

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาตามจุดมุ่งหมายการวิจัย เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้พัฒนาสมรรถนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวิธีดำเนินการ 3 ส่วน ดังนี้

ขั้น 1 ผลการศึกษาจากเอกสาร (Documentary)

ผลจากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เช่น การกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ., 2551) การกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย

และแผนของสำนักงาน ก.ค.ศ. (สำนักงาน ก.ค.ศ., 2546) จากการทบทวนเอกสารของ สุเมธ งามนก (2549) ถึงผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์, 2547; ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์, 2547; นงราม เศรษฐพานิช, 2547; มัณฑนา ศังฆะกฤษณ์, 2547; ศิริพรรณ ชุมนุช, 2547; สมเกียรติ ชอบผล, 2547; สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ และ สุนันทา แสงทอง, 2547; อุทิศ ขาวเขียว, 2547) ผลการศึกษาสามารถนำมาสรุปได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลการสรุปปัญหาที่พบ สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนา สมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการศึกษาเอกสาร

ปัญหาที่พบ	สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนา
ขาดความรู้และทักษะด้านการวางแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผล	1. ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	1. การบรรยาย
	2. การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์	2. การประชุม
	3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน	3. การสัมมนา
	4. การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
	5. การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์	5. การสอนงาน
	6. การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์	6. การปฏิบัติในงาน
ขาดทักษะการคิด	7. ทักษะการคิด	7. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
ขาดข้อมูลที่เป็นระบบและถูกต้อง	8. การเก็บรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ	8. การศึกษาด้วยตนเอง
ขาดการประสานงาน	9. การติดต่อประสานงาน	
ขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้	10. วัฒนธรรมการเรียนรู้	
ขาดทักษะการนำเสนอที่ประชุม	11. ทักษะการนำเสนอที่ประชุม	
ขาดการทำงานเป็นทีม	12. การทำงานเป็นทีม	
ขาดความรับผิดชอบ	13. ความรับผิดชอบ	
ขาดความอดทน	14. ความอดทน	
ความเสี่ยสละ	15. ความเสี่ยสละ	

ตาราง 5 (ต่อ)

ปัญหาที่พบ	สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนา
	ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ	
	มีใจใฝ่เรียนรู้	
	ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์	
	ความตระหนักในบทบาทวิชาชีพ	

จากตาราง 5 การศึกษาเอกสารทำให้เห็นว่าสมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ปัญหาที่พบ และวิธีการพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ ทักษะการคิด ทักษะการเก็บรวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ทักษะการติดต่อประสานงาน ทักษะการนำเสนอที่ประชุม ทักษะการทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีใจใฝ่เรียนรู้ ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และมีความตระหนักในบทบาทวิชาชีพ ส่วนวิธีการพัฒนาได้แก่ การบรรยาย การประชุม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงาน การปฏิบัติในงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการศึกษด้วยตนเอง

ดังนั้น สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเชิงทฤษฎีดังกล่าว สามารถจัดกลุ่มได้ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำ การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์แผนกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์
2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะการเก็บรวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ทักษะการติดต่อประสานงาน ทักษะการนำเสนอที่ประชุม ทักษะการทำงานเป็นทีม
3. สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีใจใฝ่เรียนรู้ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ และความตระหนักในบทบาทวิชาชีพ

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงาน การปฏิบัติในงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการศึกษด้วยตนเอง

ชั้น 2 ผลจากการสำรวจ (Survey)

ผลจากการศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยสอบถามจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 298 คน ทำให้เห็นถึงความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในด้านความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ด้านการวางแผน จัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ ด้านการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ทักษะในด้านการคิด การนำเสนอที่ประชุม การทำงานเป็นทีม และมีเจตคติด้านความรับผิดชอบ ความอดทน ความเสียสละ รวมทั้งวิธีการพัฒนา โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาหาค่าร้อยละ เพื่อเป็นการยืนยันสมรรถนะที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสมรรถนะที่ต้องการได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา จากการดำเนินการสำรวจดังกล่าว ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงผลการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านความรู้เกี่ยวกับการวางแผน					
1. แนวคิด/ทฤษฎีการวางแผน	247	82.89	51	17.11	2
2. เทคนิค/วิธีการ/กระบวนการวางแผน	256	85.91	42	14.09	1
3. การวิเคราะห์ความเคลื่อนไหว	194	65.10	104	34.90	7
ทางการศึกษาเศรษฐกิจและสังคม					
เกี่ยวกับการวางแผน					

ตาราง 6 (ต่อ)

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ	231	77.52	67	22.48	3
5. การวิจัยและการนำผลการวิจัยมาใช้	195	65.44	103	34.56	6
6. การเขียนโครงการ	204	68.46	94	31.54	5
7. การจัดทำงบประมาณ	183	61.41	115	38.59	9
8. การติดตามและควบคุมโครงการ	167	56.04	131	43.96	10
9. การวัดและประเมินผลโครงการ	189	63.42	109	36.56	8
10. การจัดทำรายงานและสรุปผลโครงการ	208	69.80	90	30.20	4

จากตารางข้างต้นจึงชี้ให้เห็นความจำเป็นด้านความรู้เกี่ยวกับการวางแผน พบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่คิดว่าจำเป็น ทั้ง 10 รายการ โดยเรียงลำดับรายการที่จำเป็น 5 อันดับแรก ได้แก่ เทคนิค/วิธีการ/กระบวนการวางแผน แนวคิด/ทฤษฎีการวางแผน การเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศ การจัดทำรายงานและสรุปผลโครงการ และการเขียนโครงการ

ตาราง 7 แสดงการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ด้านการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์					
1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยวิธีการที่เหมาะสม	191	64.09	107	35.91	1
2. การกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ และแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้นๆ	163	54.70	135	45.30	2
3. รายงานการประเมินผลการปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	151	50.67	147	49.33	4
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรดำเนินการในช่วงเวลาการจัดทำแผนกลยุทธ์ก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่	152	51.01	146	48.99	3

จากตารางข้างต้นทำให้เห็นความจำเป็นด้านการวางแผนจัดทำกลยุทธ์ พบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนทุกคนคิดว่าจำเป็นทุกรายการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ควรจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยวิธีการที่เหมาะสม ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ควรจัดให้มีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูล การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา ควรดำเนินการในช่วงเวลาก่อนเริ่มต้นปีงบประมาณใหม่ และรายงานการประเมินผล การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมา เป็นข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ตาราง 8 แสดงการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์ นโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน กลยุทธ์					
1. การวิเคราะห์นโยบายของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนที่เกี่ยวข้อง	191	64.09	107	35.91	3
2. การจัดทำรายงานเชิงสำรวจ สภาพแวดล้อมของชุมชนที่สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาตั้งอยู่ซึ่งส่งผล กระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	164	55.03	134	47.97	5
3. การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ของบุคลากร	191	64.09	107	35.91	4
4. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ และการใช้ งบประมาณ	247	82.89	51	17.11	1

ตาราง 8 (ต่อ)

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
5. การจัดทำข้อมูล แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	163	54.70	135	45.30	6
6. การประเมินความพึงพอใจในการบริหารงานและการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	195	65.44	103	34.56	2

จากตาราง 8 ชี้ให้เห็นความจำเป็นด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่คิดว่าจำเป็น เมื่อจำแนกเป็นรายข้อส่วนใหญ่คิดว่ามีความจำเป็น ทั้ง 7 รายการ

รายการที่จำเป็น 5 อันดับแรกได้แก่ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ และการใช้งบประมาณ, การประเมินความพึงพอใจในการบริหารงานและการให้บริการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, การวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และส่วนที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำรายงานเชิงสำรวจสภาพแวดล้อมของชุมชนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังอยู่ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 9 แสดงการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านการกำหนดเป้าประสงค์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์					
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับ กำหนดเป้าประสงค์	158	53.02	140	46.98	3
2. การจัดลำดับความสำคัญของ ภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลัก ด้านต่างๆ สำหรับการตรวจสอบ ภารกิจอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	153	51.34	145	48.66	4
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	195	65.44	103	34.56	1
4. การพิจารณาความสอดคล้องและ ความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบทหรือ สภาวะแวดล้อมต่างๆ	163	54.70	135	45.30	2

จากตาราง 9 ชี้ให้เห็นความจำเป็นด้านการกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่คิดว่าจำเป็นทุกรายการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับเงื่อนไขของบริบทหรือสภาวะแวดล้อมต่างๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับกำหนดเป้าประสงค์ และการจัดลำดับ

ความสำคัญของภารกิจเพื่อแสดงให้เห็นงานหลักด้านต่างๆ สำหรับการตรวจสอบภารกิจอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 10 แสดงการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ในแผนกลยุทธ์					
1. การกำหนดระดับความเป็นไปได้ ของการกำหนดกลยุทธ์	172	57.72	126	62.28	3
2. ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับ คุณภาพตามมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา	171	57.38	127	42.62	4
3. ความสอดคล้องกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับกลยุทธ์ ของ สพฐ. กระทรวงศึกษาธิการ และ ส่วนที่เกี่ยวข้อง	169	56.71	129	43.29	5
4. หลักการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำ ให้งานหลักของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประสบความสำเร็จได้	197	66.11	101	33.89	1
5. ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็น เกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในการกำหนด กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	183	61.41	115	38.59	2

จากตาราง 10 ที่ให้เห็นความจำเป็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่คิดว่าจำเป็นทุกรายการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบความสำเร็จได้ ดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การกำหนดระดับความเป็นไปได้ของการกำหนดกลยุทธ์ หลักการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดตามแนวทางที่จะทำให้ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบความสำเร็จได้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จเพื่อเป็นเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตาราง 11 แสดงการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ด้านการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
ด้านการติดตามและประเมินผล					
แผนกลยุทธ์					
1. การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินงาน	268	89.93	30	10.07	1
2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลงานหรือการปฏิบัติงาน	203	68.12	95	31.88	3
3. การกำหนดแนวทาง/วิธีการควบคุมแผนกลยุทธ์	204	68.46	94	31.54	2
4. การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์	196	65.77	102	34.23	4
5. เครื่องมือสำหรับใช้ในการประเมินกลยุทธ์	172	57.72	126	42.28	5

จากตาราง 11 ที่ให้เห็นความจำเป็นด้านการติดตามและประเมินผลในแผนกลยุทธ์พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนใหญ่คิดว่าจำเป็นทุกรายการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน การกำหนดแนวทาง/วิธีการควบคุมแผนกลยุทธ์ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลงานหรือการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ และเครื่องมือสำหรับใช้ในการประเมินกลยุทธ์

ตาราง 12 แสดงผลสรุปของการสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

สมรรถนะ	ความจำเป็นในการพัฒนา (N = 298 คน)				ลำดับ
	จำเป็น		ไม่จำเป็น		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	241	80.87	57	19.13	1
2. ทักษะการคิด	215	72.15	83	27.85	2
3. ทักษะการนำเสนอที่ประชุม	208	69.80	90	30.20	3
4. การทำงานเป็นทีม	197	66.11	101	33.89	4
5. ความรับผิดชอบ	195	65.44	103	34.56	5
6. ความอดทน	150	50.34	148	49.66	7
7. ความเสียสละ	171	57.38	127	42.62	6
8. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ	148	49.66	150	50.33	8
9. ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ	145	48.66	153	51.34	9

จากตาราง 12 ผลจากการสำรวจสรุปได้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ภาพรวมส่วนใหญ่ พบว่า มีความจำเป็นทุกรายการ 7 รายการ และไม่มีความจำเป็น 2 รายการ

สมรรถนะที่จำเป็นเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ทักษะการคิด ทักษะการนำเสนอที่ประชุม การทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบ ความเสียสละ และความอดทน

ตาราง 13 แสดงผลการสำรวจวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

วิธีการพัฒนาสมรรถนะ	ความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาสมรรถนะ (N = 298 คน)				ลำดับ
	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		
	จำนวน	%	จำนวน	%	
1. การประชุม	142	47.65	156	52.35	7
2. การบรรยาย	143	47.99	155	50.01	6
3. การสัมมนา	137	45.97			8
4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ	235	78.86	63	21.14	1
5. การปฏิบัติในงาน	217	72.82	81	27.18	2
6. การสอนงาน	203	68.12	95	31.88	3
7. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	147	49.32	151	50.67	5
8. การศึกษาด้วยตนเอง	184	61.74	114	38.26	4

จากตาราง 13 ผลจากการสำรวจสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีการพัฒนา มี 4 วิธี เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาด้วยตนเอง

ดังนั้น ผลจากการศึกษาเอกสาร และจากสำรวจสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว เมื่อนำมาจัดกลุ่มได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ได้จากการศึกษา	องค์ประกอบของสมรรถนะ
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.1 การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน 1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.4 การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ 1.5 การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์	1. ด้านความรู้ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
1. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 2. ความรับผิดชอบ 3. ความอดทน 4. ความเสียสละ 5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6. ความใฝ่เรียนรู้ 7. การทำงานเป็นทีม	2. ด้านเจตคติ/คุณลักษณะ 2.1 ความรับผิดชอบ 2.2 ความอดทน 2.3 ความเสียสละ
1. ทักษะการคิด 2. ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ 3. ทักษะการประสานงาน 4. ทักษะการนำเสนอที่ประชุม 5. ทักษะการทำงานเป็นทีม	3. ด้านการปฏิบัติ/ทักษะที่ควรมี 3.1 ทักษะการคิด 3.2 ทักษะการนำเสนอที่ประชุม 3.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม

ภาพ 8 แสดงผลการจัดกลุ่มสมรรถนะที่จำเป็นในการจัดแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการศึกษาเอกสารและจากสำรวจ

จากภาพ 8 ทำให้เห็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแสดงได้ ดังนี้

1. ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

2. ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ทักษะการประสานงาน ทักษะการนำเสนอที่ประชุม ทักษะการทำงานเป็นทีม

3. สมรรถนะด้านเจตคติ ได้แก่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความอดทน ความเสียสละ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความไม่เรียนรู้

ขั้น 3 ผลจากการศึกษาข้อมูลโดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ (Interview) ประเด็นการศึกษา ได้แก่ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำแนกตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

1. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1 นางแนนน้อย ทนชัย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

1.2 นางปวีณธิดา เฉลิมภูมิพัฒน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

1.3 นายเรืองเดช สุขไธสง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2554 ณ โรงแรมคุ้มภูคำเรสซิเดนซ์ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมบางประเด็นโดยทางโทรศัพท์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ สามารถสรุปในภาพรวมได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนไม่ได้เริ่มต้นมาจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำให้ขาดความรู้ในเรื่องที่ต้องนำมาใช้ในการวางแผน ขาดประสบการณ์ด้านการทำแผน และรู้สึกว่าการจัดทำแผนเป็นเรื่องที่ยาก เพราะไม่มีความรู้เรื่องทฤษฎีการวางแผน เทคนิคหรือวิธีการวางแผน เรื่องการคิดสำคัญ ถ้าไม่สามารถคิดเชิงระบบได้ ก็ไม่สามารถเชื่อมโยงความคิดได้ ในการทำ SWOT ถ้าไม่มีความรู้เรื่องการทำ SWOT อาจทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากำหนดเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยขององค์กร การเลือกโอกาสและลดวิกฤติที่เหมาะสมกับองค์กร บางแห่งวิเคราะห์เหมือนของเดิม หรือมีปรับเปลี่ยนแผนหรือโครงการ แต่ปรับตามที่ผู้บริหารต้องการ ทักษะด้านการเขียนโครงการเกี่ยวกับ

งานที่ทำหรือการพัฒนางานก็สำคัญ นักวิเคราะห์นโยบายบางคนยังไม่อบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ กิจกรรมอบรมควรให้ความรู้เกี่ยวกับการแผน การวางแผน กระบวนการหรือวิธีการจัดทำแผน กลยุทธ์

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาทักษะ ต้องการให้มีการพัฒนาทักษะในสายอาชีพที่ต้องปฏิบัติ เช่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ก็ต้องพัฒนาให้สามารถจัดทำแผนเป็น ต้องวิเคราะห์งบประมาณได้ มีความรู้เรื่องงบประมาณรายจ่ายต่างๆ การเขียนตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัด การเขียนโครงการ การติดตามและประเมินแผนและโครงการ

ประเด็นที่ 3 วิธีการพัฒนา วิธีการพัฒนาควรจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการให้ความรู้และมีการปฏิบัติจริงๆ เพราะถ้ารู้ทฤษฎีอย่างเดียวคงไม่สามารถทำได้ต้องลงมือฝึกปฏิบัติจริง และมีติดตามและการประเมินผลหลังจากอบรมไปแล้ว

2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ลำพูน เขต 2 จำนวน 3 คน ได้แก่

2.1 นางสาวศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

2.2 นางสาวปทุมพร หมดสมัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

2.3 นายสุชิน มาณีกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ผู้วิจัยนำขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2554 เวลา 16.00-17.30 ณ โรงแรมคุ้มภูคำเรสซิเดนซ์ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมบางประเด็นโดยทางโทรศัพท์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ สามารถสรุปในภาพรวมได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เริ่มแรกตั้งแต่การเข้าสู่ตำแหน่งบางคนมาจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรง บางคนมาจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากการยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งกลุ่มนี้ทำให้คุณสมบัติของการเข้าสู่ตำแหน่งอาจไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่ง แต่ก็สามารถทำงานได้ ถ้าเป็นเรื่องของการวางแผนหรือทำแผนก็ทำได้ ถ้าได้รับมอบหมายให้ทำ ก็สามารถศึกษาจากตัวอย่างต่างๆ ทั้งของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ ที่สามารถหาข้อมูลได้ แล้วก็มาปรับเป็นของหน่วยงาน ซึ่งตรงนี้อาจจะศึกษาจากหน่วยงานที่มีชื่อเสียงหรือเป็นผู้นำด้านวางแผน เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ถ้าบริบทขององค์กรไม่เหมือนกัน ก็ต้องปรับเปลี่ยนหรือคิดเอง

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาทักษะ ต้องการให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะในสายอาชีพที่ต้องปฏิบัติ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนทุกคนควรทำแผนเป็น เขียนโครงการเป็น วิเคราะห์งบประมาณเป็น การพัฒนาในสายวิชาชีพตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนก็ควรต้องมีความรู้เรื่องในเรื่องการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์งบประมาณ การจัดทำแผนการติดตามแผนและโครงการ ต้องพัฒนาให้สามารถจัดทำแผนเป็น ให้สามารถวิเคราะห์งบประมาณได้ ตลอดจนการติดตามและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และหลังอบรมการทำแผนเสร็จแล้ว ควรมีการติดตามช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ

ประเด็นที่ 3 วิธีการพัฒนา ควรมีการให้ความรู้และมีการปฏิบัติจริง บางที่เราอ่านทฤษฎีแล้วเข้าใจ แต่พอขั้นตอนลงมือมีอาจทำไม่ได้ ดังนั้น วิธีการพัฒนาอยากให้จัดประชุมหรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ควรมีการทดสอบความรู้ก่อน แล้วจึงให้ความรู้และฝึกปฏิบัติจริง และมีการทดสอบความรู้หลัง เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ และเมื่อนำมาใช้ในเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการติดตามเพื่อวัดความก้าวหน้า วิทยากรควรเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนที่อยู่ในวงการเดียวกัน เช่น วงการศึกษา เพราะถ้าเป็นหน่วยงานธุรกิจหรือเอกชนสภาพบริบทก็จะต่างกันไปอีก บางท่านเป็นวิทยากรเก่งระดับประเทศ บรรยายแต่ทฤษฎี แต่ฟังแล้วไม่เข้าใจงงมากกว่าเดิม วิทยากรควรเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่สอนทำแผน ให้มีการสอนทั้งทฤษฎีและทั้งปฏิบัติ เพื่อให้สามารถทำได้จริง

3. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1 จำนวน 3 คน ได้แก่

3.1 นางโสภา เครือแสง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

3.2 นางขวัญเรือน ยะกะจาย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

3.3 นางปนัดดา อุทัยสน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ผู้วิจัยนำขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2554 เวลา 16.00-17.30 ณ โรงแรมคุ้มภูคำเรสซิเดนซ์ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมบางประเด็นโดยทางโทรศัพท์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ สามารถสรุปในภาพรวมได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนไม่ได้เริ่มต้นมาจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน อาจมาจากตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีบ้าง ซึ่งส่วนนี้อาจจะยังไม่เคยผ่านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานมาก่อน ทำให้ไม่มีประสบการณ์ด้านการทำแผน บางคนอาจไม่ทราบขั้นตอน

กระบวนการ เทคนิค วิธีการทำแผน บางคนอาจรู้แต่ทำไม่เป็น บางคนรู้สึว่าการจัดทำแผนเป็นเรื่องที่ยากเพราะไม่มีความรู้ บางคนไม่สามารถเขียนโครงการได้ หรือประเมินโครงการไม่เป็น หรือทำโครงการแต่ไม่เคยประเมินโครงการหรือสรุปและรายงานผลโครงการ

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาทักษะ ต้องการให้ต้นสังกัดจัดพัฒนาอบรมเรื่องการทำแผน ฝึกทักษะการทำแผน ให้มีความรู้เรื่องแผน ทำแผนได้ มีความรู้ในเรื่องแผน องค์ประกอบของการจัดทำแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำแผน หลักการทำ SWOT ทำอย่างไร การเขียน Vision การเขียน Mission ต้องเขียนอย่างไร ทั้งนี้วิทยากรต้องมีทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ สามารถอธิบายประเด็นที่เข้าใจยากให้เข้าใจได้ง่าย ไม่เน้นใช้ศัพท์ทางวิชาการที่สูงแล้วเข้าใจยาก

ประเด็นที่ 3 วิธีการพัฒนา ต้องการให้จัดอบรมและพร้อมมีการปฏิบัติจริง ฝึกทำ SWOT ฝึกเขียน Vision เขียน Mission เขียนโครงการ มีวิทยากรที่เก่งเรื่องทำแผนมาสอนทำ ถ้าเป็นไปได้อยากให้วิทยากรที่สอนเป็นผู้ที่อยู่ในสังกัดเพื่อให้มีความเข้าใจในงาน โดยวิทยากรสอนทฤษฎีความรู้ก่อน และให้มีการฝึกปฏิบัติจริง

4. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 4 คน ได้แก่

- 4.1 นางทิพวรรณ โชคไพศาล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- 4.2 นางวิมล ธรรมวุฒิกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- 4.3 นางชลัยรัตน์ กระทุ้ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
- 4.4 นางนันทวัน กุลสุนทร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ผู้วิจัยนำขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 25 สิงหาคม 2554 - 25 กันยายน 2554 เวลา 16.30-17.00 น. ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล สามารถสรุปในภาพรวมได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบัน จากการปรับเปลี่ยนตำแหน่งจากการยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนไม่ได้มาจากตำแหน่งโดยตรงทั้งหมด บางคนเกิดจากการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ได้เริ่มต้นมาจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรง นอกจากนี้ส่วนหนึ่งยังไม่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยตรงตามสายงาน ทำให้คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งอาจจะยังไม่ตรงกับสายงานมากนัก และการทำงานในหน้าที่ก็ทำได้ แต่ถ้าเป็นเรื่องของการวางแผน จะรู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ยาก คนที่ทำแผนส่วนใหญ่จะเป็นคนเดิมๆ ทำคนเดียวในกลุ่มก็จะเป็นผู้ร่วมช่วยทำ แต่บางคนที่ร่วมทำอาจจะมีความรู้เกี่ยวกับหลักการวางแผน และการจัดทำแผนน้อย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องหลักการและทฤษฎีของกระบวนการจัดทำแผน การทำ

SWOT ทำอย่างไร มีการวิเคราะห์สภาพปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างไร การกำหนดตัวชี้วัด การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการควรเป็นอย่างไร ควรตั้งเป้าอย่างไรให้มีความเป็นไปได้ ไม่ตั้งเป้าที่ต่ำจนเกินไปแต่สามารถทำได้ หรือไม่สูงเกินไปจนไม่สามารถทำได้ เพราะบางคนอาจคิดว่าถ้าต้องสามารถทำได้หรือต้องเห็นตัวเลขที่ทำได้ชัดเจนก็จะเขียนต่ำไว้ก่อน เพราะกลัวว่าถ้าเขียนไว้สูงจะไม่สามารถทำได้ ตรงนี้จึงต้องควรต้องทราบหลักมาตรฐานการกำหนด ในการที่ให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถทำแผนได้คิดว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีความรู้ในเรื่องแผน เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจนถึงการติดตามประเมินผลหลังจากใช้แผนแล้ว ต้องมีทักษะในการฟัง จับประเด็นที่สำคัญได้ สามารถนำความคิดเห็นที่ประชุม สามารถนำการเสนอประชุมได้ กล้าที่จะแสดงออกและพร้อมที่จะพูดในที่ประชุม นอกนี้ต้องมีความประนีประนอมในกรณีที่ประชุมมีความขัดแย้งสามารถโน้มน้าวใจคนร่วมทำแผนให้มีส่วนร่วม กระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น สร้างบรรยากาศของการระดมความคิด ให้มีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันปรึกษาหารือ ร่วมสร้างความเข้าใจ และพยายามแสวงหามติร่วมกัน

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาทักษะ ต้องการให้มีการพัฒนาในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ เพราะเราเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องสามารถทำแผนกลยุทธ์ได้ และทำได้ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถนำแผนไปใช้ได้จริง และสามารถนำองค์การบริหารภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้ ถ้าได้รับมอบหมายให้ทำ เราก็ศึกษาจากตัวอย่างของปีก่อนๆ มาดู ทั้งของหน่วยงานต้นสังกัดเราเอง และหน่วยงานอื่นๆ ที่สามารถหาข้อมูลได้ แล้วเราก็มาปรับเป็นของเรา ปรับให้เข้ากับบริบทพื้นที่ของเขต ดังนั้นถ้าเราอบรมแล้วเราก็น่าจะทำได้เป็นและทำได้ถูกต้อง เพราะรุ่นที่ผ่านการอบรมจะเป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนรุ่นก่อนๆ สมัยที่ยังเป็นสำนักงานการประถมศึกษาอยู่ เพราะสำนักงานศึกษาธิการและสำนักงานสามัญจะไม่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ทำแผนเป็นนักวิชาการศึกษาบ้าง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปบ้าง ครูบ้าง แล้วรุ่นที่เคยอบรมบางส่วนก็เกษียณอายุราชการไปบ้างแล้ว

ประเด็นที่ 3 วิธีการพัฒนา ต้องการให้จัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการทดสอบความรู้ก่อน-หลังเพื่อวัดความก้าวหน้า มีการความรู้และมีการฝึกปฏิบัติจริง วิทยากรต้องมีทักษะในถ่ายทอด อธิบายเรื่องที่เข้าใจยากให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ใช้ศัพท์ที่เข้าใจได้ง่าย เน้นการฝึกทักษะการปฏิบัติ มีพี่เลี้ยงหรือวิทยากรคอยให้คำแนะนำ และถ้าอบรมแล้วให้มีการติดตามผลหลังการอบรมแล้วเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

สรุปผลจากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการ
จำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนำเสนอในตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลสรุปปัญหาที่พบ สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ปัญหาที่พบ	สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนา
1. นักวิเคราะห์นโยบายและ แผนบางคนไม่ได้มาจาก สายตรงตามตำแหน่ง	1. ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแผนและการวางแผน การทำ SWOT การกำหนด	1. อบรมเชิงปฏิบัติการ 2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การสอนแนะ
2. บางคนไม่เคยอบรมหรือ พัฒนาด้านจัดทำแผนมาก่อน และไม่มีประสบการณ์ด้านการ ทำแผน	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น กลยุทธ์	
3. ขาดความรู้เรื่องแผนและ การวางแผน		
4. ขาดการคิดเชิงระบบ	2. ทักษะการคิดเชิงระบบ	
5. ขาดทักษะการเขียน โครงการ	3. การเขียนโครงการ	
6. ขาดทักษะในการนำเสนอ ความคิด	4. ทักษะการนำเสนอที่ประชุม	
	5. ทักษะการฟัง การจับประเด็น	
7. เจตคติเกี่ยวกับการจัดทำ แผน เช่น คิดว่าการจัดทำแผน เป็นเรื่องยาก ความคิดเห็นไม่ ตรงกันเกิดความขัดแย้ง	6. ความตระหนักในวิชาชีพและ เห็นความสำคัญของการวางแผน 7. การยอมรับฟังความคิดของ ผู้อื่น 8. ความประนีประนอม	

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นสมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ปัญหาที่พบ และวิธีการพัฒนาของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน ทักษะการคิดเชิงระบบ การเขียนโครงการ ทักษะการนำเสนอที่ประชุม ทักษะการฟัง และการจับประเด็น ความตระหนักในวิชาชีพเห็นและความสำคัญของการวางแผน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการประนีประนอม และวิธีการพัฒนาได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสอนงาน

5. ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1, อุตดิตถ์ เขต 1 และพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 3 คน ได้แก่

5.1 นางนวลลออ เงินเมย ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

5.2 นายสมบูรณ์ สนมจ๋า ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

5.3 นายเชน บุญเผือก ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล สามารถสรุปได้ในภาพรวม ดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาในการวางแผนคิดมาจากคนที่มาทำแผนรู้จักแผนและเข้าใจแผนไม่เท่ากัน เวลาพูดถึงแผน หรือ Plan แล้วนิ่ง หรือนำไปใช้เหมือนกัน บางคนไม่รู้ว่าแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ที่ดีเขาจัดทำกันอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง ตรวจสอบได้อย่างไรว่าจัดทำถูกต้องและถูกใจผู้บริหาร มีบางแห่งแทนจะทำแผนแล้วดำเนินการ กลับทำสลับกันคือดำเนินการก่อนแล้วค่อยกลับมาเขียนแผนที่หลัง เพื่อนำเสนอผลงานตอนสิ้นปี เนื่องจากสิ่งที่วางแผนไว้เดิมไม่ได้ทำ แต่สิ่งที่ทำในระหว่างปีนั้นไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าก็มี การจัดทำแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่มักจะใช้เวลากันเพียงสัปดาห์เดียว โดยไปจัดประชุมเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ แล้วก็จะได้แผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของสำนักงานออกมา

ปัญหาที่สำคัญอีกอย่างของการจัดทำแผนคือทักษะในการนำเสนอแผน ซึ่งนักวางแผนบางคนไม่สามารถนำเสนอความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดทำแผนของนักวางแผน ส่วนใหญ่เวลานำเสนอแผน เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน แต่การสร้างเชื่อมั่นว่าจะทำให้ได้ตามแผนอย่างไรรั้น ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็น ว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้นในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

เพราะอะไร โดยจะต้องนำเสนอภาพความคิดเชิงระบบตรงนี้ให้ผู้บริหารหรือผู้ร่วมวางแผนเห็นให้ได้ และอีกปัญหาหนึ่งการจัดทำแผน คิดว่าน่าจะเป็นปัญหาของคนที่มาจัดทำแผน ซึ่งบางครั้งยังไม่มี ความชำนาญในการทำแผน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการ อาจโดยใช้กระบวนการฝึกอบรม และใช้ ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติการ ระยะเวลาในการจัดทำแผนถ้ามีระยะเวลาน้อยหรือจำกัดจนเกินไป ทำให้การจัดแผนนั้นต้องทำในเวลาที่รวบรัด เพราะฉะนั้นการระดมความคิดและการมีส่วนร่วมนั้น อาจจะยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาทักษะ ต้องการให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีการ พัฒนาทักษะในสายอาชีพที่ต้องปฏิบัติ ให้วิเคราะห์งบประมาณได้ มีความรู้เรื่องงบประมาณ รายจ่ายต่างๆ สามารถจัดทำแผนเป็น นำแผนไปสู่การปฏิบัติได้ และสามารถติดตามและประเมิน แผนได้ให้ครบกระบวนการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่จะเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้อง สามารถนำความรู้ที่มีหรือได้รับไปใช้วางแผน เพื่อให้มีทิศทางที่ถูกต้อง มีเข็มทิศนำทางและมี เป้าหมายที่ชัดเจน สามารถทำให้มีทำงานอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน และวัดความสำเร็จของการ ทำงานได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนถ้าจะให้สามารถวางแผนเป็นหรือ ทำแผนได้ใน ควรจะมีสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. ต้องมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดทำแผน ทั้งเรื่องการทำ SWOT Matrix การ กำหนดวิสัยทัศน์ การเขียนพันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผลแผน
2. ต้องมีข้อมูลสารสนเทศทั้งในด้านคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหาร ต่างๆ และนำไปใช้ในวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย วิฤติ โอกาส เพื่อสร้างโอกาสและลดวิฤติ
3. ต้องเป็นคนคิดเชิงระบบ มองภาพการจัดทำแผนได้ครอบคลุม มีความรอบรู้ใน เรื่องการวางแผนทั้งในด้านความรู้เรื่องแผน การจัดทำแผน การทำ SWOT การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดผลลัพธ์ ผลลัพธ์ ตลอดจนการเขียนโครงการต่างๆ
4. ต้องมีทักษะในการสื่อสาร เป็นคนที่สื่อสารดี ฟังได้ดี จับประเด็นได้ สามารถถาม และตอบคำถามที่ถูกต้องให้ได้ เพื่อให้ได้แนวทางที่ชัดเจนในการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
5. ต้องเป็นคนช่างสังเกตและเรียนรู้ได้เร็ว เพราะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลทุกอย่าง ทั้ง ข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ ปรากฏการณ์ สถานการณ์ และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร

6. ต้องใจเย็นๆ และประนีประนอม เพราะคนหลายคน หลายกลุ่มหรือฝ่ายที่ต่างกัน ทั้งความคิด และวัฒนธรรมการทำงาน อาจมีความเห็นแย้งกัน แต่ก็ต้องได้ข้อสรุปเป็นไปแนวทางเดียวกัน

7. ต้องเข้าใจความคาดหวังของผู้บริหารหรือสำนักงานต้องอะไร เพื่อเราจะเตรียมตัวให้พร้อมสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารและองค์กร

8. ต้องบริหารเวลาให้ดี มีระยะเวลาในการทำแผนในการจัดทำแผนแค่ไหน แต่แผนก็ต้องสำเร็จ ต้องตรงต่อเวลาและรักษาเวลา

9. ต้องรู้จักเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

10. การอำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าร่วมจัดทำแผน

11. ต้องมีความอดทน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ อดทนต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์

12. ต้องมีความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งขว้างงานกลางคัน มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

13. ต้องสร้างความตระหนักแก่คนที่มาร่วมทำแผน เพราะคนที่มาทำแผนมาจากหลายส่วนหลายกลุ่ม วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มต่างกัน ดังนั้นต้องสร้างความตระหนักให้เกิดกับทุกคน องค์กรเป็นของทุกคน และถ้าอยากให้องค์กรเป็นอย่างไร มุ่งไปทิศทางใด ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางให้องค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

ประเด็นที่ 3 วิธีการพัฒนา ต้องการอยากให้จัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการให้ความรู้และมีการปฏิบัติจริงๆ เพราะถ้ารู้ทฤษฎีอย่างเดียวคงไม่สามารถทำได้มีการสอนทำแผนจริงๆ ให้มีการติดตามและการประเมินผลแผนของสำนักงานที่ทำหลังจากอบรมไปแล้ว

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนำเสนอในตาราง 15

ตาราง 15 แสดงสรุปปัญหาที่พบ สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น และวิธีการพัฒนาของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

สภาพปัญหาที่พบ	สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนา
1. ขาดการคิดเชิงระบบ	1. การคิดเชิงระบบ	1. อบรมเชิงปฏิบัติการ
2. ขาดความรู้เรื่องแผนและการวางแผน	2. ความรู้เกี่ยวกับแผนการวางแผน และการจัดทำแผน	2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. วัฒนธรรมการทำงาน	3. ทักษะในการสื่อสาร	3. การสอนงาน
หลากหลาย	4.สร้างความตระหนักในวิชาชีพและการมีส่วนร่วม	4. การนิเทศหรือการสอนแนะ
	5. การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	5. การศึกษาด้วยตนเอง
	6. การประนีประนอม	

จากตาราง 15 แสดงสมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ปัญหาที่พบ และวิธีการพัฒนาของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พบว่า สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นได้แก่ การคิดเชิงระบบ ความรู้เกี่ยวกับแผนการวางแผนและการจัดทำแผน ทักษะในการสื่อสาร และการสร้างความตระหนักในวิชาชีพและการมีส่วนร่วม การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการประนีประนอม และวิธีการพัฒนาได้แก่ การอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสอนงาน

สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (1) กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และ (2) กลุ่มผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พบว่า

ตาราง 16 สรุปสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 กลุ่ม

สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนาสมรรถนะ
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน	1. การประชุมชี้แจง
2. ความสามารถทางการคิด	2. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. ทักษะการนำเสนอที่ประชุมและการนำประชุม	3. การสอนงาน
4. ทักษะด้านการสื่อสาร	4. การปฏิบัติในงาน
5. การทำงานเป็นทีม	5. การศึกษาด้วยตนเอง
6. การประสานงานและเจรจาต่อรอง	6. การนิเทศหรือการสอนแนะ
7. การตรงต่อเวลาและรักษาเวลา	
8. การอำนวยความสะดวก	
9. ความมีมนุษยสัมพันธ์	
10. ต้องมีความตระหนักในบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน	
11. ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานวางแผนและการนำองค์กร	
12. ต้องมีความรับผิดชอบ	
13. ต้องมีความอดทน	
14. ต้องรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	
15. ความสนใจใฝ่เรียนรู้และอยากพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	

จากตาราง 16 ทำให้เห็นสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการสมรรถนะด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์

สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน ความสามารถทางการคิด ทักษะการนำเสนอที่ประชุมและการนำประชุม ทักษะด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การประสานงานและเจรจาต่อรอง การตรงต่อเวลาและรักษาเวลา การอำนวยความสะดวก ความมี

มนุษยสัมพันธ์ ต้องมีความตระหนักในบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานวางแผนและการนำองค์กร และความสนใจใฝ่เรียนรู้และอยากพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

วิธีการพัฒนาได้แก่ การประชุมชี้แจง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศหรือการสอนแนะ การปฏิบัติในงาน และการศึกษด้วยตนเอง

ตาราง 17 เปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากการศึกษาเอกสารการสำรวจ และการสัมภาษณ์

ความเหมือน	ความต่าง
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน	1. การอำนวยความสะดวกของผู้ดำเนินการจัดทำแผน
2. ความสามารถและทักษะทางการคิด	2. ข้อมูลเป็นระบบและถูกต้อง
3. ทักษะการนำเสนอที่ประชุมและการนำประชุม	3. ต้องตรงต่อเวลาและรักษาเวลา
4. ทักษะด้านการสื่อสาร	4. ต้องมีความตระหนักในบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
5. การทำงานเป็นทีม	5. ต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานวางแผนและการนำองค์กร
6. การประสานงานและเจรจาต่อรอง	6. ต้องมีสนใจใฝ่เรียนรู้และอยากพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
7. ความมีมนุษยสัมพันธ์	
8. ต้องมีความรับผิดชอบ	
9. ต้องมีความอดทน	
10. ต้องรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	

จากตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจ และการสัมภาษณ์ พบว่า มีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นเหมือนกัน 10 รายการ และมีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นต่างกัน 6 รายการ

เมื่อนำข้อมูลทั้ง 3 วิธี (ศึกษาเอกสาร/สัมภาษณ์/สำรวจ) มาวิเคราะห์สรุปจะพบว่า มีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นที่ตรงกันทั้ง 3 แหล่งที่มา จำนวน 7 รายการ และมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกันทั้ง 3 แหล่งที่มา 4 วิธีการ ดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 การตรวจสอบสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากการศึกษาเอกสารการสำรวจ และการสัมภาษณ์

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		
	เอกสาร	สำรวจ	สัมภาษณ์
1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผน	✓	✓	✓
2. ความสามารถและทักษะทางการคิด	✓	✓	✓
3. ทักษะการนำเสนอที่ประชุมและการนำประชุม	✓	✓	✓
4. ทักษะด้านการสื่อสาร	✓		✓
5. การทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓
6. การประสานงานและเจรจาต่อรอง	✓		✓
7. การเก็บรวบรวมและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ	✓		
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์	✓		✓
9. การอำนวยความสะดวก			✓
10. ต้องตรงต่อเวลาและรักษาเวลา			✓
11. ต้องมีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓
12. ต้องมีความอดทน	✓	✓	✓
13. ต้องรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	✓	✓	✓
14. มีความตระหนักในบทบาทของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน			✓
15. มีทัศนคติที่ดีต่องานวางแผนและการนำองค์กร			✓
16. มีสนใจใฝ่เรียนรู้และอยากพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา			✓

จากตาราง 18 แสดงการตรวจสอบสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจ และการสัมภาษณ์ พบว่า มีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็น จำนวน 16 รายการ โดยมีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นเหมือนกันทั้ง 3 แหล่งที่มา จำนวน 7 รายการ มีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นเหมือนกัน 2 แหล่งที่มา จำนวน 3 รายการ และมีสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นไม่เหมือนกับแหล่งที่มาอื่น จำนวน 6 รายการ

ตาราง 19 การตรวจสอบวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสารการสำรวจ และการสัมภาษณ์

สมรรถนะ	แหล่งที่มา		
	เอกสาร	สำรวจ	สัมภาษณ์
1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓	✓
2 การสอนงาน	✓	✓	✓
3 การปฏิบัติในงาน	✓	✓	✓
4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ	✓		✓
5 การศึกษาด้วยตนเอง	✓	✓	✓
6. การประชุมชี้แจง			✓
7. การนิเทศหรือการสอนแนะ			✓

จากตาราง 19 แสดงการตรวจสอบวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจ และการสัมภาษณ์ พบว่า มีวิธีการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 7 รายการ โดยมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมือนกันทั้ง 3 แหล่งที่มา จำนวน 4 รายการ มีวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่เหมือนกัน 2 แหล่งที่มา จำนวน 1 รายการ และมีวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่เหมือนกับแหล่งที่มาอื่น จำนวน 2 รายการ

ตาราง 20 แสดงสรุปผลสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ
ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากการศึกษาเอกสาร การสำรวจ และ
การสัมภาษณ์

สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น	วิธีการพัฒนา
1. ด้านความรู้	1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
1.1 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำ แผนกลยุทธ์	2. การปฏิบัติในงาน 3. การสอนงาน
2. ด้านเจตคติ/คุณลักษณะ	4. การศึกษาด้วยตนเอง
2.1 ความรับผิดชอบ	
2.2 ความอดทน	
2.3 ความเสียสละ	
3. ด้านการปฏิบัติ/ทักษะที่ควรมี	
3.1 ทักษะการคิด	
3.2 ทักษะการนำเสนอที่ประชุม	
3.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม	

จากตาราง 20 ทำให้เห็นสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแสดงได้
ดังนี้

1. ด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการจัดทำแผนกลยุทธ์
2. ด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะการนำเสนอที่ประชุม และทักษะการทำงาน
เป็นทีม

3. ด้านเจตคติ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ

ส่วนวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน
การสอนงาน และการศึกษาด้วยตนเอง

ในส่วนต่อไปผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล มาสร้างและหาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะที่ต้องการจำเป็นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แล้วนำรูปแบบไปดำเนินการทดลองกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแค่ส่วนหนึ่ง และขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลของรูปแบบที่ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 4 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ข้อมูลจากผลการศึกษาเอกสาร จากการสำรวจความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนกับผลจากการสัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน วิเคราะห์ โดยนำมากร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากนั้นผู้วิจัยนำร่างรูปแบบชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มานำเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป

ในส่วนนี้ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่ ชั้น 1 ผลการยกกร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือ และชั้น 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือ โดยมีรายละเอียดในแต่ละชั้น ดังนี้

ชั้น 1 ผลการยกกร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือ การพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ชั้น 1.1 ผลการยกกร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การสร้างโครงร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลก่อนยกร่างรูปแบบ

ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้าง/องค์ประกอบของรูปแบบฯ ที่จะได้สร้างขึ้นมี 7 องค์ประกอบ คือ ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ หลักการของรูปแบบ จุดประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาสาระ สื่อประกอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล และเมื่อนำข้อมูลจากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 มาดำเนินการยกร่างประกอบ สามารถอธิบายรายละเอียดของการยกร่างได้ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะ

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับมาก

สาเหตุหลักๆ เนื่องมาจากในสายวิชาชีพนี้นักวิเคราะห์นโยบาย และแผนบางคนมาจากตำแหน่งโดยตรง ซึ่งจะเห็นได้จากอดีตที่หน่วยงานการศึกษาในส่วนภูมิภาคไม่ว่าจะเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จะไม่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน แต่ผู้ที่ทำจะเป็นตำแหน่งนักวิชาการการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ หรือครูช่วย แล้วแต่ของหน่วยงาน และส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งอันเนื่องมาจากการยุบรวมหน่วยงานการศึกษาในระดับภูมิภาคของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/อำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเขตพื้นที่การศึกษา มาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ผู้ที่เข้ามาอยู่ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนแต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ได้มาจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรง ทำให้คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งอาจจะยังไม่ตรงกับสายงานมากนัก นอกจากนี้ยังไม่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยตรงตามสายงาน

และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัญหาที่สำคัญอีกอย่างของการจัดทำแผนคือทักษะในการนำเสนอแผน ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนไม่สามารถนำเสนอความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดทำแผน ปัญหาที่มีข้อมูล แต่ข้อมูลไม่ถูกนำมาใช้ในการวางแผน และอีกปัญหาหนึ่งคือคนที่มาร่วมทำแผน ยังขาดลักษณะการร่วมคิดร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ อีกทั้งระยะเวลาในการจัดทำแผนมีปัญหาเรื่องระยะเวลาที่จำกัด ทำให้การจัดแผนนั้นต้องทำในเวลาที่รวบรัด เพราะฉะนั้นการระดมความคิดและการมีส่วนร่วมนั้นอาจจะยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง

ดังนั้น จึงถือเป็นความต้องการจำเป็นที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องได้รับการพัฒนาด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นและสามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นลงสู่การปฏิบัติได้จริงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. หลักการของรูปแบบ

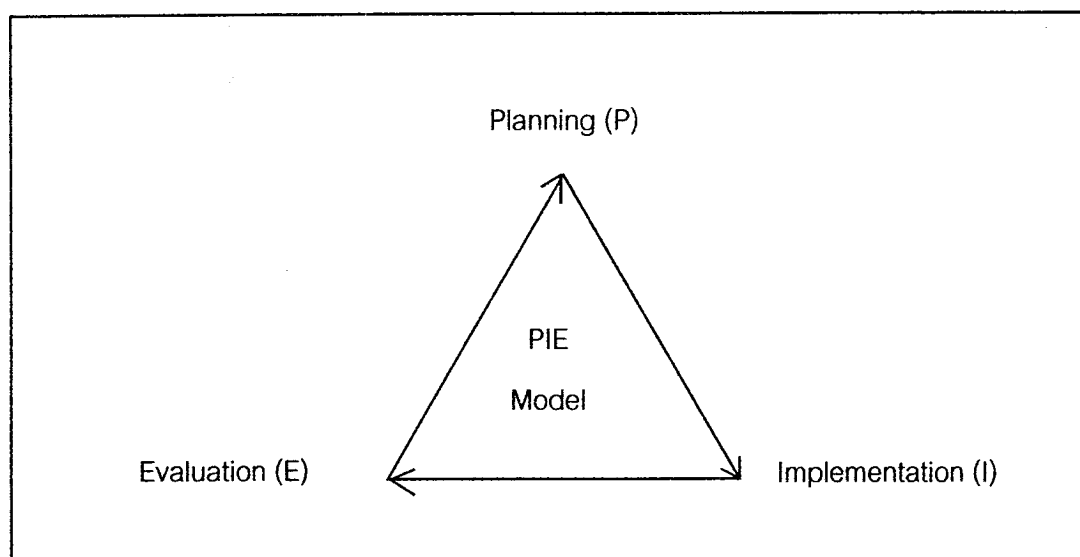
จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ร่วมกับความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบได้หลักการของรูปแบบที่ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planning: P) 2) เช้นแผนออก (Implementation: I) และ 3) บอกลผลของแผนได้ (Evaluation: E) โดยผ่านกระบวนการพัฒนาด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) โดยรายละเอียดหลักการของรูปแบบมี ดังนี้

หลักการที่ 1 วางแผนเป็น (Planning: P) เพราะการสร้างความรู้เข้าใจให้กับผู้เข้าอบรม โดยผ่านการอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เหตุผลที่ต้องพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ การสร้างความรู้ตระหนักให้ผู้เข้าอบรม เห็นคุณค่าของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หรือการทำ SWOT Matrix การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน คือ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

หลักการที่ 2 เช้นแผนออก (Implementation: I) เพราะการสร้างปัจจัยสนับสนุนเชิงระบบที่เอื้อต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดให้เป็นนโยบายที่สำคัญของหน่วยงาน การเป็นผู้รับผิดชอบในการนำทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ร่วมประสานสัมพันธ์ให้เกิดการร่วมมือ ร่วมคิดและร่วมทำแผนกลยุทธ์ของบุคลากรในหน่วยงานการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้มาตรฐานวิชาชีพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรมีประโยชน์และเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นโครงการ

หลักการที่ 3 บอกรผลของแผนได้ (Evaluation: E) เพราะการให้การพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยเน้นไปในส่วนที่เป็นความต้องการหรือปัญหาหรือจุดอ่อนเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเกิดความรู้ ทักษะและเจตคติสูงสุด ได้แก่ การใช้ชุดฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติในงาน และการติดตามประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ปฏิบัติ โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

จากหลักการทั้ง 3 นำมาสู่การยกร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังภาพ 9



ภาพ 9 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PIE Model)

จากภาพ 9 ผู้วิจัยได้จัดวางแผนผังแสดงความเชื่อมโยงระหว่างหลักการของรูปแบบประกอบด้วย 1) วางแผนเป็น (Planning: P) ได้แก่ (1) การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน และ (2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 2) เ็นแผนออก (Implementation: I) ได้แก่ (1) การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จ และ (2) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 3) บอกรายการของแผนได้ (Evaluation: E) ได้แก่ (1) การติดตามกลยุทธ์ และ (2) การประเมินผลกลยุทธ์

3. จุดประสงค์ของรูปแบบ

เมื่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผนผ่านการพัฒนาตามรูปแบบนี้แล้ว จะต้องเกิดสมรรถนะดังต่อไปนี้

- 3.1 มีความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงขึ้น
- 3.2 มีทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น
- 3.3 มีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์

4. เนื้อหาสาระ

ได้ประเด็นสาระสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะเอกสารประกอบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยรายละเอียดของสมรรถนะ มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบของสมรรถนะ	เนื้อหาสาระ
1. ด้านความรู้ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	1. ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.1 การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน 1.3 การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำ 1.4 การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ แผน กลยุทธ์ 1.5 การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

ภาพ 10 แสดงโครงสร้างเนื้อหาสาระที่ใช้พัฒนาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบของสมรรถนะ		เนื้อหาสาระ
2. ด้านเจตคติ/คุณลักษณะ 2.1 ความรับผิดชอบ 2.2 ความอดทน 2.3 ความเสียสละ	⇒	1. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 2. ความรับผิดชอบ 3. ความอดทน 4. ความเสียสละ 5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6. ความใฝ่เรียนรู้ 7. การทำงานเป็นทีม
3. ด้านการปฏิบัติ/ทักษะที่ควรมี 3.1 ทักษะการคิด 3.2 ทักษะการนำเสนอที่ประชุม 3.3 ทักษะการทำงานเป็นทีม	⇒	1. ทักษะการคิด 2. ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ 3. ทักษะการประสานงาน 4. ทักษะการนำเสนอที่ประชุม 5. ทักษะการทำงานเป็นทีม

ภาพ 10 (ต่อ)

จากภาพ 10 แสดงให้เห็นโครงสร้างเนื้อหาสาระที่ใช้พัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อจำแนกเป็นรายด้านแสดงได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ จะประกอบด้วยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนจัดทำแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การกำหนดเป้าประสงค์ในการจัดทำ การกำหนดกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์แผนกลยุทธ์ และการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์
2. องค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะ/ทักษะที่ควรมี จะประกอบด้วยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับทักษะการคิด ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ทักษะการประสานงาน ทักษะการนำเสนอที่ประชุม และทักษะการทำงานเป็นทีม
3. องค์ประกอบของสมรรถนะด้านเจตคติ/คุณลักษณะ จะประกอบด้วยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ การมีความรับผิดชอบ การอดทน การเสียสละ และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และใฝ่เรียนรู้

5. วิธีการพัฒนา

5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

5.2 การปฏิบัติในงาน

5.3 การสอนงาน

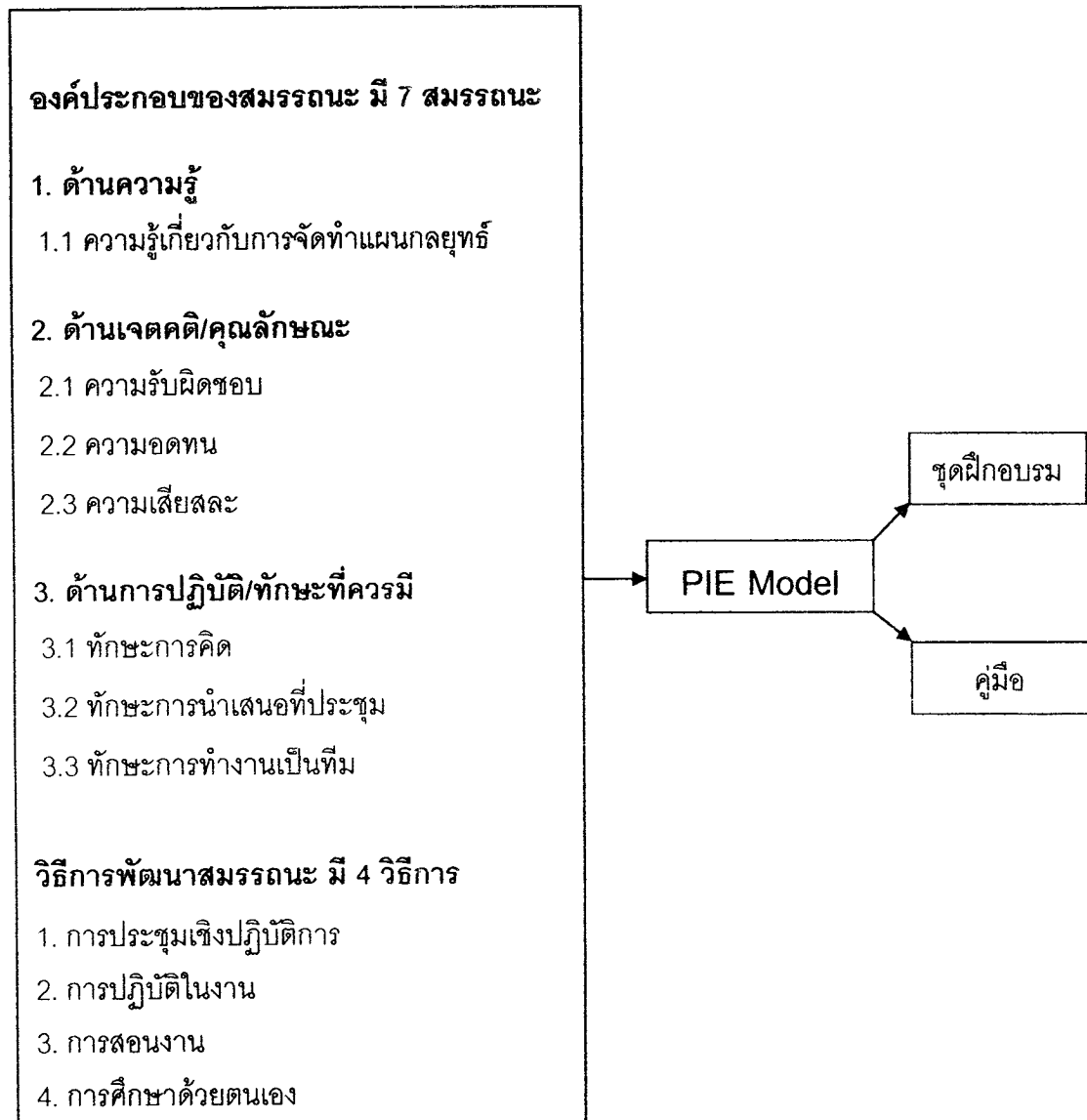
5.4 การศึกษาด้วยตนเอง

สรุป รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการดำเนินการเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งร่างรูปแบบประกอบไปด้วยไป

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะที่ต้องการ จำเป็น 7 องค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ 4 วิธีการ ที่ได้มาจากการศึกษาเอกสารการสัมภาษณ์ และการสำรวจ

2. หลักการของรูปแบบประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planning: P) 2) เดินแผนออก (Implementation: I) และ 3) บอกผลของแผนได้ (Evaluation: E) หรือ PIE Model

3. จุดประสงค์ของรูปแบบโดยเมื่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้รับการพัฒนาแล้วจะต้อง 1) มีความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงขึ้น 2) มีทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น และ 3) มีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์



**ภาพ 11 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์
นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
(PIE Model)**

ชั้น 1.2 ผลการยกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา

ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยนำรูปแบบข้างต้น มายกร่างชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการและเหตุผล

ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนการพัฒนาชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงมีความสำคัญจำเป็น สอดคล้องกับสภาพปัญหาปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น มีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้สร้างชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อพัฒนา นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีศักยภาพ อันจะส่งผลให้กลยุทธ์ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้จัดทำขึ้นนั้น เกิดการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และส่งผลให้การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน พัฒนาขึ้นจากกรอบคิดของหลักการ PIE MODEL ประกอบไปด้วยสาระสำคัญได้แก่ “วางแผนเป็น (Planning: P) เ็นแผนออก (Implementation: I) และบอกผลของแผนได้ (Evaluation: E)” โดยผ่านกระบวนการพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรม 3 กิจกรรม คือ การสร้างความรู้ ความเข้าใจ (Knowledge promotion: K) การนำไปปฏิบัติ (Acting operation: A) และการวัดเพื่อ ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise performance: R) โดยนำหลักการดังกล่าวมาสร้างเป็นชุด

ฝึกอบรม 4 ชุด แต่ละชุดมีกิจกรรมพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้สำเร็จ

2. จุดประสงค์ของชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. คำแนะนำการใช้ชุดฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรม ให้ดำเนินการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรม ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ให้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมศึกษาเอกสารฝึกอบรม ได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยละเอียด
2. จัดเตรียมประสานงานคณะวิทยากร
3. ร่วมวางแผนกับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนผู้เข้ารับการอบรมเพื่อกำหนดเวลาการฝึกอบรม และจัดเตรียมสถานที่
4. จัดเตรียมสื่อประกอบการอบรมตามชุดฝึกอบรมที่กำหนด
5. ดำเนินการฝึกอบรมตามกำหนดการฝึกอบรม
6. ประเมินผลการฝึกอบรม

4. เนื้อหาสาระ

เนื้อหาสาระของชุดฝึกอบรมที่ใช้เพื่อการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

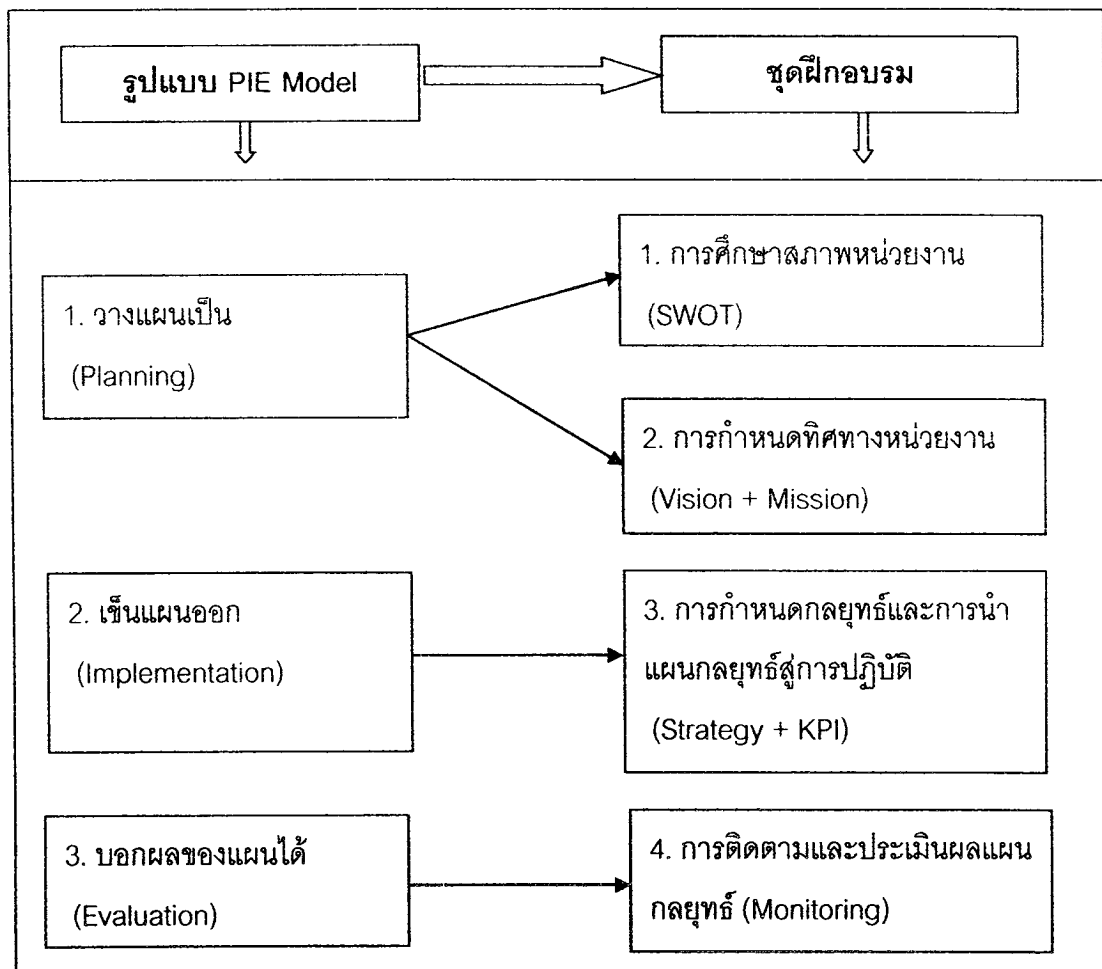
ชุดที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ชุดที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

ชุดที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ชุดที่ 4 การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้จัดวางแผนผังแสดงความเชื่อมโยงระหว่างหลักการของรูปแบบประกอบด้วย 1) วางแผนเป็น (Planning: P) 2) เช้นแผนออก (Implementation: I) และ 3) บอกลผลของแผนได้ (Evaluation: E) หรือ PIE Model กับชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) การศึกษาสภาพหน่วยงาน (SWOT) 2) การกำหนดทิศทางหน่วยงาน (Vision + Mission) 3) การกำหนดกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy + KPI) และ 4) การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ (Monitoring) ดังแสดงในภาพ 12



ภาพ 12 แสดงการเชื่อมโยงหลักการของรูปแบบกับชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะ
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

5. โครงสร้างของชุดฝึกอบรม

โครงสร้างของชุดฝึกอบรมที่ใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีกิจกรรมในกระบวนการของชุดฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การเตรียมการ

ระยะที่ 2 การปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 การทบทวนปรับเปลี่ยนในแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดเหมือนกันกับ

ในรูปแบบ

6. ขั้นตอนการใช้ชุดฝึกอบรม

การใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดำเนินการโดยการจัดฝึกอบรมมีขั้นตอน ดังนี้

6.1 ขั้นตอนเตรียมการฝึกอบรม

6.1.1 การเตรียมวิทยากร ซึ่งควรมีคุณลักษณะอย่างต่ำ ได้แก่

- 1) จบการศึกษาระดับปริญญาโท
- 2) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถ เนื้อหา ขั้นตอน

การจัดทำแผนกลยุทธ์

- 3) มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน
- 5) มีประสบการณ์การเป็นวิทยากร

6.1.2 การเตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ควรจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) เป็นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ทำงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) เป็นผู้ที่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การทำแผนกลยุทธ์

3) มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์มาบ้าง แต่ไม่สามารถทำแผนกลยุทธ์ได้

4) เป็นบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์

6.1.3 เตรียมงบประมาณดำเนินการ

6.1.4 เตรียมทีมงานและการวางแผนในการจัดฝึกอบรม

6.1.5 เตรียมสถานที่ และระยะเวลาการจัดฝึกอบรม

6.2 ขั้นตอนการฝึกอบรม

6.2.1 ทีมทำงานของหน่วยงานที่จัด และวิทยากร ดำเนินการศึกษา รายละเอียดของชุดโปรแกรมการฝึกอบรม อันมี 4 ชุด ประกอบด้วย

ชุดที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ชุดที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

ชุดที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ แผน กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ชุดที่ 4 การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

6.2.2 กำหนดการฝึกอบรม เป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 เป็นเวลา 2 วัน เพื่อนำความรู้และทักษะให้เกิดมีในตัว ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ระยะที่ 2 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ไปทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองสังกัด

ระยะที่ 3 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ปัญหา บทเรียน ที่ได้รับมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รายละเอียดต่างๆ จึงประกอบด้วย

ระยะที่ 1 จำนวน 2 วัน มีรายละเอียดของ ขั้นตอนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 - การเตรียมวิทยากร

ระยะที่ 2 - การเตรียมความรู้ (ผู้เข้าอบรมในห้องประชุม)

- การเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม คือ ชุดฝึกอบรม ทั้ง 4 ชุด

- ตารางการฝึกอบรม

ระยะที่ 3 - การสรุปบทเรียนและความรู้ที่ได้รับของผู้เข้ารับการอบรม

ตารางเวลาในการฝึกอบรม จำนวน 2 วัน มีดังนี้

วันที่ 1

เวลา 08.00 – 08.30 น. - ลงทะเบียนรับรายงานตัว

เวลา 08.30 – 08.45 น. - พิธีเปิด

- เวลา 08.45 – 09.00 น. - ทดสอบก่อนการอบรม
- เวลา 09.00 – 12.00 น. - การเรียนรู้และฝึกศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน
- เวลา 12.00 – 13.00 น. - พัก รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 16.30 น. - การเรียนรู้และฝึกศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

วันที่ 2

- เวลา 09.00 – 12.00 น. - การเรียนรู้และฝึกศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- เวลา 12.00 – 13.00 น. - พัก รับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.30 น. - การเรียนรู้และฝึกศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์
- เวลา 14.30 – 14.45 น. - ทดสอบหลังการอบรม
- เวลา 14.45 – 16.30 น. - สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ สรุปบทเรียน และความรู้ที่ได้ในช่วงนี้

- ระยะที่ 1 - การเตรียมความรู้ (ผู้เข้าอบรมในห้องประชุม)
- การเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม คือ ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด
- ตารางการฝึกอบรม

ระยะที่ 1 เตรียมความรู้ (Knowledge Creation : K) ใช้เวลา 2 วัน แบ่งเป็น 3 ระยะ มีรายละเอียดของกิจกรรมดังแสดงในตาราง 21 ดังนี้

ตาราง 21 แสดงการดำเนินการฝึกอบรม ระยะที่ 1 การเตรียมความรู้

ระยะ	กิจกรรม	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
1. เตรียมความพร้อมของวิทยากร	1. ผู้วิจัยชี้แจงเหตุผลที่เลือกวิทยากร แต่ละคน	1. วิทยากรเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
	2. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	2. วิทยากรนำชุดฝึกอบรมและคู่มือพัฒนาสมรรถนะไปศึกษาด้วยตนเอง
	2. ผู้วิจัยแจกชุดฝึกอบรม 4 ชุดพร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมและวิธีการใช้	3. วิทยากรได้รับรายชื่อและรู้จักสมาชิกผู้เข้าอบรม
	3. ผู้วิจัยแจกเอกสารประกอบชุดฝึกอบรม ได้แก่คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้กับทีมวิทยากร	4. วิทยากรสามารถขอคำแนะนำจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา
	4. ผู้วิจัยแจกรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมให้กับทีมวิทยากร	

ตาราง 21 (ต่อ)

ขั้นตอน	กิจกรรม	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
2. เตรียมความพร้อมของผู้เข้าอบรมในห้องประชุม	1. ประธานฯ กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาใช้เวลา 15 นาที 2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินความรู้ของตนเองก่อนรับการอบรม 3. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาและฝึกศึกษาชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ทั้ง 4 ชุด โดยวิทยากรให้ความรู้และให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกทำใบงาน พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ซักถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็นตลอดเวลา	1. เพื่อสร้างแรงจูงใจของผู้เข้าอบรม 2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศการเรียนรู้โดยมีทีมวิทยากรคอยให้คำปรึกษาและชี้แนะข้อสงสัยได้ตลอดเวลา 3. เพื่อประเมินผลความรู้ของเพื่อวางแผนร่วมกับการใช้ชุดกิจกรรม 4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้รับการอบรมตามชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุดได้อย่างครบถ้วน 5. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของตนเองได้
3. ผู้เข้าอบรมประเมินตนเองทันทีหลังเสร็จการอบรมในห้องประชุม	1. วิทยากรแจกแบบประเมินความรู้หลังการอบรมให้ผู้เข้าอบรมประเมินตนเอง 2. วิทยากรรวบรวมแบบประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับก่อนการอบรม	1. เพื่อประเมินผลผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับความรู้ จากการเรียนและศึกษาการใช้ชุดกิจกรรม 2. สรุปบทเรียนและความรู้ที่ได้เพื่อวางแผนการนำความรู้ไปใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของตนเอง

ระยะที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ (Acting operation: A) โดยผู้ฝึกอบรมนำความรู้ไปทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองสังกัดใช้เวลา 1 สัปดาห์ มีรายละเอียดของกิจกรรมดังแสดงในตาราง 22 มีลำดับการกิจกรรม ดังนี้

ตาราง 22 การดำเนินการในระยะที่ 2 นำสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอน	กิจกรรม	เป้าหมาย/ผลลัพธ์
1. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของตนเองในสถานการณ์จริง	1. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกทักษะการทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของตนเองในสถานการณ์จริง เป็นเวลา 1 สัปดาห์ 2. วิทยากรติดตามให้คำปรึกษา ชี้แนะตลอดเวลา 1 สัปดาห์	เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ผู้เข้าอบรม
2. ประเมินความก้าวหน้าของแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	วิทยากรติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ และช่วยปรับปรุงแก้ไขความผิดพลาดในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของผู้เข้าอบรม	

ระยะที่ 3 ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) โดยผู้ฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ปัญหา บทเรียน ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รายละเอียดต่างๆ จึงประกอบด้วยกิจกรรมดังแสดงในตาราง 23 ดังนี้

ตาราง 23 การดำเนินการในระยะที่ 3 ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance)

ขั้นตอน	กิจกรรม	เป้าหมาย
1. วิเคราะห์คุณภาพ การทำ แผนกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาใน ภาพรวม	1. ผู้วิจัยกับวิทยากร รวบรวมแผนกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจากผู้เข้ารับการอบรมทุกคน 2. วิเคราะห์และประเมินผลคุณภาพการ ทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของผู้เข้ารับการ อบรม 3. วิเคราะห์หาจุดบกพร่องของการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา	1. เพื่อประเมินผลงานของ ผู้เข้าอบรม 2. เพื่อวิเคราะห์ข้อบกพร่อง ของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา และหาโอกาสพัฒนาต่อไป
2. แจ้งผลการ วิเคราะห์คุณภาพ แผนกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา	1. ผู้วิจัยแจ้งผลการวิเคราะห์คุณภาพ แผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาให้วิทยากรและ ผู้เข้าอบรมรับทราบ พร้อมทั้งให้คำชี้แจง กับความเข้าใจ 2. แจ้งจุดบกพร่องของการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาที่พบ พร้อมทั้งบอก แนวทางในการยกระดับคุณภาพ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต่อไป	1. เพื่อให้วิทยากรและผู้เข้า อบรมได้รับความสำเร็จ เกี่ยวกับผลงานของตนเอง 2. เพื่อให้วิทยากรและผู้เข้า อบรมได้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาระดับคุณภาพ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ต่อไป

ชั้น 1.3 ผลการยกย่องคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการสร้างโครงร่างคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักการจัดทำคู่มือ

คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อ

1.1 ให้คู่มือเป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2 มุ่งให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเกิดสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ใน 3 ด้าน ได้แก่ วางแผนเป็น เขียนแผนออก และบอกผลของแผนได้

1.3 นำไปพัฒนาคนโดยเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาประกอบไปด้วย 3 กิจกรรม คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติ และทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน

1.4 เป็นคู่มือที่มีความยืดหยุ่น สามารถประยุกต์วิธีการและรูปแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

2.1 เพื่อพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้มีสมรรถนะใน 3 ด้าน ได้แก่ วางแผนเป็น เขียนแผนออก และบอกผลของแผนได้

2.2 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3. โครงสร้างเนื้อหาสาระของคู่มือ

โครงสร้างของเนื้อหาในคู่มือที่ใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

3.1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

3.1.3 ฝึกปฏิบัติการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

3.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

3.2.2 ฝึกปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

3.3 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

3.3.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์

3.3.3 การนำสู่กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3.3.4 ฝึกปฏิบัติการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ และการนำสู่กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

3.4 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์

3.4.2 ฝึกปฏิบัติการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

4. กิจกรรม

กิจกรรมในการนำคู่มือไปใช้พัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จะเป็นกิจกรรมในกระบวนการของรูปแบบ การนำชุดฝึกอบรมและคู่มือไปใช้ในการจัดฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่

ระยะที่ 1 การเตรียมการ

ระยะที่ 2 การปฏิบัติการ

ระยะที่ 3 การทบทวนปรับเปลี่ยน ในแต่ละกิจกรรมมีรายละเอียดเหมือนกันกับ
ในรูปแบบ

5. กระบวนการฝึกอบรม

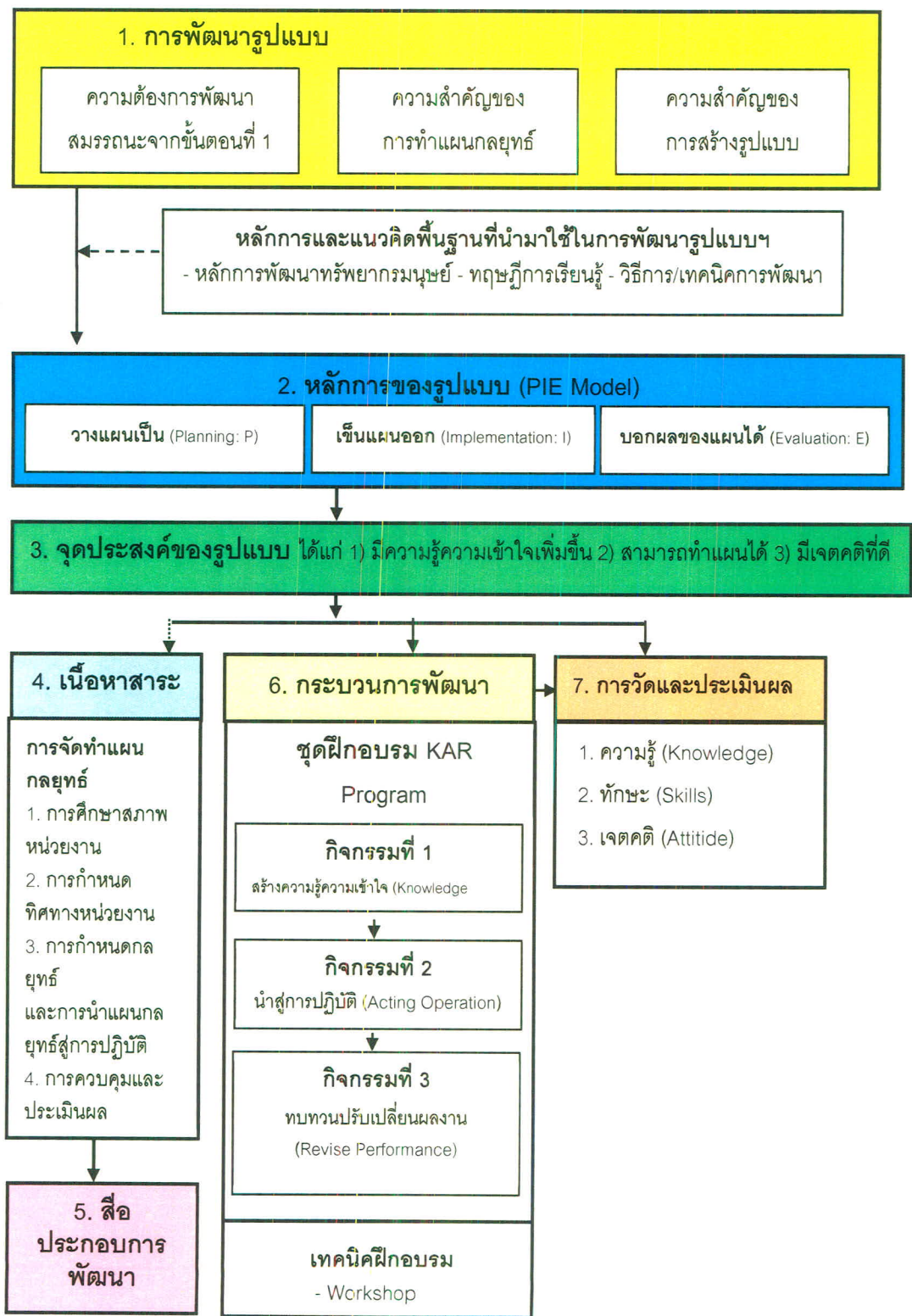
กระบวนการในการนำคู่มือไปใช้พัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและ
แผน จะเป็นกระบวนการร่วมกันกับในกระบวนการของรูปแบบ การนำชุดฝึกอบรมและคู่มือไปใช้
พัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กระบวนการฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้โดยการ
บรรยาย และเน้นการฝึกปฏิบัติจัดทำแผนกลยุทธ์ การระดมความคิด และการนำเสนอผลงานของ
กลุ่ม โดยใช้วิธีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

6.1 แบบวัดความรู้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ก่อนและหลังการฝึกอบรม

6.2 แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมของนักวิเคราะห์
นโยบายและแผน

เมื่อนำผลของการยกเว้น (1) ประกอบด้วย รูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการ
พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา มาสรุปเป็นกรอบความคิด สามารถนำเสนอได้ดังภาพ 13



ภาพ 13 ร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (ร่างแรก)

ขั้น 2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบ

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประเมินโดยการวัดจากประเด็นคำถามแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 8 รายการ จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน ปรากฏรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยนำเสนอร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่จัดทำต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้วยการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอข้อเสนอนี้ระหว่างกัน อันเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เชิงลึกในประเด็นต่างๆ อย่างละเอียด

โดยในการนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือการจัดการศึกษา หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ
2. เป็นผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ
3. เป็นผู้บริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือ
4. เป็นผู้บริหารกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือ

5. เป็นศึกษานิเทศก์

ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------|---|
| 1. ดร. เบญลักษณ์ น้ำฟ้า | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. ดร. พิชญ์ ตูลสุข | ผู้ตรวจราชการ สพฐ. |
| 3. ดร. สุทิศ ทองสนิทกาญจน์ | ผู้อำนวยการ สพป. สุโขทัย เขต 1 |
| 4. ดร. ทินกร พูลพัฒน์ | รองผู้อำนวยการ สพป. พิจิตร เขต 2 |
| 5. นายอโนทัย ไทยวรรณศรี | รองผู้อำนวยการ สพป. พิชญ์โลก เขต 1 |

6. รศ.ดร. จันทนา จันทร์บรรจง อาจารย์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. ดร. อธิปัติย์ คลี่สุนทร อาจารย์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
8. ดร. เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล
การจัดการศึกษา สพป. พิชณุโลก เขต 1
9. นางสาววันทนา เลิศสินไทย ศึกษาพิเศษศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สพป. พิชณุโลก เขต 1

ในกรณีนี้ ผู้วิจัยจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ในวันพุธที่ 20 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมพิจิตร โรงแรมท็อปแลนด์พลาซ่า อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัด พิชณุโลก ดำเนินการประชุมสนทนาโดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำหรับการประเมินและตรวจสอบ รูปแบบในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือ และการนำ รูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือไปใช้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบชุด ฝึกอบรม และคู่มือ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ

ในระหว่างการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้บันทึกเสียงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระต่างๆ เกี่ยวกับการประชุม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบการพัฒนา สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเป็นแบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของ รูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยประเมิน 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ประเมินความเป็นประโยชน์ของร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนา สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และพบว่าใน ประเด็นความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบฯ อยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นอยู่ในระดับมาก

2. ประเมินความเป็นไปได้ของโครงร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนา สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ของผู้เชี่ยวชาญ ดังกล่าว สามารถนำเสนอโดยสรุปในรายละเอียดได้ ดังนี้

ตาราง 24 แสดงความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็น ประโยชน์
1.1 ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2 หลักการของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นประโยชน์	4.40	0.55	มาก
1.3 จุดประสงค์ของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นประโยชน์	4.20	0.45	มาก
1.4 โครงสร้างของเนื้อหาสาระที่ใช้ในการพัฒนา สมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.40	0.55	มาก
1.5 สื่อที่ใช้ประกอบการพัฒนาสมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.20	0.45	มาก
1.6 กระบวนการที่ใช้พัฒนาสมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.40	0.55	มาก
1.7 การวัดและประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.40	0.89	มาก
1.8 การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะฯ ไปใช้มีความเป็นประโยชน์	4.20	0.45	มาก
รวม	4.35	0.49	มาก

ตาราง 25 แสดงความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์
ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็น ไปได้
1.1 ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นไปได้	4.40	0.55	มาก
1.2 หลักการของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นไปได้	4.40	0.55	มาก
1.3 จุดประสงค์ของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นไปได้	4.00	0.00	มาก
1.4 โครงสร้างของเนื้อหาสาระที่ใช้ในการพัฒนา สมรรถนะ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นไปได้	4.20	0.45	มาก
1.5 สื่อที่ให้ประกอบการพัฒนาสมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเหมาะสม	4.20	0.45	มาก
1.6 กระบวนการที่ใช้พัฒนาสมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นไปได้	4.40	0.55	มาก
1.7 การวัดและประเมินผลการพัฒนา สมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นไปได้	4.20	0.84	มาก
1.8 การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะฯ ไปใช้มีความเป็นไปได้	4.20	0.45	มาก
รวม	4.25	0.45	มาก

ในประเด็นชุดฝึกอบรมและคู่มือ พบว่า

1. ประเมินความเป็นประโยชน์ของชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำ
แผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก

2. ประเมินความเป็นไปได้ของชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และพบว่า ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก

ตาราง 26 แสดงความเป็นประโยชน์ของชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น ประโยชน์
1. ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุดย่อย			
1.1 ความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.60	0.55	มากที่สุด
1.2 หลักการของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นประโยชน์	4.40	0.55	มาก
1.3 จุดประสงค์ของรูปแบบฯ ที่ได้นำเสนอ มีความเป็นประโยชน์	4.20	0.45	มาก
1.4 โครงสร้างของเนื้อหาสาระที่ใช้ในการพัฒนา สมรรถนะฯ ที่ได้นำเสนอมีความเป็นประโยชน์	4.40	0.55	มาก
รวม	4.35	0.44	มาก
2. คู่มือการพัฒนาสมรรถนะฯ			
2.1 มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิเคราะห์นโยบาย และแผนมาก	4.40	0.44	มาก
2.2 ช่วยสร้างความมั่นใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มากขึ้น	4.40	0.44	มาก
2.3 ช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้ มากขึ้น	4.40	0.44	มาก
2.4 ง่ายต่อการใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ แผนกลยุทธ์	4.40	0.52	มาก
รวม	4.40	0.46	มาก

ตาราง 27 แสดงความเป็นไปได้ของชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเป็น ไปได้
1. ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุดย่อย			
1.1 ชุดที่ 1 ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับ การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานมากขึ้น	4.40	0.44	มาก
1.2 ชุดที่ 2 ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับ การกำหนดทิศทางของหน่วยงานมากขึ้น	4.20	0.44	มาก
1.3 ชุดที่ 3 ทำให้มีความรู้ในการกำหนด กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ และการนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติมากขึ้น	4.40	0.44	มาก
1.4 ชุดที่ 4 ทำให้มีความรู้เรื่อง การติดตามและ ประเมินผลแผนกลยุทธ์มากขึ้น	4.40	0.44	มาก
รวม	4.35	0.44	มาก
2. คู่มือการพัฒนาสมรรถนะ			
2.1 มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิเคราะห์ นโยบายและแผนมาก	4.40	0.44	มาก
2.2 ช่วยสร้างความมั่นใจในการจัดทำ แผนกลยุทธ์มากขึ้น	4.40	0.44	มาก
2.3 ช่วยให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมี ความรู้มากขึ้น	4.40	0.44	มาก
2.4 ง่ายต่อการใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ แผนกลยุทธ์	4.40	0.52	มาก
รวม	4.40	0.46	มาก

ชั้น 3 การปรับปรุงรูปแบบ

จากผลการประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน พบว่า ร่างรูปแบบมีความเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้พัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนให้สูงขึ้น และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะ มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

1. ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุดย่อย ควรแก้ไขและปรับปรุงข้อมูลใน ดังนี้

1.1 คำบางคำยังพิมพ์ผิด ควรแก้ไขคำผิดให้ถูกต้อง

1.2 ปรับข้อความที่ใช้ในชุดฝึกอบรม ให้เป็นข้อความคงที่กันทั้งชุดฝึกอบรม เช่นคำว่า “ชุดฝึกอบรม”

2. คู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรแก้ไขและปรับปรุงข้อมูลใน ดังนี้

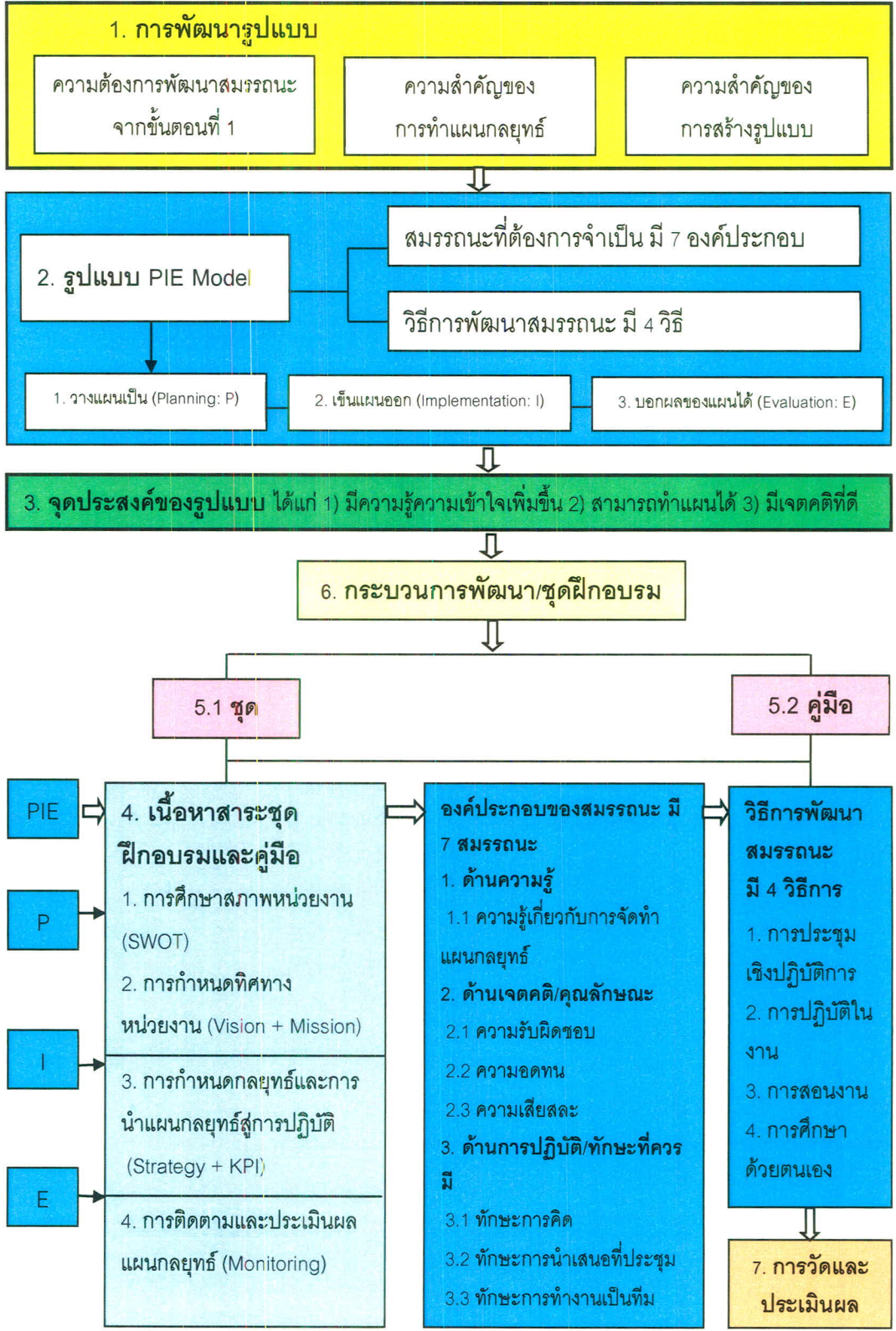
2.1 ควรปรับรูปแบบบรรณานุกรมในคู่มือฯ ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน โดยให้เลือกที่จะใช้แบบขีดเส้นใต้หรือแบบตัวหนา

2.2 เพิ่มคำอธิบายไว้ได้ภาพในคู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.3 ควรปรับคำนำและและวัตถุประสงค์ของคู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้ชัดเจน

2.4 คำที่เป็นตัวย่อทางศัพท์เทคนิค ควรวงเล็บคำเต็มไว้ด้วย เพื่อให้คนอ่านเข้าใจมากขึ้น

เมื่อนำผลของการยกร่าง (2) รูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มาสรุปเป็นกรอบความคิด สามารถนำเสนอในภาพ 14



ภาพ 14 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PIE Model)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในขั้นตอนนี้ เป็นการหาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งจะพิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ โดยการเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังทดลอง ผู้เข้ารับการพัฒนา โดยนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มาทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 เป็นเวลา 2 วัน เพื่อนำความรู้และทักษะให้เกิดมีในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1. การออกแบบการฝึกอบรม

1.1 เลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เป็นสถานที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นระยะเวลา 1 เดือน

1.2 ติดต่อขอความร่วมมือกับผู้เข้าร่วมทดลองซึ่งได้แก่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 4 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 3 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 1 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน

1.3 ประชุมชี้แจงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ และวิธีดำเนินการพัฒนาตลอดทั้งรายละเอียดอื่นๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันกับกลุ่มผู้เข้าร่วมการทดลอง และนัดหมายวัน/เวลาในการพัฒนาฯ ซึ่งจะส่งผลต่อการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ ให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

1.4 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะฯ ตามแผนการพัฒนาฯ ที่กำหนดไว้

1.5 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ตามที่กำหนดไว้

1.6 สัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมทดลองเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะฯ ปัญหาและอุปสรรคในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะฯ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในชั้นตอนนี้ ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 4 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 3 คน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 1 จำนวน 1 คน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และผู้วิจัยเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เป็นสถานที่สำหรับการทดลองและทำการทดลองในปีงบประมาณ 2556 เป็นระยะเวลา 1 สัปดาห์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ประกอบด้วย

3.1 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.2 ชุดฝึกอบรมและคู่มือฯ ประกอบการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.3 แบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3.4 แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมที่มีต่อรูปแบบของผู้เข้ารับการพัฒนสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ถึงกลุ่มทดลอง

4.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 2 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ไปทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองสังกัด

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการทดลองในระยะที่ 2 ที่ผู้ฝึกอบรมต้องนำความรู้ไปทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองสังกัดทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปด้วยแล้ว

ระยะที่ 3 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ปัญหา บทเรียน ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถดำเนินการทดลองในระยะที่ 3 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ปัญหา บทเรียน ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แต่ผู้วิจัยก็ได้ดำเนินการสนทนากลุ่มสรุปท้ายเพื่อร่วมกันถอดบทเรียนที่ได้จากทดลองในระยะที่ 1 กับผู้เข้าร่วมทดลอง ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้มาเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปด้วยแล้ว

ข้อจำกัดการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1. ปัญหาประการแรกเกี่ยวกับความเหมาะสมของช่วงเวลาในการทดลอง โดยปกตินั้น การเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มต้องดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างน้อย 6 เดือน แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลา ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้เต็มตามระยะเวลาการทดลองดังกล่าว สำหรับข้อจำกัดนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปด้วยแล้ว

2. ปัญหาประการที่สองเป็นข้อจำกัดเกี่ยวกับกลุ่มผู้ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในการพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่การทดลองครั้งนี้ไม่สามารถกำหนดขอบเขตให้ทดลองได้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งหมด เนื่องจากเกินวิสัยของผู้วิจัยที่จะควบคุมได้ จึงตั้งเป็นข้อจำกัดของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่สามารถทดลองได้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนทั้งหมด ผู้วิจัยก็นำรูปแบบไปทดลองใช้กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่วนหนึ่ง และมีการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถทำให้ได้สารสนเทศเบื้องต้น

ที่อาจพอทำนายการนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้ในระดับหนึ่ง สำหรับข้อจำกัดนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปด้วยแล้ว

ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขั้นตอนนี้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็น 5 ประเด็น คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลอง 2) ผลการเปรียบเทียบความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ

ข้อมูลทั่วไปของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลองจำนวน 10 คน แจกแจงข้อมูลทั่วไปทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มนโยบายและแผน และการฝึกอบรมเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ดังผลที่แสดงไว้ในตาราง 28

ตาราง 28 ข้อมูลทั่วไปของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	1) หญิง	9	90
	2) ชาย	1	10
2. อายุ (ปี)	1) ไม่เกิน 40 ปี	-	-
	2) ระหว่าง 41 - 50 ปี	4	40
	3) 51 ปีขึ้นไป	6	60
3. วุฒิการศึกษา	1) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	3	30
	2) ปริญญาโท	7	70
4. ระยะเวลาการทำงานในกลุ่มนโยบายและแผน (ปี)	1) 1 - 5 ปี	1	10
	2) 6 - 10 ปี	3	30
	3) 11 - 15 ปี	4	40
	4) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	2	20

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
5. การอบรมเรื่อง การจัดทำ	1) เคย	4	40
แผนกลยุทธ์	2) ไม่เคย	6	60

จากตาราง 28 ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลทั่วไปของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 90 มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 51 ปีขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60 วุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70 มีระยะเวลาการทำงานในกลุ่มนโยบายและแผน อยู่ในช่วง 11 – 15 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40 และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนไม่เคยได้รับการอบรมเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 60

ผลการเปรียบเทียบความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการเปรียบเทียบความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนฯ ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบ วัดจากแบบทดสอบความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 25 ข้อ จากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลองจำนวน 10 คน ผลการเปรียบเทียบความรู้ พบว่า ทุกคนมีความรู้หลังจากการทดลองทุกรายการ

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความรู้ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วม
การทดลอง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ที่	ชื่อ - สกุล	คะแนนที่ได้				ผลการเปรียบเทียบ
		ก่อน		หลัง		
		คะแนน	%	คะแนน	%	
1	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 1	15	60	23	92	สูงกว่า
2	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 2	13	52	22	88	สูงกว่า
3	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 3	14	56	21	84	สูงกว่า
4	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 4	12	48	22	88	สูงกว่า
5	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 5	14	56	23	92	สูงกว่า
6	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 6	16	64	23	92	สูงกว่า
7	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 7	15	60	23	92	สูงกว่า
8	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 8	14	56	22	88	สูงกว่า
9	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 9	18	72	24	96	สูงกว่า
10	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน คนที่ 10	15	60	23	92	สูงกว่า

จากตาราง 29 ผลการเปรียบเทียบความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์
นโยบายและแผน ที่เข้าร่วมรับการทดลองรูปแบบ พบว่า คะแนนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการ
ทดลองทุกคน

**ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**

ขั้นตอนนี้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผน
กลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งเป็น
การประเมินรูปแบบจากกลุ่มผู้ทดลองใช้รูปแบบในขั้นตอนที่ 3 แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ
ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและ
แผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยประเมินด้านความเป็นประโยชน์และ
ความเหมาะสม และ ส่วนที่ 2 ผลการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำ

แผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการประเมินด้านความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินเอกสารประกอบการใช้รูปแบบ ได้แก่ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาศมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประเมินโดยการวัดจากแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ และความเหมาะสม เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 8 ข้อ จากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลอง จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเดียวกันกับขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินแสดงในตาราง 30

ตาราง 30 แสดงความเป็นประโยชน์ของเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เข้าร่วมการทดลอง

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็น ประโยชน์
1. ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุดย่อย			
1.1 ชุดที่ 1 ทำให้ท่านมีความรู้เกี่ยวกับ การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานมากขึ้น	4.10	0.48	มาก
1.2 ชุดที่ 2 ทำให้ท่านมีความรู้เกี่ยวกับ การกำหนดทิศทางของหน่วยงานมากขึ้น	4.10	0.48	มาก
1.3 ชุดที่ 3 ทำให้ท่านมีความรู้ในการกำหนด กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ และการนำ กลยุทธ์สู่การปฏิบัติมากขึ้น	4.10	0.55	มาก
1.4 ชุดที่ 4 ทำให้ท่านมีความรู้เรื่อง การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์มากขึ้น	4.20	0.55	มาก
รวม	4.13	0.41	มาก
2. คู่มือการพัฒนาสมรรถนะ			
2.1 มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิเคราะห์นโยบาย และแผนมาก	4.20	0.44	มาก
2.2 ช่วยสร้างความมั่นใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มากขึ้น	4.20	0.47	มาก
2.3 ช่วยให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้ มากขึ้น	4.20	0.41	มาก
2.4 ง่ายต่อการใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ แผนกลยุทธ์	4.20	0.63	มาก
รวม	4.20	0.49	มาก

จากตาราง 30 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในภาพรวม พบว่านักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประโยชน์มากทั้งสองด้าน

ตาราง 31 แสดงความเหมาะสมของเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เข้าร่วมการทดลอง

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
หลักการและเหตุผล			
1. การบรรยายถึงความสำคัญและความเป็นมา	3.80	0.42	มาก
2. หลักการและเหตุผลมีความชัดเจน	4.30	0.68	มาก
3. การใช้ภาษาและเรียงลำดับมีความต่อเนื่อง เข้าใจง่าย	4.10	0.74	มาก
4. หลักการของเอกสารฯ สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบัน	4.00	0.82	มาก
จุดมุ่งหมายของเอกสารฯ			
1. จุดมุ่งหมายครอบคลุมด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ	4.20	0.63	มาก
2. จุดมุ่งหมายมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไป ปฏิบัติจริง	4.60	0.52	มากที่สุด
เนื้อหาสาระ			
1. ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระ	4.30	0.82	มาก
2. ความเหมาะสมของระยะเวลาการฝึกอบรม	4.10	0.57	มาก
3. เนื้อหาีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ ต่อผู้ให้กรฝึกอบรม	4.10	0.74	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
โครงสร้างหลักสูตร			
1. ความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม และ ระยะเวลาในการฝึกอบรม	4.00	0.67	มาก
2. ความเหมาะสมของระยะเวลาในโครงสร้าง	3.90	0.74	มาก
3. ความเหมาะสมของระยะเวลาในการ ฝึกภาคปฏิบัติ	4.40	0.70	มาก
กิจกรรมการฝึกอบรม			
1. กิจกรรมดำเนินการฝึกอบรมเหมาะสม และเป็นไปได้	4.10	0.74	มาก
2. กิจกรรมมีความหลากหลายและเป็นการพัฒนา สมรรถนะด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ	4.10	0.57	มาก
3. กิจกรรมการฝึกอบรมเหมาะสมกับเนื้อหา	4.10	0.74	มาก
4. กิจกรรมการฝึกอบรมมีความเป็นไปได้ในการ นำไปปฏิบัติและเหมาะสมในการนำไปใช้กับผู้ให้การ ฝึกอบรม	4.20	0.63	มาก
ระยะเวลาในการฝึกอบรม			
1. ความเหมาะสมของระยะเวลาทั้ง การเตรียมการฝึกอบรม	4.50	0.53	มาก
2. ความเหมาะสมของระยะเวลาทั้งการ จัดกิจกรรม	4.90	0.32	มากที่สุด
การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม			
1. วัดได้ครอบคลุมตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ	4.40	0.70	มาก
2. วิธีการประเมินเหมาะสมกับผู้เข้ารับการ ฝึกอบรม	4.20	0.42	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

รายการประเมิน (n = 5)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
3. ความเหมาะสมของระยะเวลากับการจัดกิจกรรม	4.90	0.32	มากที่สุด
รวม	4.00	0.33	มาก

จากตาราง 31 พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความเห็นว่าชุดฝึกอบรมและคู่มือประกอบการพัฒนาสมรรถนะนักวิเคราะห์ ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.33 และพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุดจำนวน 2 รายการ มีความเหมาะสมมากจำนวน 18 รายการ โดยรายการที่เห็นว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ ความเหมาะสมของระยะเวลากับการจัดกิจกรรม และจุดมุ่งหมายมีความเป็นไปได้สำหรับการนำไปปฏิบัติจริง ตามลำดับ

ผลการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลอง

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมภาษณ์รายบุคคล ตั้งแต่การฝึกอบรมในห้องประชุมและการฝึกอบรมในสถานการณ์จริง มาสรุปผลเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. ควรแจกชุดฝึกอบรมให้กับผู้เข้าอบรมก่อนประชุมล่วงหน้า 1 สัปดาห์ เพื่อที่การผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น
2. รู้สึกเป็นกันเองกับวิทยากร กล่าวแสดงความคิดเห็นเนื่องจากเป็นบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเหมือนกัน การมีประสบการณ์ทำงานเหมือนกัน สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้รวดเร็วเพราะคุยภาษาเดียวกัน ดังที่ผู้เข้าอบรมกล่าวไว้ว่า “การมีวิทยากรที่เป็นคนในหน่วยงานเอง เป็นสิ่งที่ดีมาก ยิ่งผู้สอนได้ทำการศึกษามาก่อน ทำให้เราเข้าใจมากขึ้นในวันที่มาประชุม การมีประสบการณ์ทำงานเหมือนกัน ทำให้สื่อสารกันง่ายขึ้น ถ้าเป็นวิทยากรจากที่อื่นก็ไม่กล้าถาม”
3. เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน รักกันและมีความผูกพัน และภาคภูมิใจในตนเองมากขึ้น และยังก่อให้เกิดเครือข่ายการทำงานที่เข้มแข็ง ทำให้ต้องการที่จะทำงานร่วมกันอีกเพื่อการพัฒนาในงานในโอกาสต่อไป

ส่วนที่ 2 ผลการปรับปรุงรูปแบบ ชุดฝึกอบรม และคู่มือการพัฒนาสมรรถนะ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการพบปัญหาในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการในห้องประชุม
การให้สัมภาษณ์จากผู้เข้ารับการอบรมที่เข้าร่วมการทดลอง และจากการให้ข้อคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่แล้วนำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้าง/องค์ประกอบของรูปแบบพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผน
กลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้
สร้างขึ้นมีมีองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความจำเป็นในการพัฒนา
รูปแบบ 2) หลักการของรูปแบบ 3) จุดประสงค์ของรูปแบบ 4) เนื้อหาสาระ 5) สื่อประกอบการ
พัฒนา 6) กระบวนการพัฒนา และ 7) การวัดและการประเมินผล

การพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้สร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ได้แก่
สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น 7 องค์ประกอบ แบ่งเป็น 3 ด้าน ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ คือ
ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านเจตคติ/คุณลักษณะ มี 3 องค์ประกอบ คือ ความ
รับผิดชอบ, ความอดทน และ ความเสียสละ และด้านการปฏิบัติ/ทักษะที่ควรมี มี 3 องค์ประกอบ
คือ ทักษะการคิด, ทักษะการนำเสนอที่ประชุม และทักษะการทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 2 ได้แก่ วิธีการ
พัฒนาพัฒนาสมรรถนะ มี 4 วิธีการ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน
และการศึกษาด้วยตนเอง โดยมีหลักการของรูปแบบ PIE Model ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่
1) วางแผนเป็น (Planning: P) 2) เช้นแผนออก (Implementation: I) และ 3) บอกรผลของแผนได้
(Evaluation: E) โดยผ่านกระบวนการพัฒนาด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ
(Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยน
ผลงาน (Revise Performance) โดยรายละเอียดหลักการของรูปแบบมี ดังนี้

หลักการที่ 1 วางแผนเป็น (Planning: P) ประกอบด้วย การศึกษาสภาพหน่วยงาน
และการกำหนดทิศทางหน่วยงาน

หลักการที่ 2 เช้นแผนออก (Implementation: I) ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์
และการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

หลักการที่ 3 บอกผลของแผนได้ (Evaluation: E) ประกอบด้วย การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

2. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย

2.1 ตารางการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะ

ระยะที่ 1 เป็นเวลา 2 วัน เพื่อนำความรู้และทักษะให้เกิดมีในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีรายละเอียดของขั้นตอนการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 3 ระยะย่อย คือ

ระยะย่อยที่ 1 - การเตรียมวิทยากร

ระยะย่อยที่ 2 - การเตรียมความรู้ (ผู้เข้าอบรมในห้องประชุม)

- การเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม คือ ชุดฝึกอบรม ทั้ง 4 ชุด

- ตารางการฝึกอบรม

ระยะย่อยที่ 3 - การสรุปบทเรียนและความรู้ที่ได้รับของผู้เข้ารับการอบรม

ระยะที่ 2 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ไปทำการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ตนเองสังกัด

ระยะที่ 3 ผู้ฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ปัญหา บทเรียน ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.2 ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำรูปแบบข้างต้น มาปรับสร้างเป็นชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปรากฏรายละเอียดเนื้อหาสาระที่ใช้พัฒนาพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ชุดที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ชุดที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

ชุดที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ชุดที่ 4 การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

2.3 คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ปรับสร้างขึ้นมาเพื่อให้ประกอบกับชุดฝึกอบรม ปรากฏรายละเอียดเนื้อหาสาระที่ใช้พัฒนาพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด

1. การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ส่วนที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียด

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน

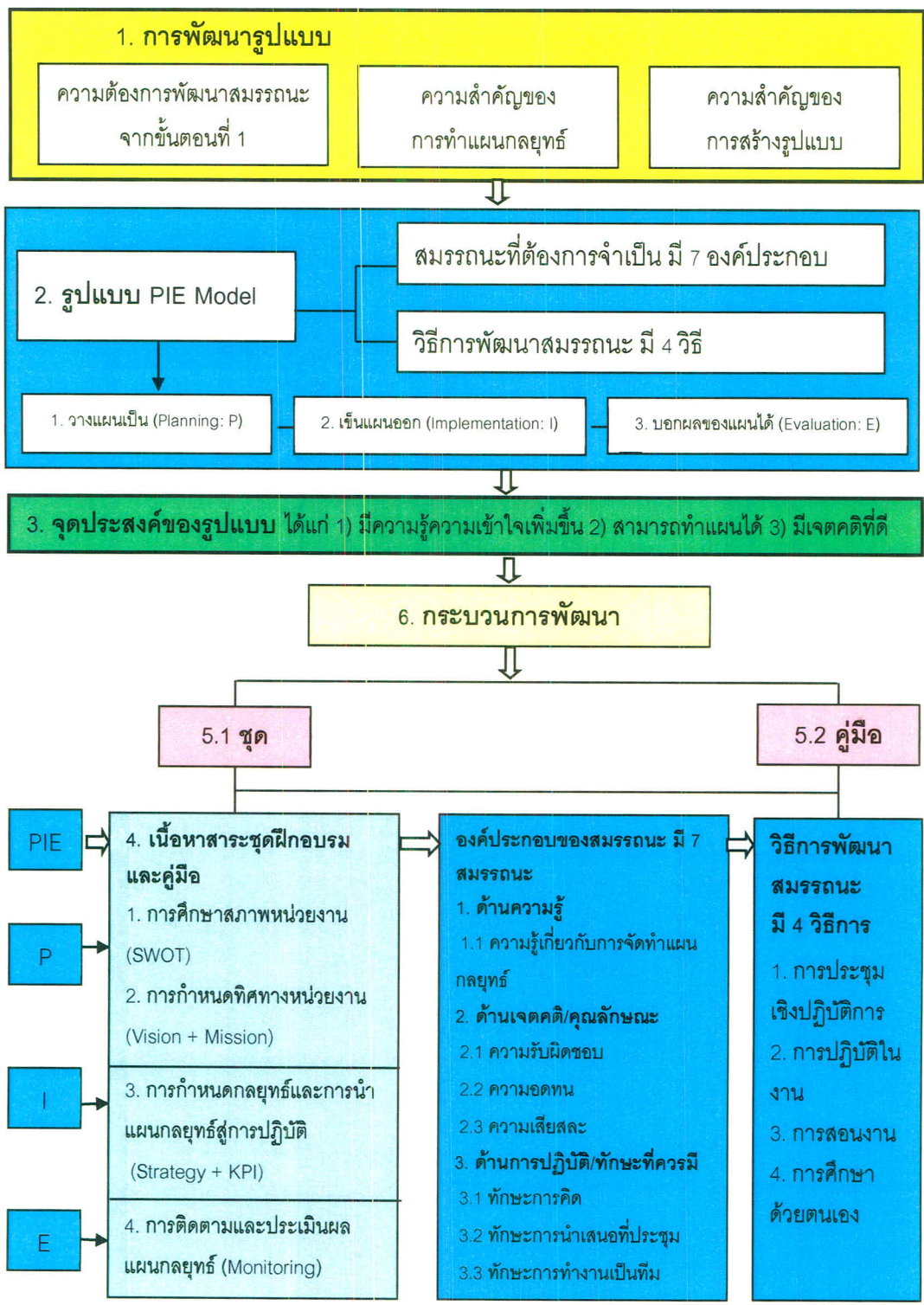
ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด

1. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์
2. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์
3. การนำสู่กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

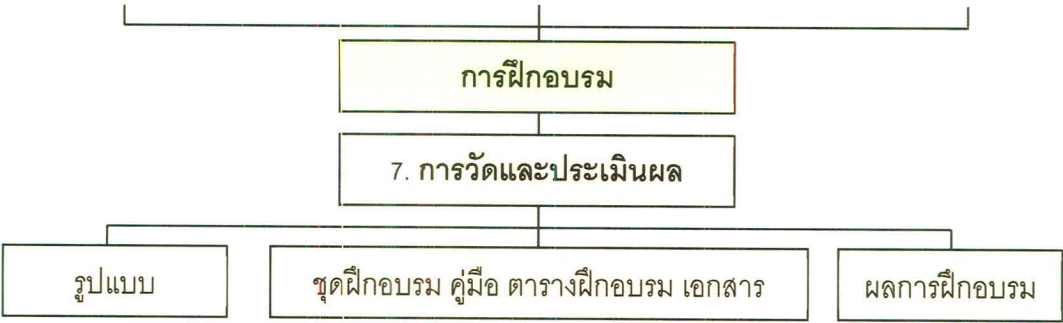
ส่วนที่ 4 การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด

1. การติดตามแผนกลยุทธ์
2. การประเมินผลกลยุทธ์

เมื่อนำผลของการประเมินรูปแบบ ชุดฝึกอบรมและคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไปทดลองใช้และผ่านการให้ความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทดลองใช้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทดลองใช้มาปรับ โดยสรุปเป็นกรอบความคิด สามารถนำเสนอในภาพ 15



ภาพ 15 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (PIE Model) (แบบสอง)



ภาพ 15 (ต่อ)