่อพฤติกรรมของคนอื่นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานกลุ่ม และเพื่อประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

10. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (structured learning experience) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ ผู้ร่วมเข้าการฝึกอบรมนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาใช้กับบทเรียนที่กำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน แล้วนำไปสู่การสรุปเป็นความคิดหรือทฤษฎีของกลุ่มนั้นๆ รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวันด้วย หรือบางครั้งเรียกว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือ (cooperative learning) เป็นการเรียนรู้โดยผู้ร่วมเข้าฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ช่วยเหลือกันและร่วมมือกันในการเรียนรู้

11. การเรียนรู้และการตรวจสอบความก้าวหน้าตามลำดับขั้นตอน (self – placed instruction) เป็นการฝึกอบรมที่ให้เนื้อหาวิชา โดยการจัดเป็นเอกสารเรียงลำดับความรู้ไว้เป็นส่วนอย่างสมเหตุสมผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องผ่านบทเรียนเป็นขั้นๆ ไปและจะรู้ทันที่ว่าเข้าใจเอกสาร แต่ละส่วนเป็นอย่างดีหรือไม่ นอกจากบทเรียนที่เป็นเอกสารแล้วอาจใช้อุปกรณ์อื่น เช่น แถบบันทึกเสียง สไลด์ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ ประกอบด้วย ผู้ฝึกจัดการอบรมต้องนำคำตอบคำถามช่วยเหลือและสังเกตความก้าวหน้าของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องผ่านการทดสอบตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ถ้าไม่ผ่านก็ต้องทบทวนและทดสอบใหม่จนกว่าจะผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด

12. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์สมมติที่เหมือนกับการดำรงชีวิตจริง โดยกำหนดโครงเรื่องและบทบาทแต่ละคนไว้ล่วงหน้า แล้วให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามโครงเรื่องและบทบาทที่ได้รับเหมาะกับผู้ได้รับการฝึกอบรมที่ชอบแสดงออก และมีวุฒิภาวะเพียงพอใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงเจตคติพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือให้เกิดพฤติกรรมใหม่ๆ เป็นการนำเอาความรู้จากตำรามาใช้ฝึกปฏิบัติจริง

13. การใช้สถานการณ์จำลอง (simulation) เป็นการสร้างสถานการณ์ขึ้นมาให้ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจจะประสบภายหลัง สถานการณ์จำลองจะช่วยให้เกิดการถ่ายโยงความรู้ที่ดีและได้ผลดีที่สุด ผู้เรียนจะได้คิดแก้ปัญหาจากสถานการณ์จำลองเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตจริงได้

14. การทัศนศึกษา (field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่อื่นนอกจากสถานที่ที่จัดอบรมปกติศึกษาจากสภาพจริงๆ ด้วยตัวเอง ระยะเวลาที่ศึกษาสถานที่อาจจะใช้เวลา 2 – 3 ชั่วโมง หรือนานกว่านั้นมาก (เช่น สัปดาห์ หรือเดือน) ถ้าจะให้ได้ผลต้องวางแผนให้รอบคอบและควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

15. การสอนแนะ (coaching) เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง

16. การสาธิต (demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นของจริง ทำให้เข้าใจง่ายและจำได้ติดตา โดยเฉพาะการสอนวิธีการปฏิบัติงาน การฝึกทักษะหรือ ความชำนาญผู้สาธิตสามารถให้ผู้รับการฝึกอบรมเห็นถึงวิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ได้จนกว่าจะเข้าใจ และปฏิบัติเองได้เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มเล็ก และอาจใช้ร่วมกับเทคนิคแบบอื่นๆ ได้

17. กรณีศึกษา (case study) เป็นการศึกษาเรื่องราวที่รวบรวมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้สถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับกลุ่มเล็กๆ เรื่องที่มอบหมายให้จะต้องมีรายละเอียดเพียงพอ ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมองเห็นถึงจุดสำคัญของปัญหา และข้อมูลเพื่อนำมาใช้พิจารณาการศึกษากรณีศึกษาอาจให้ศึกษาเป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่มเล็กๆ ก็ได้

18. การใช้กิจกรรมนันทนาการ (recreational Activity) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การประพมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทาง การเล่นเกมสั้นๆ เป็นต้น โดยมีการเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อมุ่งเปลี่ยนเจตคติและสร้างความสัมพันธ์ ความสนุกสนาน

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยพบว่าวิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ได้แก่

1. การประชุมชี้แจง เป็นการแนะนำชี้แจงผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มในลักษณะของการประชุม เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในเรื่องการดำเนินงาน แผนงานมาตรฐานการทำงาน เป็นต้น และให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ รวมทั้งเกิดเจตคติที่ดี

2. การประชุมปฏิบัติการ (work shop) เพื่อเพิ่มพูนความรู้โดยผู้เข้ารับการพัฒนารับความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และได้ฝึกทักษะจากการปฏิบัติจริง โดยผู้จัดจะต้องเตรียมวิทยากร เครื่องมืออุปกรณ์เอกสารสำหรับค้นคว้า สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้ให้พร้อม สมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการได้เอง

3. การจัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นการจัดทำหรือจัดหาเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การสอนแนะ (coaching) เป็นการแนะนำให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยการสอนแนะในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือในขณะการปฏิบัติงานก็ได้

7. การหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ (Bramlry, 1991 อ้างอิงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 49-50)

1. การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis) โดยเริ่มจากการตรวจสอบเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว วัตถุประสงค์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อมองค์การ การวิเคราะห์องค์การจะทำให้ทราบแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการสำรวจเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของงานที่จะทำให้รู้ว่า งานนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติอย่างไรในงานนั้นจึงจะสำเร็จ

3. การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นกระบวนการค้นหาข้อบกพร่องทางด้านทักษะ ความรู้ และทัศนคติของบุคคล ซึ่งข้อบกพร่องนี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางสำคัญในการดำเนินงาน 4 แนวทาง ได้แก่ (ปาริชาติ ชลนากุล, 2541 อ้างอิงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 50-53)

1. การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา (Needs Survey) เป็นแนวทางที่นิยมใช้ในการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากหาได้รวดเร็ว ผลลัพธ์ที่ได้ขึ้นอยู่กับ

ความคิดเห็นที่สำรวจได้ การจะทำให้ทราบถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ วิธีการรวบรวมข้อมูลทำได้โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว หรือการประชุมกลุ่ม

2. ศึกษาขีดความสามารถ (Competency Study) เป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้นในการหาความจำเป็นเพื่อหาความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ แนวทางนี้เหมาะสมกับการจัดการและงานที่เป็นอาชีพที่ยากต่อการกำหนดความรับผิดชอบของงาน แต่สามารถกำหนดผลลัพธ์ของงานได้

3. วิเคราะห์งาน (Task Analysis) เป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพและใช้กันอย่างกว้างขวาง แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ผลลัพธ์สามารถเห็นได้ชัดเจนและอยู่บนพื้นฐานของผู้ข้อมูลจริงๆ การวิเคราะห์งานเป็นแนวทางที่เชื่อมระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปกับผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานที่ออกมา การรวบรวมข้อมูลควรใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน

4. วิเคราะห์การปฏิบัติงาน (Performance Analysis) เป็นแนวทางในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั้งบุคคลและองค์การ การวิเคราะห์การปฏิบัติงานเป็นวิธีการกำหนดค่าขั้นตอนกระบวนการในสายงาน ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ผลงานที่ต้องการ แหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์มาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับผล การปฏิบัติงาน การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน

8. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การทำความเข้าใจกับคำว่า “การเรียนรู้” อาจต้องพิจารณาว่าคนเราเรียนรู้ได้อย่างไร ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจได้ว่าการเรียนรู้คืออะไร โดยเฉพาะการพัฒนาคนจะมีความคาดหวังว่าผลของการเรียนรู้จากการฝึกอบรมหรือพัฒนาจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบใดบ้างและนำไปสู่การพิจารณาถึงวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมตลอดจนสาระของการพัฒนา

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, หน้า 85 - 88) สรุปความหมายของคำว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งการได้รับประสบการณ์นั้นเอง และองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ทักษะการฝึกหัด (motor skill) 2) การเรียนรู้ทางด้านภาษา (verbal information) 3) ความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual skills) 4) ยุทธศาสตร์ด้านสมอง (cognitive strategies) 5) การเรียนรู้และทัศนคติ (attitude)

दनัย เทียนพุม (2541, หน้า 25 - 28) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ในการฝึกอบรมและพัฒนาคนมี 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของบลูม (Bloom, 1969 อ้างอิงใน ดนัย เทียนพุม, 2541) เกี่ยวกับ Taxonomy of education objectives คือ

1. ความรู้ ความคิด จำแนกได้ 6 ระดับ คือ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินผล

2. เจตคติ จำแนกได้ 5 ระดับ จากต่ำไปหาสูง คือ เชื่อ ชอบ ยอมรับ สร้างรูปแบบและนำไปใช้จริง

3. ทักษะ จำแนกได้ 5 ระดับ จากต่ำไปหาสูง คือ ทำได้เองตามคำแนะนำ ทำได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และทำได้ด้วยตนเองอย่างอัตโนมัติ

การสร้างให้มีองค์ประกอบการเรียนรู้ที่จะสามารถบูรณาการทั้งความรู้ ความคิด เจตคติและทักษะตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ที่กำหนดผลงานจนกระทั่งสร้างให้เกิดผลงานที่มีค่าสูงสุด (superior performance) ซึ่งปัจจุบันนี้ สมรรถนะ (competency) ส่วนกระบวนการเรียนรู้ นั้น คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิด ทักษะ และเจตคติ หรือพฤติกรรมในตัวบุคคลอันเป็นผลมาจากการประสบการณ์ อธิบายได้ดังนี้ (दन्य तेयनपुठ्ठ, 2541, หน้า 29 - 33)

1. การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความคิดเป็นกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งเกิดจากสิ่งที่เรียกว่า มโนทัศน์ (concepts) การเรียนมโนทัศน์ก็คือ การเรียนรู้ความคิด ความเข้าใจ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้

2. การเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ทักษะนั้นเกิดจากการเรียนรู้ในเรื่องการนึกได้ การทำได้ และทำได้อย่างมีความชำนาญ ซึ่งทักษะความชำนาญเป็นผลมาจากการเรียนรู้จากตัวอย่าง เช่น ขั้นตอน ลงมือฝึก จนสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานได้

3. จากความรู้ ทักษะ สู่เจตคติ เจตคติเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในจิตใจอันเกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท

3.1 เจตคติเป็นความรู้ที่เกิดจากการเชื่อ การยอมรับ และเห็นว่าลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ถูกใจหรือไม่ถูกใจก็กำหนดรูปแบบเจตคติขึ้นมา

3.2 เจตคติเป็นผลที่เกิดจากการกระทำ เช่น หากต้องการให้เกิดเจตคติทางบวกก็เน้นให้เห็นผลทางบวกของสิ่งนั้น

หลักการเรียนรู้ในผู้ใหญ่

โนลส์ (Knowles, 1980) อธิบายไว้ในนิยามการศึกษาของผู้ใหญ่ (Andragogy) ว่า ธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็ก ซึ่งแต่เดิมจากอดีตที่ผ่านมาทฤษฎีการเรียนรู้มักมิได้แยกให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าเด็กกับผู้ใหญ่เรียนรู้แตกต่างกัน ต่อมาเมื่อมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเรียนของผู้ใหญ่กว้างขวางขึ้น ผู้สอนและวิทยากรที่สอนผู้ใหญ่เริ่ม

ตระหนักว่าการนำทฤษฎีการเรียนรู้การสอนเด็กมาประยุกต์ใช้กับผู้ใหญ่มักจะไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โนลส์ (Knowles) สรุปลักษณะของผู้ที่มีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ใน 5 มิติ ดังนี้

1. มโนภาพต่อตนเอง (Self - concept) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ มโนภาพต่อตนเองจะเปลี่ยนแปลงจากการพึ่งพาผู้อื่นเต็มที่เป็นเป็นการนำตนเอง (Self - directing) กล่าวคือบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่มีความต้องการให้ผู้อื่นมองตนว่าตนเองสามารถควบคุมและนำตนเองได้
2. ประสบการณ์ (Experience) ผู้ใหญ่จะมีการสะสมประสบการณ์อย่างกว้างขวางสามารถทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรอันมีคุณค่าของการเรียนรู้และในขณะเดียวกันก็จะเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา
3. ความพร้อม (Readiness) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อรู้ดีว่าสิ่งนั้น "จำเป็น" ต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตนในฐานะที่ดำรงอยู่ในสังคมนั้นๆ
4. แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (Orientation learning) ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ต่างจากเด็กที่ยึดเนื้อหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ทั้งนี้ เนื่องจากเวลากล่าวคือ เด็กจะมองเวลาเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่ผู้ใหญ่มองเวลาเป็นเรื่องของระยะเวลาที่ใกล้ตัว ความรู้นั้นจะต้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีในปัจจุบันไม่ใช่รอไปในอนาคต
5. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Motivation) ผู้ใหญ่มักใช้แรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอกในการเรียนรู้

การวิเคราะห์งาน

1. ความหมายของการวิเคราะห์งาน

ได้มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความทางด้านวิชาการไว้ ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p.102) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบในงานที่ศึกษาผลการวิเคราะห์งานซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงาน คือ คำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p.79) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการ กำหนดหน้าที่ ความชำนาญ และลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานชนิดของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และ โกรพาด (Ghorpade, 1988, p.2) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการที่ต้องปฏิบัติภายในองค์กร และรวบรวมจำแนกแยกข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยตรงอย่างเป็นระบบ ข้อมูลเหล่านั้นจะใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนและออกแบบงานในองค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่การจัดการด้านอื่นๆ ด้วย อีกทั้ง คาร์เรลและคูซมิตซ์ (Carrell and Kuzmits, 1983, p.33) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง วิธีการ

จัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งในองค์การอย่างมีระบบ พร้อมทั้งข้อมูลในด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ ความต้องการทางสภาพร่างกาย จิตใจ การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานมีความสำคัญต่อการทำงานโดยรวมของหน่วยงานเป็นพื้นฐาน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายเรื่อง แต่ละเรื่องก็ต้องการเทคนิคนำไปประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกัน ดังที่เบอรินาดีน และรัสเซลล์ (Bernadin and Russell, 1993, pp.114 - 116) ได้จำแนกไว้ ดังนี้

1. เพื่อจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) อันเป็นรายละเอียดที่จะอธิบายวัตถุประสงค์ของงาน หน้าที่ ภารกิจ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับงาน อื่นๆ และเงื่อนไขการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นแบบแผนของการบริหารงาน เพราะเป็นสิ่งที่แสดงขอบเขตของการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. เพื่อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน หรือคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (Job specification / personnel requirement) เป็นการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุให้ได้คนที่ตรงกับงานมากที่สุด

3. เพื่อประเมินค่างาน (Job evaluation) ข้อมูลที่ได้คือคำบรรยายลักษณะงานและลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติ

4. เพื่อการแยกประเภทงาน (Job classification) ได้แก่ การจัดกลุ่มงานออกเป็นประเภทๆ โดยอาศัยมาตรฐานอย่างหนึ่ง เช่น ตามลักษณะงานหรือตามค่าตอบแทนที่ให้กับงานนั้น

5. เพื่อปรับโครงสร้างการออกแบบงาน (Job design restricting) องค์การจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และการออกแบบงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดโครงสร้างของงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

6. เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะหาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน

7. เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Working/training /development) จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะเป็นสิ่งที่ช่วยบอกให้เราทราบว่า แผนการอบรมและพัฒนาบุคคลต่างๆ ควรกำหนดขึ้นมาอย่างไร

8. เพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Worker mobility) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมีผลดีชอบมากขึ้น มีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเฉพาะแตกต่างไปจากตำแหน่งงานในปัจจุบัน ข้อมูลในการจัดทำการวิเคราะห์งานก็ต้องสอดคล้องกันด้วย

9. เพื่อประสิทธิภาพ (Efficiency) ความสามารถในการบรรลุจุดหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการ (mean) ให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมายให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้สูงสุด คำบรรยายลักษณะงานที่เป็นผลจากการวิเคราะห์งานจะเป็นแนวทางปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

10. เพื่อความปลอดภัย (Safety) การวิเคราะห์งานโดยละเอียดจะเป็นโอกาสให้สามารถทราบถึงสถานที่ที่ไม่เหมาะสมและอาจไม่ปลอดภัยบางประการ ซึ่งหากทราบล่วงหน้าการป้องกันและแก้ไขก็จะทำได้ง่าย ซึ่งจะเป็นหนทางให้มีโอกาสลดหรือเลี่ยงสิ่งที่ไม่เหมาะสมแก่คนงาน ที่จะปฏิบัติให้หมดสิ้นไปก่อนได้

11. เพื่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การวิเคราะห์งานจะช่วยให้เห็นถึงชนิดและปริมาณของงานที่ต้องทำ และงานเหล่านี้จะถูกวิเคราะห์มาจากตำแหน่งย่อยจากระดับต่ำขึ้นมาจนถึงระดับสูงตามลำดับ ซึ่งข้อมูลของตำแหน่งงานเหล่านี้เองจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมด้วย

12. เพื่อกำหนดวิธีการทำงาน (Work method) ซึ่งหมายถึง ภายหลังจากการได้ศึกษางานแต่ละตำแหน่งแล้ว จากการพิจารณาออกแบบงานที่ถือหลักการคำนึงถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ และการผลิตที่เกี่ยวข้องและสามารถจัดได้เป็นวิธีการทำที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิต จากนั้นก็กำหนดเป็นกฎเกณฑ์และวิธีการทำขั้นต่ำที่จะให้ผู้ทำงานปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ในการกำหนดวิธีการทำงานที่จะทำได้นั้น ความสำคัญจะอยู่ที่การต้องทำการวิเคราะห์งานจนทราบรายละเอียดครบทุกแง่มุมแล้ว

จากรายละเอียดที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานก็เพื่อจะให้เกิดภาพกว้างๆ เกี่ยวกับขอบเขตของงานนั้นว่าเป็นอย่างไร มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร และมีข้อแตกต่างจากงานอื่นอย่างไร และงานนั้นต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติอย่างไร

3. กระบวนการวิเคราะห์งานสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2544, หน้า 14 -16)

1. **ขั้นการบริหาร (Administration phase)** เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมและการกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์อะไร (What) และวิเคราะห์ทำไม (Why) โดยทั่วไปเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ผลของการวิเคราะห์งาน
- 1.2 การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์
- 1.3 การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม
- 1.4 การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม

ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการวิเคราะห์งาน ควรจะกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานให้ชัดเจนว่าจะนำข้อมูลไปใช้ในงานอะไรหรือเพื่อประโยชน์อย่างใด ซึ่งมักจะมีบางสิ่งบางอย่างแสดงให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนทำให้ต้องมีการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้จะต้องกำหนดประเภทของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมและมีขอบเขตในการวิเคราะห์งานเพียงใด มีการเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ และกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินการ ส่วนในการกำหนดการวิเคราะห์งานมักจะทำการวิเคราะห์หลายงานพร้อมๆ กันไป ไม่ใช่วิเคราะห์เพียงงานใดงานหนึ่ง การวิเคราะห์ควรใช้บุคคลหรือหน่วยงานย่อยขององค์การทำการวิเคราะห์งาน

2. **ขั้นการออกแบบ (Design phase)** ในขั้นนี้เป็นการกำหนดวิธีการว่าทำอย่างไร (How) จึงจะได้ข้อมูลตามต้องการ กิจกรรมในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับ

- 2.1 การเลือกแหล่งและตัวแทนของข้อมูล
- 2.2 การเลือกวิธีหรือระบบในการวิเคราะห์งาน
- 2.3 การเลือกเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

3. **ขั้นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data gathering and analysis phase)** ในขั้นนี้ถือเป็นหัวใจของการวิเคราะห์งานและประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการตามวิธีและกระบวนการที่ได้เลือกไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์

3.2 การวิเคราะห์ซึ่งหมายถึง การบรรยาย การจำแนก และการประเมินค่าปัจจัยของงานทั้งหลาย

3.3 การสังเคราะห์ซึ่งหมายถึง กระบวนการแปลความหมายและจัดระบบข้อมูลขององค์การในรูปแบบที่จะนำไปใช้ได้

4. **ขั้นการกำหนดผลของการวิเคราะห์งาน (Product formulation phase)** ในขั้นนี้ข้อสนเทศที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการวิเคราะห์งาน ได้แก่ เอกสารคำบรรยายลักษณะงานและเอกสารการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

5. **การนำเผยแพร่ (Dissemination phase)** ในขั้นนี้เกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องการใช้ผลของการวิเคราะห์งาน โดยประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

5.1 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ให้กับผู้ทำหน้าที่สรรหาคนเข้าทำงาน ผู้ฝึกอบรมพนักงานและบุคคลอื่นๆ ที่ต้องการใช้ด้วย

5.2 ให้การอบรมอย่างถูกต้องแก่ผู้ที่นำผลการวิเคราะห์งานไปใช้

6. **ขั้นการควบคุม (Control phase)** การใช้ผลของการวิเคราะห์งานจะต้องมีการตรวจสอบจากผู้เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ระบบการทำงานต้องเปลี่ยนไปหรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ก็เป็นสาเหตุที่จะต้องมีการจัดทำการวิเคราะห์งานขึ้นมาใหม่

4. ขั้นตอนในการวางแผนวิเคราะห์งาน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2544, หน้า 24 -26)

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

เป็นการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์งาน ทั้งนี้เพื่อให้การจัดทำเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกคน ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การศึกษาถึงสภาพการทั่วไป ในปัจจุบันขององค์การ เป็นการศึกษาดูว่ามีการจัดทำการวิเคราะห์งานในองค์การนั้นแล้วหรือไม่ ถ้าได้มีการจัดทำไว้แล้วเอกสารบรรยายลักษณะงานมีลักษณะอย่างไร

2. การวางแผนการจัดทำการวิเคราะห์งาน เป็นการกำหนดขั้นตอนเพื่อให้การจัดทำการวิเคราะห์งานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเสร็จตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ยังควรระบุถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนงานแล้วเสร็จ พร้อมทั้งกำหนดช่วงเวลา ตัวบุคคล ที่รับผิดชอบ ตลอดจนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดทำด้วย

3. การขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร หลังจากที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำแผนการดำเนินการจัดการวิเคราะห์งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องขอความเห็นชอบจากผู้บริหารเพื่อดำเนินการตามแผนนั้น โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นและวัตถุประสงค์ ตลอดจนประโยชน์ที่จะได้รับดังต่อไปนี้

3.1 ซึ่ให้เห็นถึงลักษณะของปัญหา ความจำเป็น และความต้องการของสถานการณ์ที่จะต้องได้รับการแก้ไข เช่น มีปัญหาการปฏิบัติงาน

3.2 ซึ่ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับอย่างเป็นรูปธรรม หากดำเนินการตามที่เสนอ เช่น มีความชัดเจนในการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นต้น

4. ประชุมชี้แจงและขอความร่วมมือจากพนักงาน เป็นการประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงาน ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาไปจนถึงระดับปฏิบัติการ การที่พนักงานมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง อาจทำให้เกิดความวิตกกังวลว่าการจัดทำการวิเคราะห์งานจะมีผลกระทบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง อาจเกิดความรู้สึกต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำในที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนดำเนินการ

เป็นการกำหนดแนวทางในการจัดทำการวิเคราะห์งาน ซึ่งอาจกระทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกให้มาดำเนินการ
 2. ใช้บุคลากรขององค์กรเองเป็นผู้ดำเนินการ
5. ขั้นตอนการจัดลำดับงาน (สุภาพร พิศาลบุตร, 2544, หน้า 14 -16) มี 6 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ผลการวิเคราะห์งาน ก่อนที่จะเริ่มลงมือควรวิเคราะห์งานควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์งานให้ชัดเจนว่า ต้องการวิเคราะห์งานเพื่ออะไร เช่น เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน

2. การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ มี 2 หลักเกณฑ์ คือ หนึ่งหลักเกณฑ์การเลือกตำแหน่งงาน มีดังนี้ เป็นตำแหน่งที่กำหนดคุณสมบัติเฉพาะ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สองการเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับการเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์ โดยผู้ทำการวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์งานนี้ก่อนว่าเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับอะไร เหตุผลอะไร วิธีการอย่างไร และมีขอบเขตการวิเคราะห์เพียงใด

3. การเลือกองค์การในการเก็บข้อมูลมีหลักเกณฑ์ในการเลือกองค์การที่เข้ามาร่วมในการวิเคราะห์งาน คือ ควรเป็นองค์การที่ประกอบกิจการประเภทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน และมีขนาดกิจการระดับที่ไม่ต่างกันมากนัก และควรเป็นองค์การที่มีตำแหน่งงานที่สามารถเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่สำรวจได้

4. การประชุมชี้แจงและการปฐมนิเทศนักวิเคราะห์งาน มีการเตรียมการในเรื่องจำนวนคน งบประมาณ และเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์งานไว้ล่วงหน้า จะช่วยทำให้การวิเคราะห์งานมีประสิทธิภาพ ประหยัดเวลา เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำได้รวดเร็ว และตรงประเด็น

5. การจัดทำแบบวิเคราะห์งาน จะเห็นได้ว่าคุณภาพของการวิเคราะห์งานหรือการวิเคราะห์ตำแหน่งจะมีมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูล และคุณภาพของข้อมูลก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของเทคนิคการจัดทำแบบวิเคราะห์งาน ซึ่งในการจัดทำแบบวิเคราะห์งานมีอยู่หลายวิธีการด้วยกัน การที่จะเลือกใช้แบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

ในทางปฏิบัติ การจัดทำแบบวิเคราะห์งานมีไม่น้อยกว่า 3 แบบคือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกตการณ์ ซึ่งไม่ว่าจะจัดทำแบบใดสาระของคำถามก็คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันก็ตรงความละเอียดของแบบสอบถามย่อมมีมากกว่าแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพราะแบบสอบถามจำเป็นต้องมีรายละเอียดให้ผู้กรอกข้อมูลเข้าใจง่ายและสะดวกในการให้ข้อมูล

6. การทดสอบแบบวิเคราะห์งาน การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนามจริง มักจะมีอุปสรรคที่ไม่คาดคิดมาก่อน เกี่ยวกับความไม่กระจ่างชัดหรือความไม่สมบูรณ์ของชุดคำถามในแบบสอบถามอยู่เสมอ ทั้งในด้านผู้สอบถามเองหรือไม่ก็เกิดกับผู้ให้คำตอบหรือผู้กรอกแบบสอบถาม ดังนั้น การได้นำแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์นั้นๆ ไปทดสอบก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลจริงก่อนสักสองสามราย เมื่อพบข้อบกพร่องเกี่ยวกับคำถามก็นำมาปรับปรุงแบบการวิเคราะห์งานให้สมบูรณ์ การดำเนินการเก็บข้อมูลในการปฏิบัติจริงจะลดปัญหาลงไปได้มาก และทำให้นักวิเคราะห์งานเกิดความมั่นใจ และยังไปกว่านั้นข้อมูลที่ได้รับจะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแบบวิเคราะห์งานโดยสม่ำเสมออีกด้วย

สำหรับการวิเคราะห์งานนี้ ผู้วิจัยต้องการใช้กระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งลักษณะงานเฉพาะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน บทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน รวมทั้งบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ต้องการสำหรับงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะบันทึกลงในเอกสารคำบรรยายลักษณะงานและเอกสารกำหนดลักษณะงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์นี้ไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

โครงสร้าง และบทบาทหน้าที่ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

1. โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประดับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย (กฎกระทรวง พ.ศ. 2546 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 121-123)

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ

2. มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่น และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน

3. มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการบริหารจัดการ

4. คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

จากการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 185 เขต มีโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน

3. กลุ่มนโยบายและแผน ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน

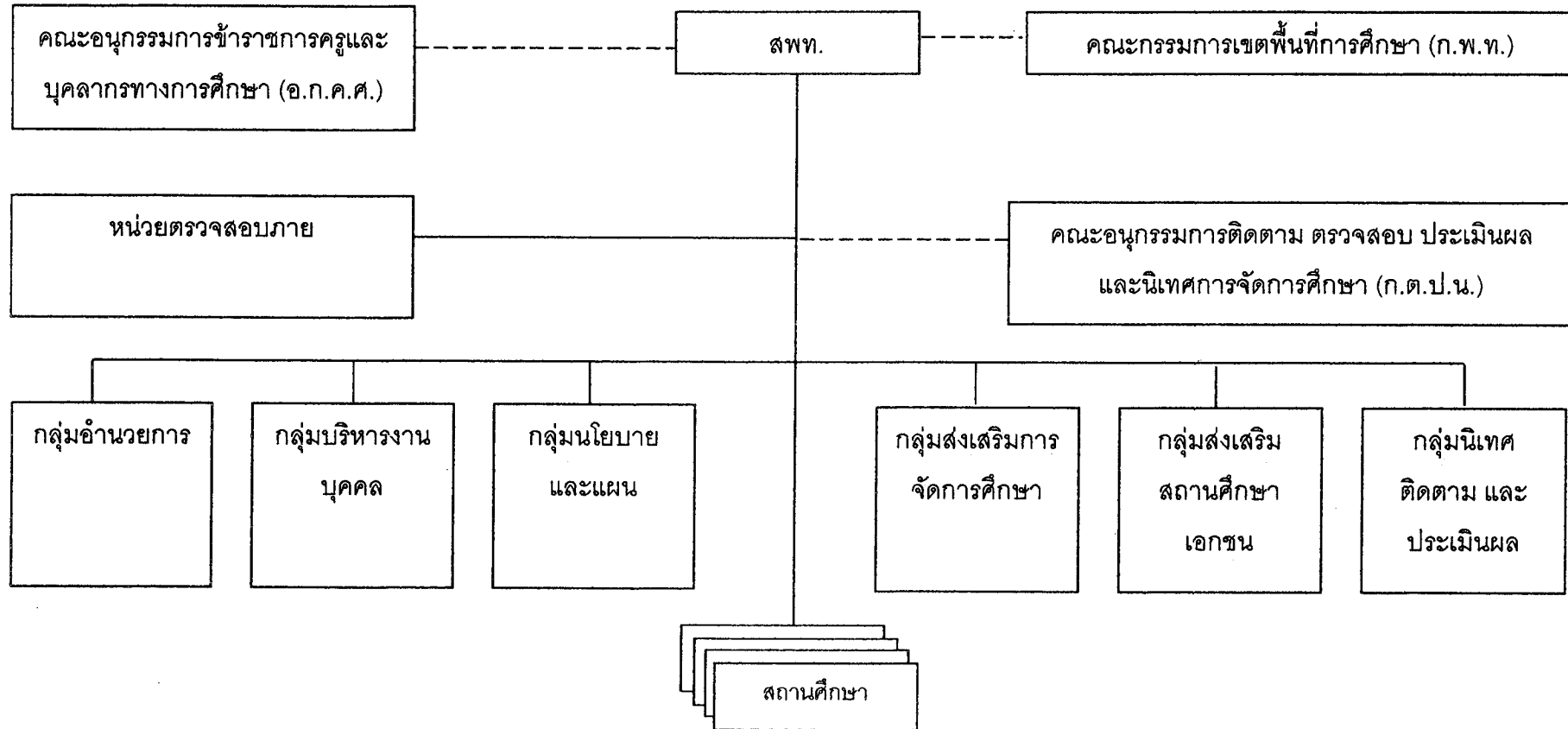
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน

6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน

7. หน่วยตรวจสอบภายใน

ดังแสดงโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาพ

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ภาพ 3 แสดงโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. กลุ่มนโยบายและแผน

กลุ่มนโยบายและแผน เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Results-Based Management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผนการกำกับ ติดตามผล อย่างเป็นระบบ

กลุ่มนโยบายและแผน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. งานนโยบายและแผน

- 1.1 งานวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 1.2 งานแผนและพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐาน
- 1.3 งานจัดตั้ง ยุบรวม เลิกและโอนสถานศึกษา
- 1.4 งานแผนการจัดที่เรียนให้นักเรียน นักศึกษา

2. งานวิเคราะห์งบประมาณ

- 2.1 งานวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย
- 2.2 งานจัดทำและจัดสรรงบประมาณ
- 2.3 งานบริหารงบประมาณ

3. งานติดตาม ประเมินผลและรายงาน

- 3.1 งานติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
- 3.2 งานประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
- 3.3 งานรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน

4. งานข้อมูลสารสนเทศ

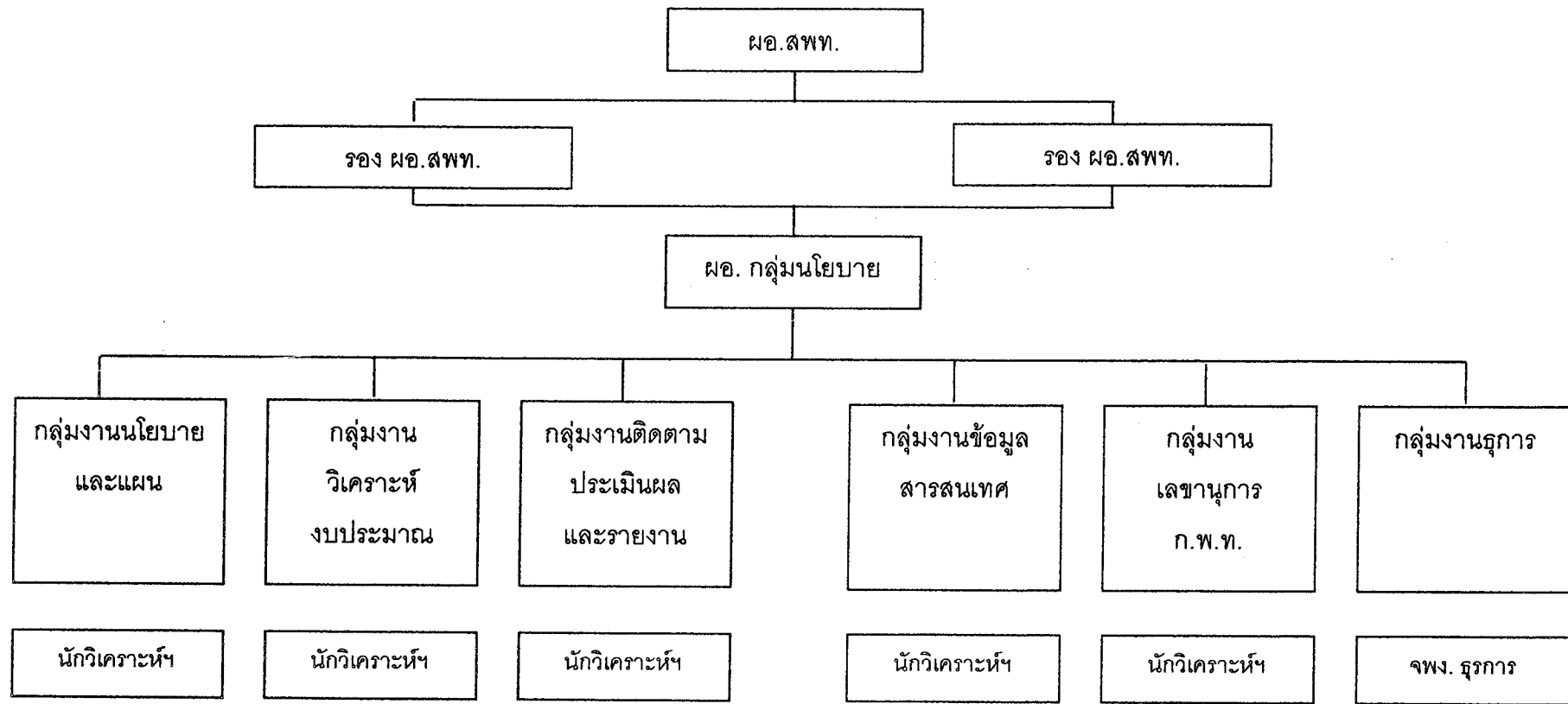
- 4.1 งานข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.3 งานประสานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

5. งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

6. งานธุรการ

ดังแสดงโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังภาพ

โครงสร้างกลุ่มนโยบายและแผน



ภาพ 4 แสดงโครงสร้างกลุ่มนโยบายและแผน

โดยในงานนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จะมีภารกิจงาน ดังนี้

1. งานวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

1.1 วิเคราะห์ทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหนือเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและศึกษา ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 ศึกษาข้อตกลงผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายการให้บริการสาธารณะทุกระดับ ได้แก่ เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Public Service Agreement : PSA) ข้อตกลง การจัดทำผลผลิต (Service Delivery Agreement : SDA) ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่ การศึกษา และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุข้อตกลงที่ เขตพื้นที่ทำกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 วิเคราะห์ผลการจัดการศึกษาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา

1.4 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การจัดและพัฒนาการศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายและแผนการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มี ผลกระทบต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 เผยแพร่และสนับสนุนให้หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา นำข้อมูล สารสนเทศไปใช้ในการจัดการศึกษา ตลอดจนเผยแพร่สู่สาธารณชนรับทราบ

2. งานจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1 ทบทวนภารกิจจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษารายงาน ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2.2 วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเขต พื้นที่การศึกษา (SWOT) และประเมินสถานการณ์ของเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของ เขตพื้นที่การศึกษา

2.4 กำหนดกลยุทธ์จัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)

2.6 กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาที่ทำกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.7 จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม

2.8 จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.9 นำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

2.10 เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

2.11 สนับสนุน ช่วยเหลือให้สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์

สรุป งานนโยบายและแผนมีบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงาน วิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา จัดทำแผนและพัฒนากิจการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน จัดตั้ง ยุบรวม เลิกและโอนสถานศึกษา จัดทำแผนการจัดที่เรียน ให้นักเรียน นักศึกษา โดยเฉพาะงานจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นมีภารกิจสำคัญได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทบทวนภารกิจการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษารายงานข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

2. วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (SWOT) และประเมินสถานการณ์ของเขตพื้นที่การศึกษา

3. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ (Goal) ของเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำหนดกลยุทธ์จัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

5. กำหนดผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)

6. กำหนดเป้าหมายระยะปานกลางของผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพ และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับข้อตกลงผลการปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาที่ทำกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. จัดทำรายละเอียดโครงสร้างแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม

8. จัดให้รับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง

9. นำเสนอขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

10. เผยแพร่ประกาศต่อสาธารณชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

11. สนับสนุน ช่วยเหลือให้สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์

โดยงานจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผลสำเร็จที่คาดหวังคือการมีแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โดยที่กลยุทธ์นั้นมาจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำและสามารถนำกลยุธินั้นลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

การศึกษา

การศึกษาเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญยิ่งของมนุษย์ คนเราเมื่อเกิดมาได้รับการสั่งสอนจากบิดามารดา อันเป็นความรู้เบื้องต้น เมื่อเจริญเติบโตขึ้นก็เป็นหน้าที่ของครูและอาจารย์ สั่งสอนให้ได้รับวิชาความรู้สูง และอบรมจิตใจให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม เพื่อจะได้เป็นพลเมืองดีของชาติสืบไป (พระบรมราชาธิวาท, 2505 อ้างอิงใน ฤทัยรัตน์ ไกรรอด, 2552)

แม้ท่านจะได้เรียนสำเร็จตามหลักสูตรจนได้รับปริญญาแล้วก็ดี ขอให้เข้าใจว่าเป็นเพียงขั้นต้นของการศึกษาเท่านั้น ท่านจงพยายามศึกษาและฝึกฝนตนเองต่อไป เพราะสรรพวิทยาการด้านสาขาวิทยาศาสตร์ทั้งหลายนั้น การทดลองค้นคว้าช่วยให้ได้ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอ ถ้าท่านไม่ศึกษาเพิ่มเติมไว้ ต่อไปไม่ช้าท่านจะล้าสมัย (พระบรมราชาธิวาท, 2498 อ้างอิงใน ฤทัยรัตน์ ไกรรอด, 2552)

การศึกษาเล่าเรียนเป็นเรื่องที่ไม่มีสิ้นสุด ผู้ปรารถนาความเจริญในการประกอบกิจการงาน จะต้องหมั่นเอาใจใส่แสวงหาความรู้ให้เพิ่มพูนอยู่เสมอ มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้ที่ล้าสมัยหย่อนสมรรถภาพไป (พระบรมราชาธิวาท, 2504 อ้างอิงใน ฤทัยรัตน์ ไกรรอด, 2552)

จากข้อคิดจากพระบรมราชาธิวาททั้ง 3 ข้อความ สะท้อนให้เห็นว่า การศึกษาปัจจัยที่สำคัญของของมนุษย์ที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าทั้งภายในและภายนอก ภายในหมายถึง มีจิตใจที่พร้อมด้วยคุณธรรม ส่วนภายนอก หมายถึง มีความเจริญในหน้าที่การงาน และอาชีพ

1. ความหมายของการศึกษา

คำว่า “ศึกษา” เป็นคำสันสกฤต ตรงกับคำ “สิกขา” ในภาษาบาลี มีความหมายว่า การพัฒนาอบรมตน กล่าวคือ บุคคลที่ต้องการให้คุณลักษณะทางกาย วาจา ใจ มีคุณภาพสูงกว่าที่เป็นอยู่ บุคคลที่ต้องการศึกษาก็ต้องเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อพัฒนาตน เนื่องจากบุคคลอื่นมาพัฒนาแทนไม่ได้ ดังนั้น การให้การศึกษาที่ดีคือการทำให้บุคคลเกิดความปรารถนาในการพัฒนาตน

ปัจจุบันประเทศไทยมี พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 15 กำหนดให้มีการจัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย ได้แก่

2.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลา ของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2.2 การศึกษานอกระบบ (Non Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

การศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นแนวทางหนึ่งในการจัดการศึกษาซึ่งเปิดโอกาสให้กับผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการศึกษาระบบโรงเรียนตามปกติได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเอง การศึกษานอกโรงเรียน มีความหมายครอบคลุมถึงมวลประสบการณ์การเรียนรู้ทุกชนิดที่บุคคลได้รับจากการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ตามธรรมชาติการเรียนรู้จากสังคม และการเรียนรู้ที่ได้รับจากโปรแกรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในโรงเรียนตามปกติ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีได้อยู่ในระบบโรงเรียนปกติ ได้มีโอกาสแสวงหาความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อมุ่งแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน ฝึกฝนอาชีพ หรือการพัฒนาความรู้เฉพาะเรื่องตามที่ตนสนใจ (อาชัญญา รัตนอุบล, 2542, หน้า 1 อ้างอิงใน เลิศชาย ปานมูข, 2552)

หลักการจัดการศึกษานอกระบบมีหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, 2546, หน้า 3-4 อ้างอิงใน อัญชลี ธรรมะวิธิกุล, 2551)

1. หลักความเสมอภาคทางการศึกษา กลุ่มเป้าหมายของการศึกษานอกระบบส่วนมากเป็นผู้พลาดโอกาส และผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอาจมีความแตกต่างทางด้านสถานภาพในสังคม อาชีพเศรษฐกิจ และข้อจำกัดต่างๆ ในการจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การศึกษานอกระบบต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ หากแต่สร้างเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน

2. หลักการพัฒนาตนเองและการพึ่งพาตนเอง การจัดการศึกษานอกระบบจะต้องจัดการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพ ของตน สามารถเรียนรู้ เกิดความสำนึกที่จะพัฒนาตนเองได้ เป็นคนคิดเป็น ปรับตัวเพื่อให้ทันกับกระแส

การเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เรียนด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเป็นปกติสุขท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคม

3. **หลักการบูรณาการการเรียนรู้กับวิถีชีวิต** หลักการนี้อยู่บนพื้นฐานของการจัดการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับสภาพปัญหา วิถีชีวิต สภาพแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นของผู้เรียน ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้เป็นลักษณะของการบูรณาการจึงมีความเหมาะสม โดยบูรณาการสาระต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ และบูรณาการวิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม

4. **หลักความสอดคล้องกับปัญหาความต้องการและความถนัดของผู้เรียน** หลักการนี้เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักความต้องการของตนเอง สามารถจัดการศึกษาให้กับตนเองได้อย่างเหมาะสม ครู utsch. มีบทบาทในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ สาระการเรียนรู้ วิธีการเรียน และการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษานอกระบบที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

5. **หลักการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของชุมชน** การเรียนรู้ร่วมกันในกลุ่มผู้เรียนนับว่าสำคัญ เป็นการส่งเสริมและสร้างกัลยาณมิตรในกลุ่มผู้เรียน ก่อให้เกิดความร่วมมือความผูกพัน เอื้ออาทร การช่วยกันและกัน ปลูกฝังวินัยในตนเอง ฝึกความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้นสำหรับผู้เรียนที่มีวุฒิภาวะ สำหรับการมีส่วนร่วมของชุมชน ก็นับว่าเป็นหลักการสำคัญในการจัดการศึกษานอกระบบ ชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา จัดสรรทรัพยากรเป็นแหล่งเรียนรู้ และสนับสนุนในเรื่องอื่นๆ เพื่อผลิตผู้เรียนที่เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนต่อไป

2.3 **การศึกษาตามอัธยาศัย** เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ สถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพ หรือจากประสบการณ์การทำงาน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการจัดมวลงประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความรู้ ทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ดำเนินการใน

ลักษณะของฝึกอบรม จึงจัดว่าเป็นการศึกษานอกระบบให้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่นำไปใช้เป็นหลักการของรูปแบบ

1. หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ของ เพ็ญภา วิทยารักษ์ (2554) การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อร่วมงานและองค์การ เมื่อพิจารณา

1.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

1.2 การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ

1.3 วิธีการในการพัฒนาศักยภาพมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การ และบุคลากร

1.4 จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น

2. หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ของ ประชา ทันศนีย์ (2552)

2.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้

2.2 การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

2.3 วิธีการในการพัฒนาศักยภาพมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

2.4 จัดให้มีระบบการประเมินสม่ำเสมอ เป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง

2.5 องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า

2.6 การพัฒนาศักยภาพมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน

2.7 องค์การต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคลากร

3. หลักการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา ของ เมธี ปิณฑานนท์ (2529) มีดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

3.2 การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป

3.3 ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง และในหลายๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน

3.4 โปรแกรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

3.5 ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

3.6 การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

3.7 โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาย่อมจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทในอนาคตอีกด้วย

3.8 ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่ง ที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

3.9 ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดสำคัญที่ได้จากหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ เพ็ญญา วิทยารักษ์ (2554; ประชา ทันศนีย์, 2552; สุจินต์ วิจิตรกาญจน์, 2547; เมธี ปิณฑนันทน์, 2529) ผู้วิจัยได้นำไปจัดหมวดหมู่ให้สอดคล้องดังแสดงรายละเอียดของการวิเคราะห์ไว้ในตาราง

ตาราง 3 วิเคราะห์หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	แนวคิดของ			
	เพ็ญภา	ประชา	สุจินต์	เมธี
	วิทยารักษ์ (2554)	ทັນศนีย์ (2552)	วิจิตรกาญจน์ (2547)	ปิลันธนานนท์ (2529)
ความต้องการและปัญหา เริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นก่อน มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะ พัฒนาและควรให้โอกาสการ พัฒนา ควรได้รับการเตรียม ความพร้อมก่อนการพัฒนา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพผลงาน	✓	✓	✓	✓
ทำความเข้าใจกับพื้นที่/ หน่วยงาน /องค์กร ที่จะเข้า ไปพัฒนา เช่น วัฒนธรรม นโยบาย มาตรฐานการ ทำงาน เป็นต้น			✓	✓
การพัฒนาที่สืบเนื่องมาก จากความเข้าใจคนและ บริบทของผู้เรียน สามารถใช้ วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีการประเมินผลสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องทักษะ เพราะ ทักษะของคนทำงานส่งผล ต่อประสิทธิภาพของระบบงาน	✓	✓	✓	✓

จากตาราง 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้จากหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้หลักการของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการและปัญหาของผู้ต้องการพัฒนา นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ควรเข้าใจความต้องการและปัญหาของผู้เข้าอบรม เนื้อหาที่ต้องการพัฒนา และเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ ควรให้ออกาสการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันและมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลงานของตนเองและขององค์กร

2. รับรู้วัฒนธรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ที่จะต้องพัฒนา นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ควรทำความเข้าใจกับพื้นที่/หน่วยงาน /องค์กร ที่จะเข้าไปพัฒนา เช่น วัฒนธรรม นโยบาย มาตรฐานการทำงาน เป็นต้น ให้การสนับสนุนปัจจัยเอื้อที่สอดคล้องกับบริบท ส่งเสริมให้ผู้เรียนดึงสมรรถนะทั้งหมดที่มีร่วมกับใช้ปัจจัยที่เอื้อที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ให้การพึ่งพิงพัฒนาที่หลากหลายและต่อเนื่อง นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ควรพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความเข้าใจและบริบทของผู้เรียน ควรใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะ และ เจตคติมากที่สุด เพราะพฤติกรรมที่กล่าวถึงมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพราะประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของคนทำงาน

เทคนิคการฝึกอบรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2546 กล่าวว่า "ฝึก" หมายถึง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนเป็นหรือมีความชำนาญ "อบรม" หมายถึง แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนติดเป็นนิสัยหรือแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ เมื่อนำ 2 คำมารวมกัน เรียกว่า "ฝึกอบรม" ซึ่งชูชัย สมิทธิไกร (2540, หน้า 5-6) ให้ความหมายการฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) อันจะช่วยการปรับปรุงการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น (สมคิด บางโม, 2553) สอดคล้องแนวคิดของสมชาติ กิจยรรยง และ อรรถารีย์ ณ.ตะกั่วทุ่ง (2545, หน้า 14) ที่ได้ให้ความหมายว่าการฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ (knowledge) เกิดความเข้าใจ (understanding) เกิด

ความชำนาญ (skill) และเกิดเจตคติที่ดีเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสภาพการณ์และระยะเวลาที่เหมาะสม

สรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ภายใต้เงื่อนไขของสภาพการณ์และระยะเวลาที่เหมาะสม

1.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

จากการศึกษาแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังกล่าวแล้วพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างน้อย 3 ด้าน (พัฒนา สุขประเสริฐ, 2541; สมคิด บางโม, 2553; Rothwell, 1996) คือ

1.2.1 ความรู้และความเข้าใจ (knowledge and understanding) เพื่อช่วยให้นุคคลข้อมูลรายละเอียด ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ หลักการ ทฤษฎี เพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

1.2.2 ทักษะ (skill) เพื่อช่วยให้นุคคลมีความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานโดยอย่างน้อยหนึ่งได้ถูกวิธีและกระบวนการ จนคล่องตัวกลายเป็นอัตโนมัติ

1.2.3 เจตคติ (attitude) เพื่อให้นุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานเพื่อนร่วมงาน วิชาชีพและองค์กร

1.3 การแบ่งประเภทของการฝึกอบรม (ซูชัย สมิทธิไกร, 2549)

1.3.1 แบ่งตามผู้รับผิดชอบการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การฝึกอบรมภายในองค์กร (In-house Training) การฝึกอบรมแบบนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรจัดขึ้นเองภายในสถานที่ทำงาน โดยหน่วยงานฝึกอบรมขององค์กรจะเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร

2) การซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทนหรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม

1.3.2 แบ่งตามสถานที่การฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การฝึกอบรมในงาน (On-the-job Training) การฝึกอบรมให้ผู้รับการฝึกอบรมลงมือปฏิบัติงานจริงๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงานซึ่งทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติตาม ที่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น

2) การฝึกอบรมนอกงาน (Off-the-job Training) . ผู้รับการฝึกอบรมประเภทนี้ จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในสถานที่ฝึกอบรมโดยเฉพาะ และจะต้องหยุดพักการปฏิบัติงานในองค์การเป็นเวลาชั่วคราว จนกว่าการฝึกอบรมจะเสร็จสิ้น

1.3.3 แบ่งตามทักษะที่ต้องการฝึก แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills Training) คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค เช่น การบำรุงรักษาเครื่องจักร การวิเคราะห์สินค้า เป็นต้น

2) การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ (Managerial Skills Training) คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน โดยผู้รับการฝึกอบรมมีตำแหน่งเป็นผู้จัดการหรือหัวหน้างานขององค์การ

3) การฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skills Training) การฝึกอบรมประเภทนี้มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกอบรม มีพัฒนาทักษะในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นรวมทั้งการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

1.3.4 แบ่งตามระดับชั้นของพนักงานที่เข้าฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติงาน การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการและการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง

1.4 กระบวนการการฝึกอบรม (ซูซัย สมิติไกร, 2549) มี 6 ขั้นตอน คือ

1.4.1 การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Needs Assessment) เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์การและเกิดประโยชน์สูงสุด แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ระดับที่ต้องการพัฒนา มีดังนี้

1.1) การวิเคราะห์องค์การ ด้วยการตรวจสอบ เป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม

1.2) การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ การวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงาน ต้องทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด รวมทั้งระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อจะทำให้ทราบว่าเนื้อหาและหลักสูตรนั้นจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง

1.3) การวิเคราะห์บุคคล เป็นการวิเคราะห์ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2) เทคนิคการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมมี 5 วิธี ดังนี้

2.1) วิธีการสำรวจ ซึ่งสามารถกระทำได้ 3 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถามและการสังเกต

2.2) การศึกษาค้นคว้า โดยการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในองค์การ เช่น รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเอง รายงานการประชุม รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการทำกิจกรรม ซึ่งจะทำให้ทราบปัญหาต่างๆ ในองค์การได้

2.3) การทดสอบ เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องการการฝึกอบรมในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ ในเรื่องใด ซึ่งการทดสอบอาจทำได้โดยการทดสอบผลงาน และการทดสอบความถนัด

2.4) การประชุม เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ทราบความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือความต้องการของหน่วยงานได้

2.5) การวิเคราะห์งานและประเมินผลงาน (Job Analysis and Performance) เป็นเครื่องมือในการหาความต้องการการฝึกอบรม การวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรต้องการความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบอย่างไร ส่วนการประเมินผลงาน หมายถึง การพิจารณาถึงผลงานของบุคลากรว่าได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำมาจากขั้นตอนแรกมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเชิงพฤติกรรม

3) คัดเลือกและการออกแบบโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการนี้มีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ เพราะจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถตามที่ใดมุ่งหวังไว้

4) สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล ควรทำควบคู่ไปกับการคัดเลือก และการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา

5) จัดการฝึกอบรมคือ ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม เช่น วิทยาการ สถานที่ ใต้ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่างๆ แสงสว่าง อาหาร และ ที่พัก เป็นต้น รวมทั้งต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้

6) การประเมินผลการฝึกอบรมประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์สำหรับ ประเมินผล และการวัดผลโดยวิธีการทดลอง หรือไม่ใช่การทดลอง ซึ่งการประเมินนี้จะทำให้ ทราบ ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความตรง(Validity)มาน้อยเพียงใด หรือตรงตามต้องการและ วัดดูประสคของการฝึกอบรมหรือไม่ เพราะผลการประเมินเปรียบเสมือนข้อมูลย้อนกลับ

1.5 เทคนิคการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อการจัด ฝึกอบรมเป็นอย่างมากเพราะการอบรม เพื่อเพิ่มพูนสรรพภาพและประสิทธิภาพของบุคคล ในด้าน ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอันจะทำให้สามารถนำสิ่งที่ฝึกอบรม ให้นำไปปรับใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง (ธีระชัย บำรุงศิลป์, 2552)

1.5.1 ความหมายของเทคนิคการฝึกอบรม

วิบูลย์ บุญยธโรกุล (2545) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการที่ วิทยากรใช้ในการนำเสนอเนื้อหาสาระความรู้ แนวคิด วิธีการ ค่านิยม รวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนเจตคติตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สอดคล้องกับ

เบญจวรรณ บุญใจเพชร (2552) กล่าวว่า เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่วิทยากรนำมาใช้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ส่วน เพ็ชร ฐปวิเชตร (2554) ให้ ความเห็นว่า เทคนิคการฝึกอบรมเป็นกลวิธีในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ และเจตคติใน เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ สร้างทักษะ และ/หรือ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้ตั้งไว้ ในการฝึกอบรม ครั้งหนึ่งๆ วิทยากรจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหลายๆประเภทประกอบกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดและเพื่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

สรุปได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรม คือ วิธีการต่างๆ ที่วิทยากรนำมาใช้ ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาจำกัด และ บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

1.5.2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม (เบญจวรรณ บุญใจเพชร, 2552)

1) เป้าหมายของการฝึกอบรม

1.1) เน้นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ควรจัดทำเนื้อหาสาระและ การนำเสนอต้องเป็นระบบ มีเวลาสำหรับคำถามและคำตอบ มักอยู่ในรูปแบบการบรรยายจัดทำ เอกสารประกอบการบรรยาย และใช้สื่อการสอน

1.2) เน้นการเสริมสร้างทักษะ ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรมที่นาน วิทยากรช่วยแนะนำ ชี้แนะวิธีปฏิบัติอย่างใกล้ชิด เริ่มต้นจากวิทยากรบรรยายหลักการ และแสดง วิธีปฏิบัติตามขั้นตอน และเทคนิคที่ใช้คือ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ และการโค้ช

1.3) เน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติ ใช้เวลาในการฝึกอบรมมาก เทคนิค การฝึกอบรม เช่น การอภิปราย อภิปรายกลุ่มย่อย การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา เป็นต้น

2) จำนวนผู้เรียน

2.1) การฝึกอบรมรายบุคคล เป็นไปตามความสามารถของผู้เรียน

2.2) กลุ่มขนาดเล็กไม่เกิน 15 คน จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมเรียนรู้ได้ อย่างทั่วถึง

2.3) กลุ่มขนาดกลาง 15-25 คน อาจต้องแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อเปิด โอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2.4) กลุ่มขนาดใหญ่ 25 คนขึ้นไป จะเน้นสื่อสารทางเดียวจากการฟัง วิทยากรบรรยาย อาจเปิดโอกาสให้มีการซักถามเป็นระยะ

3) ระดับของการเรียนรู้ของผู้เรียน วิทยากรควรประเมินผู้เรียน โดย พิจารณาจาก อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน พื้นฐานความรู้ ระดับการศึกษา ระดับสติปัญญา ระดับความสามารถในการเรียนรู้ รวมถึงพื้นฐานครอบครัว สังคม และวัฒนธรรมของผู้เข้าอบรม หรืออาจแบ่งระดับความรู้ของผู้เรียน ดังนี้

3.1) ผู้อบรมที่มีความรู้ ความสามารถสูง ควรเปิดโอกาสให้แสดง ความรู้ความสามารถ ให้อิสระทางความคิด เป็นประชาธิปไตย และเป็นกันเอง มีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3.2) ผู้อบรมที่มีระดับความรู้ปานกลาง ชอบการมีส่วนร่วมในการ เรียนรู้มาก

3.3) ผู้อบรมที่มีระดับความรู้ไม่มากนัก ไม่ชอบแสดงออก หรือมีส่วน ร่วม ชอบฟังการบรรยายโดยมีวิทยากรเป็นศูนย์กลางมากกว่า

4) เวลา ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ควรคำนึงถึง กำลังคน งบประมาณ อุปกรณ์ในการฝึกอบรม สถานที่ ฤดูกาล สภาพภูมิอากาศ

1.5.3 แนวทางการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

1) ให้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ควรใช้เทคนิคฝึกอบรม ดังนี้

1.1) การบรรยาย เป็นวิธีถ่ายทอดความรู้ โดยการบอกเล่าเหตุการณ์ ชี้แจง ขยายความ อธิบายเนื้อหา ให้ความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ที่ผู้อบรมจะได้เนื้อหาสาระมากและครบถ้วนตามความต้องการของวิทยากร

1.2) การบรรยายเป็นชุด หรือการประชุมทางวิชาการ เป็นการบรรยายเชิงวิชาการ มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2-6 คน แต่ละคนจะบรรยายเฉพาะหัวข้อที่ตนเองเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนสรุปประเด็นสำคัญของวิทยากรแต่ละคน พิธีกรจะรวบรวมคำถามและถามแทนผู้เรียน

1.3) การสาธิต เป็นการแสดงหรือลงมือกระทำ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง เหมาะสำหรับเนื้อหาที่ไม่สามารถอธิบายให้เข้าใจได้โดยง่าย มีลักษณะคล้ายสอนงาน นิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติร่วมกับการบรรยาย เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ

2) ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ควรใช้เทคนิคฝึกอบรม ดังนี้

2.1) การสัมมนาเป็นการประชุมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน หรือมีตำแหน่งเดียวกัน ประสบบัญหาเหมือนกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ่ายทอดความรู้ และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

2.2) การระดมสมอง ประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน วิทยากรจะเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความสนใจและตื่นตัวตลอดเวลา เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ อย่างอิสระ ไม่คำนึงถึงผิดหรือถูก ดีหรือไม่ดี เป็นไปได้หรือเป็นไม่ได้ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

2.3) การใช้กรณีศึกษา ช่วยให้ผู้อบรมได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง นำเหตุการณ์ต่างๆ มาศึกษา วิเคราะห์ อภิปราย วิจักษ์ ตัดสินใจหาข้อสรุป หรือแก้ปัญหาร่วมกัน

2.4) การฝึกปฏิบัติ เน้นความสำคัญในการเพิ่มทักษะ ความชำนาญ โดยให้ผู้อบรมลงมือปฏิบัติเป็นรายบุคคล

2.5) การแสดงบทบาทสมมติ ผู้อบรมแสดงบทบาทในสถานการณ์โครงเรื่องที่วิทยากรกำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพในเรื่องราวที่ต้องการให้เรียนรู้ จากนั้นผู้เรียนที่เป็นผู้ชมจะอภิปราย วิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นร่วมกับวิทยากร

2.6) การจัดเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้วิธีหนึ่งการจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น

2.7) การใช้ชุดฝึกอบรม ใช้นักเรียนสอนย่อยๆ ของสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถใช้ศึกษาได้ด้วยตนเอง

1.6 เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมที่นำไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ใช้เทคนิคการฝึกอบรมในงาน เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริงต้องฝึกให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้และเกิดทักษะในการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. ใช้เทคนิคการใช้ชุดฝึกอบรม เพราะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความสะดวก

1.6.1 เทคนิคการอบรมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมการทำงานอย่างมีแบบแผน โดยทำเป็นแบบกลุ่ม โดยวิทยากรหรือผู้ให้การฝึกอบรม ต้องถ่ายทอดความรู้ เทคนิค เจตคติและแนวคิดเกี่ยวกับงานให้ผู้เข้ารับการพัฒนารหรือผู้เข้ารับการอบรม โดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จัดอบรม

1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ

- 1.1) มีการวางแผนการ ทั้งเนื้อหา ขั้นตอน แผนงานและการประเมินผล
- 1.2) ลำดับขั้นตอนตามแผนการได้ชัด และระบุขั้นตอนสำคัญที่ต้องย้ำเน้น
- 1.3) มีการประเมินผลด้วยหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และจัดเก็บเป็นบันทึก
- 1.4) รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการปฏิบัติควรได้รับการทบทวนตามความเหมาะสม

เหมาะสม

2) สาเหตุที่ต้องฝึกอบรม

- 2.1) เมื่อมีบุคลากรใหม่เข้ามาเริ่มทำงานร่วมกับองค์กร
- 2.2) เมื่อมีบุคลากรเก่าถูกปรับย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่
- 2.3) เมื่อเป้าหมายสมรรถนะต่างๆ ที่กำหนด ไม่บรรลุผล
- 2.4) เมื่อบุคลากรขาดความรู้/ทักษะ/ความสามารถในตำแหน่งงานเดิม

2.5) เมื่อลักษณะงานหรือความรับผิดชอบในงาน เพิ่มหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2.6) เมื่อเทคโนโลยีของงานที่รับผิดชอบถูกปรับเปลี่ยนให้แตกต่างไปจากเดิม เช่น มีเครื่องจักรใหม่ เทคนิคใหม่ ฯลฯ

3) ขั้นตอนการฝึกอบรม (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2552) มีดังนี้

3.1) การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็น ต้องให้พนักงานมีความรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใคร เป็นพนักงานใหม่ หรือพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว

3.2) การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

3.3) การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

3.4) การนำไปปฏิบัติ ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนพนักงานจะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างช้าๆ และมีการสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

3.5) ขั้นตอนการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานทันที และข้อแนะนำ หากเกิดความผิดพลาด

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ต้องเกิดขึ้นควบคู่กันไปกับการลงมือปฏิบัติจึงจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการเข้ารับการฝึกอบรมก่อให้เกิดความรู้และเจตคติมากขึ้น ในขณะที่การฝึกปฏิบัติในงานมุ่งเน้นไปที่ทักษะความชำนาญ

1.6.2 ชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมมีลักษณะเหมือนชุดการสอนรายบุคคล จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้ใช้ประกอบกิจกรรมในการฝึกอบรมหรือช่วยผู้รับการฝึกอบรมสามารถศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง

ชุดฝึกอบรมจะถูกจัดรวบรวมเป็นชุด บางชุดอาจประกอบด้วยสื่อหลายๆ อย่าง บางชุดอาจประกอบด้วยเอกสารเพียงอย่างเดียว (วัชรฯ สามาลย์, 2545; ธารทิพย์ แก้วเหลี่ยม, 2552)

ชุดฝึกอบรมเสริมกิจกรรมการฝึกที่มีใช้กันอยู่โดยทั่วไป ได้แก่ ชุดการฝึกอบรมที่เป็นเอกสาร สิ่งพิมพ์ สไลด์ประกอบเสียง วิดีทัศน์ เทปเสียง เป็นต้น

องค์ประกอบของชุดฝึกอบรม (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2532 อ้างอิงใน ธารทิพย์ แก้วเหลี่ยม, 2552) มีดังนี้

1. วัตถุประสงค์การฝึกอบรม เป็นการกำหนดว่าเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้วควรมีพฤติกรรมเช่นใด พฤติกรรมต่างๆดังกล่าวที่แสดงออกจะเป็นผลจากการเรียนรู้ โดยกำหนดในลักษณะวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม สามารถวัดได้และสังเกตได้

2. เนื้อหาของการฝึกอบรม เป็นเรื่องราวหรือกิจกรรม ที่ผู้เข้าอบรมจะต้องกระทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

3. วิธีการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการดำเนินการได้หลายวิธีการ ดังนี้

3.1 ศึกษาด้วยตนเอง เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถศึกษาด้วยตนเอง โดยทำกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง ตามที่ระบุไว้ในคู่มือ

3.2 การบรรยาย เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังการบรรยายจากวิทยากรที่จัดให้ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม

3.3 ใช้ทั้งสองวิธีการประกอบกัน ซึ่งมีทั้งการบรรยาย จากวิทยากร และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาเองบางส่วน

3.4 สื่อและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย วิดีทัศน์ สไลด์ แผ่นภาพ คู่มือ แบบฝึกหัด เอกสารที่เกี่ยวข้องและอุปกรณ์ที่อาจมีตามความเหมาะสม

3.5 การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ หรือใช้แบบทดสอบ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ชุดฝึกอบรมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบเอกสารที่พิมพ์เป็นเล่ม ใช้ได้ทั้งวิทยากรหรือผู้ให้การอบรม และผู้เข้าอบรมหรือผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำไปใช้เรียนได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ เช่น วัตถุประสงค์ เนื้อหา แบบฝึกหัด แบบทดสอบ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องเทคนิคการฝึกอบรม ชูตฝึกอบรมและคู่มือ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นโปรแกรมฝึกอบรมสำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge creation) เป็นการใช้เทคนิคการประชุมชี้แจง แบบกลุ่มเล็กประมาณ 5 - 6 คน ร่วมกับการใช้ชุดฝึกอบรม และเป็นการเรียนรู้ในห้องประชุม ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านความรู้และทักษะการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสมก่อนการปฏิบัติจริง โดยผ่านวิทยากรหรือผู้ให้การอบรม ซึ่งโปรแกรมการพัฒนาในระยะนี้ประกอบด้วย 3 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 เตรียมความพร้อม โดยชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเรื่องที่ต้องการพัฒนา วิธีการใช้ชุดฝึกอบรม และแนวทางการประเมิน

ขั้นที่ 2 เตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติ วิทยากรชี้แจงและตั้งเป้าหมายของเรื่องจะพัฒนาร่วมกับผู้เรียน ให้ความช่วยเหลือ ชี้แนะและเรียนรู้ร่วมกันกับผู้ปฏิบัติโดยใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเป็นสื่อกลางการเรียนรู้ร่วมกัน

ระยะที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ (Action operation) เป็นระยะที่ผู้ปฏิบัติการนำความรู้และทักษะที่ได้จากระยะที่ 1 ไปใช้ในการทำงานจริงๆ ร่วมกับการใช้คู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความชำนาญและความแม่นยำในการปฏิบัติงานมากที่สุด กิจกรรมการฝึกอบรมในขั้นนี้มี 3 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 ให้ผู้ปฏิบัติเตรียมความพร้อมโดยการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงร่วมกับวิทยากร

ขั้นที่ 2 ผู้ปฏิบัติฝึกทักษะการทำงานในสถานการณ์จริงร่วมกับวิทยากร

ขั้นที่ 3 วิทยากรติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และช่วยปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ระยะที่ 3 ปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise performance) เป็นการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติ ประกอบด้วย 2 ชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาศูนย์หรือวิทยากร รวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

ขั้นที่ 2 ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาศูนย์หรือวิทยากร แจ้งผลการประเมินผลงานให้ผู้ปฏิบัติรับทราบและชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่พบจากผลงานและกระตุ้นให้เพิ่มระดับคุณภาพของผลงานอย่างต่อเนื่อง

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เทคนิคฝึกอบรม การฝึกอบรม ในงาน การใช้ชุดฝึกอบรมและคู่มือ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการสร้างกระบวนการ พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของโนลส์ (Knowles) (ทศนา แชมณี, 2551)

- 1.1 ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้มากหากมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 1.2 การเรียนรู้ของมนุษย์เป็นกระบวนการภายใน อยู่ในควบคุมของผู้เรียนแต่ละคน ผู้เรียนจะนำประสบการณ์ ความรู้ ทักษะและค่านิยมต่างๆเข้ามาสู่การเรียนรู้ของตน
- 1.3 มนุษย์จะเรียนรู้ได้ดีหากมีอิสระที่จะเรียนในสิ่งที่ตนเองต้องการและด้วยวิธีการที่ตนเองพอใจ
- 1.4 มนุษย์ทุกคนมีลักษณะเฉพาะตน ความเป็นเอกลักษณ์เป็นสิ่งที่มีคุณค่า มนุษย์ควรได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง
- 1.5 มนุษย์เป็นผู้มีความสามารถและเสรีภาพที่จะตัดสินใจ และเลือกการกระทำสิ่งต่างๆตามที่ตนพอใจและรับผิดชอบในผลของการกระทำนั้น

การนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยการนำประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ เจตคติที่มีอยู่ เข้ามาทำความเข้าใจสิ่งใหม่ ประสบการณ์ใหม่
2. ผู้สอนควรเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุด
3. ผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนตัดสินใจด้วยตนเอง ลงมือกระทำและยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนผลของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

2. ทฤษฎีการเรียนรู้โดยใช้เครื่องหมาย (Sign Theory)

ทอลแมน กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากการใช้เครื่องหมายเป็นตัวชี้ทางให้แสดงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายปลายทาง ทฤษฎีของทอลแมนสรุปได้ ดังนี้ (ทศนา แชมณี, 2551)

2.1 ในการเรียนรู้ต่างๆ ผู้เรียนมีการคาดหมายรางวัล (reward expectancy) หากรางวัลที่คาดว่าจะได้รับไม่ตรงตามความพอใจและความต้องการ ผู้เรียนจะพยายามแสวงหารางวัลหรือสิ่งที่ต้องการต่อไป

2.2 ขณะที่ผู้เรียนจะพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้เครื่องหมาย สัญลักษณ์ สถานที่ (place learning) และสิ่งอื่นๆที่เป็นเครื่องชี้ตามไปด้วย

2.3 ผู้เรียนมีความสามารถที่จะปรับการเรียนรู้ของตนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จะไม่กระทำซ้ำๆ ในทางที่ไม่สามารถสนองความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของตน

2.4 การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น บางครั้งจะไม่แสดงออกในทันที อาจจะแฝงอยู่ในตัวผู้เรียนไปก่อนจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมหรือจำเป็นจึงจะแสดงออก (latent learning)

การนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

1. ผู้สอนสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความต้องการการเรียนรู้
2. ถ้าต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบหยั่งเห็น จะต้องใช้เครื่องหมายบางอย่างซึ่งทางควบคุมไปด้วย การเรียนรู้เครื่องหมายกฎจราจร หรือเรียนรู้สัญลักษณ์ต่างๆ เป็นวิธีการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบบันทึกการพยาบาลผ่าตัดโดยกำหนดข้อมูลที่ควรบันทึกไว้หากเพื่อให้พยาบาลห้องผ่าตัดใช้เป็นแนวทางในดูแลผู้ป่วยได้ทันที

3. การเรียนรู้บางอย่างอาจยังไม่แสดงออกในทันที การเรียนรู้ที่อาจเกิดในระยะยาว ดังนั้น ผู้สอนควรประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานเป็นระยะและแจ้งผู้ปฏิบัติ รับทราบเพื่อให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ถูกต้องก่อให้เกิดผลงานที่ดี

3. ทฤษฎีความสัมพันธ์เชื่อมโยงของธอร์นไดค์ (ทศนา แชมณี, 2551, หน้า 51-52)

ธอร์นไดค์ นักจิตวิทยาการศึกษาชาวอเมริกัน เชื่อว่า การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง ซึ่งมีหลายรูปแบบ บุคคลจะมีการลองผิดลองถูก (Trial and Error) เปลี่ยนไปเรื่อยๆ จนกว่าจะพบรูปแบบการตอบสนองที่สามารถให้ผลที่พึงพอใจมากที่สุด เมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว บุคคลจะใช้รูปแบบการตอบสนองที่เหมาะสมเพียงรูปแบบเดียวและจะพยายามใช้รูปแบบนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งเร้าในการเรียนรู้ต่อไปเรื่อยๆ (ทศนา แชมณี, 2551, หน้า 51) กฎของการเรียนรู้ของธอร์นไดค์สรุปได้ ดังนี้ (Herenhahn and Olson, 1993, pp. 56-57 อ้างอิงใน ทศนา แชมณี, 2551, หน้า 51)

3.1 กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีถ้าผู้เรียนมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจ

3.2 กฎแห่งการฝึกหัด (Law of Exercise) การฝึกหัดหรือกระทำบ่อยๆ ด้วยความเข้าใจจะทำให้การเรียนรู้การรู้นั้นคงทนถาวร ถ้าไม่ได้กระทำซ้ำบ่อยๆ การรู้นั้นจะไม่คงทนถาวรและในที่สุดอาจลืมได้

3.3 กฎแห่งการใช้ (Law of Disuse) การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง ความมั่นคงในการเรียนรู้จะเกิดขึ้น หากมีการนำไปใช้บ่อยๆ หากไม่มีการนำไปใช้ อาจมีการลืมเกิดขึ้นได้

3.4 กฎแห่งผล (Law of Effect) เมื่อบุคคลได้รับผลที่พึงพอใจย่อมอยากจะเรียนรู้ต่อไป แต่ถ้าได้รับผลไม่พึงพอใจ จะไม่อยากจะเรียนรู้ ดังนั้นการได้รับผลที่พึงพอใจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้

การนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

1. ผู้สอนควรกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจติดตามบทเรียนอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาที่เรียนควรมีประโยชน์ต่อการทำงานโดยตรง

2. ผู้สอนให้โอกาสผู้เรียนได้มีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะเรียน

3. ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนและทบทวนสิ่งที่เรียนไปแล้วเท่าที่จำเป็น แต่ไม่ควรให้ทำซ้ำซากจนเกิดความเบื่อหน่ายและเบื่อหน่าย

4. ผู้สอนควรให้ผู้เรียนได้มีโอกาสพึงพอใจและรู้สึกประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรม โดยแจ้งผลการทำกิจกรรมที่เป็นจุดเด่นให้ทราบชมเชยหรือให้รางวัล แล้วจึงแจ้งข้อบกพร่องเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์ (Hull's Systematic Behavior Theory)

กฎการเรียนรู้ของฮัลล์ (ทฤษฎี แฮมมิล, 2551)

4.1 กฎแห่งสมรรถภาพในการตอบสนอง (Law of Reactive Inhibition) หรือการยับยั้งปฏิกิริยา คือ ถ้าร่างกายเกิดความเหนื่อยล้า การตอบสนองหรือการเรียนรู้จะลดลง

4.2 กฎแห่งการลำดับกลุ่มนิสัย (Law of Habit Hierarchy) เมื่อมีสิ่งเร้ามากระตุ้น แต่ละคนจะมีการตอบสนองต่างๆ กัน ในระยะแรกการแสดงออกมีลักษณะง่ายๆ ต่อเมื่อเรียนรู้มากขึ้นก็สามารถเลือกแสดงการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้น หรือถูกต้องตามมาตรฐานของสังคม

4.3 กฎแห่งการไล่ระดับบรรลุเป้าหมาย (Goal Gradient Hypothesis) เมื่อผู้เรียนยิ่งไล่ระดับบรรลุเป้าหมายเท่าใดจะมีสมรรถภาพในการตอบสนองมากขึ้นเท่านั้น การเสริมแรงที่ให้ในเวลาไล่เลี่ยกับเป้าหมายจะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด

การนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม

1. ขณะที่มีการเรียนการสอนผู้สอนควรประเมินความล้าของผู้เรียน

2. ผู้สอนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง แก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยโค้ชชี้แนะว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่

3. ผู้สอนควรเสริมแรงในช่วงที่การเรียนรู้ไล่เลี่ยถึงเป้าหมายมากที่สุด จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดี

5. หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (วัฒนาพร ระบุทุกซ์, 2541)

การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีความสำคัญสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่บุคคลควรพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ กับการรู้จักเชื่อมโยงความรู้กับการทำงาน หลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองมี ดังนี้

5.1 ผู้สอนควรศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านความสามารถในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เจตคติ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเอาประสบการณ์ของตนเองมาใช้ในการเรียนรู้

5.2 ผู้สอนควรจัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบวางแผนในการเรียนด้วยตนเอง

5.3 ผู้สอนควรพัฒนาทักษะผู้เรียนให้มีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนต้องเรียนคนเดียว โดยไม่มีชั้นเรียนหรือเพื่อนเรียน ในการเรียนรู้ด้วยตนเองผู้เรียนจะได้ทำงานร่วมกับเพื่อนและบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักการทำงานเป็นทีม

5.4 ผู้สอนควรพัฒนาทักษะการประเมินตนเองของผู้เรียน เพราะผู้เรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการประเมินการเรียนรู้ของตนเอง และสร้างความเข้าใจให้ผู้เรียนว่าการประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผล รวมทั้งยอมรับผลการประเมินจากผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ต้องจัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การประเมินผลหลายๆ รูปแบบ

5.5 ผู้สอนควรพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยจัดหาสื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลา จัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนจัดหาแหล่งความรู้ที่สามารถค้นคว้าด้วยตนเองได้ เช่น หนังสือนิตยสาร การสอน เป็นต้น

การพัฒนารูปแบบ

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” “แบบจำลอง” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึง วิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น และในพจนานุกรมการศึกษา ซึ่งบรรณาธิการโดย Carter v. Good (1973, p. 370) นั้น ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาได้

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะคือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi and Carroll (1982, p.163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอสมุดแห่งชาติ เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitation Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษา หรือสัญลักษณ์ เช่น รูปแบบเชิงระบบ และตามสถานการณ์ (A system/contingency Model) ของ Brow and Mobery (1980, pp.16-17) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงรูปแบบไว้หลายท่าน เช่น Getzels, Jacob W., et al. (1968, p.30) ได้ให้หลักการของรูปแบบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ของแนวความคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย
2. ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์การ (Organization) ได้ หมายความว่า แนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาได้อีกด้วย
3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องโยกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

Hauser (1980, pp. 132-161) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นสิ่งออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการในการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

Nadler (1980, pp. 12-90) กล่าวถึงรูปแบบว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนา เพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

Keeves (1988, p. 559) ได้ให้นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อให้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Stoner and Wankel (1986, p. 12) ให้แนวคิดว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 46) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า อาจเป็นเพียงการจำลองของจริง หรืออาจมีลักษณะเป็นทฤษฎี หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีสู่รูปธรรมของการปฏิบัติก็ได้

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า รูปแบบหมายถึงแบบแผนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ

2. รูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นสากล

รูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นสากลได้จัดประเภทตามลักษณะของวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นการพัฒนาด้านพุทธิพิสัย (cognitive domain) เป็นรูปแบบการเรียนการสอนที่มุ่งช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระเกี่ยวกับข้อมูลข้อเท็จจริง มโนทัศน์หรือความคิดรวบยอด เป็นต้น

2. รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาด้านจิตพิสัย (affective domain) เป็นรูปแบบมุ่งช่วยให้พัฒนาผู้เรียนเกิดความรู้สึก เจตคติ ค่านิยม คุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์ การจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบการสอนที่เพียงช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจ มักไม่เพียงพอต่อการช่วยให้ผู้เรียนเกิดเจตคติที่ดีได้ จำเป็นต้องอาศัยหลักการและวิธีการอื่นๆ ที่ช่วยปลูกฝังความรู้สึก เจตคติ ที่พึงประสงค์ให้กับผู้เรียนได้

3. รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาด้านทักษะนิสัย (psycho - motor domain) เป็นรูปแบบที่มุ่งช่วยพัฒนาความสามารถของผู้เรียนในด้านการปฏิบัติ การกระทำหรือการแสดงออกต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้หลักการหรือวิธีการที่สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนที่ชัดเจน

เกิดความชำนาญและความคงทนของพฤติกรรมที่สังเกตได้จากความรวดเร็ว ความแม่นยำหรือความราบรื่นในการจัดการ

4. รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นการพัฒนาทักษะกระบวนการ (process skills) รูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับทักษะกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวิธีดำเนินการต่างๆ ซึ่งอาจเป็นกระบวนการทางสติปัญญา เช่น กระบวนการสืบสวนแสวงหาความรู้หรือกระบวนการคิดต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผล และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น

5. รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นบูรณาการ (intergration) เป็นรูปแบบที่พัฒนาการเรียนรู้ด้านต่างๆ ของผู้เรียนไปพร้อมๆ กัน โดยใช้การบูรณาการทั้งทางด้านเนื้อหาสาระและวิธีการ รูปแบบในลักษณะนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างมาก เพราะมีความสอดคล้อง กับหลักทฤษฎีทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนารอบด้าน หรือการพัฒนาเป็นองค์รวม

สรุปได้ว่า การรูปแบบการพัฒนาของผู้วิจัยในครั้งนี้สนใจที่จะใช้รูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นบูรณาการ (intergration) เนื่องจากต้องการให้ผู้เรียนเกิด ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. กระบวนการพัฒนารูปแบบ

ทิสนา แชมมณี (2551, หน้า 220) กล่าวว่า “รูปแบบการเรียนการสอน” มีความหมายเหมือนกันกับ “ระบบการเรียนการสอน” แต่นิยมใช้ต่างกันในแง่ระบบใหญ่และระบบย่อย โดยนิยมใช้คำว่า “ระบบ” กับการจัดการเรียนการสอนในระบบใหญ่ที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญในภาพรวม ส่วน “รูปแบบ” จะใช้กับระบบที่น้อยกว่า

ทิสนา แชมมณี (2551) ที่ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาหรือการสร้างระบบหรือรูปแบบการเรียนการสอนให้ชัดเจน
2. ศึกษาหลักการ/ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบและเห็นแนวทางในการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบได้รอบคอบขึ้น ทำให้รูปแบบหรือระบบมีความมั่นคงขึ้น
3. การศึกษาสภาพการณ์และปัญหาที่เกี่ยวข้อง จะช่วยให้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้ระบบมีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้จริง ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดองค์ประกอบต่างๆ และจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย การนำข้อมูลจากความเป็นจริงมาใช้ในการสร้างรูปแบบจะช่วยจัดหรือป้องกันปัญหาอันทำให้ระบบนั้นขาดประสิทธิภาพ

4. การกำหนดองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่สามารถช่วยให้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จ

5. การจัดกลุ่มองค์ประกอบ ได้แก่ การนำองค์ประกอบที่กำหนดไว้มาจัดหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการคิดและดำเนินการในขั้นต่อไป

6. การจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ต้องใช้ความคิด ครอบรอบมาก ผู้สร้างระบบต้องพิจารณาว่าองค์ประกอบใดเป็นเหตุและเป็นผลขึ้นต่อกันในลักษณะใด สิ่งใดควรมาก่อนหลัง สิ่งใดสามารถดำเนินการคู่ขนานไปได้ ขั้นนี้เป็นขั้นที่อาจใช้เวลาในการพิจารณา

7. การจัดผังระบบ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงผังจำลองขององค์ประกอบต่างๆ

8. การทดลองใช้ระบบ เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้น

9. การประเมินผล ได้แก่ การศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองใช้ระบบใดๆ แล้วได้ผลตามเป้าหมายหรือใกล้เคียงกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

10. การปรับปรุงระบบ นำผลการทดลองใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

4. องค์ประกอบของรูปแบบ

4.1 องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอนของจอยส์ และเวลล์ (Joyce and Weil, 2004) มีดังนี้

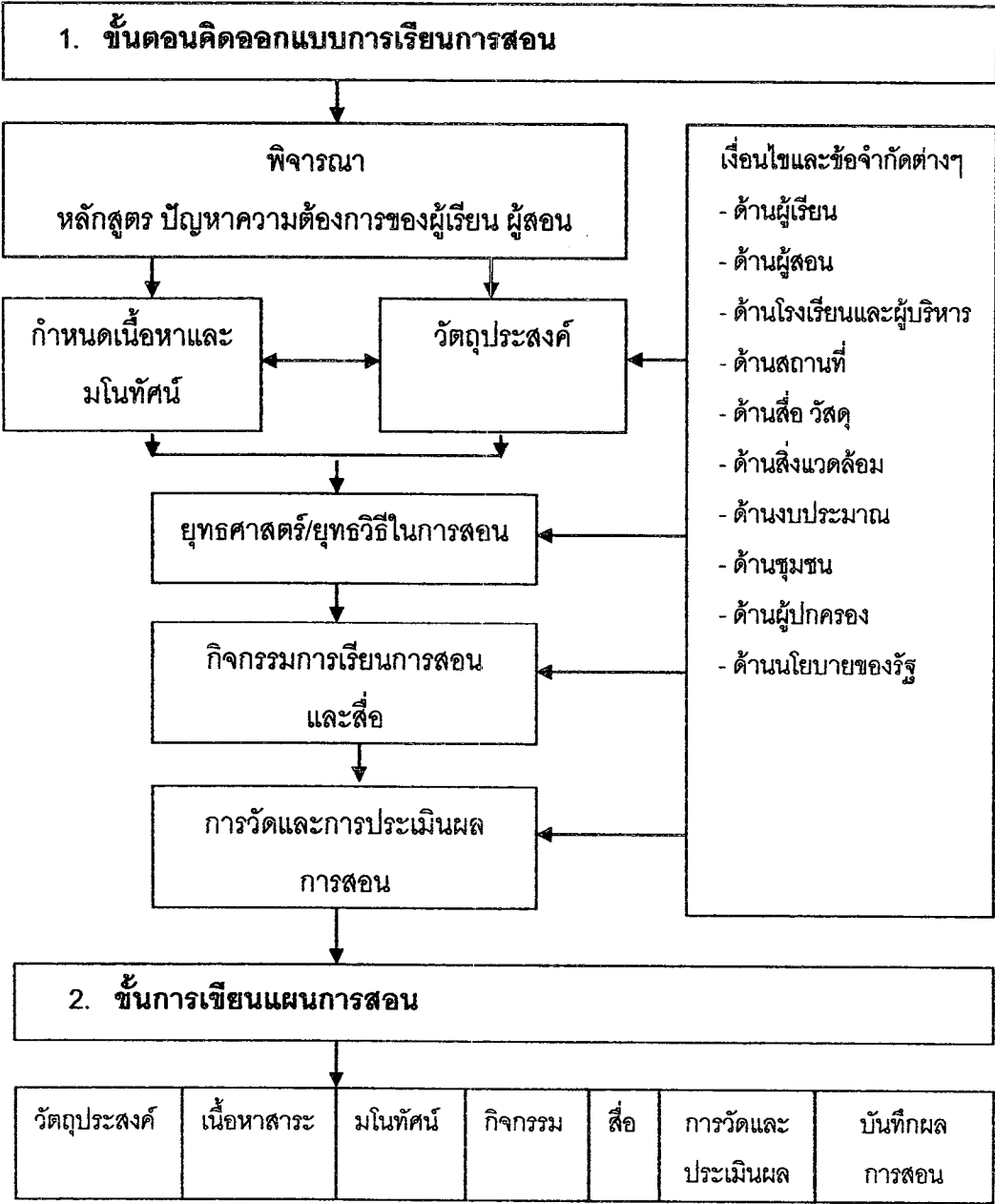
4.1.1 เป้าหมายของรูปแบบการเรียนการสอน ซึ่งอธิบายสิ่งที่มุ่งพัฒนาหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน

4.1.2 หลักการหรือแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ

4.1.3 รายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการสอนหรือดำเนินการสอน

4.1.4 การประเมินผลที่จะชี้ให้เห็นถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบนั้น

4.2 ระบบการออกแบบการเรียนการสอนโดยทิสนา แชมมณี (2534 อ้างอิงใน ทิสนา แชมมณี, 2551, หน้า 215) มีแผนผังในภาพ 5 ดังนี้



ภาพ 5 ระบบการออกแบบการเรียนการสอน โดย ทิศนา แคมมณี

ที่มา: ระบบการออกแบบการเรียนการสอนโดยทิศนา แคมมณี, 2534 อ้างอิงใน ทิศนา แคมมณี, 2551, หน้า 215

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบการจัดการการเรียนรู้ของ พัชรีย์ ศรีสังข์ (2551) มีดังนี้

4.3.1 ปัญหาและความจำเป็นของการจัดการเรียนการสอนที่ได้จากข้อบ่งชี้ทุกรูปแบบต้องมีภูมิหลังของการพัฒนารูปแบบ หรือตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบนี้เนื่องมาจากประสิทธิผลที่ได้

4.3.2 หลักการของรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่ได้จากข้อบ่งชี้ มีปรัชญา/ทฤษฎี/หลักการ/แนวคิด/ความเชื่อของรูปแบบและข้อบ่งชี้ มีการบรรยายและอธิบายสภาพ/ลักษณะการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักการที่ยึดถือ หรืออยู่ภายใต้สมมติฐานที่เด่นชัดและแอบแฝงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน

4.3.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ มีวัตถุประสงค์ของรูปแบบ/มีจุดมุ่งหมายเฉพาะหรือนั้นครอบคลุมเรื่องนั้นๆ

4.3.4 ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ นำผู้เรียนไปสู่เป้าหมายของระบบ/กระบวนการหรือผลที่ได้รับจากการใช้รูปแบบ หรือมีลักษณะของผู้เรียนเกิดขึ้นเด่นชัดหรือแอบแฝง

4.3.5 สารการเรียนรู้ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้เป็นระบบ ซึ่งระบบการเรียนการสอน จะมีสารการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอนจึงต้องมีสารการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการเรียนการสอนจึงจะช่วยให้องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนการสอนมีระบบสมบูรณ์ขึ้น

4.3.6 กิจกรรมการเรียนการสอน ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ มีกระบวนการของรูปแบบ/มีแบบแผนเฉพาะ และมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ต้องทำ และข้อบ่งชี้มีแนวทางที่ใช้พัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน หรือมีการอธิบายหรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีสอน และเทคนิคการสอนต่างๆ อันจะช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประสิทธิผลสูงสุด

4.3.7 การวัดผลประเมินผลรูปแบบการเรียนการสอน ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ มีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบหรือประเมินผลของรูปแบบ

4.3.8 แหล่งเรียนรู้ที่ได้มาจากข้อบ่งชี้ มีการจัดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบให้เป็นระบบ ซึ่งระบบการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ควรจะมีแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นแสวงหาความรู้หรือสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์ประกอบนี้จึงสนับสนุนข้อบ่งชี้ องค์ประกอบที่ 5: สารการเรียนรู้ของรูปแบบการเรียนการสอนให้มีระบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4.4 องค์ประกอบร่วมที่สำคัญของรูปแบบการสอนของกรมวิชาการ (2531 อ้างอิงใน กาญจนนา สามเตี้ย, 2551, หน้า 35)

4.4.1 หลักการของรูปแบบการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อและแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบการสอน หลักการของรูปแบบการสอนจะเป็นตัวชี้้นำการกำหนด จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม และขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบการสอน

4.4.2 จุดประสงค์ของรูปแบบการสอน เป็นส่วนระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการ ให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการสอน

4.4.3 สาระและกระบวนการ เป็นส่วนที่ระบุถึงเนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ ที่จะใช้ ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของรูปแบบการสอน

4.4.4 กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นส่วนที่ระบุถึงวิธีการปฏิบัติใน ขั้นตอนต่างๆ เมื่อนำรูปแบบการสอนไปใช้

4.4.5 การวัดและประเมินผล เป็นส่วนที่ประเมินถึงประสิทธิผลของรูปแบบ การสอนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบและรูปแบบการเรียนการสอนของ ทิศนา ขัมมณี (2534 อ้างอิงใน ทิศนา ขัมมณี, 2551) จอยส์ และเวลล์ (Joyce and Weil, 2004) พัชร ศรีสังข์ (2551) และกรมวิชาการ (2531 อ้างอิงใน กาญจนนา สามเตี้ย, 2551, หน้า 35) ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบสำหรับการวิจัยรูปแบบการพัฒนา
สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

องค์ประกอบของ รูปแบบการเรียนรู้ การสอน	แนวคิดของ				
	ทศนา แชมมณี (2534 อ้างอิง ใน ทศนา แชมมณี, 2551)	จอยส์และ เวลส์ (Joyce and Weil, 2004)	พัชรี ศรีสังข์ (2551)	กรมวิชาการ (2531 อ้างอิง ใน กาญจนา สามเตี้ย, 2551, หน้า 35)	ความถี่ ขององค์ ประกอบ
1. ปัญหาและความ จำเป็น	✓		✓		2
2. หลักการ	✓	✓	✓	✓	4
3. วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓	4
4. เนื้อหา/สาระ	✓		✓	✓	3
5. ยุทธวิธีในการสอน	✓				1
6. กระบวนการ/ กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน	✓	✓	✓	✓	4
7. สื่อ/แหล่งเรียนรู้	✓		✓		2
8. การวัดและ การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	4
9. ผลการเรียนรู้			✓		1

จากตาราง 4 การสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการพัฒนา
สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่มีจำนวนตั้งแต่ 2 ขึ้นไป ได้ทั้งหมด
7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ ที่ได้จากสภาพปัญหาหรือภูมิหลังหรือผลที่ได้จากการศึกษาวิจัย
2. หลักการของรูปแบบ เป็นส่วนที่ระบุถึงความเชื่อ แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ชี้้นำการกำหนดวัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นส่วนที่ระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการให้รูปแบบ
4. เนื้อหาสาระ เป็นสิ่งที่ต้องการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และสอดคล้องกับสภาพปัญหาสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
5. สื่อประกอบการพัฒนา จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้ค้นหาความรู้หรือเป็นแนวทางในการเรียนรู้ และเป็นสื่อกลางการเรียนรู้ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน หรือสามารถนำไปเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา
6. กระบวนการพัฒนา เป็นส่วนที่ระบุถึงกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติในขั้นตอนต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ
7. การวัดและการประเมินผล เป็นระบุถึงวิธีการประเมินผลรูปแบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ทวีชัย บุญเต็ม (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนากิจการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2540” ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และให้การบริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทางคือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

กัญญา ทาสระคู (2547) เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้เทคนิคกระบวนการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจะถือได้ว่าเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาแผนกลยุทธ์

สุเมธ งามกนก (2549) วิจัยเรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานด้านวิจัย ด้านการวางแผน และด้านการเป็นผู้นำ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการวางแผน และด้านวิจัย ตามลำดับ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานพบว่าสามารถพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของบุคลากร ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของบุคลากรและศักยภาพขององค์กรสูงขึ้น

เมตตา ชูเลิศ (2547) วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริการการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านเรียงตามลำดับดังนี้ การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีศักยภาพด้านการบริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างความเสมอภาคในโอกาสการเข้ารับการทางการศึกษา ส่งเสริมการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวสื่อเสรีส่งเสริมการประเมินคุณภาพระดับชาติ และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้

จำลอง ชูเชิด (2542, หน้า 65-107) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ได้นำวิธีการในการฝึกอบรมไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการด้านการฝึกอบรมมากที่สุด

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542, หน้า 49-90) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำทฤษฎีเทคนิคการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานมาก

ที่สุดคือ ขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ขาดการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนและโครงการ

ชนะจิต โมฬีสุวรรณ (2543, หน้า 45-99) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้ โดยกล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม 10 วิธี คือ 1) การบรรยาย 2) การอภิปรายเป็นคณะ 3) การระดมสมอง 4) การใช้กรณีศึกษา 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) เกมการบริหาร 7) การสัมมนา 8) สถานการณ์จำลอง 9) การสาธิต 10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบริหาร มีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด

ภาติ ภาวะดี (2543, หน้า 59-117) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้เกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และต้องการวิธีการฝึกอบรมคือ ศึกษาจากกรณีตัวอย่างและการดูงาน (ร้อยละ 46.63) รองลงมาคือ การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 36.55)

บุญศรี เชียงลี (2545, หน้า 39-76) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีของบุคลากรในกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในกรมการจัดหางาน มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับค่อนข้างมาก คือ ด้านแรงจูงใจในการพัฒนา และด้านวิธีการพัฒนา ปัจจัยที่ส่งผลค่อนข้างน้อย คือ ด้านนโยบายองค์กร และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545, หน้า 35-63) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ขอนแก่นแหวน ได้นำแนวคิดทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัยซึ่งมี 8 ขั้นตอนคือ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) ตรวจสอบความต้องการ 3) ออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) นำเสนอโครงการฝึกอบรม 5) จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน 6) ฝึกอบรม 7) การประเมินผล 8) การติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าหัวหน้าแผนก คือ ผู้บริหารระดับต้น-กลาง ควรได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง

ภายในและภายนอกโรงงาน สำหรับวิธีการดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าว

เพชรณี วิริยะสืบพงศ์ (2545, หน้า 135-278) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้นำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่องค์ประกอบหลักรวม 7 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การออกจางาน และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขทั้ง 7 ตัวนี้ มีความสามารถในการอธิบายคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ร้อยละ 12, 100, 97, 99, 97, 100 และ 82 ตามลำดับ

สุพัตรา ศรีสุวรรณ (2545, หน้า 95-148) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมวิชาชีพทางไกลแบบสองทาง ได้นำแนวคิดทฤษฎีการฝึกอบรมทางไกล และกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมในระดับมาก

ศิริอร พงษ์สมบูรณ์ (2546, หน้า 11-31) ได้ศึกษาการใช้การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่บริษัท ทศทฯ กำลังพบเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ คือ ไม่สามารถทำการฝึกอบรมพนักงานได้อย่างทั่วถึง และงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องรีบดำเนินโครงการ E-learning ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เสร็จโดยเร็ว เพราะจากผลการวิจัยของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาคฯ นั้น พบว่า ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของพนักงาน อยู่ในระดับมาก การอบรมระบบในชั้นเรียนปกติแบบเดิมนั้นไม่สามารถที่จะสนองตอบต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึง การที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลพิจารณาเลือกการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ จึงนับได้ว่าเป็นแนวความคิดที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ เพราะมีการลงทุนที่ต่ำ ง่าย สำหรับผู้เรียนที่จะเข้าถึง สะดวกกว่าวิธีการเรียนทางไกลทุก

ประเภท รวมทั้งสามารถทำให้เกิดมีการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้สอน กับผู้เรียน/ผู้เรียนกับผู้เรียน มากกว่าการเรียนรู้ทางไกลโดยวิธีอื่นๆ

นิลวรรณ วรรณะลี (2541, หน้า 67-226) ได้ศึกษาการประเมินหลักสูตรประกาศนียบัตร นาฏศิลป์ชั้นสูง สาขาวิชานาฏศิลป์ไทยของวิทยาลัยนาฏศิลป์ พุทธศักราช 2527 ผลการวิจัย ประเมินใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านบริบท ความมุ่งหมายของหลักสูตรสอดคล้องกับปรัชญาวิทยาลัย และความมุ่งหมายการศึกษาทั้ง 3 ด้านของบลูมคือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย อาจารย์ นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งหมายของหลักสูตรโดยรวมตรงกันว่าเหมาะสมมาก 2) ด้านปัจจัยเบื้องต้น โครงสร้างของหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ของ ทบวงมหาวิทยาลัย อาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของหลักสูตรโดยรวม ตรงกันว่าเหมาะสมปานกลาง ส่วนผู้สำเร็จการศึกษามีความคิดเห็นโดยรวมว่าเหมาะสมมาก 3) ด้านกระบวนการ อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนโดยรวมว่าเหมาะสม ปานกลาง นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษามีความคิดเห็นโดยรวมว่าเหมาะสมมาก 4) ด้านผลผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาโดยรวมมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานด้านนาฏศิลป์ไทย แต่ควรส่งเสริม ความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการเขียนและติดต่อทละคร สำหรับผู้บังคับบัญชายังมีความ ต้องการให้บัณฑิตมีคุณสมบัติสูงกว่าที่เป็นจริง

พรชัย หนูแก้ว (2541, หน้า 77-127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อ เสริมสร้างพฤติกรรมประชาธิปไตยของนักเรียนประถมศึกษา โดยดำเนินการตามรูปแบบของการ วิจัยและพัฒนา 4 ขั้นตอนคือ 1) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การร่างหลักสูตร 3) การทดลองใช้ หลักสูตร 4) การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร พบว่าหลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมใน โรงเรียนได้โดยไม่มีผลกระทบกับหลักสูตรที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ แสดงว่าหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนา ขึ้นมีประสิทธิภาพจริง ส่วนการปรับปรุงหลักสูตรมีการเพิ่มรูปภาพ ปรับรูปแบบของตัวอักษรและ ภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน

อัญชลี จันทาโก (2542, หน้า 51-114) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรสำหรับให้คำปรึกษา ผู้ติดยาเสพติด โดยมีขั้นตอนการสร้างหลักสูตรประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาข้อมูล พื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร 2) การสร้างหลักสูตรสำหรับให้คำปรึกษาผู้ติดยาเสพติด 3) การนำ หลักสูตรไปทดลองใช้ 4) การประเมินหลักสูตร และผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ พบว่าผู้ติดยา รายนี้น่าจะสามารถเผชิญความเครียดและปรับตัวต่อการติดยาได้ในระดับพอใช้

อติญาณ์ ศรีเกษตริน (2543, หน้า 127-129) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ พยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลต้องมีความรู้ มีการติดต่อสื่อสาร มีการตัดสินใจ มีศิลปะการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง มีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรมและเพื่อให้ได้ความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ที่ควรเสริมสร้างก่อน สามารถนำมาจัดกิจกรรมสำหรับฝึกอบรมที่ชัดเจน จึงได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอันดับความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลทั้ง 8 คุณลักษณะ พบว่า ความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อน คือ จริยธรรมการตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสาร สำหรับจริยธรรมนั้น ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับจริยธรรมที่ควรเสริมสร้างก่อน คือ จริยธรรมด้านความซื่อสัตย์

2. ผลการออกแบบหลักสูตร ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร และความสอดคล้องของร่างหลักสูตร พบว่า ร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

3. ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรผลของประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินจากแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ โดยเฉลี่ยตามเกณฑ์ 80/80 พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วยวิชาผ่านตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเขียนความเป็นมาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของนักศึกษาพยาบาล วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมปรับปรุงการเขียนให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ เจตคติ และพฤติกรรม เนื้อหาสาระปรับปรุงรายละเอียดให้เหมาะสม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปใช้อย่างเข้าใจ สะดวก และสอดคล้องกันยิ่งขึ้น

จำเริญ คำหวาน (2544, หน้า 38-79) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ดังนี้

2.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่น ควรสำรวจสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ทรัพยากรในท้องถิ่น และแหล่งวิทยาการต่างๆ ในชุมชน โดยการสอบถามสังเกต สัมภาษณ์ จากนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และผู้นำหมู่บ้าน

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ควรวิเคราะห์หลักสูตรแม่บทก่อน แล้วจึงกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมา เพื่อปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นของตนเอง

2.3 การจัดโครงสร้างและรูปแบบของหลักสูตร ควรสอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน

2.4 การจัดเนื้อหาวิชาในรายวิชาของหลักสูตร ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาการเรียนรู้ ตามวุฒิภาวะ และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนในแต่ละระดับ

2.5 การนำหลักสูตรไปใช้ ควรเตรียมบุคลากร โดยจัดให้ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงาน หรือการประชุมวิชาการ

2.6 การประเมินหลักสูตร ควรมีการสรุปการประเมิน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สงกรานต์ จำปาบุรี (2544, หน้า 67-102) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เรื่อง การทำไข่เค็ม กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตรท้องถิ่น เรื่องการทำไข่เค็ม กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างเนื้อหา ด้านอัตราเวลาเรียน ด้านสภาพแวดล้อม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และในด้านจุดมุ่งหมายมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และแผนการสอนมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 87.30/87.20 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สุรพร บำรุง (2544, หน้า 63-95) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาต้ม ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาต้ม โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีรายด้านที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านจุดมุ่งหมาย โครงสร้างและเนื้อหา อัตราเวลาเรียน กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผล ประเมินผล

2. แผนการสอนกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาต้ม มีประสิทธิภาพ 94.28/87.12 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ 85/85 และมีดัชนีประสิทธิผลของแผนการสอนเท่ากับ ร้อยละ 70.58

เจน หน่อท้าว (2545, หน้า 57-128) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีวิศวกรรมอากาศยานของสถาบันการบินพลเรือน พุทธศักราช 2544 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีวิศวกรรมอากาศยานของสถาบันการบินพลเรือน ประกอบด้วยความต้องการคุณลักษณะของบัณฑิตวิศวกรรมอากาศยานด้านวิชาชีพศึกษาทั่วไปประกอบด้วย กลุ่มวิชาภาษา กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ด้านวิชาชีพประกอบด้วยกลุ่มวิชาโครงสร้างอากาศยาน กลุ่มวิชาเครื่องยนต์ และด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย การมีปฏิภาณไหวพริบ มีความกระตือรือร้น ชยัน ควบคุมอารมณ์ มนุษยสัมพันธ์ กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความอดทน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบหน้าที่และสังคม มีความรู้ในการบริหาร มีความเป็นผู้นำ

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545, หน้า 99-186) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาและพัฒนาโครงร่างรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย 1.1) สภาพและความต้องการของชุมชน 1.2) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน 1.3) การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง 2) การร่างหลักสูตรประกอบด้วย 2.1) จุดประสงค์ 2.2) เนื้อหาสาระ 2.3) การจัดการเรียนการสอน 2.4) การวัดและประเมินผลผู้เรียน 3) การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร 4) การนำหลักสูตรไปใช้ 5) การประเมินผลหลักสูตร และจากการสอบถามความคิดเห็นที่ได้จากครู พบว่าครูเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.50 และผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.94

2. รูปแบบที่นำไปใช้พบว่ามีประสิทธิภาพ พิจารณาจากการประเมินตนเองของครู เกี่ยวกับความรู้ ทักษะในการพัฒนาหลักสูตร พบว่าอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบ พบว่าเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 โดยผู้บริหารครู มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอน นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรโรงเรียน

3. การปรับปรุงรูปแบบและรับรองรูปแบบ ผลการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าเห็นด้วยกับรูปแบบทุกขั้นตอน ส่วนการรับรองรูปแบบพบว่าครูเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมาก คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ คือควรให้ครูได้ฝึกปฏิบัติจริงในลักษณะการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ชาริวาทาว่า พี (Chrivatava, P., 1994) วิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามีแนวทางการดำเนินงาน มียุทธศาสตร์หลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นศูนย์วิชาการ เป็นเครือข่ายผู้นำด้านวิชาการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในประเทศอังกฤษ

เดนนิส และคณะ (Dennis, et al., 1997) วิจัยเรื่อง ระบบการสนับสนุนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการสนับสนุนมี 4 มิติ คือ การสนับสนุนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน

เบเยอร์สเต็ดท์ (Beyerstedt, 2004) ได้ศึกษาการเพิ่มอำนาจในที่ทำงาน: การขยายกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (กรณีศึกษาของคาเรน ฮอร์นีย์) ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจถึงหลักของการเพิ่มอำนาจอย่างถ่องแท้ และแนวคิดทางจิตวิทยานับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มอำนาจในองค์กร เพราะทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจมากขึ้น และเป็นการจุดประกายให้องค์กรได้ตระหนักว่าความจำเป็นจริงๆ สำหรับการเพิ่มอำนาจในองค์กรคืออะไร และองค์กรต้องดำเนินการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดการเพิ่มอำนาจในองค์กรของตน

แฟรงค์ (Franz, 2004) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่บนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความยุติธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจนำความซึ่งความยุติธรรมได้ ประเทศส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษามีผลกระทบโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับองค์กรและความต้องการทุ่มเท และความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมเชิงการกระจายเป็นสื่อกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจในองค์กรและความพึงพอใจในงานสำหรับประเทศที่มีการกระจายอำนาจ

เบนสัน (Benson, 2002) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะ: ผลจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติและการคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทักษะส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทและการคงอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ไม่ว่าพนักงานจะได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือไม่ก็ตาม

อัลเลา และคริสตินา (Ulloa and Cristina, 2004) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทำให้นักศึกษากลุ่มนี้เกิดการปรับปรุงทักษะการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิง

เปรียบเทียบไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในทางบวกเกี่ยวกับประสิทธิผลจากการทำงานเป็นทีม ดังกล่าว

โรเยอร์ (Royer, 2001) ได้ศึกษาระบบที่เลี้ยงในบริบทของ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าในกระบวนการของ OJT นั้น การตระหนักถึงสมรรถนะของพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

เบนสัน (Benson, 2002) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะ: ผลจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติและการคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทักษะส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทและการคงอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ไม่ว่าพนักงานจะได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ หรือไม่ก็ตาม

ลู (Lu, 2003) ได้ศึกษาระบบที่เลี้ยงกับการเรียนรู้ในที่ทำงานขององค์กรด้านแรงงาน: การทบทวนวรรณคดีและการจัดทำกรณีศึกษา พบว่า ระบบที่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งสำหรับ On-the-Job Training และการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นพัฒนาการของบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบของกรอบแนวคิดในการจัดทำ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการของระบบที่เลี้ยงมีความแตกต่างกัน

เอวีน (Irvin, 2003) ได้ศึกษาทัศนคติของคณาภาคอุตสาหกรรมในมลรัฐมิสซิสซิปปี เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์และความพึงพอใจต่อการเข้ารับการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ควรนำการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) มาใช้ในการยกระดับทักษะการทำงานเมื่อพนักงานชอบปฏิบัติงานด้วยคอมพิวเตอร์ พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่า 1 ปี

อัลโลอา และคริสตินา (Ulloa and Cristina, 2004) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรมทำให้นักศึกษากลุ่มนี้เกิดการปรับปรุงทักษะการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในทางบวกเกี่ยวกับประสิทธิผลจากการทำงานเป็นทีม ดังกล่าว

ไฟเฟอร์ (Pfeifer, 2004) ได้เปรียบเทียบผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้วยวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า จากการทำ การศึกษาเปรียบเทียบผลจากการฝึกอบรม 2 วิธีคือ การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอน และการฝึกอบรมด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสอนทางไกลและการสอนด้วยสื่อ

ออนไลน์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านวิธีการเรียนรู้หรือการได้มา ซึ่งความรู้ นอกจากนั้นผลจากการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าการวัดระดับทักษะและระดับความรู้จากการฝึกอบรม ด้วยระบบทางไกลนั้น พบว่า การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรม ด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง

ชมิต (Schmidt, 2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจจากการได้รับ On-the-Job-Training กับความพึงพอใจในงานโดยรวม นอกจากนี้ตัวแปรอื่นๆ เช่น ระยะเวลาในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรม แสดงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน

มังกาเนีย (Mungania, 2004) ได้ศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานต่ออุปสรรคการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์: ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค กลุ่มประชากรและประสิทธิภาพในตนเองด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์มี 7 ประเภท คือ 1) เนื้อหาการเรียนรู้ที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2) รูปแบบการเรียนรู้ 3) รูปแบบการสอน 4) ความเหมาะสมขององค์กร 5) ความเหมาะสมของสถานการณ์ 6) ความเหมาะสมของเนื้อหา 7) อุปสรรคทางด้านเทคโนโลยี ผลจากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคเท่ากับ 1.29-3.00 จาก 5 ระดับ (ระดับ 1 = น้อย และระดับ 5 = มากที่สุด)

เลย์ (Lei, 2004) ได้ศึกษาผลการประเมินการให้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชา จุลกายวิภาคศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 2 ชุดขึ้นไปมี คะแนนสอบสูงกว่านักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนซึ่งจัดทำโดยครูผู้สอน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่านักศึกษาได้รับประโยชน์จากการสามารถโต้ตอบกับชุดการสอน ดังกล่าวได้ด้วย และความสามารถในการโต้ตอบดังกล่าวส่งผลต่อความสัมพันธ์กับคะแนนสอบ อย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย ผู้เรียนเองก็เกิดความตระหนักว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมี ประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อถูกบูรณาการเข้าไปในหลักสูตร

โจนส์ (Jones, 2004) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลจากการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการเรียนรู้ในชั้นเรียนของผู้บริหารภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารภาคธุรกิจสามารถให้ ข้อมูลย้อนกลับเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีประโยชน์แก่นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมเพื่อให้นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ผลการวิจัย ยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าวิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สามารถสนองตอบต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิมๆ

เบลล์ (Blair, 2003) ได้ศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญด้านสันตนาการบำบัด ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างประชากร การศึกษา/ฝึกอบรม และตัวแปรการจ้างงาน ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะของชนต่างวัฒนธรรมทั้งสิ้น

แบรนโก (Branco, 2003) ได้ศึกษาการทำนายศักยภาพของสมาชิกในทีม: บทบาทของสมรรถนะ ทักษะทางพุทธิพิสัยและบุคลิกภาพของสมาชิกในทีม ผลการวิจัยพบว่า ทีมงานในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีศักยภาพในการที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับเพื่อนร่วมงานและองค์กรได้ การบริหารจัดการโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based management) จะทำให้เกิดกระบวนการสร้างและคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะไม่ได้ศึกษาครอบคลุมทุกทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยจากการศึกษาวิจัยครั้งแรกจะทำการศึกษา 8 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม (initiative) ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ (subject matter expertise) การแก้ปัญหา (problem solving) ทักษะการสื่อสาร (communication) ทักษะความร่วมมือ (collaboration/cooperation) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ทักษะการจัดการ (organization) และความเสียสละทุ่มเทให้กับงาน (dedication) ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งที่ 1 พบว่า องค์ประกอบและสหสัมพันธ์ (Factor and correlational analyses) ให้การสนับสนุนองค์ประกอบของสมรรถนะสากล (Global Competency Factor) ที่กล่าวมาเป็นอย่างดี

บริงส์ (Brings, 2003) ได้ศึกษาเทคนิคการประเมินโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน: การประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรมตามพันธสัญญาของวิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร

ฮิลป์ (Huebl, 2003) ได้ศึกษาองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อศักยภาพของผู้ให้คำปรึกษาภายในแก๊งเยาวชนกลุ่มเสี่ยง : การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้คำปรึกษาภายในที่มีผลการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับสูงหรืออยู่เหนือค่าเฉลี่ยสามารถทำคะแนนได้สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ตัวแปรด้วยกัน คือ สมรรถนะแสดงความเป็นเจ้าของ และสมรรถนะทางด้านสังคม ทั้งนี้สามารถทำคะแนนได้สูงกว่าเมื่อเทียบกับผู้ให้คำปรึกษาที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ยหรือระดับควรปรับปรุง

คุยเปอร์ (Kuijpers, 2003) ได้ศึกษาการพัฒนาอาชีพ: การวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า หลักการแห่งสมรรถนะไม่ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าองค์ประกอบแค่หน่วยเดียว แต่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะแบบฉบับของความสามารถและพฤติกรรมจะแตกต่างกันและกัน การสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมากกว่าความสามารถ เนื้อหาสาระ ภาวการณ์งานที่สมดุล/ชีวิตส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกันรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีการแบ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายวิชาชีพออกเป็น ตัวแปรเกี่ยวกับตัวบุคคล ตัวแปรด้านสถานการณ์ ตัวแปรด้านผลผลิต ความสำเร็จในวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ตัวแปรส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางด้านวิชาชีพคือ การค้นหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานจะทำให้เกิดกระบวนการสร้างและคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร

โทมัส (Thomas, 2000) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักหัตถกรรมในอุตสาหกรรมการพิมพ์ หนังสือพิมพ์ และการบรรจุหีบห่อ ผลการวิจัยพบว่า จากการมองหลักสูตรจากมุมมองเชิงระบบและการใช้รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรอย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักหัตถกรรมได้ เทคนิคการจัดทำแฟ้ม การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแสดงสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติเฉพาะของนักหัตถกรรมจะก่อให้เกิดกระบวนการในการสร้างหลักสูตร โดยกำหนดจากผู้บริหารระดับบนของภาคอุตสาหกรรมดังกล่าว เพื่อการพัฒนาทักษะของคนระดับล่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้

อาเธอร์ส (Arthurs, 2003) ได้ศึกษาเรื่องการตอกย้ำผลสะท้อนกลับจากการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการฝึกงานในบริติช โคลัมเบีย ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมการฝึกงานมากที่สุด ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความต้องการของระบบฝึกงานจำเป็นต้องรับทราบจุดบกพร่องจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ไม่ว่าจะเป็นสถานประกอบการ หน่วยงานที่ออกไปรับรอง ตัวแทนภาคอุตสาหกรรม นายจ้าง ผู้ฝึกอบรม ผู้ออกแบบหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญขั้นตอนของการดำเนินการนั้น จะต้องเน้นการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพราะการคิดอย่างเป็นระบบจะกำหนดวิธีการและชุดของเครื่องมือเพื่อกำหนดจุดเชื่อมโยงของระบบโดยรวมทั้งหมดภายในโครงการหรือภายในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเพื่อการวางแผน

ลอริดเซน (Lauridsen, 2003) ได้ศึกษาเรื่องความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคืออะไร ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคือการที่มีมุมมองเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรใน 2 แง่มุมคือ แง่มุมในเชิงเทคนิค และแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด สำหรับแง่มุมในเชิงเทคนิคนั้นมี 4 ประการ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอก 2) การพัฒนาหลักสูตรมาจากปัจจัยภายใน 3) การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับหลักการเจรจาและความมีเหตุผลและเป็นกระบวนการที่มีปัจจัยอื่นแทรกซ้อนอยู่ตลอดเวลา และ 4) การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการส่วนแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดนั้นมี 4 ประการ เช่นกัน คือ 1) อิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อขนาดของกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร 2) ครูตระหนักในตนเองว่าตน คือ สะพานเชื่อมโยงระหว่างครูคนอื่น ๆ กับมาตรฐานหลักสูตรของมลรัฐเข้าด้วยกัน 3) ครูตระหนักว่ากระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคือกระบวนการที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จลุล่วงได้หากไม่มีความเคลื่อนไหวของกลุ่ม และ 4) การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรคือการเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของและการลงทุนเพื่อการพัฒนาหลักสูตร

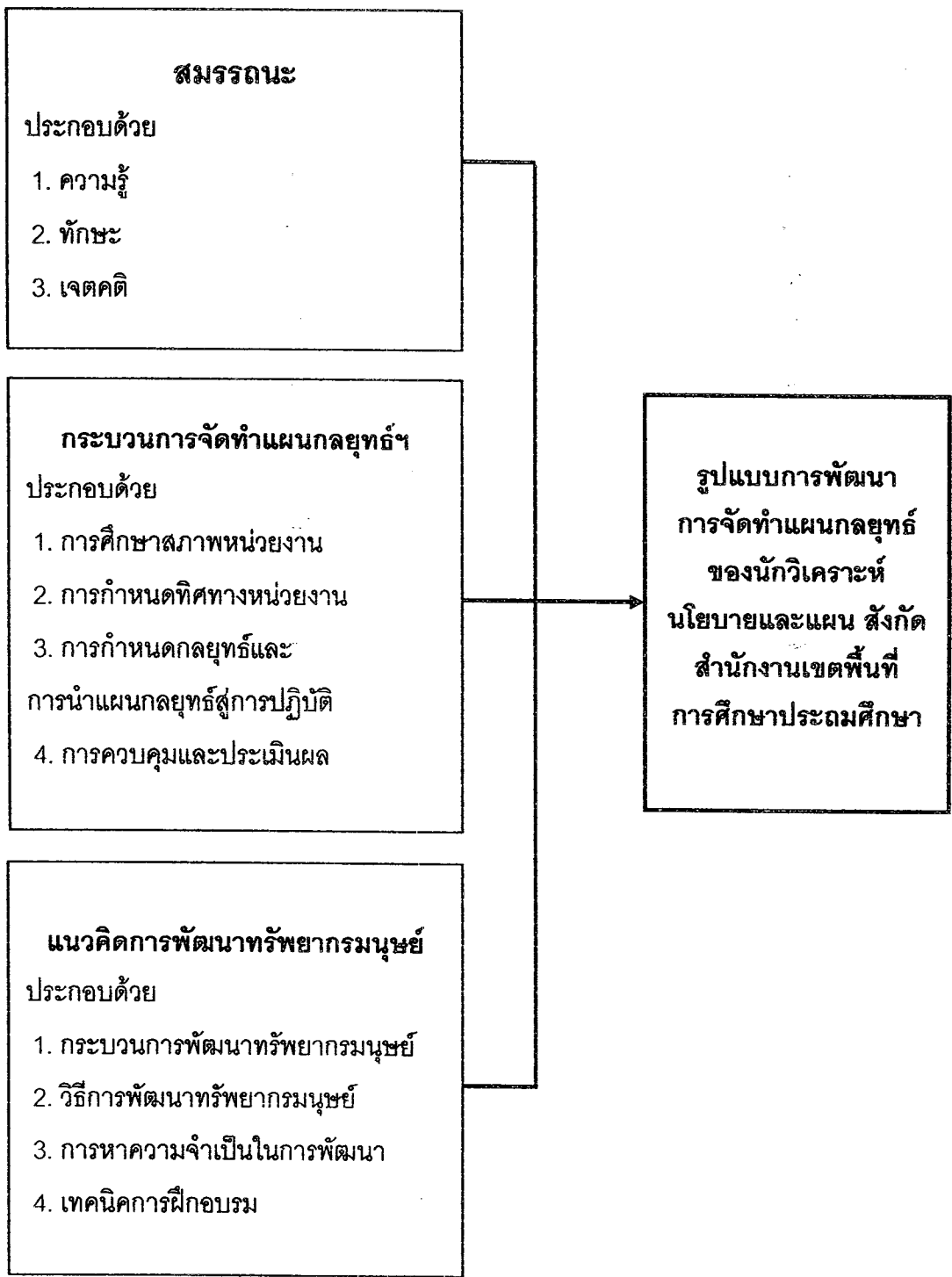
โรส (Rose, 2003) ได้ศึกษาการสอนภาษาอิตาเลียนในระดับ C: แบบจำลองเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐานของแผนการศึกษาแห่งมลรัฐนิวยอร์กว่าด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่ามาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอื่นๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษนี้เป็นเอกสารหลักสูตรสำหรับการเรียนภาษาอิตาเลียนระดับ 4 ในไฮสคูล และเป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานตามที่แผนการศึกษาแห่งมลรัฐนิวยอร์กกำหนด ซึ่งเอกสารหลักสูตรฉบับนี้ประกอบไปด้วย กระบวนการวิธีการสอนภาษาที่สอง ขอบเขตและการจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตรเค้าโครงรายละเอียดในแต่ละหน่วยของเนื้อหาซึ่งประกอบไปด้วยคำศัพท์สำคัญๆ ความเข้าใจและคำถาม วัตถุประสงค์การเรียนรู้ และแนวทางในการประเมินผู้เรียน การที่เนื้อหาหลักสูตรกับมาตรฐานกำหนดก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้เรียนทุกคนและมีวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้นักเรียนบรรลุเกณฑ์ตามที่มาตรฐานกำหนดเช่นกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เริ่มจากการศึกษาหาองค์ประกอบของสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่าได้องค์ประกอบของสมรรถนะที่สังเคราะห์มามีอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้

ทักษะ และเจตคติ ในส่วนของสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้สังเคราะห์มามีอยู่ทั้งหมด 5 ด้าน 1) การวางแผน การจัดทำกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การกำหนดเป้าประสงค์ 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การติดตามและประเมินแผนกลยุทธ์ และผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ ได้ทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 4) การควบคุมและประเมินผล ต่อจากนั้นจึงนำมาสร้างแบบประเมินความต้องการในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาการเรียนรู้ก่อนและหลัง เมื่อได้ข้อมูลความต้องการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนารูปแบบ การศึกษา หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคนิคการฝึกอบรม ทฤษฎี/แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังแสดงในภาพ 6 ดังนี้



ภาพ 6 กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์
ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา