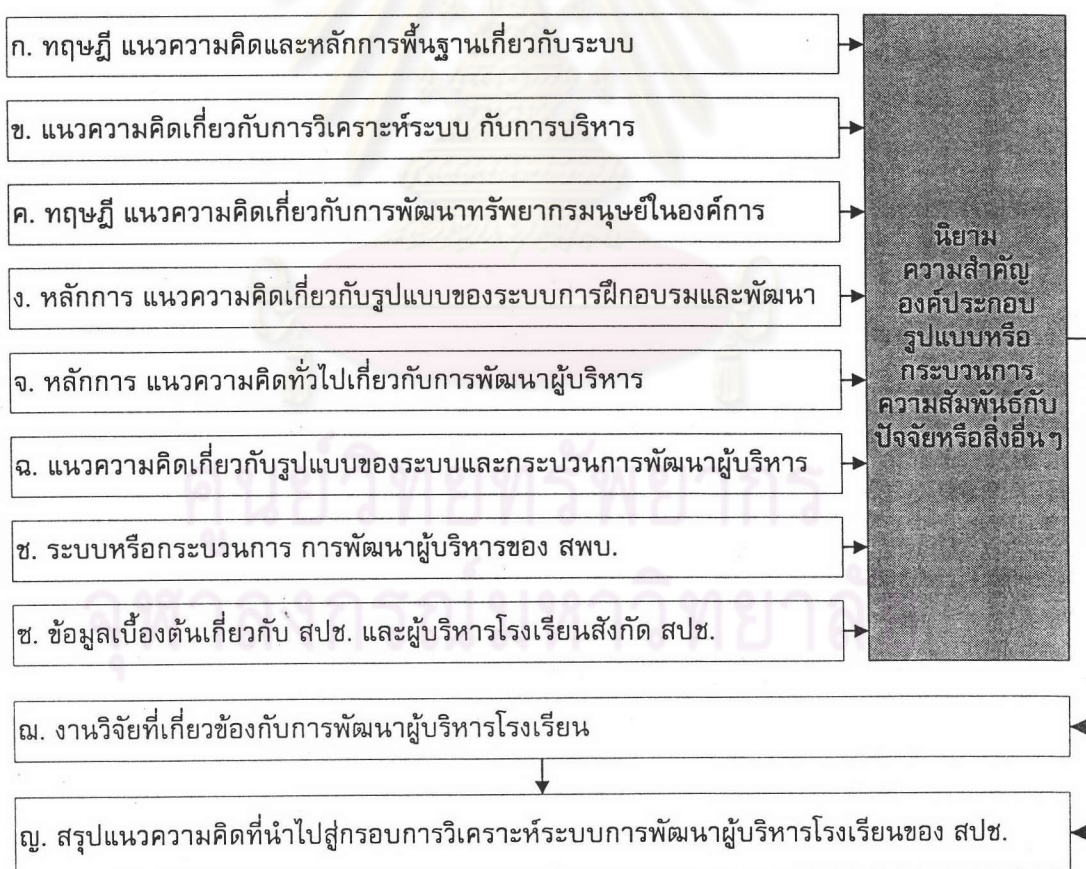


บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สบช. ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้า ทบทวน ทฤษฎี หลักการ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหา ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ องค์ประกอบ รูปแบบหรือกระบวนการ ความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการอภิปรายและสรุปแนวความคิด อันนำไปสู่การกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัยด้วย ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเนื้อหาสำคัญออกเป็น 10 ส่วน โดยสรุปเป็นแผนผังโครงสร้างเนื้อหา ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 โครงสร้างเนื้อหาของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย



จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า เนื้อหาที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า ทบทวนและนำเสนอ ในบทที่ 2 นี้ ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 8 ประการ คือ ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับระบบ แนวคิด เกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบกับการบริหาร แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การ หลักการเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา หลักการและแนวความคิด เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร รูปแบบของระบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร ระบบหรือ กระบวนการพัฒนาผู้บริหารของ สพบ. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ สปช. และผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สปช. โดยเป็นการนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับนิยาม ความสำคัญ องค์ประกอบ รูปแบบระบบย่อยหรือกระบวนการ และความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ต่อจากนั้นจึงได้เสนองาน วิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสรุปแนวความคิดสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ด้วย ซึ่งสาระสำคัญในแต่ละส่วน มีรายละเอียดโดย สังกัดตามลำดับดังต่อไปนี้

ทฤษฎี แนวความคิดและหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับระบบ

ทฤษฎีระบบ และแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ เป็นทฤษฎีและแนวความคิดกว้างขวาง ครอบคลุม มีประโยชน์ในการศึกษาทุกสาขาวิชาและใช้ได้กับการพิจารณาสิ่งต่างๆ ทุกด้าน ดัง ตัวอย่างจากแนวความคิดของนักวิชาการจำนวนมาก เช่น ชรอดและวอยซ์ (Shrode and Voich, 1974: 94) จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐฟลอริดา (Florida State University) กล่าวว่า ทฤษฎีระบบ เป็น “สหวิทยาการ (interdisciplinary)” อย่างหนึ่ง ซึ่งการทำความเข้าใจที่ชัดเจน เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ จะนำไปสู่การศึกษาวิเคราะห์หรือพิจารณา สิ่งต่างๆ ได้อย่างชัดเจนขึ้น ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2533: 98) กล่าวสอดคล้องกันว่า วิธีการเชิง ระบบจะช่วยให้มีกรอบของการพิจารณาที่รัดกุมและครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่าง ทั่วถึง หรืออย่างน้อยที่สุดการใช้วิธีการเชิงระบบจะช่วยให้การพิจารณาสิ่งต่างๆ มีลักษณะที่ ชัดเจนหรือเป็นขั้นเป็นอันมากขึ้น

คำว่า “ระบบ (system)” นั้น ในพจนานุกรม The American Heritage Dictionary (1991: 1234) ได้ระบุถึงนิยามในหลายลักษณะ ดังตัวอย่างต่อไปนี้ คือ ระบบ หมายถึง

1. กลุ่มขององค์ประกอบซึ่งมีปฏิริยากัน มีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกัน ก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่
2. กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายมนุษย์ กลุ่มของ อวัยวะ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครือข่ายของโครงสร้างและช่องทางในการสื่อสาร เป็นต้น
3. กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง
4. ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน
5. หน่วยงานหรือสังคมที่ก่อตั้งขึ้น

6. กลุ่มของวัตถุประสงค์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ
7. ชุดของปรากฏการณ์ที่รวมอยู่ด้วยกันเพื่อการจำแนกและวิเคราะห์
8. สภาพหรือสถานะของปฏิกริยาที่เป็นลำดับและกลมกลืนกัน
9. วิธีการหรือกระบวนการ

การให้นิยามดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของชรอดและวอยซ์ (Shrode and Voich, 1974: 121) ซึ่งกล่าวว่า “ระบบ” เป็นคำที่มีแนวความคิดในเชิงให้ความหมายแฝงอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก ระบบเป็นเหมือนสิ่งที่มีตัวตนหรือสิ่งที่จับต้องได้ (system as an entity) มีชิ้นส่วนและโครงสร้างของส่วนต่างๆ เหล่านั้น ประการที่สอง ระบบเป็นเหมือนแผนวิธีการ กลอุบาย (device) และขั้นตอนการทำงาน เพื่อการบรรลุในบางสิ่งบางอย่าง

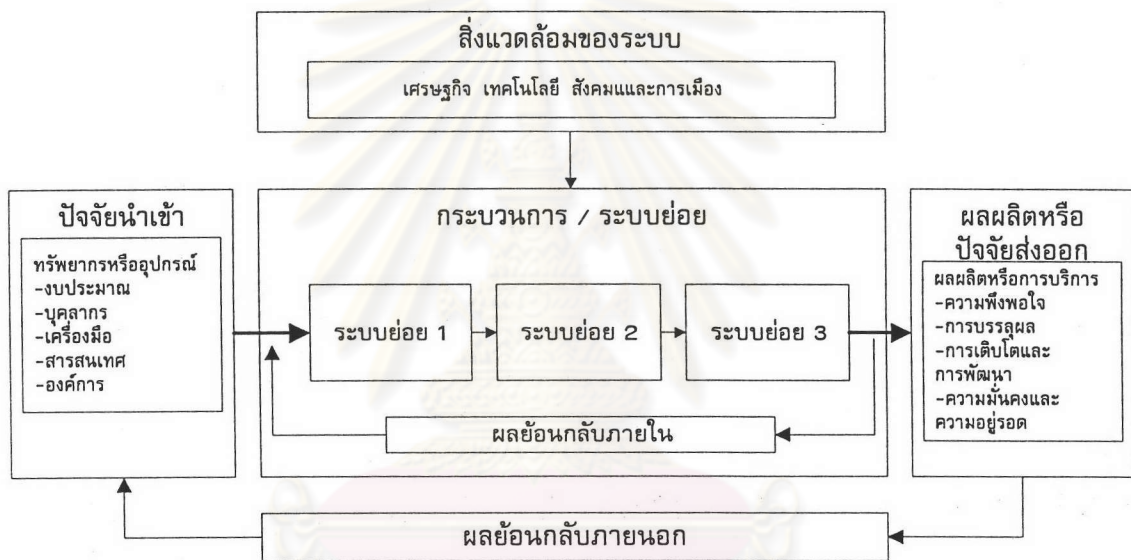
เซนน์ (Senn, 1990: 72-73) จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐจอร์เจีย (Georgia State University) เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกัน โดยกล่าวว่า ระบบ คือ ชุดของส่วนประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยอาจเป็นได้ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก ระบบที่เป็นนามธรรม (abstract system) อันเป็นความคิดรวบยอดหรือผลผลิตทางจิตของมนุษย์ โดยเป็นระบบที่ไม่สามารถวาดหรือทำให้เป็นรูปร่างทางกายภาพได้ เช่น ระบบสังคม ระบบทฤษฎี และระบบวัฒนธรรม เป็นต้น ลักษณะที่สอง ระบบที่เป็นรูปธรรมหรือระบบทางกายภาพ (physical system) ซึ่งตรงข้ามกับระบบที่เป็นนามธรรม โดยระบบที่เป็นรูปธรรมไม่ได้เป็นเพียงความคิดหรือความเข้าใจ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร เป็นต้น ถึงแม้ว่าจะพิจารณา ระบบเป็นสองลักษณะดังกล่าวก็ตาม เซนน์ยังได้กล่าวว่า ระบบทั้งสองลักษณะนี้ สามารถทำการศึกษาและวิเคราะห์ได้เช่นเดียวกัน

นอกจากนิยามตามตัวอย่างข้างต้น นักวิชาการท่านอื่นๆ ได้ให้นิยามของระบบไว้อีกหลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่ก็มีความสอดคล้องตรงกัน โดยสรุปสาระได้ว่า ระบบมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เป็นองค์รวม ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบต่างๆ ประการที่สอง การมีปฏิสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และประการที่สาม มีเป้าหมายร่วมกันหรืออย่างเดียวกัน โดยองค์ประกอบนั้นอาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรม หรือเป็นวิธีการอันเป็นนามธรรมก็ได้

สรุปได้ว่า ระบบ คือ องค์รวม ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยต่างๆ หลายส่วน ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นได้ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น องค์การ วิธีการ กระบวนการดำเนินงาน คน เครื่องจักร และระบบย่อยต่างๆ ที่อยู่ภายในโดยที่องค์ประกอบแต่ละส่วนต่างก็ปฏิบัติหน้าที่หรือดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ

ดังที่ได้กล่าวข้างต้นไว้ว่า ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยต่างๆ หลายส่วน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้พยายามระบุถึงองค์ประกอบต่างๆ ของระบบโดยทั่วไป และยกตัวอย่างถึงองค์ประกอบของระบบในแง่มุมมองของศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเกี่ยวข้องดังตัวอย่างเช่น บิทเทล (Bittel, 1978: 1131) รองศาสตราจารย์ด้านธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยเจมส์ เมดิสัน (James Madison University) ระบุว่า กรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบ (The Basic Systems Framework) ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ส่วน คือ ส่วนปัจจัยนำเข้า ส่วนระบบย่อยหรือกระบวนการ ส่วนปัจจัยส่งออกหรือผลผลิต ส่วนผลย้อนกลับ และส่วนสิ่งแวดล้อมของระบบ โดยสรุปกรอบโครงสร้างองค์ประกอบดังกล่าวในแผนภาพต่อไปนี้

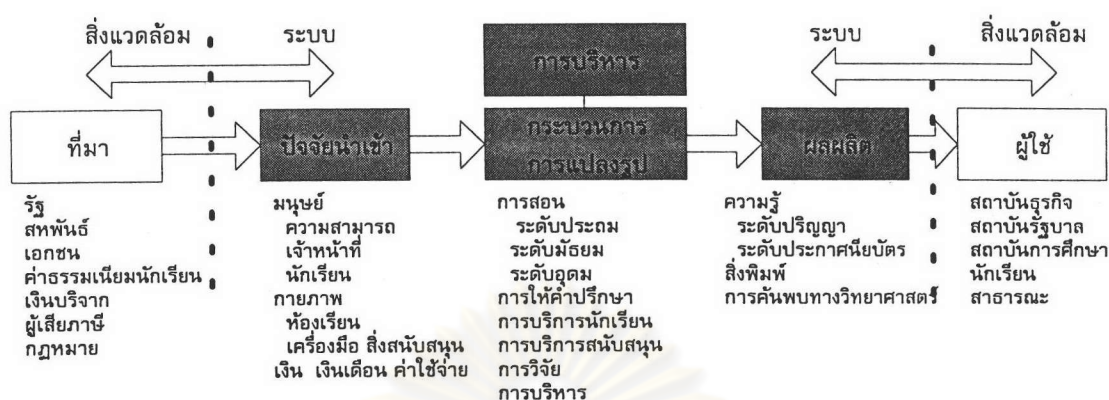
แผนภาพที่ 4 กรอบโครงสร้างพื้นฐานของระบบตามแนวความคิดของบิทเทล



ที่มา : Bittel, L.B. **Encyclopedia of Professional Management**. NewYork : McGraw-Hill, 1978. pp. 1131.

ส่วน สมิท (Smith, 1982: 32) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส เอแอนด์เอ็ม (Texas A&M University) กล่าวถึง โครงสร้างส่วนประกอบของระบบว่า ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการแปลงรูป (transformation processes) การบริหาร (administration) และผลผลิต (output) และได้ยกตัวอย่างองค์ประกอบของระบบทางการศึกษา ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 5 ส่วนประกอบของระบบทางการศึกษาตามแนวความคิดของสมิท



ที่มา : Smith, A.W. **Management System : Analyses and Application**. NewYork : The Dryden Press, 1982. pp. 32.

นอกจากนี้เซนน์ (Senn, 1990: 72) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของระบบนั้นรวมถึงสิ่งแวดล้อมของระบบ ขอบเขตของระบบ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยส่งออก และส่วนประกอบ (component) หรือระบบย่อยด้วย ซึ่งอัลเตอร์ (Alter, 1992: 45-46) จากมหาวิทยาลัยซานฟรานซิสโก (University of San Francisco) ก็พิจารณาองค์ประกอบของระบบครอบคลุมแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น และยังมีมุมมองที่ละเอียดมากขึ้นอีก โดยระบุว่าองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ เป้าหมายของระบบ (purpose) ระบบย่อย (subsystem) สิ่งแวดล้อมของระบบ (environment) ขอบเขตของระบบ (boundary) ปัจจัยนำเข้า (input) ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออก (output) การแปลงรูป (transformation) การเชื่อมต่อ (connection) และกลไกการควบคุม (control mechanism)

แนวความคิดเกี่ยวกับ “องค์ประกอบของระบบ” ดังกล่าวข้างต้นนี้ ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดของการพิจารณาจำแนกหรืออธิบายองค์ประกอบของระบบ แต่จะเห็นได้ว่า ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีระบบทั่วไป (general system theory) คือ ระบุว่าระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือระบบย่อย ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออก ผลย้อนกลับและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาว่า

ปัจจัยนำเข้า คือ สิ่งต่างๆ ที่นำเข้าไปหรือใส่เข้าไปในระบบ ได้แก่ ทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ เป็นต้น

ระบบย่อยและกระบวนการ คือ ส่วนประกอบของระบบที่เป็นระบบที่เล็กกว่าอยู่ภายใน โดยระบบย่อยนี้จะรับปัจจัยนำเข้า เข้าไปดำเนินการเพื่อให้เกิดผลผลิตออกสู่ระบบใหญ่ ส่วนกระบวนการคืองานหรือกิจกรรมย่อยที่ดำเนินการโดยระบบหรือระบบย่อยเพื่อการแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

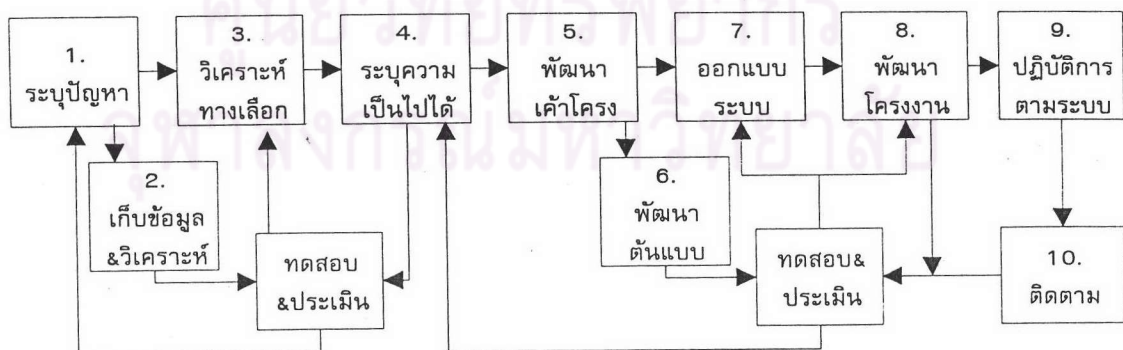
ผลผลิต คือ ผลงาน ชิ้นงานหรือสิ่งที่เป็นผลของกระบวนการหรือระบบย่อยซึ่งออกไปสู่สิ่งแวดล้อม

ผลย้อนกลับ คือ ข้อมูลในการดำเนินงานของระบบ ซึ่งพิจารณาย้อนจากผลผลิตสู่กระบวนการและป้อนเข้า

สิ่งแวดล้อมของระบบ คือ ทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบ แต่อยู่ภายนอกขอบเขตของระบบ ซึ่งจะรวมถึงแหล่งของป้อนเข้าและแหล่งที่จะรับผลผลิตจากระบบด้วย

เอกสารและตำราที่กล่าวถึงระบบนั้น นอกเหนือจากการกล่าวถึงความหมาย และองค์ประกอบของระบบแล้ว ส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกระบวนการหรือวงจรชีวิตการพัฒนาระบบ (System Development Life Cycle = SDLC) อยู่เสมอ โดยมีการกล่าวในสาระสำคัญคือ กระบวนการ ขั้นตอนหรือการแบ่งช่วงของการพัฒนาระบบ ซึ่งความแตกต่างของแต่ละแนวความคิดจะอยู่ที่รายละเอียดการแบ่งขั้นตอน หรือช่วงของการพัฒนาระบบ ดังตัวอย่างเช่น เซมปริไวโว (Semprevivo, 1976: 14) ผู้อำนวยการศูนย์บริการคอมพิวเตอร์แห่งวิทยาลัยนิวยอร์ก (State University College New Palts,) กล่าวถึง “กระบวนการของระบบ (system process)” จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ โดยกล่าวว่า กระบวนการของระบบประกอบด้วยกิจกรรม 10 ขั้นตอนคือการระบุปัญหา การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ทางเลือกของระบบ การระบุความเป็นไปได้ การพัฒนาเค้าโครงของระบบ การพัฒนาระบบต้นแบบหรือระบบนำร่อง การออกแบบระบบ การพัฒนาโครงการ การนำระบบไปปฏิบัติ และการติดตามระบบ ซึ่งในกระบวนการนี้จะมีการตรวจสอบและการประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องในลักษณะของผลย้อนกลับของระบบด้วย โดยสามารถสรุปความสัมพันธ์ของกระบวนการทั้ง 10 ขั้นตอน รวมทั้งการทดสอบและการประเมินดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 6 กระบวนการของระบบตามแนวความคิดของเซมปริไวโว

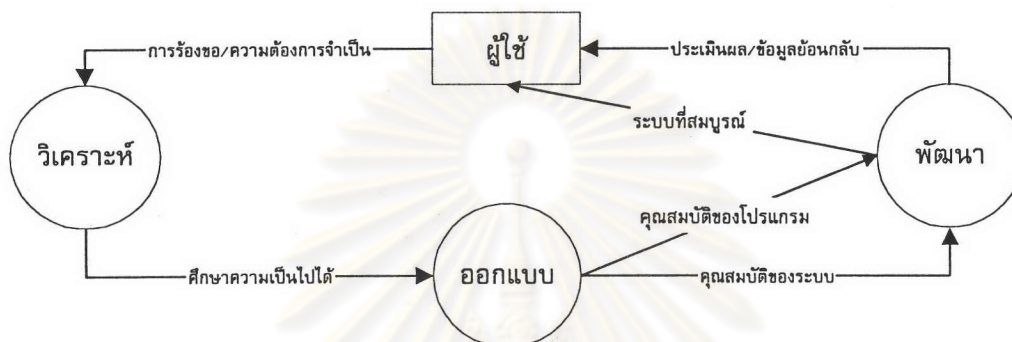


ที่มา : Semprevivo, P.C. **Systems analysis : Definition, process, and design.** Chicago :

Science Research Associates, 1976. pp. 15.

เอ็ดวาร์ด (Edwards, 1985: 20) ได้กล่าวถึงวงจรชีวิตของระบบว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ ขั้นตอนการออกแบบระบบ และขั้นตอนการพัฒนาระบบ ซึ่งทั้งสามขั้นตอนนี้ก็มีกิจกรรมย่อยลงไปอีก โดยวงจรชีวิตของระบบดังกล่าวสามารถสรุปขั้นตอนและความสัมพันธ์ได้ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 7 วงจรชีวิตของระบบตามแนวความคิดของเอ็ดวาร์ด

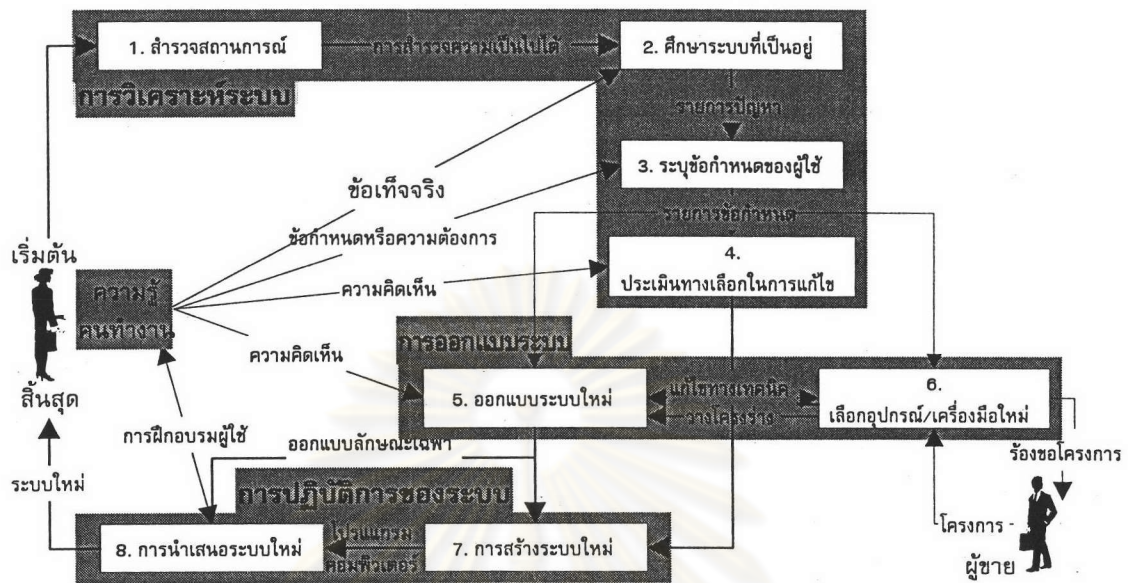


ที่มา : Edwards, T. **Systems Analysis, Design, and Development. With Structured Concepts.** NewYork: Holt, Rinehart and Winston., 1985. pp. 20.

วิทเทน เบนทลีย์ และโฮ (Whitten, Bentley and Ho, 1986: 136) นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (Purdue University) ได้กล่าวถึง การพัฒนาระบบบนพื้นฐานของระบบสารสนเทศ ว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 8 ประการคือ ขั้นแรกการสำรวจสถานการณ์ ขั้นที่สองการศึกษาาระบบปัจจุบัน ขั้นที่สามการระบุข้อกำหนดของผู้ใช้ ขั้นที่สี่การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหา ขั้นที่ห้าการเลือกเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ (ถ้าจำเป็น) ขั้นที่หกการออกแบบระบบใหม่ ขั้นที่เจ็ดการสร้างระบบใหม่ ขั้นที่แปดการนำส่งระบบใหม่ และจัดขั้นตอนการพัฒนาระบบเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการวิเคราะห์ระบบ กลุ่มการออกแบบระบบ และกลุ่มการปฏิบัติการของระบบ ดังมีรายละเอียดแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 8 วงจรชีวิตการพัฒนาระบบตามแนวความคิดของบิทเทล เบนทเลย์และโฮ



ที่มา : Whitten, J.L., Bentley, L.D. and Ho, Thomas I.M. **Systems Analysis & Design Method**. St. Louis : Times Mirror, 1986. pp. 136-156.

นอกจากแนวความคิดตามตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นแล้ว ก็ยังมีนักวิชาการที่กล่าวถึงวงจรชีวิตของระบบ กระบวนการของระบบหรือการพัฒนาระบบในลักษณะเดียวกันนี้อีก โดยเนื้อหาส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน แต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียดการระบุถึงกิจกรรมย่อยของแต่ละขั้นตอนเท่านั้น

เมื่อพิจารณาจากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วงจรชีวิตของระบบหรือวงจรการพัฒนาระบบ โดยทั่วไปนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 4 ขั้นตอนสำคัญๆ คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ ได้แก่ การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจระบบที่เป็นอยู่ รวมทั้งศึกษาปัญหาและความต้องการของระบบอันเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบให้ดีขึ้น
2. ขั้นตอนการออกแบบระบบ ได้แก่ การระบุข้อกำหนดและรูปแบบของระบบที่คาดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหของระบบปัจจุบันหรือเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นได้
3. ขั้นตอนการพัฒนาระบบหรือการนำระบบไปใช้ ได้แก่ การดำเนินการนำระบบไปทดสอบหรือทดลองใช้เพื่อการปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริงต่อไป
4. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล ได้แก่ การดำเนินการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติการหรือการใช้ระบบ รวมถึงการบำรุงรักษาระบบด้วย

ระบบโดยทั่วไปนั้นจะต้องมีประสิทธิผล จึงจะคงความเป็นระบบและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ได้ โดยที่ระบบทุกระบบต่างมีเป้าหมายของระบบ (system goal) อยู่ ซึ่งในการดำรงอยู่ของระบบหรือการพัฒนาาระบบได้ดีนั้น ระบบต้องมีการเปลี่ยนหรือปรับตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพหรือความต้องการของผู้ใช้ ซึ่งจอห์นสัน แคสท์และโรเซนไวท์ (Johnson, Kast and Rosenzweig, 1973:144) จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวอชิงตัน (University of Washington) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ระบบที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ คือ ประการแรกเข้าใจได้ง่าย (simplicity) ประการที่สองมีความยืดหยุ่น (flexibility) ประการที่สามมีความเชื่อถือได้ (reliability) ประการที่สี่ประหยัด (economy) และ ประการที่ห้าเป็นที่ยอมรับได้ (acceptability)

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของสมิท (Smith, 1982: 17) ซึ่งกล่าวในประเด็นของการศึกษาระบบ (systems study) ว่า ในการศึกษาาระบบนั้น นอกจากการศึกษาเพื่อการปรับปรุงระบบแล้ว เป้าหมายสูงสุด คือ การทำให้ระบบมีประสิทธิผลซึ่งครอบคลุมลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าว คือ เป็นระบบที่เข้าใจได้ง่าย มีความยืดหยุ่น มีความเชื่อถือได้ ประหยัดและเป็นที่ยอมรับได้

โดยสรุปในที่นี้ได้ว่า การพัฒนาระบบหรือการปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ต้องทำให้ระบบนั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ คือ เป็นระบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้สะดวก มีความเชื่อถือได้ ประหยัด และเป็นที่ยอมรับได้ของผู้ใช้ด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับเทคนิคเชิงระบบและการวิเคราะห์ระบบกับการบริหาร

ก. แนวคิดเชิงระบบ

ตามที่ได้อธิบายแล้วว่า ทฤษฎีหรือแนวความคิดเชิงระบบ เป็นศาสตร์ที่กว้างขวางและเป็นประโยชน์ในทุกสาขาวิชา รวมทั้งในทางการบริหาร แนวความคิดเชิงระบบเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งทางการบริหารด้วย ซึ่งแนวความคิดเชิงระบบนี้เป็นการพิจารณาสິงต่างๆ ที่สนใจ ตามลักษณะหรือนิยามของระบบ โดยพิจารณาว่า สิ่งต่างๆ ที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหรือส่วนประกอบหลายๆ ส่วน ที่มีการปฏิบัติงานในส่วนตน มีปฏิกริยาและปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ โดยองค์ประกอบทั้งหมดต่างดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของระบบโดยรวม และองค์รวมของแต่ละระบบก็จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือระบบอื่นๆ ที่อยู่รอบๆ ระบบนั้นด้วย ดังตัวอย่างเช่น โกวิท ประมวลพฤษ (2540: 68) กล่าวว่า ในการทำงานเชิงระบบต้องมียุทธศาสตร์ต่างๆ (ปัจจัย)

มาทำหน้าที่ (กระบวนการ) เพื่อให้เกิดสภาพปลายทางที่กำหนด (ผลผลิต) อันจะนำไปสู่คุณประโยชน์ที่พึงประสงค์ (ผลกระทบ) เป็นต้น

ดังนั้น การประยุกต์ใช้แนวความคิดเชิงระบบกับการบริหาร จึงเป็นการพิจารณาการบริหารในลักษณะองค์รวมที่มีเป้าหมาย กระบวนการ ระบบย่อย และองค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนข่าวสาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายทางการบริหาร

ข. วิธีการเชิงระบบ

ในการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารและการแก้ปัญหา (problem solving) ของการดำเนินงานต่างๆ นั้น มีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งคือวิธีการเชิงระบบ (system approach) ซึ่งโอเบรียน (O'Brien, 1990: 64) จากมหาวิทยาลัยอีสเทอร์นวอชิงตัน (Eastern Washington) ได้ระบุไว้ในหนังสือชื่อ Management Information Systems: A managerial end user perspective ถึงวิธีการเชิงระบบกับการแก้ปัญหาทั่วไปว่า วิธีการเชิงระบบ คือ การปรับ (modify) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (the scientific method) ซึ่งเน้นที่การแก้ปัญหา โดยวิธีการเชิงระบบนี้มีกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาทั่วไป โดยเปรียบเทียบให้เห็น ขั้นตอนทั้งสองส่วน คือ

การแก้ปัญหาทั่วไป	วิธีการเชิงระบบ
1. ทำความเข้าใจปัญหา	1. ระบุปัญหา/โอกาสในบริบทของระบบ
2. พัฒนาทางเลือก	2. รวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายปัญหาและโอกาส
3. ปฏิบัติการแก้ปัญหา	3. ระบุทางแก้/ทางเลือกในการแก้ปัญหา
	4. ประเมินในแต่ละทางเลือก
	5. เลือกทางแก้ไขที่ดีที่สุด
	6. ปฏิบัติการตามทางแก้ไขที่เลือกไว้
	7. ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตามทางเลือก

อุทัย บุญประเสริฐ (2529:14-15) กล่าวถึงวิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบ ว่าเป็นการทำงานจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ต้องการของงานนั้นทั้งระบบ โดยขั้นตอนที่สำคัญๆ ในเทคนิคเชิงระบบ ได้แก่ 1) กำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขและความต้องการในการพัฒนาของระบบให้ชัดเจน 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ย่อย ที่สัมพันธ์กับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์รวมของระบบใหญ่ทั้งระบบเพื่อสร้างกรอบหรือขอบเขตในการทำงาน (สิ่งที่ต้องการ) 3) ศึกษาถึงสิ่งแวดล้อมหรือข้อจำกัดในการทำงานของระบบและทรัพยากรที่หามาได้ 4) สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาหรือวิธีการในการพัฒนา 5) ตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสม ด้วยวิธีการที่มีเหตุผลเป็นระบบ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม และ

คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ 6) ทดลองปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกไว้ หรือ ทดสอบกับระบบจำลองสถานการณ์ 7) ประเมินผลการทดลองหรือผลการทดสอบ 8) เก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงระบบนั้นให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 9) ดำเนินการเป็นส่วนหนึ่งของระบบปกติ

นอกจากนี้ธเนศ ขำเกิด(2539:61) ได้กล่าวถึงการพิจารณาระบบในทางการบริหาร งานว่า ต้องพิจารณาใน 2 ลักษณะ คือ ระบบที่เป็นหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยเป้าหมาย องค์ประกอบพื้นฐานและบทบาทหน้าที่ การประสานงาน และกิจกรรมต่างๆ และระบบที่เป็น กระบวนการทำงานซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการกำหนดปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์ ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสม การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล รวมทั้งได้ยกตัวอย่างกระบวนการทำงานเชิงระบบของเลห์แมน (Lehman อ้างถึงในธเนศ ขำเกิด, 2539: 64) ซึ่งประกอบด้วยวงจรกิจกรรม 8 ประการ คือ การกำหนดปัญหา การกำหนดจุดประสงค์ การกำหนดทรัพยากรและข้อจำกัด การวิเคราะห์ ทางเลือก การกำหนดทางเลือก การดำเนินการ การประเมินผล และการแก้ไขปรับปรุง

วิธีการเชิงระบบตามที่กล่าวข้างต้นนี้ เป็นกระบวนการพัฒนาระบบในเชิงการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับการแก้ปัญหา และการพัฒนาสิ่งต่างๆ ได้ทั่วไปด้วย

ค. การวิเคราะห์ระบบ

ในกระบวนการพัฒนาระบบนั้น ขั้นตอนการพัฒนาที่สำคัญในขั้นเริ่มแรก คือ การวิเคราะห์ระบบ (systems analysis) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวความคิดและให้นิยามของการวิเคราะห์ระบบ ในรูปแบบและสาขาวิชาต่างๆ ดังตัวอย่าง เช่น เซมเปรียวโว (Semprevivo, 1976: 7) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ คือ กระบวนการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายของปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การและเพื่อการช่วยเหลือในการพัฒนาวิธีการใหม่หรือการปรับปรุงวิธีการสำหรับการปฏิบัติงานโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก วัตถุประสงค์ในการประเมิน (assessment objective) โดยการสังเกต การทำความเข้าใจ และประเมินปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนข้องงานต่างๆ โดยตอบคำถามสำคัญ 4 ข้อ ได้แก่ กำลังทำอะไร ทำไมต้องทำ ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไรและอะไรเป็นปัญหาหลักในการทำ และประการที่สอง วัตถุประสงค์สำหรับความช่วยเหลือ (assistance objective) โดยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยการตอบคำถาม 2 ประการ ได้แก่ อะไรคือหนทางที่มีอยู่ในการจัดการกับปัญหา และอะไรคือประโยชน์และตัวหน่วงเหนี่ยวในการดำเนินการตามทางเลือกเหล่านี้

ส่วนสมิท (Smith, 1982: 396) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ คือ การแยกแยะระบบออกเป็นส่วนๆ ตามองค์ประกอบของระบบเพื่อที่จะศึกษาและอธิบายลักษณะของส่วนประกอบเหล่านั้น โดยกล่าวสอดคล้องกับโมเดลล์ (Modell, 1988: 3) ที่ปรึกษาอาวุโสด้านระบบสารสนเทศของบริษัทที่ปรึกษาทั่วไป อาร์เธอร์ ดี ลิทเทิล (Arthur D. Little) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การแยกปัญหาที่ซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ แล้วอธิบายสภาพและปัญหาเหล่านั้นและทำการสร้างให้ส่วนประกอบเหล่านั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนเอดวาร์ด (Edwards, 1985: 6) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการเชิงระบบ (system process) โดยเป็นขั้นตอนหรือช่วงที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเส้นทางข้อมูล การเรียกข้อมูลและการประมวลข้อมูลขององค์การเพื่อผลิตสารสนเทศ โดยมีเป้าหมายเพื่อระบุว่า ต้องทำอย่างไรจึงจะได้การปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ซึ่งสอดคล้องกับ ฟิตเจอร์ลและฟิตเจอร์ล (FitzGerald and FitzGerald, 1987: 9) ประธานบริษัทที่ปรึกษาด้าน การบริหารสมาคมเจอร์รี่ ฟิตเจอร์ล (Jerry FitzGerald & Association) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ (systems analysis) คือ กระบวนการของการวิเคราะห์ระบบ (process of analysing a system) โดยมีเป้าหมายสำคัญ (potential goal) อยู่ที่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบนั้นให้ดีขึ้น การวิเคราะห์ระบบ เกี่ยวพันถึงการศึกษาและการออกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ (ซึ่งในที่นี่ได้ให้นิยามว่าการวิเคราะห์คือ กระบวนการจำแนกปัญหาเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพื่อ การศึกษาและการแก้ไขปรับปรุง ส่วนระบบ คือ กลุ่มของส่วนประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน)

ประกอบ คุณารักษ์ (2526: 83) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษาเพื่อ ประเมินการดำเนินงานในรูปขององค์ประกอบหนึ่งหรือหลายองค์ประกอบ และขณะเดียวกันก็ เป็นการวางรูปแบบให้กับระบบเสียใหม่หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการวิเคราะห์ระบบนี้เป็น ขั้นแรกที่จะนำไปสู่เป้าประสงค์แห่งการพัฒนาระบบให้เกิดผลสำเร็จหรือมีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพนั่นเอง ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับที่ติน ปรัชญพฤทธิ (2536: 384) ที่กล่าว ว่า การวิเคราะห์เชิงระบบ (system analysis) คือ กระบวนการของการทบทวนวัตถุประสงค์ การออกแบบวิธีที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ การชั่งน้ำหนักประสิทธิผลและค่าใช้จ่าย ของทางเลือกต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเน้นแง่มุมทางเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือ การแสวงหา วิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้นิคม ทาแดง และ ทิพย์เกสร บุญอำไพ (2536: 45) กล่าวถึงในรายละเอียดมากขึ้นว่า การวิเคราะห์ระบบเป็น ขั้นตอนแรกของขั้นตอนหลักในการพัฒนาระบบ และระบุว่า การวิเคราะห์ระบบเป็นการค้นหา ข้อมูลของระบบหรือข้อมูลของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบจุดดี จุดด้อย และ สภาพการณ์ทั่วไปของระบบ ก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดระบบใหม่ การวิเคราะห์นี้จะ

ต้องวิเคราะห์ถึง ภารกิจ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ งาน เครื่องมือหรือสื่อ วิธีการ และการตรวจสอบ การควบคุมและการประเมินด้วย

ส่วนอุทัย หิรัญโต (2526: 320) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบหมายถึงการแยกแยะระบบออกเป็นระบบย่อย หรือส่วนประกอบต่างๆ ของระบบหนึ่งๆ เพื่อที่จะตรวจสอบดูว่าแต่ละส่วนหรือระบบย่อยของระบบใหญ่ทำหน้าที่อย่างไร มีลักษณะอย่างไร มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไร ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2529: 18) กล่าวในทำนองเดียวกันว่า โดยภาพรวมแล้ว การวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการในการศึกษาแยกแยะช่ายงานที่สัมพันธ์กันในระบบเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของระบบในแต่ละส่วนและพฤติกรรมของระบบทั้งระบบเพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน โดยมุ่งเน้นการค้นหาวิธีที่ดีที่สุด ให้ได้ผลดีที่สุดภายใต้ความจำกัดของสิ่งแวดล้อมของปัญหานั้น ๆ ซึ่งโกวิท ประวาลพฤกษ์ (2540: 68) ก็กล่าวสอดคล้องกันว่า ผลจากการวิเคราะห์ จะนำไปสู่ แผนภูมิ รายละเอียด สาเหตุ ปัญหาของระบบ เป็นต้น

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการวิเคราะห์ระบบ โดยเน้นที่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งจำแนกได้ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นการจำแนก ศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของระบบ และประการที่สอง เป็นการศึกษาเพื่อ หาแนวทางปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

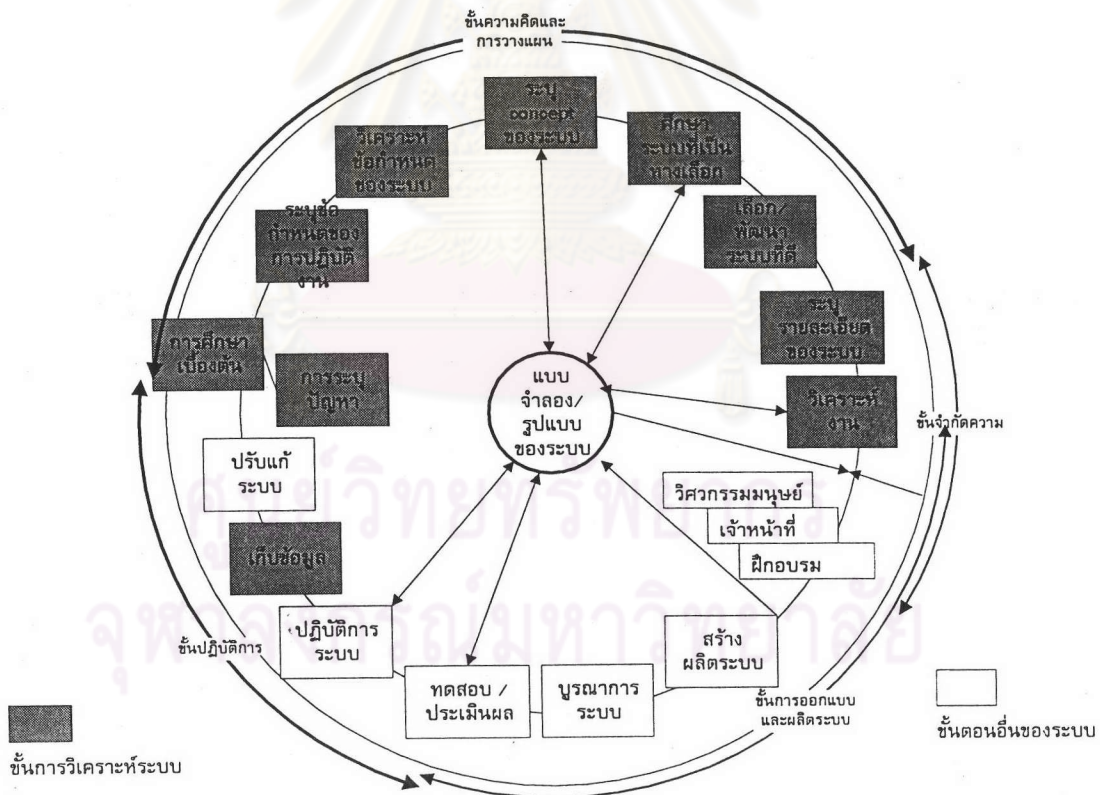
สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง กระบวนการจำแนกศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ของระบบใดระบบหนึ่ง โดยวิเคราะห์และพิจารณาในรายละเอียดของกระบวนการ ระบบย่อย หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์กันทั้งระบบ ทั้งนี้จะเป็นการศึกษาให้เข้าใจสภาพและปัญหาของระบบการทำงาน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการทำแนวทาง ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

จากนิยามของการวิเคราะห์ระบบ จะเห็นว่าการวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือการหาแนวทางปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ซึ่งเลาดอนและเลาดอน (Laudon and Laudon, 1988: 384) จากมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก ได้ขยายความว่า การวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการคือ ประการแรก เพื่อระบุวัตถุประสงค์โดยรวมของระบบ ประการที่สอง เพื่อระบุการดำเนินงานและปัญหาของระบบที่มีอยู่ ประการที่สาม เพื่อระบุข้อกำหนดและวัตถุประสงค์ของระบบใหม่ และประการที่สี่เพื่อระบุสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ดังนั้น ขอบข่ายของการวิเคราะห์ระบบ จึงครอบคลุมถึงการศึกษาสภาพและปัญหา รวมทั้งความต้องการของระบบ และการศึกษาหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบให้ดีขึ้นด้วย

ส่วนในเรื่องขั้นตอนในการวิเคราะห์ระบบนั้นมีแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านให้ไว้ ดังตัวอย่าง เช่น เดอ กรีน (DeGreene, 1970: 83) กล่าวว่า ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ระบบทุกระบบมีขั้นตอนที่สำคัญตามลำดับ 8 ขั้นตอนคือ ขั้นแรก การรับรู้ปัญหาและทางแก้ไข ขั้นที่สอง การกำหนดปัญหาในรูปแบบที่เหมาะสม รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ ข้อกำหนด และแรงบีบด้านเวลา ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม การยอมรับของสังคม ขั้นที่สาม การระบุถึงตัวระบบเองในด้านของขอบเขต การเชื่อมต่อกับสิ่งแวดล้อม หน้าที่หรืออภินัยหนึ่ง คือ การระบุถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตของระบบ หรือองค์ประกอบของระบบ ขั้นที่สี่ ระบุเกณฑ์การปฏิบัติงานของระบบทั้งหมด ขั้นที่ห้า ระบุเค้าโครงทางเลือกและการประเมินผลในด้านค่าใช้จ่าย และประสิทธิผล ขั้นที่หก นำเสนอทางเลือกและผลที่จะได้รับต่อผู้ใช้ ขั้นที่เจ็ด ปฏิบัติการต่อไปในช่วงของการพัฒนาระบบ และขั้นที่แปด วิเคราะห์ระบบปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยขั้นตอนทั้งหมดสรุปได้ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

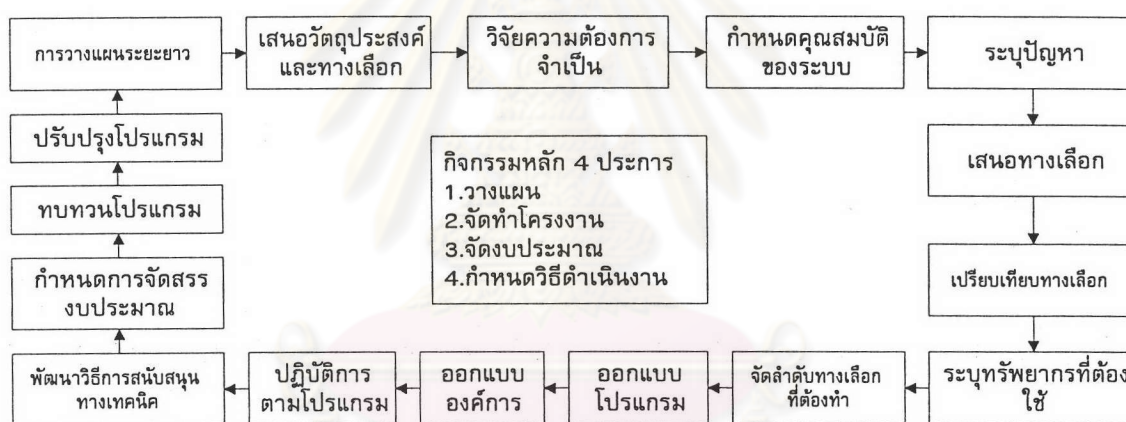
แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการพัฒนาระบบตามแนวความคิดของเดอกรีน



ที่มา : De Greene, K.B. **System Psychology**. NewYork : McGraw-Hill Book Company, 1970. pp. 84.

ฮาร์ทเลย์ (Hartley, 1973: 72) กล่าวถึง การวิเคราะห์ระบบทางการศึกษา โดยใช้ให้ เห็นถึงลำดับเหตุการณ์ของ “กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ (process of systematic planning) ซึ่งเรียกว่า “กระบวนการทั่วไปของการวิเคราะห์ระบบทางการศึกษา (General Process of Educational Systems Analysis)” อันประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย ประการแรกการวางแผน (planning) ซึ่งเป็นการออกแบบโครงสร้างและตัวเลือก ทางกลยุทธ์ ประการที่สองการจัดทำโครงงาน (programming) ซึ่งเป็นการแปลงกลยุทธ์สู่ โปรแกรม ประการที่สามการงบประมาณ (budgeting) ซึ่งเป็นการจัดสรรทรัพยากรและ งบประมาณ และประการที่สี่กำหนดวิธีดำเนินงานของระบบ (systems procedure) ซึ่งเป็น การวิเคราะห์และประเมินผลโปรแกรม ซึ่งแนวความคิดของฮาร์ทเลย์นี้ กล่าวถึงการวิเคราะห์ ระบบในลักษณะที่ครอบคลุมกระบวนการพัฒนาระบบตามที่นักวิชาการท่านอื่นกล่าวถึง โดย ฮาร์ทเลย์ได้เสนอกระบวนการดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 10 กระบวนการวิเคราะห์ระบบทางการศึกษาตามแนวความคิดของฮาร์ทเลย์



ที่มา : Hartley, H.J. Systems Analysis in Education. in M.M. Milstein and J.A.

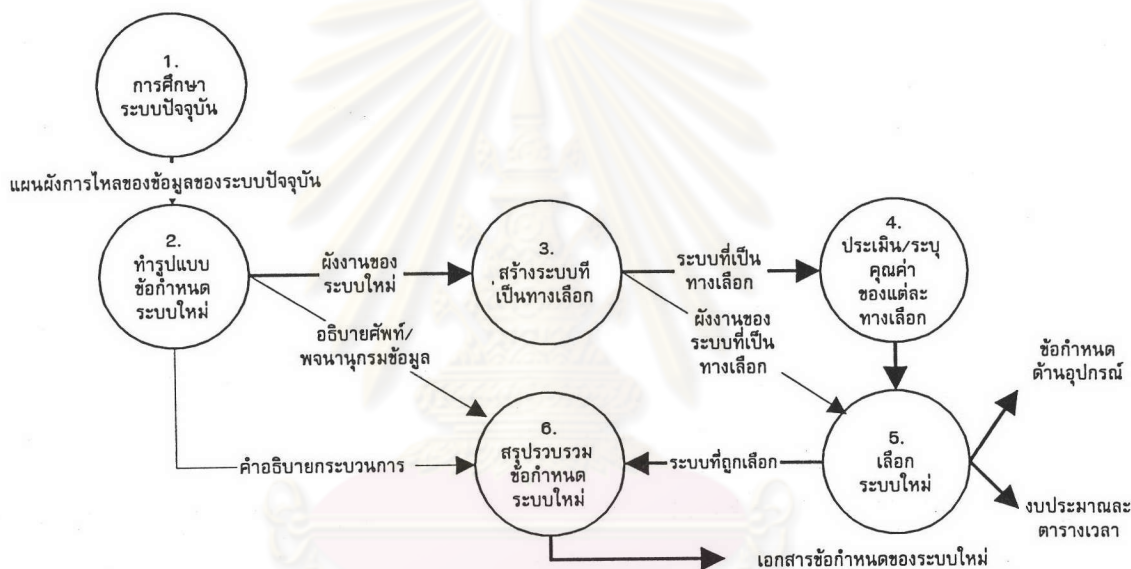
Belasco.(eds.) **Educational Administration and the Behavioral Sciences:**

A System Perspective. NewYork : Allyn and Bacon, 1973. pp. 72.

ส่วน ฟิตเจอร์อัลและฟิตเจอร์อัล (FitzGerald and FitzGerald, 1987: 53) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบ โดยระบุว่ากระบวนการวิเคราะห์ระบบเป็นช่วง (phase) ที่หนึ่งของวงจร การพัฒนาระบบ (system development life cycle) ซึ่งประกอบด้วย การระบุปัญหา การพัฒนาแผนการศึกษา การศึกษาสารสนเทศของส่วนที่ทำการศึกษา และการทำความเข้าใจ ระบบที่เป็นอยู่

ไรลีย์ (Riley, 1981: 24) จากมหาวิทยาลัยแคนซัส (Kansas State University) กล่าวถึงการวิเคราะห์ระบบว่า ต้องมีกิจกรรมสำคัญ 5 ขั้น คือ ขั้นกำหนดปัญหา/ความต้องการของผู้ใช้ระบบ ขั้นกำหนดขอบข่ายของระบบ ขั้นนำระบบทั้งหมดมาหาข้อเท็จจริง ขั้นวิเคราะห์จากการหาข้อเท็จจริง และขั้นจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งฮิกส์ (Hicks, 1986: 120-144) ก็ได้กล่าวไว้สอดคล้องกัน แต่ระบุขั้นตอนที่ละเอียดขึ้น คือ การวิเคราะห์ระบบประกอบด้วยขั้นตอน 6 ขั้น คือ ขั้นการศึกษาาระบบในปัจจุบัน ขั้นการจัดทำข้อกำหนดของระบบใหม่ ขั้นการสร้างระบบที่เป็นทางเลือก ขั้นการระบุคุณค่าของแต่ละทางเลือก ขั้นการเลือกระบบ และขั้นการสรุปรวบรวมข้อกำหนดของระบบใหม่ ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 11 ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบตามแนวความคิดของฮิกส์



ที่มา : Hicks, J.O., Jr. **Information System in Business : An Introduction.** St. Louis : West Publishing Company, 1986. pp. 127.

สำหรับเลาดอนและเลาดอน (Laudon and Laudon, 1988: 384) พิจารณาขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้น คือ ขั้นพิจารณาเป้าหมายโดยรวมของระบบ ขั้นกำหนดการดำเนินการและปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน ขั้นกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายของระบบใหม่ และขั้นกำหนดขอบเขตขององค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ วิลสัน (Wilson, 1991: 64) จากมหาวิทยาลัยแลงคาสเตอร์ (University of Lancaster, UK) ได้กำหนดกระบวนการวิเคราะห์ระบบเชิงวิศวกรรม แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน

คือ ขั้นแรก การกำหนดปัญหาโดยศึกษาวิจัยความต้องการ การศึกษาวิจัยสิ่งแวดล้อม กำหนดรายการของระบบนำเข้า ระบบส่งออกและความสัมพันธ์ของระบบ หาขอบเขตของระบบและกฎเกณฑ์ ขั้นที่สอง เลือกจุดประสงค์ โดยการกำหนดจุดประสงค์ กำหนดระบบที่มีคุณค่าสูงสุด ขั้นที่สาม สังเคราะห์ระบบ เลือกทางเลือกที่เหมาะสมแล้วกำหนดภารกิจของระบบ และอธิบายความสำคัญของระบบย่อย ขั้นที่สี่ วิเคราะห์ระบบโดยขั้นแรกต้องกำหนดว่า จะวิเคราะห์อะไร เลือกเครื่องมือที่วิเคราะห์และนักวิเคราะห์ที่เหมาะสม กำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ขั้นที่ห้า เลือกระบบที่ให้ประโยชน์สูงสุด จากการกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ และขั้นที่หก วางแผนดำเนินการ การเขียนรายงาน ตลอดจนการวางแผนระบบการโฆษณา

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าแม้ว่าแต่ละแนวความคิดจะแบ่งขั้นตอนแตกต่างกันบ้าง หรือมาจากพื้นฐานการวิเคราะห์ระบบที่แตกต่างกัน แต่ก็มีจุดร่วมที่สำคัญ ซึ่งสามารถสรุปในที่นี้ได้ว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ ที่สอดคล้องกับความหมายและวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการพัฒนาระบบโดยทั่วไป สรุปได้เป็น 5 ขั้นตอนสำคัญคือ

1. การศึกษาสภาพและปัญหาของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ การบรรยายสภาพของระบบที่เป็นอยู่ รวมทั้งการประมวลและระบุปัญหาที่ต้องแก้ไข
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการของระบบใหม่ คือ การศึกษาความต้องการ และระบุวัตถุประสงค์ของระบบที่จัดพัฒนาขึ้นมาใหม่
3. การออกแบบ หรือกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงระบบ คือ การกำหนดวิธีการและรูปแบบที่เป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้
4. การประเมินแต่ละทางเลือกที่ออกแบบหรือกำหนดไว้ คือ การทดลองหรือทดสอบเพื่อประเมินวิธีการหรือทางเลือกที่ออกแบบไว้
5. การนำเสนอทางเลือกและข้อกำหนดของระบบใหม่ คือ การนำเสนอวิธีการหรือทางเลือกที่สอดคล้องกับการศึกษาในขั้นต้น ต่อผู้เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาดำเนินการติดตั้งระบบหรือปฏิบัติการตามระบบใหม่ต่อไป

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 13) จากมหาวิทยาลัยเนบราสกา-ลินคอล์น (University of Nebraska-Lincoln) รวมทั้ง เพซ สมิทและมิลล์ (Pace, Smith and Mill, 1991: 3) จากมหาวิทยาลัยบริกแฮมยั้ง (Brigham Young University) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลขององค์การต่างๆ ว่า จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญ 3 ประเภท คือ ทรัพยากรทางกายภาพ (physical resource) ได้แก่ เครื่องมือและวัสดุต่างๆ ทรัพยากรทางการเงิน (financial resource) ได้แก่ เงินทุนและเครดิต และทรัพยากรมนุษย์ (human resource) ได้แก่ คนงาน และผู้บริหาร โดยที่ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การทุกองค์การ และต้องมี “การพัฒนา (development)” ให้มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

ก. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึง “ทรัพยากรมนุษย์” และ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ในองค์การ ได้มีการให้คำอธิบายและชี้ให้เห็นขอบข่ายของกิจกรรมหรือการดำเนินงานเกี่ยวกับ “ทรัพยากรมนุษย์” และ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ดังตัวอย่าง เช่น สมาคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (American Society for Training and Development=ASTD) (quoted in Goad, 1989: 3) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า “กงล้อของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel)” หรือที่เรียกว่า Models for Excellence ซึ่งกล่าวถึงขอบข่ายของกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่าครอบคลุมถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ 9 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การออกแบบองค์การและการออกแบบงาน 3) การพัฒนาองค์การ 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) สหภาพและแรงงานสัมพันธ์ 6) การช่วยเหลือลูกจ้าง 7) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 8) การวิจัยและระบบสารสนเทศด้านบุคคล และ 9) การคัดเลือกและการจัดคนเข้าทำงาน ต่อมา แมคลาแกน (McLagan, Patricia quoted in Gilley and Eggland, 1989: 19) ผู้บริหารโครงการซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสูงใน ASTD ได้แบ่งขอบข่ายของการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์นี้ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development = HRD) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

2. กลุ่มเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 8 ส่วน คือ การออกแบบองค์การและการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารการปฏิบัติงาน การคัดเลือกและการจัดคนเข้า

ทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทน การช่วยเหลือลูกจ้าง สหภาพและแรงงาน สัมพันธ์ และระบบสารสนเทศและการวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

ต่อมา Gilley และ Egglund (Gilley and Egglund, 1989: 19) ได้ปรับปรุงรูปแบบดังกล่าว โดยปรับในส่วนของการฝึกอบรมและการพัฒนา ให้เป็นเรื่องของการพัฒนารายบุคคล และแบ่งกลุ่มกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็น 2 กลุ่มเช่นเดียวกัน คือ

1. กลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development = HRD) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 3 ส่วน คือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

2. กลุ่มเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) ประกอบด้วยการดำเนินงาน 7 ส่วน คือ การออกแบบองค์การและการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดคนเข้าทำงาน ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ตอบแทน การช่วยเหลือลูกจ้าง และสหภาพและแรงงานสัมพันธ์

ซึ่งอาจสรุปให้เห็นขอบข่ายทั้งหมดนี้ในแผนภาพดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 12 วงล้อทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel)

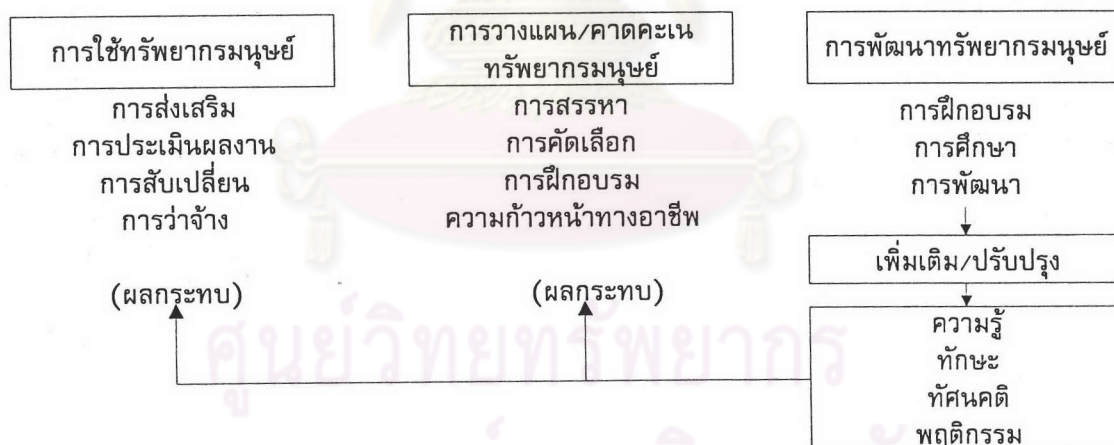


ที่มา : Gilley, J.W. and Egglund, S.A. **Principles of Human Resource Development.**

Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1989. pp. 19.

นอกจากนี้ กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 6) ยังได้กล่าวถึง “แนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (human resource concept)” โดยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของกิจกรรมหรืองานทั้งหมดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่เรียกว่าเป็น “กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (human resource process)” โดยจำแนกการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรมนุษย์ (human resource utilization) ประกอบด้วยการดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริม การประเมินผลงาน การโอนย้าย และการจ้างงาน 2) กลุ่มที่เกี่ยวกับการวางแผนและการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning and forecasting) ประกอบด้วยการดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม ความก้าวหน้าในอาชีพ และ 3) กลุ่มที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) ประกอบด้วยการดำเนินงานเกี่ยวกับ “การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)” ซึ่งเป็นการเพิ่มเติม/ปรับปรุง ความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ อันจะส่งผลกระทบต่อ การวางแผน/คาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งแนวความคิดดังกล่าว สรุปในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 13 กระบวนการทรัพยากรมนุษย์ (human resource process) ตามแนวความคิดของกิลเลย์และเอกแลนด์



ที่มา : Gilley, J.W. and Eggland, S.A. **Principles of Human Resource Development.**

Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1989. pp. 6.

แนวความคิดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของกิลเลย์และเอกแลนด์นี้ จำแนกกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ใกล้เคียงกับแนดเลอร์และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler, 1989: 230) ซึ่งแบ่งกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรม

อื่นๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในส่วนของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นประกอบด้วยกิจกรรม 3 ประการคือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา โดยแสดงกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 14 กลุ่มกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของแนดเลอร์

กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์	
<p>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การฝึกอบรม</p> <p>การศึกษา</p> <p>การพัฒนา</p>	<p>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การสรรหา, การคัดเลือก</p> <p>การบรรจุแต่งตั้ง, การจ้างงาน</p> <p>การประเมินผลงาน, ระบบสารสนเทศ</p> <p>ผลประโยชน์ตอบแทน</p>
<p>สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การพัฒนาองค์การ</p> <p>โครงการช่วยเหลือลูกจ้าง</p> <p>คุณภาพชีวิตการทำงาน</p>	<p>กิจกรรมอื่นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์</p> <p>การวางแผนทรัพยากรมนุษย์</p> <p>แรงงานสัมพันธ์</p> <p>การวิจัย</p> <p>การพัฒนาอาชีพ</p>

ที่มา : Nadler, L. and Nadler, Z. **Developing Human Resources** (3rd ed). San Francisco : Jossey-Bass, 1989. p. 230.

ในประเด็นเดียวกันนี้ เพซ สมิทและมิลล์ (Pace, Smith and Mills, 1991: 3-4) ได้แบ่งกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยยึดเป้าหมายของกิจกรรมเป็นหลัก ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มการสร้างสรรระบบ (creating the system) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมคือการออกแบบองค์การ การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและจัดคนเข้าทำงาน 2) กลุ่มการบำรุงรักษาระบบ (maintaining the system) อันประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ ระบบสารสนเทศ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การช่วยเหลือลูกจ้างและแรงงานสัมพันธ์ และ 3) กลุ่มการปรับปรุงระบบ (improving the system) ซึ่งประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนารายบุคคล และการพัฒนาองค์การ โดยสรุปแต่ละกลุ่มประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 15 วงจรกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Activity Areas Wheel) ตามแนวความคิดของเพช สมิทและมิลล์



ที่มา : Pace, R.W., Smith, P.C. and Mills, G.E. **Human Resource Development : The field.**
New Jersey: Prentice Hall, 1991. pp. 4.

จากแนวความคิดดังกล่าวเหล่านี้ จะเห็นได้ว่า แนวความคิดส่วนใหญ่สอดคล้องกัน โดยพิจารณาว่างานเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีขอบข่ายครอบคลุมกิจกรรม/การดำเนินงานที่สำคัญ 11 ประการ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การออกแบบองค์กร การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกและการจัดคนเข้าทำงาน งานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ งานเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การช่วยเหลือลูกจ้าง และงานเกี่ยวกับสหภาพและแรงงานสัมพันธ์

โดยเฉพาะในส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นประกอบด้วยกิจกรรม/การดำเนินงานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ

นอกจากนี้การศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบแนวความคิดที่น่าสนใจเช่น กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 5) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นในองค์กรเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและ/หรือการเติบโตของบุคคล และเพื่อเป้าประสงค์ของ

การปรับปรุงงาน บุคคลและ/หรือองค์การ ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้ สอดคล้องและใกล้เคียงกับแนวคิดของแนดเลอร์ (Nadler, 1990: 1.3) อดีตศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยจอร์จวอชิงตัน (George Washington University) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง มวลประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ถูกจัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงาน หรือการเติบโตทั่วไปของบุคคล

มอนดีแห่งมหาวิทยาลัยแมคเนิส สเตท (McNeese State) และโน แห่งมหาวิทยาลัยอีสต์ เท็กซัส สเตท (East Texas State)(Mondy and Noe, 1990: 270) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นความพยายามที่ต่อเนื่องและมีแผนของฝ่ายบริหารในการปรับปรุงศักยภาพของลูกจ้างหรือคนงาน และสมรรถนะขององค์การโดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษา และโครงการการพัฒนา

แมคลาแกน (McLagan, 1989: 52 quoted in Pace, Smith and Mills, 1991: 2) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การบูรณาการการฝึกอบรมและการพัฒนา (บุคคล) การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การ ซึ่งเพซ สมิทและมิลล์ (Pace, Smith and Mills, 1991: 6) ได้กล่าวสรุปถึงนิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าหมายถึง การบูรณาการของบทบาทในการพัฒนารายบุคคล (Individual Development=ID) การพัฒนาองค์การ (Organization Development=OD) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development=CD) เพื่อการบรรลุผลสูงสุดในด้านผลิตผล คุณภาพ โอกาส และการเติมเต็มแก่สมาชิกขององค์การ ทำให้สมาชิกประสบความสำเร็จในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดย การพัฒนารายบุคคล เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการช่วยให้บุคคลหรือลูกจ้าง สามารถระบุดจุดอ่อนจุดแข็งของตน และสามารถสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อนและใช้ศักยภาพเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์การในขณะที่ประสบความสำเร็จส่วนตนด้วย การพัฒนาองค์การ จะพุ่งเป้าไปที่ระบบโครงสร้าง หน้าที่ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์การ และ การพัฒนาอาชีพ จะมุ่งพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างงานของบุคคลและองค์การ และวิธีการที่บุคคลปฏิบัติงานตามบทบาทและตำแหน่งของตน (Pace, Smith and Mills, 1991: 6)

ซึ่งในประเด็นเดียวกันนี้ กิลเลย์และเอ็กแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 72-86) กล่าวในรายละเอียดมากขึ้น โดยสรุปได้ว่า

การพัฒนารายบุคคล หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ/หรือปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหมายถึง การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) นั้นเอง

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของผู้บริหาร และเป็นการระบุดึงความสนใจ ค่านิยม ศักยภาพ กิจกรรมและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับงานในอนาคตของบุคคลโดยการพัฒนาอาชีพประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 5 ขั้น (A five-stage approach to career development) คือ การปฐมนิเทศพนักงาน (employee orientation) การวิเคราะห์ตนเอง (individual self analysis) การตรวจสอบสภาพที่เป็นจริงของตน (reality check) การพิจารณาทางเลือกในการพัฒนาอาชีพ (determine the options) การวางแผนเป้าหมายและวิธีการพัฒนาอาชีพ (career goal) ซึ่งกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของบุคคลในองค์การ ได้แก่ การวางแผนอาชีพ การรับรู้ด้านอาชีพ การใช้ศูนย์ทรัพยากรด้านอาชีพ ระบบของตำแหน่งงานในองค์การ ระบบการให้กำลังใจ การพัฒนาศูนย์ทรัพยากรด้านอาชีพ การให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นที่ปรึกษาด้านอาชีพ การจัดสัมมนา และประชุมปฏิบัติการด้านพัฒนาอาชีพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินการปฏิบัติงาน และแผนด้านเส้นทางอาชีพ (career path) โดยสรุปขั้นตอนและกิจกรรมด้านการพัฒนาอาชีพ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ขั้นตอนและกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

ขั้นตอน	กิจกรรมของบุคคล	กิจกรรมขององค์การ
1.การปฐมนิเทศ	ความรับผิดชอบด้านอาชีพ	การประชุมปฏิบัติการ
2.การวิเคราะห์ตนเอง	การวิเคราะห์อาชีพ	การใช้ผู้บริหารเป็นผู้แนะแนว
3.การตรวจสอบสภาพจริง	การวิเคราะห์ตนเอง	การประเมินการปฏิบัติงาน
4.การกำหนดทางเลือก	การรับรู้องค์การ การใช้ศูนย์ทรัพยากรอาชีพ	การกำหนดตำแหน่ง การจัดศูนย์ทรัพยากรอาชีพ
5.การกำหนดวิธีการพัฒนา	การวางแผนอาชีพ	การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การใช้ผู้บริหารเป็นผู้แนะแนว การชมเชยการวางแผนอาชีพ

ที่มา : Gilley, J.W. and Eggland, S.A. **Principles of Human Resource Development.**

Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1989. pp. 72.

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าขั้นตอนการพัฒนาอาชีพ ตามแนวคิดของกิลเลย์และเอกแลนด์ มี 5 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนนั้น องค์การและบุคคลในองค์การ มีกิจกรรมที่พึงปฏิบัติที่

เกี่ยวข้องสนับสนุนกัน เช่น ในขั้นการปฐมนิเทศ ส่วนขององค์การ ควรมีกิจกรรมการประชุมปฏิบัติการ ส่วนของบุคคลก็ควรมีกิจกรรมความรับผิดชอบด้านอาชีพของตน เป็นต้น

การพัฒนางานองค์การ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขององค์การเพื่อการเพิ่มประสิทธิผลโดยรวมของหน่วยงานหรือองค์การ โดยการพัฒนาองค์การประกอบด้วยกิจกรรม 6 ช่วง คือ การระบุปัญหา (problem identification phase) การเชื่อมโยง (relationship phase) ความต้องการของบุคลากรและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agents) การวินิจฉัยสภาพขององค์การ (diagnostic phase) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา (solution phase) การสอดแทรกหรือใส่สิ่งสอดแทรก (intervention phase) และการประเมินผล (evaluation phase) โดยตัวอย่างของการสอดแทรกในการพัฒนางานองค์การ เช่น การสร้างทีมงาน การจัดโครงสร้างงานใหม่ เป็นต้น

และนอกจากนี้ กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 16) ยังได้จำแนกกิจกรรมการเรียนรู้ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็น 3 ประเภทด้วย (three types of HRD learning activities) คือ กิจกรรมการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job) กิจกรรมการเรียนรู้นอกการปฏิบัติงาน (off-the-job) และกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน (through-the-job) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 3 ประเภทนี้มีเป้าประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคล โดยอธิบายว่า กิจกรรมการเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน คือ ที่จัดขึ้นในขณะที่บุคคลปฏิบัติงานปกติโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้หรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูง เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training) ซึ่งรวมถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และการสัมมนา (seminars) ที่ออกแบบให้กลุ่มมีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น กิจกรรมการเรียนรู้นอกการปฏิบัติงาน คือ การเรียนรู้ที่จัดขึ้นนอกการปฏิบัติงานปกติ เช่น หลักสูตรของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา ที่จัดขึ้นโดยผู้สอนหรือที่ปรึกษาภายนอกหน่วยงาน และใช้อาคารสถานที่นอกหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ผ่านงานที่ได้รับมอบหมาย และ/หรือหน้าที่ใหม่ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนความก้าวหน้า การพัฒนาและความเชื่อมั่นของบุคลากร เป็นการเน้นการจัดประสบการณ์ใหม่และเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น เช่น การหมุนเวียนงาน (job rotation) การขยายงาน (job enrichment program) เป็นต้น

นอกจากนี้ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2538: 14) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคคล หมายถึงถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งหมด อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษา ให้ทุกคนทุกระดับได้มีความรู้

ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติอันพึงปรารถนา และรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน และการพัฒนาตนเองด้วย

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน และ/หรือเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาในงาน อันมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงตัวบุคคล งาน และ/หรือองค์การ โดยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีขอบข่ายครอบคลุม ถึงกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ 3 ส่วน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ

ข. การฝึกอบรมและการพัฒนา

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวความคิดและการให้นิยามของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ปรากฏว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจอยู่ 2 ประการ ซึ่งเชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2530: 88-95) ระบุว่า ประการแรกเป็นปัญหาเกี่ยวกับความสับสนของการใช้คำว่า “การฝึกอบรม (training)” และ “การพัฒนา (development)” รวมทั้ง “การศึกษา (education)” และประการที่สอง เป็นปัญหาเกี่ยวกับความหลากหลายและไม่มีเอกภาพของการใช้คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” กล่าวคือ การใช้คำที่มีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันเป็นจำนวนมากเช่นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development = HRD) การพัฒนากำลังคน (Manpower Planning=MD) การพัฒนาเจ้าหน้าที่ (Staff Development=SD) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development=ED) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development=PD) เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นพ้องกับเชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล ซึ่งกล่าวว่าปัญหาทั้งสองประการนี้ควรมีการหาข้อสรุป โดยมีการให้นิยามและการสรุปถึงความแตกต่างระหว่างคำเหล่านี้ให้แน่ชัด

นักวิชาการด้านการบริหารและการพัฒนาบุคคล รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากได้เสนอแนวความคิดและคำจำกัดความของคำว่า “การฝึกอบรม” “การพัฒนา” และ “การศึกษา” ไว้ดังตัวอย่างเช่น ฟลิปโป (Flippo, 1984: 199) ศาสตราจารย์ด้านการบริหาร จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐออริโซนา (University of Arizona) กล่าวว่า หลังจากได้มี การสรรหา คัดเลือกบุคคลมาแล้วจำเป็นต้องมี “การพัฒนา (development) เพื่อให้บุคลากร เหล่านี้มีความเหมาะสมกับงานและองค์การดีขึ้น” โดยในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว นั้น หมายถึง การใช้ “การฝึกอบรม (training) เพื่อการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ” และ “การศึกษา (education) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความเข้าใจสิ่งแวดล้อมโดยรวม”

ด้านกิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 4) ได้กล่าวถึงนิยามของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลในปัจจุบัน ส่วน การพัฒนา คือ การเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง ถึงแม้ว่าอาจจะมีผลกระทบต่องานในปัจจุบันและอนาคตก็ตาม

ส่วนชูเลอร์และฮูเบอร์ (Schuler and Huber, 1990: 364) นั้น กล่าวถึงนิยามของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเน้นถึงลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องว่า การฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงทักษะของคณงานเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ส่วนด้าน การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงความรู้ของคณงานเพื่องานในอนาคต

แนดเลอร์ (Nadler, 1990: 1.20) ก็ได้กล่าวถึงนิยามของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเน้นในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การฝึกอบรม เมื่อกล่าวในสาขาของ HRD หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา หมายถึง การเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตของบุคคลแต่ไม่เกี่ยวกับเฉพาะงานในปัจจุบันหรืออนาคต แต่เป็นการช่วยให้บุคคลเติบโตผ่านการเรียนรู้ต่างๆ ไป ซึ่งสอดคล้องกับเรย์ (Rae, n.d.: 131-136) ผู้จัดการโครงการการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารแห่งศูนย์การบริหารนานาชาติบัคกิงแฮม (The International Management center from Buckingham) กล่าวว่า คำว่า การพัฒนา เป็นคำที่ใช้ในความหมายกว้างและหละหลวม บางครั้งก็เป็นคำพ้องกับคำว่าฝึกอบรม แต่คำว่า การพัฒนามีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรมซึ่งมักจะใช้กับกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเดียวเช่น หลักสูตรการฝึกอบรม เป็นต้น โดยที่คำว่า การพัฒนา สามารถพิจารณาในลักษณะที่เป็นวิธีการโดยรวมในการปรับปรุงและเพิ่มพูนบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งการพัฒนายจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มของการฝึกอบรมหลายๆ ประเภท โดยเป็นการเชื่อมต่อประสบการณ์การเรียนรู้โดยรวมที่จะทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ที่เข้มแข็งขึ้น

นอกจากนี้ ก็มีนักวิชาการได้ให้นิยามของคำดังกล่าวอีกหลายท่าน เช่น เดสเลอร์ (Dessler, 1991: 254) ศาสตราจารย์ด้านธุรกิจจากมหาวิทยาลัยฟลอริดาอินเตอร์เนชันนอล (Florida International University) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อสอนผู้ปฏิบัติงานใหม่ให้มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มิลโควิชและบัวดูว์ (Milkovich and Boudreau, 1994: 490) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือกระบวนการเชิงระบบที่ทำการปลูกฝัง (foster) ทักษะ ภูมิ ความคิดรวบยอด หรือทัศนคติที่จำเป็นซึ่งจะปรับปรุงลักษณะของคณงานให้เหมาะสมกับความต้องการในการจ้างงาน และการฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ กระบวนการพัฒนา

สมยศ นาวิการ (2525: 523) กล่าวว่า คำว่า การฝึกอบรม มักจะถูกใช้ในกรณีของการสอนทักษะทางเทคนิคให้กับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับการบริหาร และในเรื่องเดียวกันนี้ ดนัย เทียมพุด (2537: 20) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการพัฒนา โดยการฝึกอบรม หมายถึง การยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกวิถีทางให้เท่าเทียมกับงานที่มอบให้ทำ โดยที่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น หมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนดเพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ส่วนพยอม วงศ์สารศรี (2537: 168) ก็ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนการพัฒนา หมายถึงการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ

จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า “การฝึกอบรม” คือ กิจกรรมหรือกระบวนการการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานปัจจุบันของบุคคล “การพัฒนา” อันเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์นั้น คือ กระบวนการการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อการเจริญงอกงาม และการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคลโดยครอบคลุมถึงการดำเนินงานหรือกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการปรับปรุงและเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล และ “การศึกษา” คือ เพิ่มพูนความรู้ทั่วไปและความเข้าใจสิ่งแวดล้อมโดยรวม

อย่างไรก็ตาม ในเอกสารทางการบริหารจำนวนมากมีการกล่าวถึง “การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)” ควบคู่กัน ซึ่งในทางปฏิบัติก็มักจะใช้ปะปนกัน แต่ได้มีความพยายามทำการศึกษา วิเคราะห์และจำแนกคุณลักษณะการดำเนินงานและจุดเน้นของการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาตามแนวทางต่อไปนี้

ก. พิจารณาความแตกต่างโดยยึดหลักเกณฑ์ของการจัดกระทำและสิ่งที่เกิดขึ้นของการฝึกอบรมและการพัฒนา ว่า ใคร อะไร ทำไม และเมื่อไร ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 การพิจารณาจุดเน้นของการฝึกอบรมและการพัฒนา

หัวข้อที่พิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ใคร (who)	บุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร	ผู้บริหารระดับต่างๆ
อะไร (what)	ความรู้ทางด้านเทคนิคต่างๆ รวมทั้งการควบคุมเครื่องจักรกล	แนวความคิดโดยทั่วไปด้านทฤษฎี
ทำไม (why)	ต้องการให้รู้งานเฉพาะอย่างที่จะทำ	ต้องการให้รู้ทั่วไป
เมื่อไร (when)	ระยะสั้นๆ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ระยะยาวไม่มีกำหนดแน่นอน

ที่มา : Sikula and McKenna. อ้างถึงใน สัณห์ชัย ลิขณรังษี. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. หน้า 14.

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา เมื่อพิจารณาโดยยึดหลักเกณฑ์การจัดกระทำและสิ่งที่เกิดขึ้นของการฝึกอบรมและการพัฒนา คำว่า การฝึกอบรมจะเน้นที่บุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร ส่วนคำว่า การพัฒนา จะเน้นถึงผู้บริหารระดับต่างๆ การฝึกอบรมต้องการให้มีความรู้ด้านเทคนิคต่างๆ ส่วนการพัฒนาต้องการให้มีความรู้ทั่วไปด้านทฤษฎี เป็นต้น

ข. พิจารณาความแตกต่างที่จุดเน้นของการฝึกอบรมและการพัฒนาในรายการเกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีดำเนินการและผู้รับผิดชอบ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3 การพิจารณาเป้าหมาย วิธีดำเนินการและผู้รับผิดชอบของการฝึกอบรม และการพัฒนา

ข้อพิจารณา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (objective)	ต้องการให้ความรู้, แนะนำแนวทางหรือเทคนิคในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาความชำนาญเฉพาะเรื่อง (Specialist)	ต้องการที่จะพัฒนาระดับผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ให้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ตามที่แต่ละคนมีอยู่
ลักษณะหรือวิธีการดำเนินการ (activity)	เป็นการฝึกฝนเฉพาะอย่างเป็นครั้งคราวตามที่แต่ละหน่วย/งาน ต้องการ แต่ต้องมีระบบ และขั้นตอน	เป็นลักษณะการกระทำที่ต่อเนื่อง ไม่มีจุดสิ้นสุด เป็นการเรียนรู้จากการกระทำโดยยึดประสบการณ์ของแต่ละคนเป็นฐาน
ผู้รับผิดชอบ (responsibility)	เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา/ หน่วยฝึกอบรม/หรือฝ่ายบริหารบุคลากรที่จะจัดฝึกอบรมหรือให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการจัดฝึกอบรมพนักงาน	เป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานหลักทุกระดับที่ดูแลพัฒนาผู้จัดการระดับต่างๆ ตามแนวอาชีพและความสามารถของพนักงานแต่ละคน

ที่มา : ธนิษฐานิชัย นาคะสุวรรณ, 2522. อ้างถึงใน วิโรจน์ ลิทธิพลากุล. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานฝึกอบรมระหว่างองค์การของรัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. หน้า 19.

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าสามารถพิจารณาความแตกต่างของคำว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา ได้ในประเด็นเป้าหมาย วิธีดำเนินการและผู้รับผิดชอบ ด้วย เช่น เป้าหมายของการฝึกอบรม ต้องการให้ความรู้ แนะนำแนวทางหรือเทคนิคในการทำงาน ตลอดจนการพัฒนาความชำนาญเฉพาะเรื่อง ส่วนการพัฒนา ต้องการที่จะพัฒนาระดับผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ให้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ตามที่แต่ละคนมีอยู่ เป็นต้น

ค. พิจารณาความแตกต่างที่จุดเน้นของการจัดกระทำของ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ในรายการเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ระยะเวลา หลักเกณฑ์การจัด และการประเมินผล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบคุณลักษณะของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา
ด้านจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ระยะเวลา หลักเกณฑ์การจัดและการประเมินผล

การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
มุ่งคน	มุ่งงาน	มุ่งองค์การ
เพิ่มความรู้/สติปัญญา/ การปรับตัว	เพิ่มความรู้ ทักษะ ทักษะคน	เพิ่มความสามารถ
ใช้เวลานาน	ใช้เวลาน้อย	ใช้เวลาน้อย ต่อเนื่อง
พิจารณาอายุ/สติปัญญา	พิจารณางานที่ทำ	พิจารณาศักยภาพ
วัดผลทดสอบ	วัดผลที่การทำงาน	วัดผลที่ความสำเร็จ ขององค์การ

ที่มา : เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายซีเมนต์ไทย. อ้างถึงใน สันหทัย
ลิขิตรังษี. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด.
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
หน้า 17.

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า จุดเน้นในการจัดกระทำของ การศึกษา การฝึกอบรม
และการพัฒนา ในรายการเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ระยะเวลา หลักเกณฑ์การจัด และ
การประเมินผล แตกต่างกันไป เช่น การศึกษามุ่งคนโดยเพิ่มพูนความรู้/สติปัญญา/การปรับตัว
วัดผลสำเร็จจากการสอบ การฝึกอบรมมุ่งงานโดยเพิ่มพูนความรู้/ทักษะ/ทัศนคติ วัดผลสำเร็จ
จากการทำงาน และการพัฒนามุ่งองค์การโดยเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน วัดผลสำเร็จ
จากความสำเร็จขององค์การ เป็นต้น

ง. พิจารณาที่จุดเน้นและจุดร่วมของการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา และ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 16 จุดเน้นและจุดร่วมของการศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา



ที่มา : ดนัย เทียมพุด. กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. หน้า 22.

จากแผนภาพที่ 16 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ จุดร่วมกันของการศึกษาซึ่งเน้นความสำเร็จที่ตัวบุคคล การฝึกอบรมซึ่งเน้นความสำเร็จที่งาน และการพัฒนาซึ่งเน้นความสำเร็จที่องค์การ

จากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา มีคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญ โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

การฝึกอบรม มีคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรก การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้อันเป็นกลยุทธ์หรือแนวทางอย่างหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประการที่สองการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล ประการที่สามการฝึกอบรมมีจุดหมายปลายทางเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างดี และประการที่สี่ค่าว่าการฝึกอบรมมักใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติการหรือบุคคลที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

การพัฒนา เป็นคำที่มีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม โดยค่าว่าการพัฒนา มีคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกการพัฒนาเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ครอบคลุมการดำเนินงานหรือกิจกรรมทั้งหมดเกี่ยวกับการปรับปรุงและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคล ประการที่สอง การพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเจริญงอกงามของบุคคลโดยรวม และประการที่สามค่าว่าการพัฒนา มักใช้กับบุคลากรระดับบริหาร

การศึกษา มีคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญ คือ การศึกษา เป็นกระบวนการที่ไม่ได้มุ่งทักษะเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งประสบการณ์หลายอย่างให้ผู้เรียน เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ และใช้ระยะเวลายาวนาน

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ยังพบว่ามีการใช้คำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่หลายคำเช่น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)” “การพัฒนากำลังคน (Manpower Development=MD)” “การพัฒนาเจ้าหน้าที่ (Staff Development=SD)” “การพัฒนาพนักงาน (Employee Development=ED)” “การพัฒนาบุคคล (Personnel Development=PD)” ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ที่ใช้คำเหล่านี้มักจะไม่ได้เปรียบเทียบหรือระบุความแตกต่างที่ชัดเจนให้เห็น แต่ในเรื่องนี้ปรากฏว่า เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530: 95) ได้รวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่ใช้คำต่างๆ ข้างต้น และสรุปความแตกต่างระหว่างความหมายของคำดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคำที่มีความหมายในลักษณะกว้างและกลุ่มคำที่มีความหมายในลักษณะแคบ โดยสรุปประเด็นความแตกต่างได้ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ความแตกต่างระหว่างคำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

	ความหมายกว้าง	ความหมายแคบ
ลักษณะแตกต่าง	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) การพัฒนากำลังคน (MD)	การพัฒนาเจ้าหน้าที่ (SD) การพัฒนาพนักงาน (ED) การพัฒนาบุคคล (PD) การพัฒนาอาชีพ (CD)
ขอบเขต การวิเคราะห์	ครอบคลุมถึงโครงสร้าง กระบวน การบริหารงานบุคคลด้านอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา รวมทั้ง กรรมวิธีหรือวิธีการที่มีส่วนช่วยให้ เกิดการพัฒนา	เน้นเฉพาะกรรมวิธีหรือวิธีการซึ่ง อาจจะกำหนดออกมาในรูปของแผน หรือโครงการฝึกอบรมในการยก ระดับทักษะและความรู้ของคน

ที่มา : เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล :
การเมือง ค่านิยมและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
โอเดียนสโตร์, 2530. หน้า 95.

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า คำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลายคำ โดยสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างความหมายของคำดังกล่าวออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคำที่มีความหมายในลักษณะกว้างเช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนากำลังคน

และกลุ่มคำที่มีความหมายในลักษณะแคบ เช่น การพัฒนาเจ้าหน้าที่ และการพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการให้นิยามของคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น คือ นักวิชาการกลุ่มหนึ่งกล่าวเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมถึง การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ส่วนนักวิชาการอีกส่วนหนึ่งกล่าวเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนารายบุคคลในองค์การโดยผ่านการฝึกอบรม การศึกษาและโครงการพัฒนา แต่อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่า คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” นั้นเป็นคำที่มีความหมายในลักษณะกว้าง มีขอบเขตการวิเคราะห์ที่ครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าคำอื่นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มีความครอบคลุมมากกว่าคำว่า การพัฒนาเจ้าหน้าที่ การพัฒนาพนักงาน หรือการพัฒนาบุคคล ซึ่งมีขอบเขตการวิเคราะห์ที่เฉพาะเจาะจงหรือแคบกว่าไว้ด้วย

แต่เมื่อพิจารณา เป้าประสงค์และภารกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็ได้พบว่า แนดเลอร์และวิกส์ (Nadler and Wiggs, 1986 quoted in Gilley and Eggland, 1989: 13) ได้กล่าวถึงเป้าประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การลดค่าใช้จ่าย การปรับปรุงคุณภาพ และการเพิ่มศักยภาพขององค์การ

ส่วน ลอว์รี (Lawrie, 1986 quoted in Gilley and Eggland, 1989: 13) กล่าวในลักษณะเน้นการกระทำเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยกล่าวว่าเป้าประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประการ ได้แก่ ประการแรกการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ประการที่สอง การฝึกอบรมพนักงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบใหม่ ประการที่สามการปรับปรุงศักยภาพและทักษะของพนักงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประการที่สี่การเตรียมการให้พนักงานได้ก้าวหน้าและมีความเจริญมากขึ้น ส่วนในด้านภารกิจ(mission) ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989: 13) ได้กล่าวถึงภารกิจในเชิงขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวในตอนต้นโดยกล่าวว่าภารกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ สิ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระทำ ได้แก่ ประการแรก การจัดให้มีการพัฒนารายบุคคลโดยมุ่งที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคล ประการที่สองจัดให้มีการพัฒนาอาชีพโดยมุ่งที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และประการที่สามจัดให้มีการพัฒนาองค์การที่เป็นผลให้เกิดการใช้ศักยภาพของบุคคลได้อย่างเต็มที่ และปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคล อันจะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การด้วย(โดยประสิทธิภาพนี้วัดจากการเพิ่มขึ้นของศักยภาพหรือผลกำไรขององค์การ) จากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นว่า เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้

ทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น โดยมีภารกิจคือ การพัฒนาทั้งในส่วนบุคคล อาชีพและองค์การเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

อีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจเรื่องส่วนประกอบ และแนวทางของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานทาง วิชาการต่างๆ พบว่ามีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงส่วนประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ เช่น กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley, and Eggland, 1989: 13-14) กล่าวว่า ส่วนประกอบ พื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (three fundamental component of HRD) มี 3 ส่วน คือ การพัฒนารายบุคคล (individual development (personal)) การพัฒนาอาชีพ (วิชาชีพ) (career(professional) development) และการพัฒนาองค์การ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบมีจุดเน้น อันเดียวกันคือ“การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคล(individual performance improvement)” ดังแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ที่เรียกว่า “area of congruence” ในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 17 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดของ กิลเลย์และเอกแลนด์



ที่มา : Gilley, J.W. and Eggland, S.A. **Principles of Human Resource Development.** Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1989. pp. 14.

จากแนวความคิดดังกล่าวจะเห็นว่าองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมและเกี่ยวข้องถึง การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การด้วย ไม่ได้เน้นเฉพาะ การพัฒนารายบุคคล ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นประเด็นที่สนับสนุนนิยามของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในขอบข่ายที่กว้าง และแสดงให้เห็นว่าการพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนหนึ่งในขอบข่าย ดังกล่าว

ดังนั้นนิยามขององค์ประกอบทั้งสามนี้สามารถสรุปได้คือ **การพัฒนารายบุคคล** (การฝึกอบรมและการพัฒนา) หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ/หรือปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคลโดยผ่านการเรียนรู้ที่มีแบบแผน ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในงาน ทั้งนี้เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่สำคัญของการพัฒนารายบุคคลประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ประการ คือ การศึกษา วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น การวางแผนและการออกแบบโครงการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผล

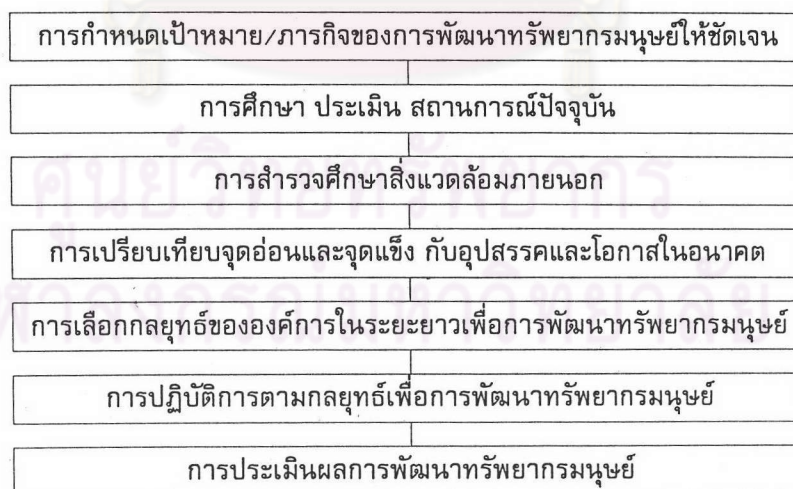
การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนขององค์การ ในด้านทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรให้สามารถกำหนดและทำการเปลี่ยนแปลงโดยการเพิ่มความสอดคล้องระหว่างโครงสร้าง กระบวนการ กลยุทธ์ บุคลากร และวัฒนธรรมขององค์การ การพัฒนาทางเลือกใหม่ขององค์การ และพัฒนาศักยภาพในการสร้างองค์การใหม่ (the organization's self-renewing) ทั้งนี้เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลโดยรวมของหน่วยงานหรือองค์การ โดยการพัฒนาองค์การประกอบด้วยกิจกรรม 6 ช่วง คือ ช่วงการระบุปัญหา ช่วงการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ช่วงการวินิจฉัยสภาพขององค์การ ช่วงการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ช่วงการสอดแทรกหรือใส่สิ่งสอดแทรก และช่วงการประเมินผล ตัวอย่างของการสอดแทรกในการพัฒนาองค์การ เช่น การสร้างทีมงาน การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง การสำรวจทัศนคติ การจัดโครงสร้างงานใหม่ เป็นต้น

การพัฒนาอาชีพ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล และเป็นการช่วยให้บุคคลสามารถวางแผนอาชีพในอนาคตของตนได้ โดยการระบุถึงความสนใจ ค่านิยม ศักยภาพ กิจกรรมและหน้าที่ของอาชีพต่างๆ ในองค์การเพื่อให้บุคคลสามารถพัฒนาทักษะสำหรับงานในอนาคตได้ โดยขั้นตอนการพัฒนาอาชีพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการปฐมนิเทศ ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง ขั้นการตรวจสอบสภาพที่เป็นจริง ขั้นการพิจารณาทางเลือกในการพัฒนาอาชีพ ขั้นการกำหนดวิธีการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคคลและองค์การโดยบุคคลรับผิดชอบในด้านการวางแผนอาชีพโดยมีกิจกรรมเช่น ความรับผิดชอบต่ออาชีพ การวิเคราะห์อาชีพ การวิเคราะห์ตนเอง การใช้ศูนย์ทรัพยากรด้านอาชีพ และการวางแผนอาชีพ เป็นต้น ส่วนหน่วยงานรับผิดชอบด้านการบริหารอาชีพ โดยมีกิจกรรมเช่น การจัดประชุมปฏิบัติการด้านอาชีพ การให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเป็นที่ปรึกษาด้านอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประกาศตำแหน่งงาน การจัดตั้งศูนย์ทรัพยากรด้านอาชีพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการวางแผนอาชีพ และการกำหนดเส้นทางอาชีพ เป็นต้น

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา

การนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development system) นั้น ค่อนข้างจะมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ดร.รอตเวลล์ ผู้อำนวยการกองพัฒนาผู้บริหารบริษัทประกันภัยแพรงคลินไลฟ์ และ ดร.คาซานาส ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยแห่งอีลินอย (Rothwell and Kazanas, 1991: 19) ได้แสดงรูปแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (A Simplified Model of the Strategic Human Resource Development = SHRD Process) ว่าประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกเป็นการระบุเป้าประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน ขั้นที่สองเป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ขั้นที่สามเป็นการสำรวจสิ่งแวดล้อมภายนอก ขั้นที่สี่เป็นการเปรียบเทียบจุดอ่อนจุดแข็งของโอกาสและอุปสรรคในอนาคต ขั้นที่ห้าเป็นการเลือกกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่หกเป็นการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และขั้นที่เจ็ดเป็นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าแนวคิดนี้อาศัยแนวทางของการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาเป็นหลักในการดำเนินการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง โดยสรุปรูปแบบดังกล่าวดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 18 รูปแบบกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRD Process) ของรอตเวลล์และคาซานาส

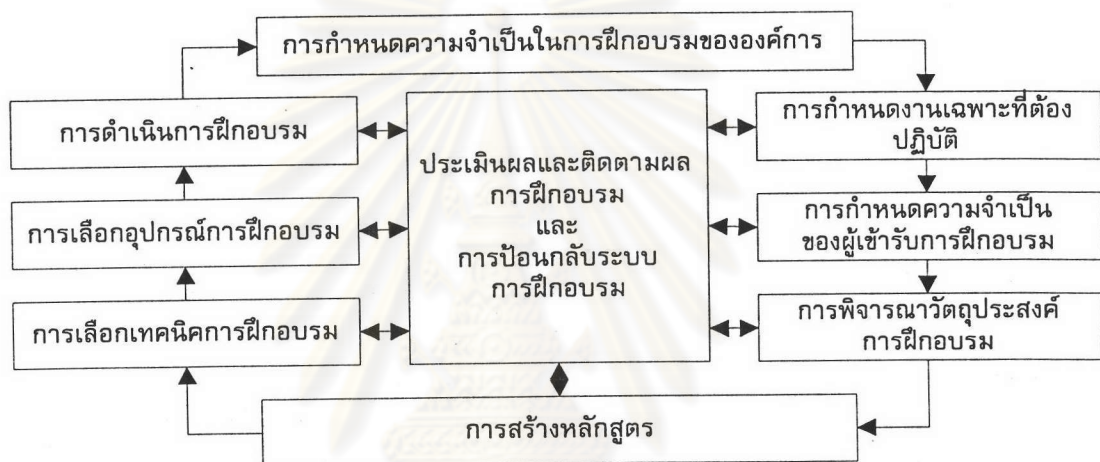


ที่มา : Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. **Strategic human resource development.**

New Jersey ; Prentice Hall, 1989. p. 19.

นอกจากนี้ แนดเลอร์ (Nadler, 1982 อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลีหมอกษิชาติ, 2531: 10) ได้นำเสนอระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เรียกว่า The Critical Events Model ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 9 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็น การกำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้าฝึกอบรม การพิจารณาวัตถุประสงค์การฝึกอบรม การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิคการฝึกอบรม การเลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม และการดำเนินการฝึกอบรม โดยสรุปได้ตั้งแผนภาพต่อไปนี้

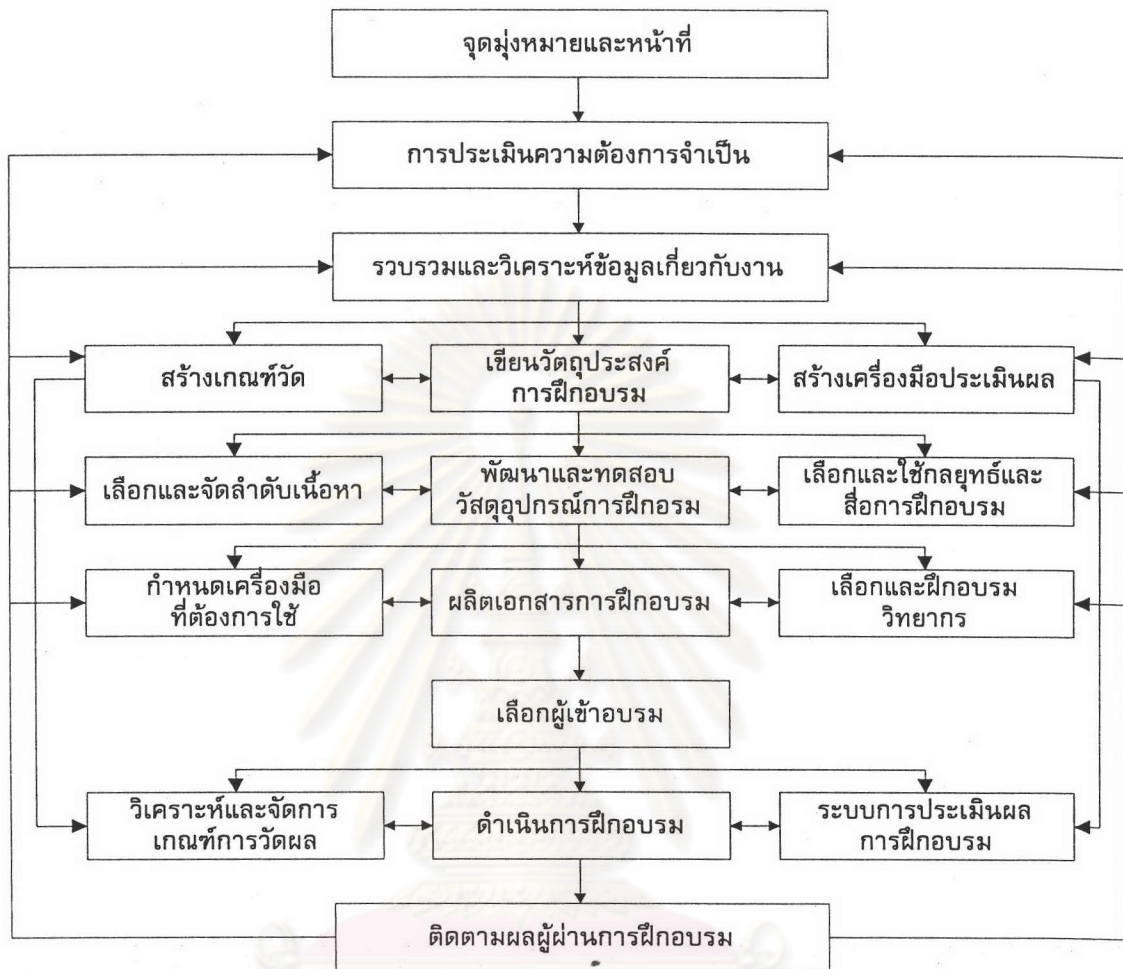
แผนภาพที่ 19 ระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model ตามแนวความคิดของแนดเลอร์



ที่มา : Nadler, 1982. อ้างถึงใน เครือวัลย์ ลีหมอกษิชาติ. **หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา : แนวทางการวางแผน การเขียนโครงการและการบริหารโครงการ.** กรุงเทพมหานคร : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531. หน้า 10.

เทรเชย์ (Tracey, 1984: 42) รองผู้อำนวยการแห่งศูนย์การฝึกอบรมของกองทัพสหรัฐอเมริกา (U.S. Army Security Training Center) ได้เสนอ รูปแบบผังงานของระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (Flow-chart model of a 16-step training and development system) โดยแสดงให้เห็นขั้นตอนของการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งมี 16 ขั้นตอน และแสดงการไหลเวียนของข้อมูลและความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

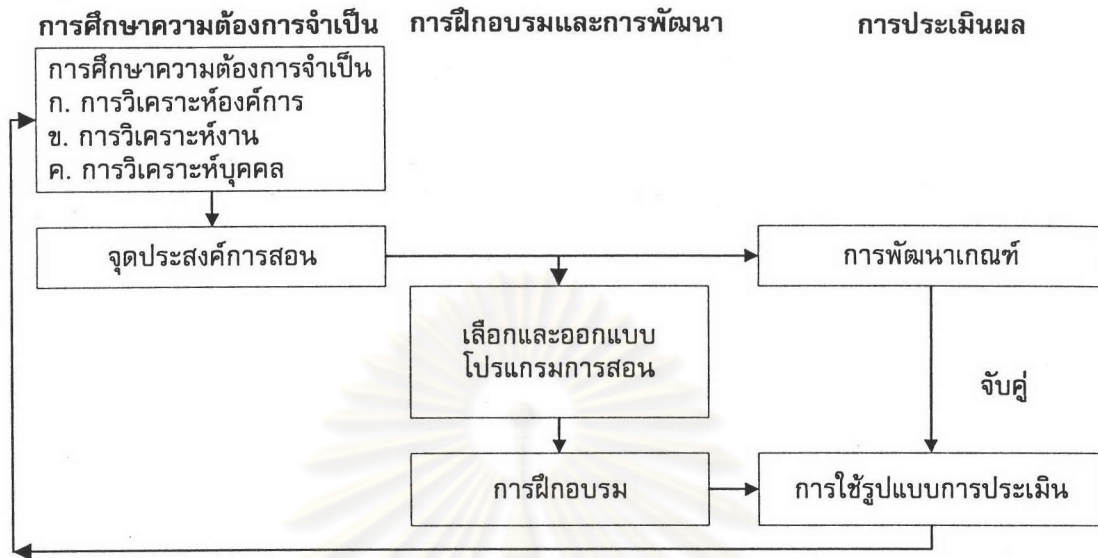
แผนภาพที่ 20 ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาตามแนวความคิดของเทรเซย์



ที่มา : Tracey, W.R. **Designing training and development system** (revised ed.). NewYork: AMAOM, 1984. pp. 42.

โกลด์สไตน์ (Goldstein, 1993. quoted in Milkovich and Boudreau, 1994: 494) กล่าวถึงรูปแบบระบบทั่วไปของการฝึกอบรมและการพัฒนา (A General Systems Model of Training and Development) ว่าประกอบด้วยการทำงานเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม โดยสรุปรูปแบบการดำเนินงานดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 21 รูปแบบระบบทั่วไปของการฝึกอบรมและการพัฒนาของโกลด์สไตน์

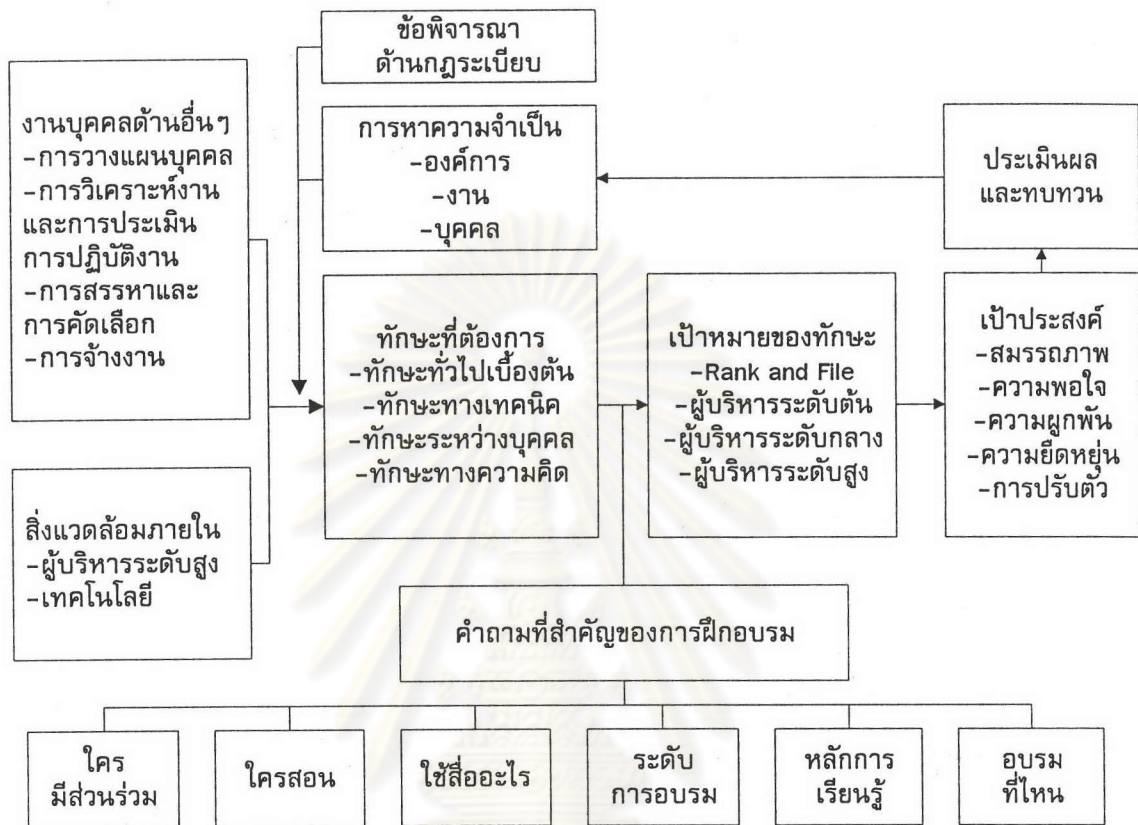


ที่มา : Goldstein, 1993. quoted in Milkovich, G.T. and Boudreau, J.W. **Human Resource Management** (7th. ed.). Illinois : IRWIN, 1994. pp.494.

ชูเลอร์ (Schuler) แห่งมหาวิทยาลัยนิวยอร์ก เบนเทล (Bentell) แห่งมหาวิทยาลัยเซตล์ฮอลล์ (Setol Hall University) และยั้งบลัด (Youngblood) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส เอ แอนด์เอ็ม (Texas A&M University) (Schuler, Bentell and Youngblood, 1989: 388) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีดำเนินการ และความสัมพันธ์กับงานอื่น (Training and Development Process, Procedures, and Relationships) โดยงานที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคลด้านอื่นๆ และข้อพิจารณาด้านกฎระเบียบที่สัมพันธ์กับกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยสรุปเป็นความสัมพันธ์ในเชิงกระบวนการดังกล่าวในแผนภาพต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

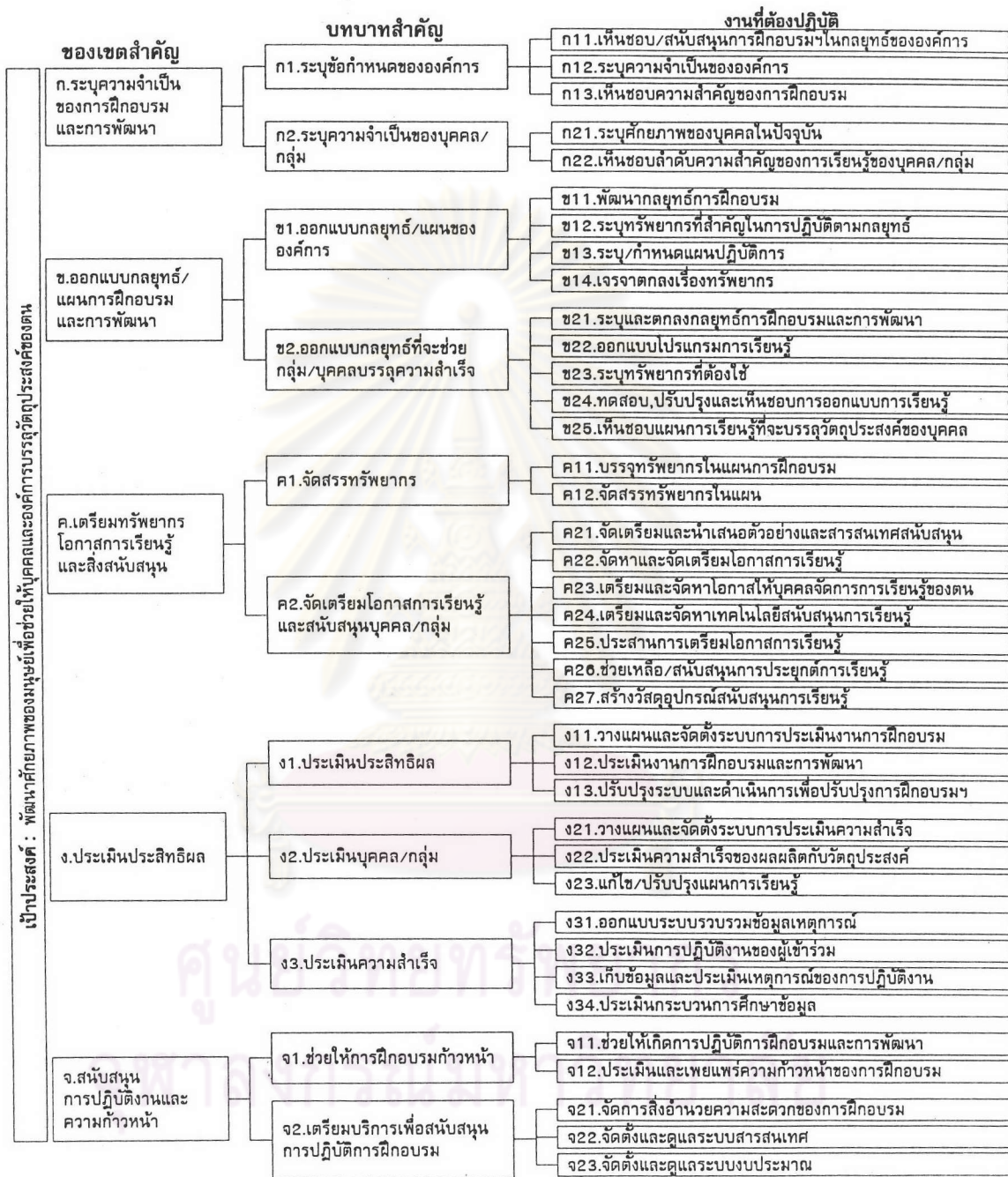
แผนภาพที่ 22 กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนา วิธีดำเนินการและความสัมพันธ์กับงานอื่น



ที่มา : Schuler, R.S., Bentell, N.J. and Youngblood, S.A. **Effective Personnel Management.** (3rd. ed.). St.Paul : West, 1989. p.388.

เรีย (Rae, n.d.: 136) นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาว่า มีองค์ประกอบที่แบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ เป้าหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา (purpose) เนื้อหาหลัก (key areas) บทบาทหลัก (key roles) หน่วยของการปฏิบัติงาน (units of performance) และองค์ประกอบย่อยของหน่วยการปฏิบัติงาน (elements of performance) โดยสรุปกรอบแนวคิดนี้ เฉพาะใน 4 ระดับแรก ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 23 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมาย เนื้อหา บทบาทหลัก และหน่วยของ การปฏิบัติงานในการฝึกอบรมและการพัฒนา

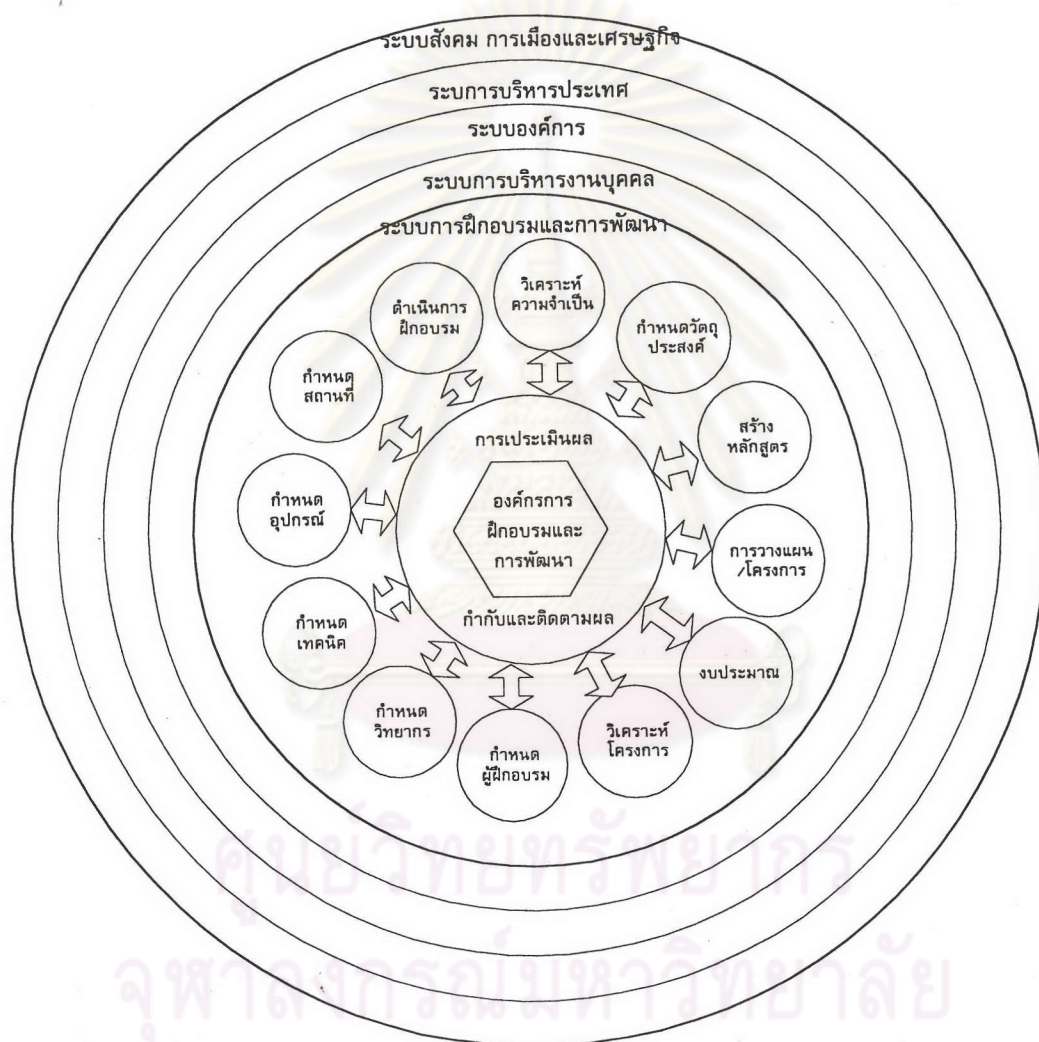


ที่มา : Rae, L. **Assessing Trainer Effectiveness.** England; Hant: Gower, n.d. pp.136.

ส่วน เครือวัลย์ ลีมอภิชชาติ (2531: 7-11) กล่าวถึง ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเชื่อมโยงถึงองค์ประกอบของระบบโดยทั่วไป โดยกล่าวว่า ระบบการฝึกอบรม

และการพัฒนาเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาถึงหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบต่างๆ ของการฝึกอบรม จะต้องเป็นกระบวนการที่มี “สิ่งเข้าไป” (input) มี “กระบวนการ” (process) มี “ผลที่ออกมา” (output) และจำเป็นต้องมี “การป้อนกลับ” (feedback) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทุกกระบวนการต้องมีการกระทำต่อเนื่องเป็นระบบและมีความสำคัญทุกกระบวนการ โดยสรุปดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 24 ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบแสดงแผนงานและการบริหารโครงการ



ที่มา : เครือวัลย์ ลีหมอกชาติ. หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา :

แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการและการบริหารโครงการ.

กรุงเทพมหานคร : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531. หน้า 11.

การนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของนักวิชาการหลายท่านนั้นค่อนข้างจะมีรูปแบบที่หลากหลายในเชิงการกำหนดรายละเอียดและองค์ประกอบของระบบ แต่โดยส่วนใหญ่ก็มีความสอดคล้องกันในจุดที่พิจารณาถึงระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาในเชิงกระบวนการหรือระบบปฏิบัติการ ซึ่งแต่ละแนวความคิดแม้จะมีความแตกต่างในการแบ่งเป็นกิจกรรมย่อย แต่สามารถพิจารณาในภาพรวมได้ว่า มีความสอดคล้องกัน โดยสรุปในที่นี้ได้ว่า ระบบการฝึกอบรมและการพัฒนา นั้น สามารถพิจารณาในเชิงกระบวนการได้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นศึกษาความต้องการจำเป็น** เป็นการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์กรและความต้องการจำเป็นของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา
2. **ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ** เป็นการดำเนินกิจกรรมในเชิงแผนการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม และการกำหนดและพัฒนาสื่อ
3. **ขั้นดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา** เป็นการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้
4. **ขั้นการประเมินการฝึกอบรมและการพัฒนา** รวมทั้งการติดตามผลด้วย เป็นการประเมินการดำเนินงานฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

หลักการและแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารและระบบการพัฒนาผู้บริหาร

ในแต่ละองค์กรมีผู้บริหารหลายระดับ ขึ้นอยู่กับการจัดองค์การและขนาดขององค์กรต่างๆ เหล่านี้ โดยส่วนใหญ่จำแนกเป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ ผู้บริหารระดับสูง (top-level manager) ผู้บริหารระดับกลาง (middle-level manager) และผู้บริหารระดับต้น (first-level manager) หรือระดับหัวหน้างาน (supervisor) หรือถ้าจำแนกเป็นประเภท (type) ของผู้บริหาร ก็มีนักวิชาการที่จำแนกไว้ดังตัวอย่างเช่น เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 1993: 12) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) จำแนกประเภทของผู้บริหาร เช่น line managers, staff managers, functional managers, general managers และ administrators ซึ่ง ผู้บริหารเหล่านี้ ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งขององค์กรทุกองค์การเป็นกลไกที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จะสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องมีศักยภาพหรือความรู้รวมทั้งความสามารถและทักษะเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงต้องได้รับการพัฒนาในทิศทางที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

จากความหลากหลายของแนวคิดเกี่ยวกับการใช้คำว่า การฝึกอบรม และ การพัฒนา รวมทั้ง การจำแนกระดับและประเภทของผู้บริหาร ดังกล่าวข้างต้นนั้น พบว่าในเอกสาร ตำรา และผลงานวิชาการด้านบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจำนวนมาก มีการใช้คำที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารไว้หลากหลายแตกต่างกันด้วยดังตัวอย่าง เช่น ใช้คำว่า การพัฒนานักบริหารหรือผู้บริหาร (executive development, manager development) การพัฒนาการบริหาร (management development) การฝึกอบรมผู้บริหารหรือการฝึกอบรมด้านการบริหาร (management training) เป็นต้น หรือตัวอย่างเช่น ก.พ. (ก.พ., 2535: 84) ได้ยกตัวอย่างการพัฒนาบุคคลและการอบรมในราชการพลเรือนไทย ในกลุ่มการอบรมด้านการบริหารว่า แบ่งย่อยตามระดับผู้บริหารเช่น การบริหารระดับต้น (supervisory training) การบริหารระดับกลาง (middle management training) และการบริหารระดับสูง (executive development) เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทุกท่าน ก็ให้นิยามหรืออธิบายความหมายในแนวทางเดียวกัน คือ เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อการเจริญงอกงาม และการเพิ่มพูนหรือปรับปรุงศักยภาพของบุคลากรระดับบริหารหรือผู้บริหารโดยครอบคลุมถึงการดำเนินงานหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงและเสริมสร้างความรู้ ทักษะและทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมของผู้บริหารเพื่อเป้าหมายในการเตรียมผู้บริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารให้สูงขึ้น

การพัฒนาผู้บริหาร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ ซึ่งต้องดำเนินการโดยต่อเนื่อง ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ เช่น วัตสัน (Watson, 1979: 5-9) รองศาสตราจารย์ด้านหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารแห่งมหาวิทยาลัยไมอามีในรัฐโอไฮโอ (Miami University in Ohio) กล่าวว่า การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านบริหารมีเหตุผลที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ คือ ประการแรกสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป ประการที่สองการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหารทั่วไป ประการที่สามการพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโส น้อยเพื่อเป็นผู้บริหาร ประการที่สี่ ความต้องการมืออาชีพในการบริหาร ประการที่ห้า การป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร

นอกจากนี้ ทอริงตันและชัตตัน (Torrington and Shutton, 1973: 5-6) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร ควรมีวัตถุประสงค์ 5 ประการคือ ประการแรกเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ประการที่สอง เพื่อจัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ประการที่สามเพื่อยกระดับความคิด และความเข้าใจทางการบริหาร ประการที่สี่เพื่อจัดเตรียมการตอบสนองทางการบริหารในอนาคต และประการที่ห้าเพื่อขยายความรู้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร

ส่วนบิตเทล (Bittel, 1978: 292) ระบุว่า การพัฒนาผู้บริหารนั้น ทำเพื่อเหตุผลสองประการสำคัญคือเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงานในปัจจุบันและเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านเช่น ชูลซ์ (Schulze, 1991: 23-2) ผู้อำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งบริษัทแมคกรอฮิลล์ รัฐนิวยอร์ก (McGraw-Hill, Inc., New York) และธงชัย สันติวงษ์ (2535: 181) ได้กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า การพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งตอบสนององวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ทั่วไปซึ่งประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เพิ่มผลิตผลและประสิทธิผลของงานในปัจจุบันของผู้บริหาร โดยการช่วยให้เขามีทักษะและเทคนิคในการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเอง เพิ่มความสามารถในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ช่วยให้องค์การสามารถกำหนดผู้นำในอนาคตและเร่งให้เขาเหล่านั้นได้เคลื่อนที่สูงขึ้นและให้มีความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง
3. ทำการสร้างผู้นำที่มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น
4. เสริมสร้างการเติบโตทางการบริหารและเพิ่มความสามารถในการรับผิดชอบงานที่มากขึ้นและสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นได้
5. จัดหาสารสนเทศเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหาร
6. สนับสนุนบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการบริหาร การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเทคนิคการวัดผลงาน
7. เพื่อช่วยให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารทั่วไปและผู้บริหารของกลุ่มอาชีพต่างๆ
8. เพื่อที่จะช่วยสร้างความพอใจแก่พนักงาน
9. เพื่อที่จะถูกต้องกับบรรทัดฐานของประเพณีปฏิบัติ ที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่พนักงานของตน
10. เพื่อให้เป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันการล้าสมัยในทางการบริหาร

เมื่อพิจารณาถึงหลักการและปัจจัยในความสำเร็จของการพัฒนาผู้บริหาร ได้มีผู้กล่าวถึงหลักการเหล่านั้น เช่น เฮ้าส์ (House, 1967: 53) รองศาสตราจารย์จากวิทยาลัยบาร์นาร์ด เอ็ม (Barnard M. Baruch School of Business and Public Administration) กล่าวว่า สภาพการณ์ในอุดมคติในเชิงบรรยากาศในองค์การที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์การเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างดี

2. ปรัชญา ความตั้งใจ ค่านิยม สมมุติฐานและความเชื่อของผู้บริหารระดับสูงได้ถูกสื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาได้ทราบ และเป็นที่ยอมรับกันดีแล้ว
3. ผู้บริหารทุกคนเข้าใจหน้าที่การงานของตนอย่างชัดเจน
4. ผู้บริหารได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในขอบเขตที่ทำ ทายและมีโอกาสตัดสินใจเองบ้างแม้จะผิดพลาดในบางครั้งโดยได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า
5. ผู้บริหารได้รับข่าวสารที่เพียงพอต่อการควบคุมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและทบทวนการปฏิบัติงานของเขาเองอย่างเป็นระยะ
6. การปฏิบัติงานบริหาร ความตั้งใจ และการกำหนดโครงการพัฒนาผู้บริหาร จะต้องไม่ขัดแย้งกับการปฏิบัติงานด้านบริหารที่เป็นจริง
7. ผู้บริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานที่จำเป็นด้วยตนเอง
8. ทักษะและความเชื่อของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในระดับที่ไม่ใช่ผู้บริหาร เป็นทักษะและความเชื่อไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหาร
9. ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในสมาชิกขององค์กร
10. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานอย่างไม่ต้องกระวนกระวายใจอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง กลุ่มเครือในบทบาทหรือแรงบีบในการทำงาน

ซูลซ์ (Schulze, 1991: 23-3) กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าหลักการเบื้องต้นที่เป็นแนวทางการวางแผนกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร คือ

1. การพัฒนาผู้บริหารต้องเป็นการพัฒนาตนเองโดยการพัฒนาผู้บริหารจะจัดโอกาสในการฝึกอบรมและจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วม
2. การฝึกอบรมทางการบริหารและการพัฒนาผู้บริหารควรจะเป็นการดัดแปลงให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล
3. ควรจัดกิจกรรมฝึกหัดในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ในการทำงาน
4. ผู้บริหารควรจะรู้ถึงลำดับความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารและสารสนเทศหรือทักษะที่ต้องมีรวมทั้งเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร
5. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การต้องสนับสนุนความรู้และทักษะใหม่
6. ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องสนับสนุนการพัฒนาและอนุญาตให้แต่ละบุคคลได้ทดลองทำงานด้วยทักษะความรู้ใหม่ และควรเตรียมให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิคต่างๆ ด้วย
7. การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลง และงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในระยะยาว ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเชื่อว่าอาจต้องใช้เวลา 3 ถึง 5 ปี ก่อนที่ผลของโครงการจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ เดสเลอร์ (Dessler, 1991: 306) และสโตนเนอร์จากมหาวิทยาลัยฟอร์ดแฮม (Fordham University) และฟรีแมน จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐเวอร์จิเนีย (University of Virginia) (Stoner and Freeman, 1992: 391) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า การพัฒนาผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนอย่างชัดเจนและกว้างขวาง
2. มีนโยบายและปรัชญาที่มีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับได้
3. นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4. กระบวนการพัฒนาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะรวมถึงองค์ประกอบสำคัญสามประการคือ กระบวนการวางแผนประจำปี การวางแผนพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และการผนวกโครงการพัฒนาผู้บริหารกับโครงการของมหาวิทยาลัย
5. การพัฒนาผู้บริหารนั้นมีการรับผิดชอบโดยผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชามากกว่าสายหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
6. สิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานต้องสนับสนุนให้ได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้พัฒนาไป เช่น ถ้าผู้บริหารได้รับการพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมแล้วผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปควรเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงด้วย เป็นต้น

โดยสรุป อาจกล่าวได้ว่าหลักของการพัฒนาผู้บริหาร คือ การพัฒนาผู้บริหารต้องเป็นนโยบายขององค์การ ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาของตนเองแล้วรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาดังกล่าวโดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในทุกๆ ระดับของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องไปในระยะยาวทั้งในเชิงการจัดสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานและการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ทำการพัฒนาผู้บริหารนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้รับในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วย

ในการพัฒนาผู้บริหาร ต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ในเรื่องนี้ บิทเทล (Bittel, 1978: 292) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหาร อยู่ในความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง 3 ระดับ คือ ตัวผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบการพัฒนาของตนเอง ผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปที่ต้องรับผิดชอบผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การซึ่งต้องรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารของตนโดยการจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารขององค์การ

ส่วน เอฟเวอร์ฮาร์ด (Everard, 1987: 204) จากมหาวิทยาลัยแห่งลอนดอน (University of London) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน โดยชี้ว่า การพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนควรได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายระดับและหลายทิศทาง โดยแยกเป็น

ส่วนของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป และการสนับสนุนในโรงเรียน ซึ่งสรุปโครงสร้างของผู้ที่เกี่ยวข้องในแง่การสนับสนุน ได้ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 25 ผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียน



ที่มา : Everard, K.B. **Developing Management in Schools.** Oxford : Basil Blackwell ., 1987. pp. 204.

นอกจากนี้ จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารของศุภมาศ อุมารี่ (2528: 24-25) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ 4 กลุ่มด้วยกัน และความรับผิดชอบของกลุ่มต่างๆ นี้จะต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยปล่อยให้ เป็นความรับผิดชอบของกลุ่มใดเพียงกลุ่มเดียวไม่ได้ คือ

1. ตัวผู้บริหาร เนื่องจากการพัฒนาผู้บริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานด้านบริหารของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นกระบวนการที่ต้องทำด้วยตนเองหรือเริ่มจากจิตสำนึกในการพัฒนาตนเองเป็นลำดับแรก โดยอาศัยความช่วยเหลือจากองค์การในการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานบริหารของตน

2. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ รับผิดชอบการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาผู้บริหารแล้วชี้แจงให้ผู้บริหารระดับล่างได้เข้าใจโดยชัดเจนจนสามารถนำไปวางแผนปฏิบัติได้ นอกจากนี้คณะผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์

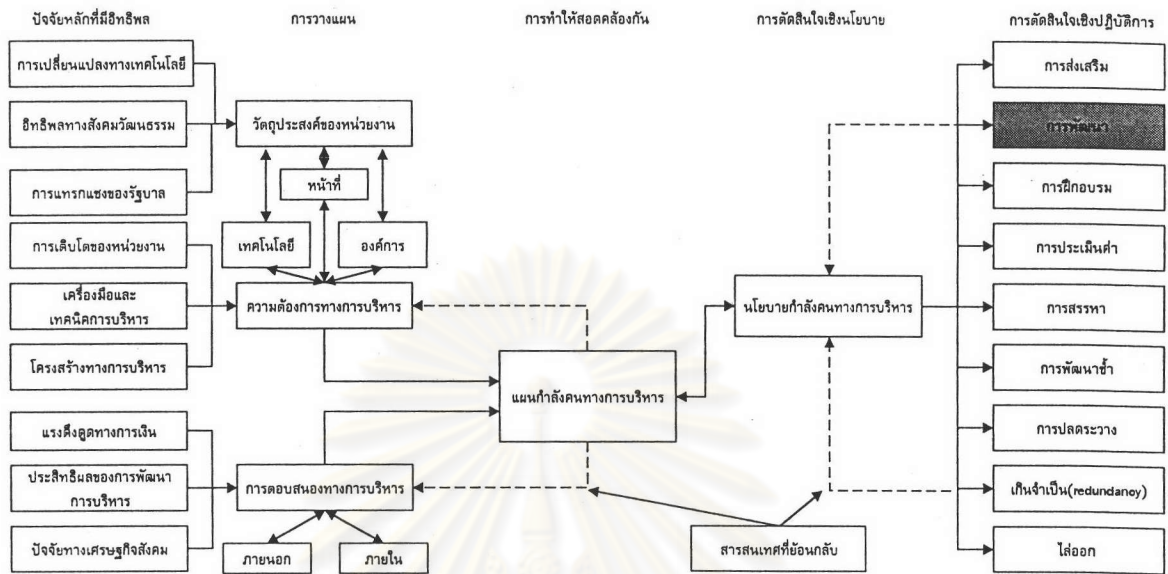
และเป้าหมายในงานด้านบริหารที่จำเป็น และมีส่วนเป็นแรงบีบให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเอง เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเตรียมผู้บริหารเพื่อคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งเป็นต้น

3. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณภาพ ขีดความสามารถและ ประสิทธิภาพของผู้บริหารภายใต้นโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของคณะผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงสามารถพัฒนาผู้บริหารด้วยตนเองได้หลายลักษณะเช่น การสอนงาน การมอบหมายงานพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรง จะต้อง รับผิดชอบต่องานที่มีส่วนบีบให้ผู้บริหารเหล่านั้นต้องพัฒนาตนเองได้แก่การประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผนกำลังคนด้านการบริหาร เป็นต้น

4. หน่วยงานด้านบุคคล เป็นหน่วยงานช่วย ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ คือ ก) ศึกษา ตรวจสอบ และวิเคราะห์การปฏิบัติงานทุกหน้าที่การบริหาร และทุกหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้ทราบถึงจุดบกพร่องในงานด้านการบริหารทุกหน้าที่ในปัจจุบันของ องค์กร เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงและลงมือปฏิบัติตามแผนให้เกิดประสิทธิผล ข) ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาผู้บริหาร และกิจกรรมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาผู้บริหาร ค) ให้คำแนะนำช่วยเหลือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้บริหารในการวางแผนปฏิบัติงานและการปฏิบัติกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาตามที่ผู้บริหารระบุไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

การพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารอีกด้านหนึ่ง คือ การพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัย ที่เป็นข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงประเด็นนี้ ตัวอย่างเช่น ทอริงตันและซัตตัน (Torrington and Sutton, 1973: 13) จากมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (University of Manchester) ได้แสดงความสัมพันธ์ของเส้นทางการวางแผนกำลังคนทาง การบริหารที่นำไปสู่การพัฒนา โดยแยกตัวแปรออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นปัจจัยจากภายนอกองค์กรนำไปสู่ 2) การวางแผนขององค์กรทำให้ต้องมี 3) การทำให้ สอดคล้องโดยการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสม ซึ่งต้องมี 4) การตัดสินใจเชิงนโยบายกำลังคน ด้านบริหารที่นำไปสู่ 5) การตัดสินใจเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล เช่น การส่งเสริม การพัฒนา โดยการพัฒนาเป็นกิจกรรมหนึ่งอยู่ในส่วนของการตัดสินใจเชิง ปฏิบัติการนี้ ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 26 เส้นทางการวางแผนกำลังคนทางการบริหาร



ที่มา : Torrington, D.P. and Sutton, D.F. **Handbook of Management Development.** Great Britain, Epping Essex : Gower, 1973. pp. 13.

ในส่วนของ บูแรค ศาสตราจารย์ด้านบริหารจากมหาวิทยาลัยอิลลินอย (University of Illinois) และสมิท ศาสตราจารย์ด้านบริหารศาสตร์จากมหาวิทยาลัยเคนท์ (Kent State University) (Burack and Smith, 1982: 546) ได้เสนอภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 27 ปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาผู้บริหาร



ที่มา : Burack, E.H. and Smith, R.D. **Personnel Management : A Human Resource System Approach.** New York : John Wiley and Son, 1982. pp. 546.

ในส่วนของ แอสตันและสมิท (Ashton and Smith, 1979: 40) ได้กล่าวถึงประเด็นเดียวกันนี้ในแง่ของกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร โดยระบุว่าโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารเกิดขึ้นจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของบุคคล โดยต้องมีการพิจารณาเป็นกระบวนการจาก

เงื่อนไขสองส่วนคือ ส่วนแรกเป็นส่วนที่มาจากปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย ซึ่งนำไปสู่ความต้องการเกี่ยวกับงาน ความต้องการในอนาคต และความต้องการจำเป็นขององค์การ และส่วนที่สองมาจากการออกแบบองค์การ ได้แก่ นโยบาย ระบบการบริหาร กลุ่มทำงาน บทบาทความสัมพันธ์และแบบการบริหารซึ่งนำไปสู่สภาพ การปฏิบัติงาน สมรรถภาพที่จำเป็นของบุคคล และความต้องการจำเป็นขององค์การและกลุ่ม ซึ่งทั้งสองส่วนนี้นำไปสู่ความต้องการจำเป็นของบุคคล โดยสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 28 กระบวนการพัฒนาผู้บริหารตามแนวความคิดของแอสตัน



ที่มา : Ashton, D. and Smith, M.E. **Management Development in the Organization : Analysis and Action.** London : Macmillan, 1979. pp. 40.

จากตัวอย่างข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวางแผนกำลังคนทางการบริหาร ซึ่งแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกัน โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวางแผนกำลังคนจะเป็นส่วนป้อนข้อมูลข่าวสารเพื่อกำหนดวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่เหมาะสมต่อไป

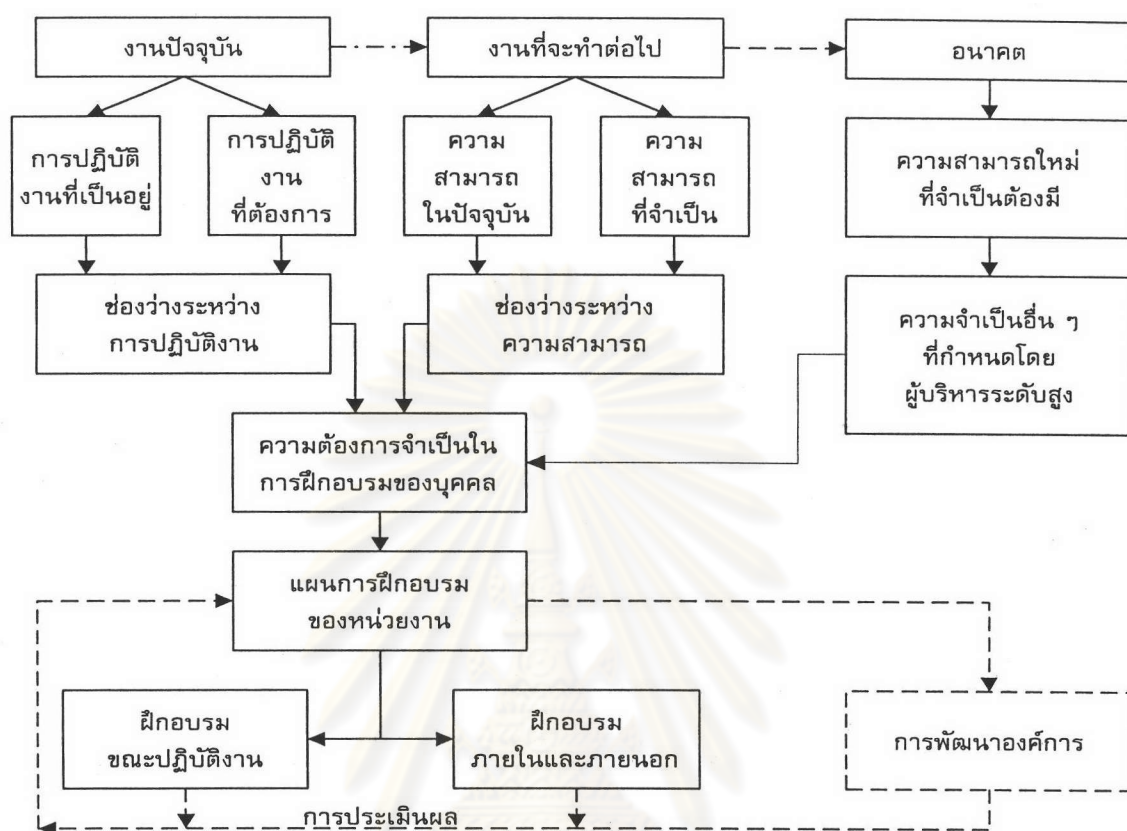
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบของระบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารนั้น จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าการพัฒนาผู้บริหารมีลักษณะธรรมชาติเป็นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานอย่างหนึ่ง ระบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารโดยภาพรวมจึงมีรูปแบบเช่นเดียวกับระบบการฝึกอบรมและการพัฒนาทั่วไป โดยสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ และ

ขึ้นอยู่กับแนวความคิดและสภาพของหน่วยงาน เดสเลอร์ (Dessler, 1991: 283) กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาผู้บริหารว่าประกอบด้วยงานสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกคือ การวางแผนและการคาดคะเนบุคลากรทางการบริหาร และ ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์ความต้องการและการพัฒนาผู้บริหาร โดยเดสเลอร์ระบุถึงขั้นตอนย่อย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่หนึ่ง การคะเนทิศทางองค์กร (organization projection) เป็นการคะเนความต้องการจำเป็นของหน่วยงานตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ขั้นที่สองเป็นการสำรวจทักษะของผู้บริหาร (management skill inventory) เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้บริหารที่มีอยู่ ขั้นที่สาม คือ การจัดทำผังการแทนที่ (replacement chart) เป็นการกำหนดว่าผู้บริหารแต่ละตำแหน่งต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะอย่างไรหรือต้องการได้รับการพัฒนาอย่างไร และขั้นที่สี่เป็นการพิจารณาว่าผู้บริหารในตำแหน่งดังกล่าวควรมีการหมุนเวียนงาน (job rotation) หรือ ควรมีการจัดโปรแกรมการพัฒนาอย่างไร

คาเรลล์ จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย (California State University) คูสมิทส์ จากมหาวิทยาลัยลูอิวีส์ (University of Louisville) และเอลเบิร์ต จากวิทยาลัยเบลลามีน (Bellarmine College) (Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992: 314) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละองค์กรอาจจะแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วจะคล้ายกับการฝึกอบรมคือ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักได้แก่ ขั้นตอนแรกการประเมินความต้องการจำเป็น (assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการจำเป็นระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล ขั้นตอนที่สอง การออกแบบโปรแกรม (program design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน (on-the-job development) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นกรรมการ เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน (off-the-job development) ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมส์การบริหาร เป็นต้น และขั้นตอนที่สามการประเมินผล (evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับคือ ปฏิบัติการของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์กร

ส่วน ไวฮ์ริค จากมหาวิทยาลัยซานฟรานซิสโกและคูนท์ซ จากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California) (Wehrich and Koontz, 1993: 420) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาผู้บริหารนั้นมีจุดที่ต้องพิจารณา 3 ส่วน คือ งานที่ทำในปัจจุบัน งานที่ต่อเนื่องไปตามการเลื่อนขั้นอาชีพและความต้องการขององค์กรในอนาคตระยะยาว ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 29 กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดของไวฮ์ริคและคูนซ์



ที่มา : Wehrich, H. and Koontz, H. **Management : A Global Perspective** (10th ed.).

New York : McGraw-Hill, 1993. pp. 421.

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นได้ มีการแบ่งขั้นตอนการพัฒนาผู้บริหาร ในรายละเอียดที่แตกต่างกันแต่มีโครงสร้างใหญ่หรือโครงสร้างโดยรวมที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่ คือ การมุ่งหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาให้ได้แล้วจึงนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาและ มีการประเมินผลการพัฒนาในลำดับต่อไป ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วสามารถสรุป ได้ว่า กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร นั้น สามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ชั้นใหญ่ ๆ คือ

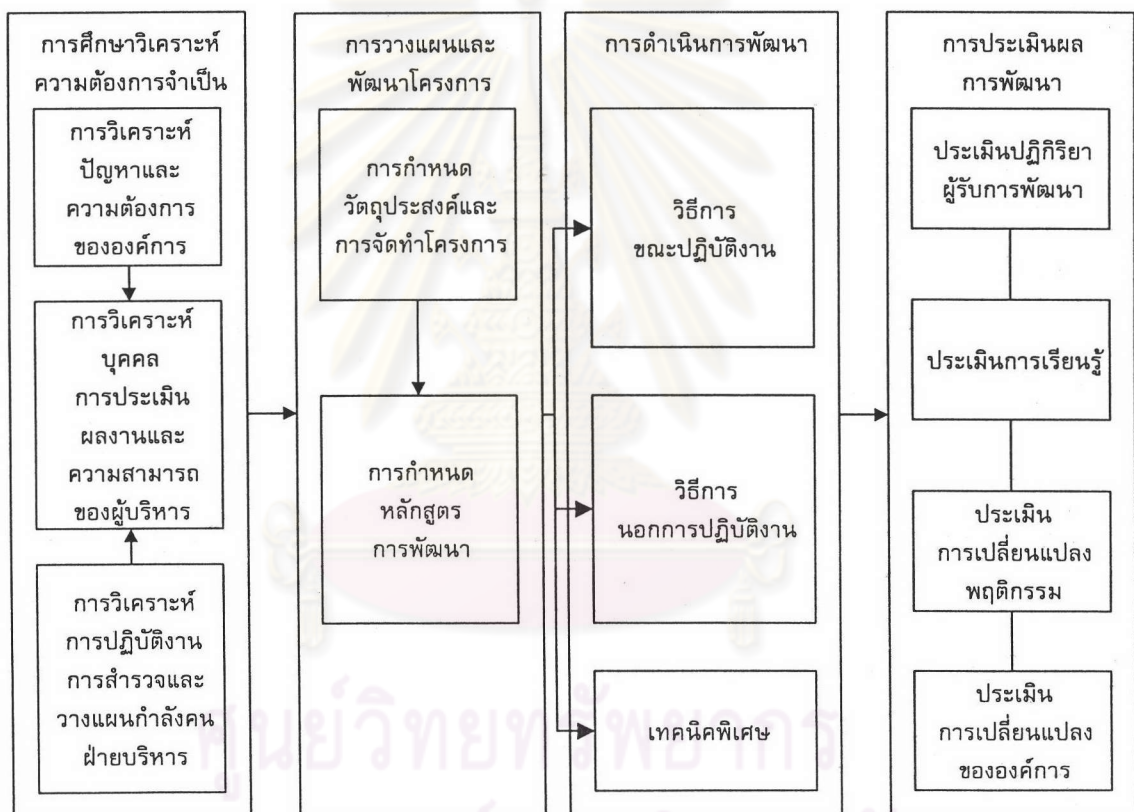
1. ชั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นขององค์การและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุหรือแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนา
2. ชั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ เป็นการกำหนดกิจกรรมในเชิงแผน การพัฒนาได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเทคนิคการพัฒนา และการกำหนดและพัฒนาสื่อ

3. ขั้นการดำเนินการพัฒนา เป็นการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาในขั้นการลงมือปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้

4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนา โดยเป็นการประเมินการดำเนินงานพัฒนา รวมทั้งการติดตามผล ซึ่งมีแนวทางในการประเมินหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของการประเมิน

ซึ่งผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหารได้ตั้งแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 30 สรุปกระบวนการพัฒนาผู้บริหาร



จากแผนภาพที่ 30 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการพัฒนาผู้บริหาร นั้น สามารถแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ชั้นใหญ่ๆ คือ ขั้นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขั้นการวางแผนและออกแบบโครงการ ขั้นการดำเนินการพัฒนา และขั้นการประเมินผลการพัฒนา

โดยแต่ละชั้นมีกิจกรรมย่อยโดยสรุปพอสังเขปดังต่อไปนี้

ก. การศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหาร

การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารควรมีการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ใน 3 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ (organization analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการขององค์การ รวมทั้งบรรยากาศขององค์การ 2) การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน (operation analysis) เป็นการศึกษานำถึงทักษะและพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้นๆ 3) การวิเคราะห์บุคคล (personnel analysis) เป็นการศึกษานำถึงทักษะและพฤติกรรมของบุคคล และดูว่าบุคคลทำงานเป็นอย่างไร มีความรู้ทักษะ และพฤติกรรมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่

หลังจากศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้วต้องกำหนดความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารโดยจัดลำดับให้สอดคล้องกับข้อมูลของผู้บริหารแต่ละคนหรือองค์การแต่ละองค์การดังที่เดสเลอร์ (Dessler, 1991: 285) ยกตัวอย่างว่า การที่ผู้บริหารในแต่ละองค์การมีหลายระดับ และมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการพัฒนาแตกต่างกัน โดยการศึกษาของดิกแมน (Digman quoted in Dessler, 1991: 285) พบว่าผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการพัฒนาเรียงตามลำดับดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้บริหารแต่ละระดับ

ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น
1. การบริหารเวลา, การสร้างทีมงาน	1. การประเมินผลและประเมินลูกจ้าง	1. การจูงใจคนอื่น
3. การจัดองค์การและการวางแผน	2. การจูงใจคนอื่น	2. การประเมินผลและประเมินคนอื่น
การประเมินผลและประเมินลูกจ้าง	3. การกำหนดวัตถุประสงค์และลำดับ	3. ภาวะผู้นำ
5. การจัดการกับความกดดัน	ความสำคัญ	4. การสื่อสารทางวาจา
การทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์	4. การสื่อสารทางวาจา	5. ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์
7. การวิเคราะห์ตนเอง, การจูงใจคนอื่น	5. การจัดองค์การและการวางแผน	6. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
9. การบริหารการเงิน, การงบประมาณ	6. ความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์	บทบาทของผู้บริหาร
11. การกำหนดวัตถุประสงค์และลำดับ	7. การสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร	7. การกำหนดวัตถุประสงค์และลำดับ
ความสำคัญ	การบริหารเวลา	ความสำคัญ
การจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	9. การสร้างทีมงาน, ภาวะผู้นำ	10. วินัย การจัดองค์การ, การวางแผน
13. การสื่อสารทางวาจา	การตัดสินใจ	11. การบริหารเวลา
14. การบริหารแรงงานสัมพันธ์	10. การจัดประชุม, การกระจายอำนาจ	การให้คำปรึกษาและการสอนงาน
15. การตัดสินใจ	การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	14. การคัดเลือกลูกจ้าง
การพัฒนากลยุทธ์และนโยบาย	15. การคัดเลือกลูกจ้าง	15. การตัดสินใจ

ที่มา : Dessler, Gary. **Personnel/Human Resource Management**. 5th ed. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1991. pp. 285.

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารแต่ละระดับความต้องการพัฒนาในประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ต้องการเรื่องการบริหารเวลา และการสร้างทีมงาน มาก ผู้บริหารระดับกลางต้องการการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก ส่วนผู้บริหารระดับต้นต้องการเรื่องการจูงใจมาก เป็นต้น

ข. การวางแผนและพัฒนาโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ในขั้นนี้เริ่มต้นจากการวางแผนและจัดทำโครงการ รวมถึงการสร้างหลักสูตรในกรณีที่ต้องมีการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การวางแผนพัฒนาคนควรจะให้เหมาะสมกับแต่ละคน หลักสูตรหรือวิชาบางวิชาอาจไม่มีความจำเป็นสำหรับทุกคนก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับงานและหน้าที่ของแต่ละคน ซึ่งสุภมาศ อุมารี (2528: 30) ได้รวบรวมตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมทางการบริหารไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ตัวอย่างหลักสูตรการฝึกอบรมทางการบริหารสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ

หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับต้น	หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง
- การวางแผนและการควบคุม	- การวางแผนและการควบคุม	- การวางแผนสำหรับผู้บริหารระดับสูง
- MBO สำหรับผู้บริหารระดับต้น	- MBO สำหรับผู้บริหารระดับกลาง	- MBO สำหรับผู้บริหารระดับสูง
- การวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน	- การวิเคราะห์งานและประเมินค่างาน	- การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและการวิเคราะห์แนวโน้ม
- การอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- โรงฝึกการจัดองค์การและการมอบอำนาจหน้าที่	- การจัดองค์การเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงวิธีการทำงาน	- ยุทธศาสตร์ในการสอดแทรก	- การวัดความสามารถในการผลิต
- วินัยทางการบริหาร	- การจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	- การแบ่งสรรและควบคุมทรัพยากร
- การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรอย่างมีประสิทธิภาพ	- การประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การติดต่อสื่อสารขององค์การ
- การเขียนรายงานทางด้านเทคนิค	- การควบคุมระบบข้อมูล	- การประชาสัมพันธ์
- โรงฝึกการนำประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	- เศรษฐศาสตร์การจัดการ, การควบคุม	- การฝึกการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
- การพัฒนาทักษะทางด้านพฤติกรรม	- กระบวนการเพื่อการสร้างความเข้าใจ	- การวางแผนอาชีพผู้ใต้บังคับบัญชา
- ฯลฯ	- ฯลฯ	

ที่มา : สุภมาศ อุมารี. การพัฒนาการบริหารของการไฟฟ้านครหลวง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. หน้า 30.

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า หลักสูตรของการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับ ถึงแม้ว่าจะเป็นหัวเรื่องในลักษณะเดียวกันแต่มีความแตกต่างกันในด้านปริมาณและระดับของ หลักสูตรที่จำเป็น เช่น หลักสูตร MBO สำหรับผู้บริหารระดับต้น หลักสูตร MBO สำหรับผู้บริหารระดับกลาง หลักสูตร MBO สำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

ค. การดำเนินโครงการฝึกอบรมและการพัฒนา

หลังจากพิจารณาความต้องการจำเป็นและกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาแล้ว ก็ต้องมีการกำหนดวิธีการพัฒนา ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธีหรือมีเทคนิคหลายอย่างที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือผู้บริหารที่จะทำการพัฒนาแต่ละครั้ง ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้า พบว่าโดยทั่วไปแล้วเทคนิค/วิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ เดสเลอร์ (Dessler, 1991: 254)(Stoner and Freeman, 1992: 390; Wehrich and Koontz, 1993: 423-429) คือ

1. วิธีการขณะปฏิบัติงาน (on-the-job method)

วิธีการขณะปฏิบัติงานหรือการอบรมขณะปฏิบัติงาน (on-the-job training) หรือการพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จากการทำงานซึ่งเป็นการดำเนินการในขณะที่ผู้บริหารปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน โดยเชื่อว่าวิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มีความสำคัญคือการพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานของเขา (Mescon, Albert and Khedouri, 1988: 632) ซึ่งมีวิธีการหลายวิธี เช่น

ก) การหมุนเวียนงาน (job rotation) คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยปกติระหว่าง 6 เดือนถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง และเป็นเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ข) การสอนงาน (coaching) หรือการเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วย (creation of assistant-to position) เป็นการพัฒนาผู้บริหารในลักษณะให้ไปทำงานร่วมกับผู้บริหารที่ตนจะไปแทนที่และรับคำแนะนำจากผู้บริหารที่รับผิดชอบตำแหน่งนั้นอยู่ ซึ่งแตกต่างจากการให้คำปรึกษา คือผู้บังคับบัญชาจะสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะต่างๆ รวมทั้งการติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาดโดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนวให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานนั้นเป็นเพียงการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาใน

ขอบเขตเกี่ยวกับความรู้สึกทางด้านความกลัว ความหวัง อารมณ์และความกระตือรือร้น ซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวของคุณ

ค) คณะกรรมการลำดับรอง (junior board) เป็นวิธีการที่จัดให้ผู้บริหารระดับกลางหรือระดับล่างได้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์หน่วยงานของตนโดยให้เข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการลำดับรองและเปิดโอกาสให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานได้ วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นการบริหารในรูปกรรมการ วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาของฝ่ายบริหารงานชั้นสูงกล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแทนที่จะส่งให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเลยแต่จะมอบให้คณะกรรมการที่ปรึกษาศึกษาวิเคราะห์แล้วเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาต่างๆ นั้นได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยตลอดแล้วจึงส่งเรื่องให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาต่อไป การตั้งคณะกรรมการนี้เป็นการฝึกบุคคลในคณะกรรมการมีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ของตน มีโอกาสแสดงความสามารถของตนออกมา รู้จักวิธีทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น

ง) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning) หรือ การส่งเสริมเป็นการชั่วคราว (temporary promotion) หรือ การทดลองเรียนงาน (understudies) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับอนุญาตให้วิเคราะห์และแก้ปัญหาของหน่วยงานอย่างเต็มที่เต็มเวลา เป็นการมอบให้ทำงานชั่วคราวแทนหัวหน้าโดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั้นเอง ซึ่งทำได้หลายวิธีคือ หัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อนหรือไปตรวจงาน แล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ผู้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่างไร ไปการทดลองปฏิบัติงานเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว ซึ่งเป็นวิธีเรียนด้วยการกระทำเป็นการกระตุ้นและสนใจได้มากและยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่าการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งมีความเหมาะสมเพราะถ้าพบว่าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน

จ) การวางแผนความก้าวหน้า (planned progression) เป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้บริหารได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองโดยพิจารณาว่าตนอยู่ในตำแหน่งใดและจะก้าวไปอยู่ตำแหน่งใดและพิจารณาว่าการก้าวไปในจุดนั้นมีวิธีการและมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร

2. วิธีการนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job method)

วิธีการนอกการปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมภายนอกและภายในองค์การ (internal and external training) หรือ การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job training) (Dessler, 1991: 288-296; Wehrich and Koontz, 1993: 423-429) เป็น

การดำเนินการโดยจัดขึ้นภายนอกหน่วยงานหรือการปฏิบัติงานประจำซึ่งมักการจัดในลักษณะห้องเรียนหรือห้องอบรม (Stoner and Freeman, 1992: 390) ซึ่งมีวิธีการได้หลายวิธี เช่น

ก) กรณีศึกษา (the case study method) เป็นวิธีการที่ใช้การนำเสนอปัญหาของหน่วยงานต่อผู้เข้ารับการอบรมแล้วให้ทำการวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ค้นหาวิธีการแก้ไขแล้วนำมาอภิปรายกับผู้เข้าอบรมคนอื่น ๆ

ข) เกมการบริหาร (management games) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความสนใจของผู้เข้าร่วม และทำกิจกรรมที่กำหนดขึ้นด้วยตัวเองซึ่งเป็นการฝึกทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ รวมทั้งวางแผนการทำงานด้วย

ค) การสัมมนาภายนอก (outside seminar) เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่หน่วยงานภายนอกจัด และตรงกับความต้องการของการพัฒนาผู้บริหาร หน่วยงานภายนอกนี้อาจจะเป็นสมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดหัวข้อการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารต่างๆ

ง) โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (university-related programs) เป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการพัฒนาผู้บริหาร โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือเตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โดยอาจเป็นในลักษณะโครงการศึกษาต่อเนื่อง หลักสูตรรายบุคคล หรือโครงการที่ได้ประกาศนียบัตร ก็ได้

จ) การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) เป็นเทคนิคที่ผู้เข้าอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่างๆ ในสถานการณ์การบริหารจริง กล่าวคือ ผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทในห้องอบรม ซึ่งอาจจะเป็นกรณีของเรื่องราวเรื่องใดเรื่องหนึ่งและจะให้แสดงบทบาทและการโต้ตอบปัญหาอย่างผู้แสดงบทบาทคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร ผู้แสดงบทบาทจะได้รับมอบหมายให้สมมติว่าเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งและให้ปฏิบัติต่อเหตุการณ์ของอีกคนหนึ่งว่าถ้าพบเหตุการณ์เช่นนั้นแล้วจะอย่างไร

ฉ) วิธีการให้ทดลองวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (the in-basket technique) เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจทางการบริหาร มักจะนิยมใช้ในขั้นตอนของการคัดเลือกตัวนักบริหาร มากพอๆ กับการนำมาใช้พัฒนาการจัดการ โดยมีวิธีการคือ ผู้เข้าอบรมจะได้รับมอบหมายหรือได้รับเอกสารจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีการกำหนดแบบอย่างไว้ล่วงหน้า และมักจะให้พยายามเหมือนกับสภาพที่เป็นจริงของงานนักบริหารทุกคน ทั้งเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจตลอดถึงเรื่องราวที่ส่งเข้ามา ตลอดจนโน้ตโทรศัพท์ที่เลขานุการจัดให้ ภายในเอกสารนั้นจะมีการแทรกเรื่องสำคัญ จะใส่รวมไว้ในเอกสารปนกันอยู่กับเรื่องอื่นๆ ที่เป็นปกติที่เป็นงานประจำ เช่น คำขอลาหยุด หนังสือเชิญที่ให้เป็นที่วิทยากรพูดในงานเลี้ยงอาหารค่ำ เป็นต้น ทั้งหมดนั้นมอบให้กับผู้เข้าอบรมให้ทำการวิเคราะห์และพิจารณา โดยใช้ดุลพินิจและให้ตัดสินใจว่าจะทำอะไรก่อนหลังภายในเวลาที่กำหนดซึ่งคุณภาพของการตัดสินใจและจัดทำลำดับก่อนหลังที่ต่างกันนั้นเอง จะถูกนำมาพิจารณาความสามารถของแต่ละคน

ข) แบบแผนพฤติกรรม (behavior modeling) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้าร่วมได้ดูเทคนิคการบริหารที่ดีจากภาพยนตร์หรือวิดีโอแล้วให้เขาได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จำลองแล้วหัวหน้าก็ให้ความเห็นต่อการแสดงบทบาทนั้น

ข) ศูนย์การพัฒนาภายในหน่วยงาน (in-house development center) เป็นวิธีการที่ยืดสภาพของหน่วยงานเป็นหลักให้ผู้บริหารได้ฝึกปฏิบัติจริงเพื่อเป็นการพัฒนาปรับปรุงทักษะทางการบริหาร

3. เทคนิคการพัฒนาผู้บริหารแบบพิเศษ (Special techniques)

เทคนิคพิเศษในการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโดยการเพิ่มการรู้สึกของผู้บริหารต่อบุคคลอื่นและการลดความขัดแย้งระหว่างแผนกหรือหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมผู้นำที่เหมาะสม (leader math training) การฝึกอบรมเพื่อการแก้ไขจุดอ่อนจุดบกพร่อง (sensitivity Training) เป็นต้น

ง. ประเมินผลการพัฒนาผู้บริหาร

การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อดูว่า การลงทุนนั้นคุ้มค่าหรือไม่ และไม่เป็นสิ่งยุ่งยากจนเกินไปที่จะพิสูจน์ให้เห็นว่ากิจกรรมดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ในบางครั้งไม่อาจวัดผลได้อย่างง่าย ๆ แต่ก็ไม่ใช่เป็นสิ่งสุดท้ายที่จะทำไม่ได้ วิธีที่จะช่วยให้สามารถวัดผลได้ก็คือ อาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยวิธี control group และ experimental group และยังมีวิธีอื่นๆ อีกมาก เช่น การสำรวจความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ได้รับประโยชน์จากโครงการเพียงใด ซึ่งจากทั้งการเปลี่ยนแปลงเป็นกลุ่มและของแต่ละบุคคลก็พอจะทำให้ทราบได้ว่ามีสาเหตุจากการอบรมอยู่ด้วย

การประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารนั้นคาร์เรล คูสมิทส์และเอลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992: 310) กล่าวว่า เป้าหมายของการประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารมีพื้นฐานเหมือนกับการประเมินผลการฝึกอบรม โดยควรมีจุดเน้นใน 4 ระดับ คือ

- 1) ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนา (participant reaction)
- 2) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนา (participant learning)
- 3) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา (change in participant behavior) และ
- 4) ระดับการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ (change in organizational effectiveness)

หรือประเมินโดยใช้แบบจำลองซิป (CIPP Model) ในการประเมินผล ในแบบจำลองนี้ให้คำนิยามของการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยแบบจำลองประกอบด้วย การประเมิน 4 ชนิดคือ

1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินความต้องการขององค์กร ปัญหา ตลอดจนศึกษาปรัชญาและวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยเบื้องต้น เช่น บุคลากร งบประมาณ สถานที่ ฯลฯ

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยของแนวทางที่เลือกใช้ โดยเฉพาะการบริหารโครงการและกระบวนการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขวิธีต่างๆ ให้เหมาะสมได้ทันที

4) การประเมินผล (Product Evaluation) เป็นการตัดสินคุณค่าของผลผลิตของโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อันจะบ่งชี้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะคงไว้ปรับปรุง หรือล้มเลิกโครงการนี้ หรือไม่

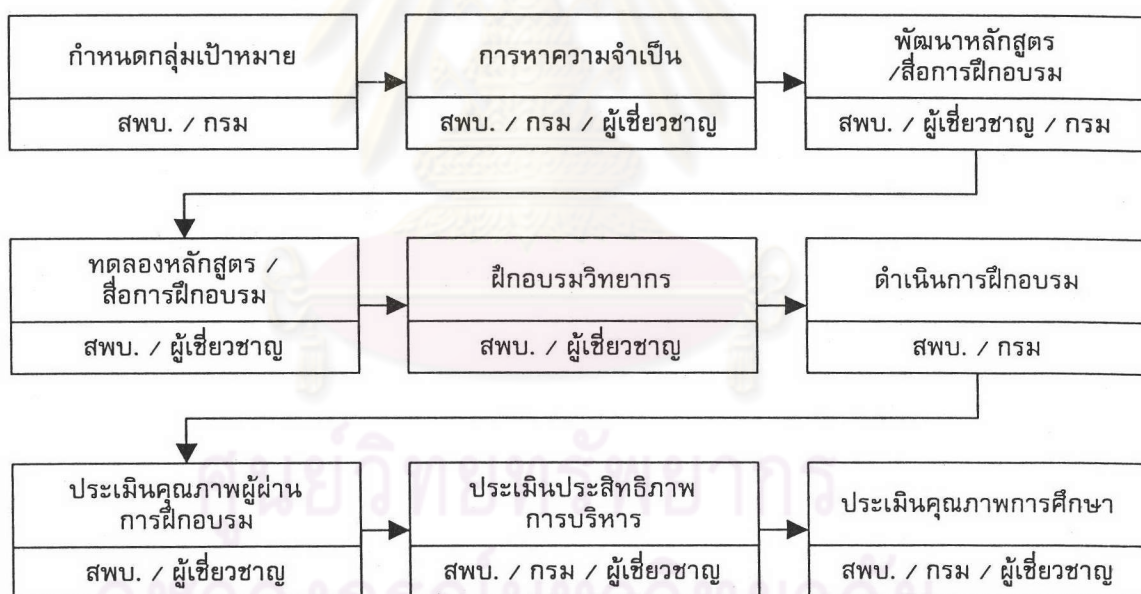


ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระบบและกระบวนการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สพบ.) สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักซึ่งรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนด ระบบการพัฒนาผู้บริหาร โดยเน้นในเชิงกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 9 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ขั้นที่สองการหาความจำเป็น ขั้นที่สามการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม ขั้นที่สี่การทดลองหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม ขั้นที่ห้าการฝึกอบรมวิทยากร ขั้นที่หกการดำเนินการฝึกอบรม ขั้นที่เจ็ดการประเมินคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรม ขั้นที่แปดการประเมินประสิทธิภาพการบริหาร และขั้นที่เก้าการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยได้ระบุถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน (ในช่องล่างของแต่ละกรอบ) ในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 31 ระบบการพัฒนาผู้บริหารของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา



ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา . เอกสารการขอปรับปรุงยกรฐานะของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, มปป. (อัตสำเนา). หน้า 29.

ก. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม ของ สพบ.

ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมนั้น สพบ. ได้แยกพิจารณาเป็น 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะกลุ่มเป้าหมาย และด้านระดับของกลุ่มเป้าหมาย

ด้านลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย โดยกลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมได้แก่ผู้บริหารการศึกษา และผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้บริหารการศึกษาในที่นี้หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าฝ่ายหัวหน้างานขึ้นไป ทั้งในสถานศึกษาและไม่สังกัดสถานศึกษา ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรมจึงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (pre-promotional training) ได้แก่ โครงการ 2 ประเภท คือ ประเภทแรก การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา และประเภทที่สอง การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา ลักษณะที่สอง กลุ่มผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในด้านการบริหารการศึกษา (in-service training) ได้แก่ โครงการ 2 ประเภท คือ ประเภทแรก การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา และประเภทที่สอง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา โดยผู้บริหารแต่ละคนจะต้องผ่านการฝึกอบรมทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าว คือ การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา (pre-promotional training) และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (in-service training)

ส่วนในด้านระดับของกลุ่มเป้าหมายนั้น สพบ. ได้แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้ง 2 กลุ่ม ออกเป็น 3 ระดับ โดยยึดตำแหน่งทางการบริหารเป็นเกณฑ์ ได้แก่ กลุ่มแรก คือ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับต้น ประกอบด้วย ครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับกลาง ประกอบด้วย อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์/หัวหน้าศูนย์ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน หัวหน้างานส่วนกลางในกระทรวง หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาค ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และกลุ่มที่สาม คือกลุ่มผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการวิทยาเขต/ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและกรม อธิการ/รองอธิการวิทยาลัยครู คณบดี/รองคณบดี หัวหน้าฝ่ายส่วนกลางในกระทรวง ผู้อำนวยการกอง และเทียบเท่า อธิบดี รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวง

ข. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของ สพบ.

ในเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เกี่ยวข้องกับหลักการ 3 ประการ คือ ประการแรก ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรม ประการที่สอง วิธีหาความจำเป็น และ ประการที่สาม ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ

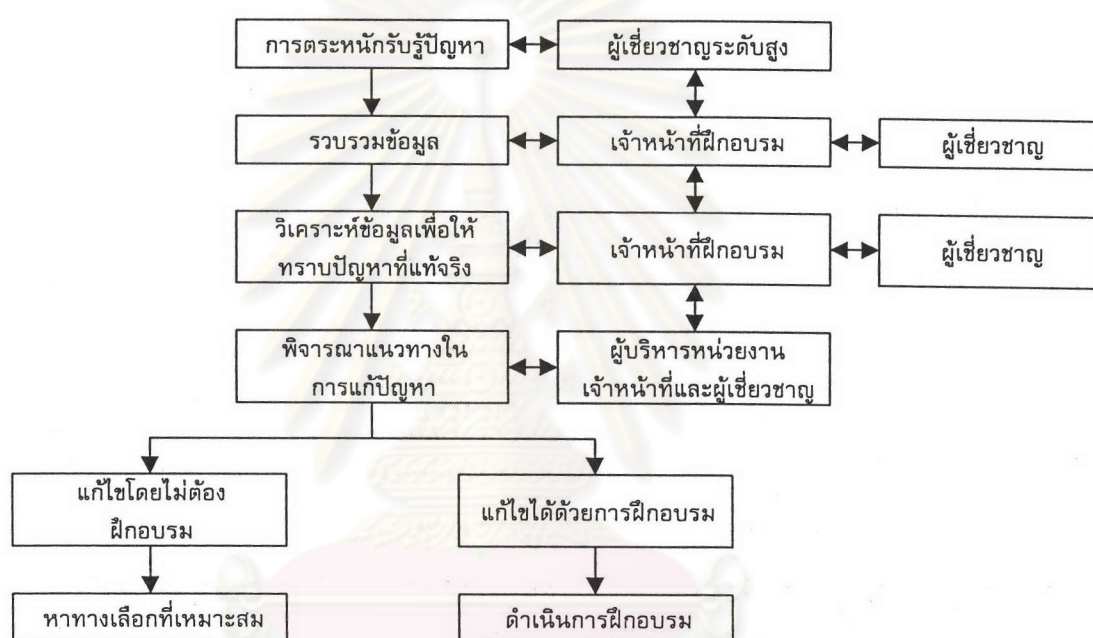
ในเรื่องระดับของความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น สพบ. ได้แบ่งระดับของความจำเป็นออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร ได้แก่ สภาพปัญหาหรือจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม และ 2) ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กรบุคคลในองค์กร ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของบุคคล เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หรืออีกนัยหนึ่ง การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมก็คือ การหาความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้กับสภาพความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้

วิธีการหาความจำเป็น สพบ. กำหนดวิธีดำเนินการไว้คือการดำเนินการเป็นรายโครงการ และการใช้กระบวนการวิจัย โดยในการดำเนินการเป็นรายโครงการนั้น เนื่องจาก สพบ. ต้องรับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารทั้ง 14 กรมในกระทรวงศึกษาธิการ และภารกิจของผู้บริหารแต่ละกรมก็มีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ดังนั้นการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงต้องดำเนินการเจาะจงลงไปตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายในแต่ละกรม เพื่อที่จะได้ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่แท้จริง เช่น โครงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสังกัดสถานศึกษา (เช่น เตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เตรียมผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา เป็นต้น) โครงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (เช่น หลักสูตร ผอ.รร. ประถมศึกษา ผอ.รร.มัธยมศึกษา ผอ.วิทยาลัยอาชีวศึกษา) โครงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา (เช่น เตรียม ผอ.ปจ. เตรียมศึกษาธิการจังหวัด เตรียม หน.ปอ.) และโครงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษา (เช่น หลักสูตรผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หลักสูตร ผช.ผอ.ปจ.) เป็นต้น

ส่วนในด้านการใช้กระบวนการวิจัยนั้นกระบวนการวิจัยจะเริ่มจากการที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องยอมรับว่าหน่วยงานของตนมีปัญหา และการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นจะต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดไป หลังจากนั้นก็จะมีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อที่จะหาปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้น จึงต้องใช้กระบวนการวิจัยเพื่อช่วยกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

คณะบุคคลที่จะทำหน้าที่หาความจำเป็นในการฝึกอบรมประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในโครงการและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องจะร่วมกันออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการทางการวิจัยตามแผนภาพต่อไปนี้ หลังจากนั้นผู้บริหารหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการจะร่วมกันพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

แผนภาพที่ 32 กระบวนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการวิจัยของ สพบ.



ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การพัฒนาผู้บริหารศึกษาระยะที่ 2 (2533-2535) ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. เอกสารทางวิชาการ ที่ 1/2533. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2533. หน้า 41.

ส่วนขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น สพบ. แบ่งไว้เป็น 6 ชั้นได้แก่

ก) ศึกษาวิเคราะห์ว่างานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่นั้นมีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใดและมีมาตรฐานของงานแค่ไหน รวมทั้งพิจารณาว่างานนั้นๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างไร แค่นั้น

ข) ศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานได้ผลเป็นอย่างไร มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกี่ยวกับงานอย่างไรบ้าง

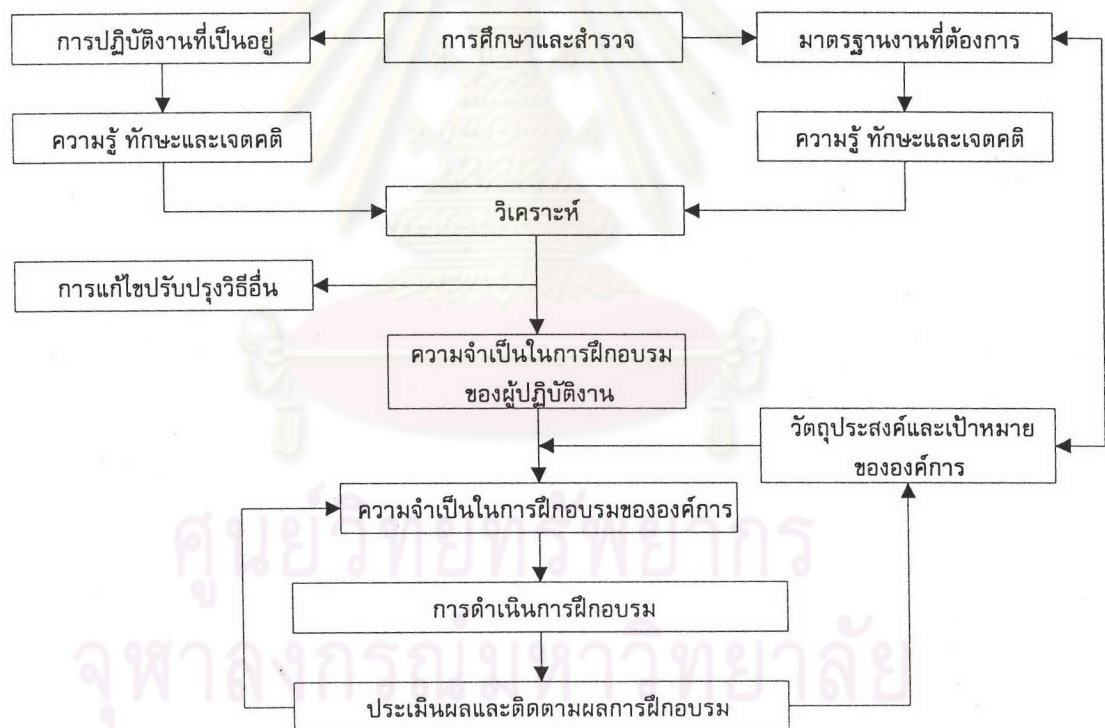
ค) วิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่กับมาตรฐานของงานที่ต้องการว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะอะไร หากพบว่าข้อแตกต่างที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ เจตคติหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน แสดงว่ามีความจำเป็นซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

ง) ประเมินและคัดเลือกความจำเป็นดังกล่าวว่าอะไรเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพิจารณาว่าการฝึกอบรมจะเป็นวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดหรือไม่ สำหรับปัญหานั้น

จ) รวบรวมหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คล้ายคลึงกันของบุคลากรในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาไปตามลำดับขั้น

ฉ) พิจารณาว่าความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรที่รวบรวมไว้่นี้มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเพื่อดำเนินการฝึกอบรมต่อไป ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 33 ขั้นตอนในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ของ สพบ.



ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะที่ 2 (2533-2535) ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. เอกสารทางวิชาการ ที่ 1/2533. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2533. หน้า 43.

ค. การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม สพบ. ระบุว่าเป็นแนวทางดำเนินการนำไปสู่จุดประสงค์ของการฝึกอบรม สิ่งที่เกี่ยวข้องที่สำคัญของงานการพัฒนาหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรม มี 2 เรื่อง คือ เรื่องประเภทของหลักสูตร และเรื่องขั้นตอนการสร้างหลักสูตร

ในเรื่อง ประเภทของหลักสูตรนั้น สพบ. จัดแบ่งหลักสูตรเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทโครงการเตรียมผู้บริหารการศึกษา และประเภทโครงการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ส่วนขั้นตอนการสร้างหลักสูตรนั้นแต่ละหลักสูตรจะเริ่มจากการหาความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ตามลำดับขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้

ก) การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม โดยแยกออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับแรก คือจุดประสงค์ทั่วไปของโครงการเตรียมผู้บริหารการศึกษา เป็นการกำหนดจุดเน้นคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และจะต้องมีความสามารถทำได้เมื่อสำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรม เช่น จุดประสงค์ทั่วไปของโครงการเตรียมผู้บริหารการศึกษาจะคำนึงถึงงานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถทางการบริหาร ประสพการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณธรรมและจริยธรรม และจุดประสงค์ทั่วไปของโครงการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่ง เป็นการเพิ่มพูนพัฒนาการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้น (เช่น การประชาสัมพันธ์ การบริหารงบประมาณ เป็นต้น) และเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริการ (โดยอาศัยนวัตกรรมเทคโนโลยี เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ทางการบริหาร เทคนิคการบริหารใหม่ๆ เป็นต้น) และระดับที่สองคือจุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดประสงค์ทั่วไปของหลักสูตรแต่ละข้อและการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแล้วนำมากำหนดเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นจุดประสงค์ของรายวิชาและกิจกรรมต่อไป โดยเขียนเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม และมีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

ข) การกำหนดขอบข่าย เนื้อหาและสื่อ เป็นการนำจุดประสงค์การเรียนรู้มาจัดกลุ่มและจัดลำดับก่อนหลังเป็นโครงสร้างของหลักสูตร ขอบข่าย เนื้อหา จุดเน้นของรายวิชา กระบวนการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ กิจกรรมที่สอดคล้องต่อเนื่องและการวัดผลและประเมินผล

ค) การผลิต ทดลอง และพัฒนาสื่อการฝึกอบรม สพบ. จะทำในรูปของคณะทำงานประกอบด้วย บุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก คือ บุคคลที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชา และกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างดี ได้แก่ วิทยากร และผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ฝึกอบรมเพื่อทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายเนื้อหา วัดจุดประสงค์ การจัดลำดับขั้นตอนในการนำเสนอเนื้อหาและการประเมินผลการเรียนรู้ กลุ่มที่สอง คือ บุคคลที่มีความรู้ในเรื่องการสื่อความหมายและสื่อทัศนูปกรณ์เป็นอย่างดี เพื่อทำหน้าที่ในการเขียนทริตเมนต์ คือ การจัดทำบทละคร เขียน

สคริปต์ เป็นต้น กลุ่มที่สาม คือ บุคคลที่จะทำหน้าที่ฝ่ายเทคนิค คือมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการถ่ายภาพ ทำอาร์ตเว็ค การใช้แสง การบันทึกเสียง เป็นต้น และดำเนินการตามขั้นตอนใหญ่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนวางแผน ขั้นตอนผลิต และขั้นเผยแพร่และติดตามผล แต่ละขั้นตอนมีขั้นตอนย่อยแล้วแต่ละชนิดของสื่อ

ง. การทดลองหลักสูตรและสื่อการฝึกอบรมของ สพบ.

เมื่อเสร็จสิ้นการสร้างหลักสูตรแล้ว สพบ. จะนำหลักสูตรไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์จริง และทำการประเมินผลหลักสูตรเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป ซึ่งสิ่งที่จะประเมิน คือ จุดประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหา ความยากง่าย และการจัดลำดับ และกระบวนการถ่ายทอด สื่อประกอบและกิจกรรม กลุ่มผู้รับการประเมิน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการบริหารหลักสูตร กลุ่มวิทยากร และ กลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ส่วนข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ แบ่งเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านผลกระทบก่อนและหลังการฝึกอบรม ด้านผลการทดลองรายวิชาและกิจกรรม ด้านผลการประเมินวิทยากร และด้านผลสัมฤทธิ์ของโครงการอบรม ส่วน ขั้นตอนสำคัญที่ใช้ในการประเมินผลหลักสูตร ประกอบด้วยดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเก็บข้อมูลจากผู้ดำเนินการ ได้แก่ ข้อทดสอบ แบบสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ ฯลฯ ขั้นใช้วิธีการทางสถิติ วิเคราะห์ข้อมูล และขั้นสรุปผลเพื่อพัฒนาปรับปรุง

จ. การฝึกอบรมวิทยากร

ทุกโครงการฝึกอบรมของ สพบ. จะมีวิทยากรประจำโครงการ ซึ่งจะร่วมมือกันทำงานเป็นทีมในการให้การฝึกอบรม วิทยากรประจำโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยวิทยากร 4 กลุ่ม คือ วิทยากรจาก สพบ. วิทยากรจากกรมเจ้าสังกัด วิทยากรจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง และวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก ศธ. ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน วิทยากรประจำโครงการ จะได้รับการอบรมให้เข้าใจในเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมการฝึกอบรม และการวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม

สำหรับโครงการที่มีกลุ่มเป้าหมายจำนวนมาก ก็จะมีการอบรมวิทยากรให้มีความสามารถในการผลิตสื่อในการฝึกอบรม รวมทั้งการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดได้

นอกจากนั้นก็จะมีการอบรมวิทยากรเป็นชุดๆ เพื่อให้วิทยากรเหล่านี้ไปทำหน้าที่ให้การอบรมผู้บริหารการศึกษาตามศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษาทั้ง 12 ศูนย์ของ สพบ.

ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในโครงการ ก็จะมีการอบรมวิทยากรประจำโครงการ
ทุกครั้งไปเช่นกัน

จ. การดำเนินการฝึกอบรม

สพบ. ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา สองลักษณะคือ การฝึกอบรม
เตรียมผู้บริหารการศึกษา และการฝึกอบรมผู้บริหารประจำการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและ
เจตคติทางการบริหาร ซึ่งการฝึกอบรมผู้บริหารทั้งสองลักษณะจะมีข้อแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ลักษณะสำคัญของการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา คือ

1. ใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน หรือมากกว่า
2. เนื้อหาที่อบรมครอบคลุมทุกรายวิชา ตามภารกิจและความรับผิดชอบของ
ผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ
3. ทุกโครงการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นข้อมูล
ในการพิจารณาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามสังกัดของตน
4. เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนั้นๆ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร
แล้วไม่จำเป็นจะต้องเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งนั้นอีก ยกเว้นแต่
ผู้นั้นจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม

ส่วนลักษณะที่สำคัญของการฝึกอบรมผู้บริหารประจำการ คือ

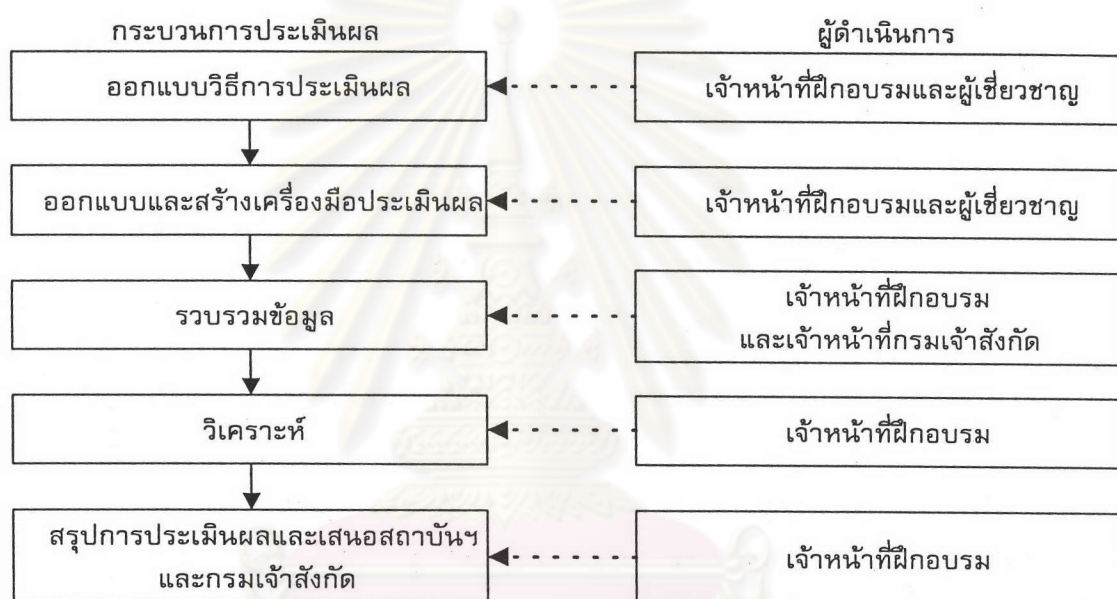
1. เป็นการฝึกอบรมระยะสั้นๆ ใช้ระยะเวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์
2. เนื้อหาที่อบรมเฉพาะเจาะจง เฉพาะเรื่อง ตามความต้องการจำเป็น และ
สภาพแวดล้อมทางการบริหารในขณะนั้น แต่ละโครงการจะอบรมประมาณ 1-3 วิชา
3. กระบวนการฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นแรกเป็น
การฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทฤษฎีทางการบริหาร ใช้เวลาอบรมระยะสั้นๆ ที่ สพบ. ขั้นที่
สอง หลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมไป
ทดลองปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตน ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และขั้นที่สาม ภายหลังจากการนำ
ความรู้ไปปฏิบัติจริงในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมกลับมา
รายงานการปฏิบัติงานที่ สพบ. ครั้งหนึ่ง เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับผลที่ได้จากการฝึกอบรมในเรื่อง
นั้นๆ

ช. การประเมินคุณภาพผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม

ในการประเมินผลคุณภาพนั้น สพบ. ใช้วิธีการเชิงระบบในการประเมินผลการฝึก
อบรม คือจะประเมินตั้งแต่วัตถุประสงค์ขององค์การของผู้เข้ารับการอบรม (เช่น นโยบาย
เป้าหมายของกรมเจ้าสังกัด สภาพแวดล้อมทางการศึกษาของผู้เข้าอบรม) ประเมินทรัพยากรใน

การอบรม (เช่น วิทยากร หลักสูตร ผู้เข้าอบรม วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ) ประเมินกระบวนการฝึกอบรม (เช่น กิจกรรม กระบวนการบรรยายของวิทยากร บรรยากาศ ปฏิกริยา และเจตคติของผู้เข้าอบรม) และประเมินคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรมว่ามีความรู้ ทักษะ และเจตคติตรงกับวัตถุประสงค์เพียงใด สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่จะไปดำรงตำแหน่งหรือไม่ โดยการประเมินคุณภาพผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมจะประเมินเป็นรายโครงการโดยผู้ประเมินประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของ สพบ. ผู้เชี่ยวชาญ และกรมเจ้าสังกัด กระบวนการประเมินคุณภาพผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม สรุปได้ตาม แผนภาพที่ 34 คือ

แผนภาพที่ 34 กระบวนการประเมินคุณภาพและผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมของ สพบ.



ที่มา : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระยะที่ 2 (2533-2535) ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. เอกสารทางวิชาการ ที่ 1/2533. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2533. หน้า 51.

ช. การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ

สพบ. จะทำการประเมินว่าการฝึกอบรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยแค่ไหน เพียงใด โดยจะทำการประเมินองค์การของผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นรายโครงการ เช่น การประเมินประสิทธิภาพของผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ เตรียมศึกษาธิการจังหวัด ฯลฯ โดยจะทำการประเมินใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ในองค์การมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ด้านผู้รับบริการ เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนว่า

มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงานนั้นมากน้อยเพียงใด และด้านผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะประเมินเจตคติที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เช่น การสร้างทีม การสร้างขวัญและกำลังใจ การตัดสินใจสั่งการ และคุณธรรม

ณ. การประเมินคุณภาพของโครงการ

สพบ. จะประเมินผลการฝึกอบรมว่า มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในภาพรวม โดยกำหนดให้มีการประเมินผลเข้าอบรมเป็นรายโครงการ เพื่อประเมินใน 3 ด้านคือ ด้านแรกเป็นการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและผู้เชี่ยวชาญ และกรมเจ้าสังกัดจะออกแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ก็จะประเมินว่านักเรียนนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาแต่ละระดับ สามารถประกอบอาชีพตามระดับการเรียนรู้ที่เรียนไปหรือไม่ เพียงใด โดยประเมินเป็นรายโครงการ ด้านที่สองเป็นการประเมินคุณธรรมของนักเรียน นักศึกษา โดย สพบ. จะประเมินว่าพฤติกรรมของนักเรียน ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือไม่ และด้านที่สาม เป็นการประเมินความพึงพอใจ โดย สพบ. จะใช้แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจของชุมชนว่ามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานของผู้ผ่านการฝึกอบรมในภาพรวม

ข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือ สปช. จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการประถมศึกษาของชาติ โดยมีโรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานในสังกัด ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนใน 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีข้อมูลเบื้องต้นที่สำคัญดังต่อไปนี้

ก. ภารกิจและความรับผิดชอบของ สปช.

สปช. มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับคนไทยทุกคน และคนต่างชาติทุกคนที่อาศัยอยู่บนพื้นแผ่นดินไทย โดยแบ่งเป็น 2 งาน คือ

1. งานจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา

เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และเป็นภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523

2. งานขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ก) งานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535

ข) งานจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 และตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มอบให้ สปช. จัดการศึกษาระดับนี้กระจายลงไปทั่วประเทศเพื่อช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาในชนบท

ค. โครงสร้างระบบบริหารของ สปช.

1. โครงสร้างระบบบริหารงาน

ระบบบริหารของ สปช. เป็นการบริหารที่มีลักษณะการกระจายอำนาจ การรับผิดชอบไปสู่พื้นที่ และเป็นการบริหารในรูปของคณะบุคคล โดยมีองค์คณะบุคคลในระบบบริหาร 3 กลุ่ม ได้แก่

ก) องค์คณะบุคคลด้านนโยบาย การบริหารงานบุคคลระดับผู้บริหาร แผนงาน งบประมาณ และมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ ได้แก่ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (กปอ./ก.) และ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน รวมถึง คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียน

ข) องค์คณะบุคคลด้านบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในแต่ละระดับ ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ.ก.ค.สปช.) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.ค.จังหวัด)

ค) องค์คณะบุคคลด้านบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในแต่ละระดับ ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะอนุกรรมการสามัญประจำกระทรวง (อ.ก.พ.กระทรวง) คณะอนุกรรมการสามัญประจำกรม (อ.ก.พ.กรม) และ คณะอนุกรรมการสามัญประจำจังหวัด (อ.ก.พ.จังหวัด)

สรุปโครงสร้างองค์คณะบุคคลของ สปช. ได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

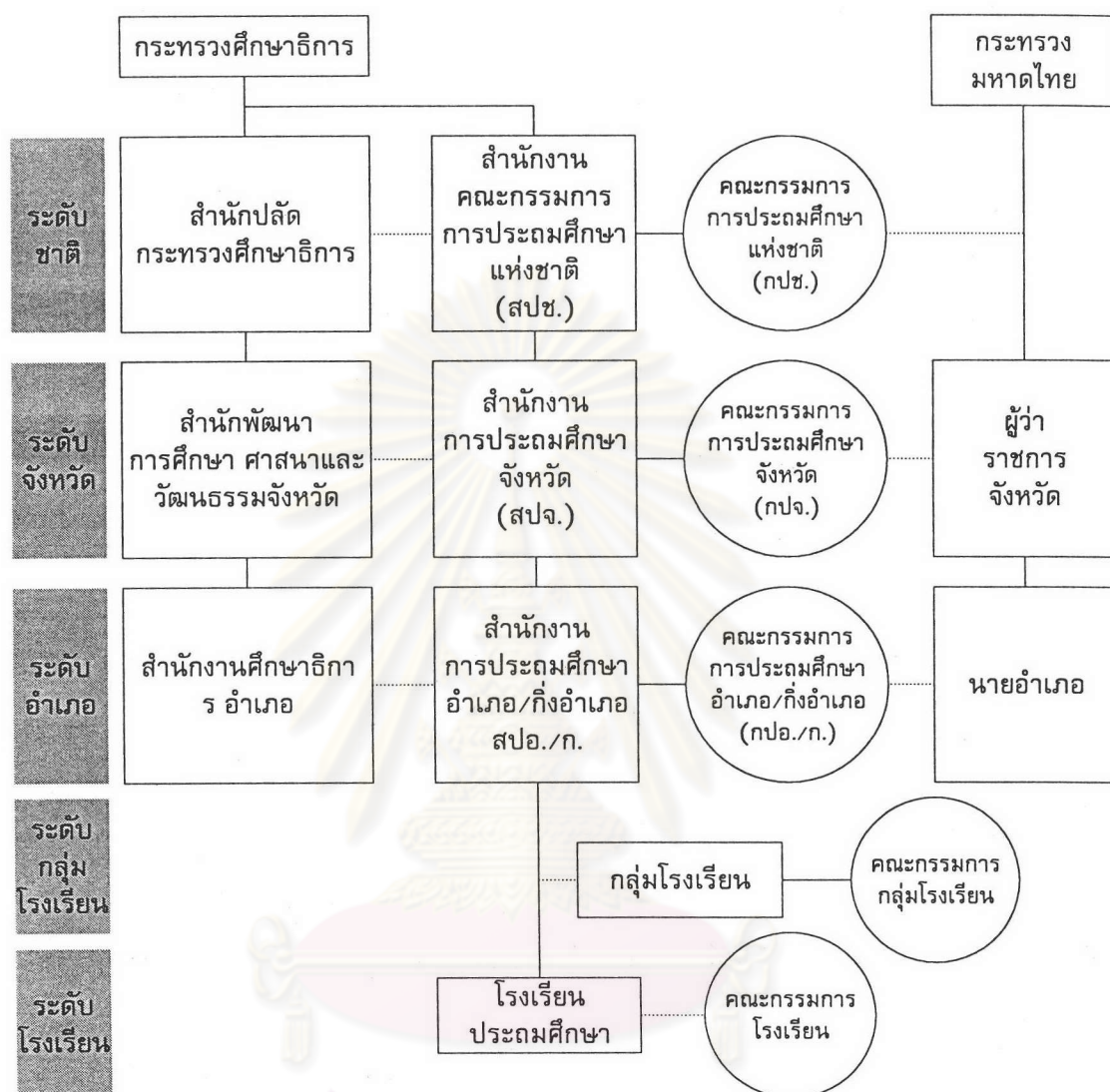
แผนภาพที่ 35 โครงสร้างองค์คณะบุคคลในระบบบริหารของ สปช.

	องค์คณะบุคคล ด้านนโยบาย	องค์คณะบุคคล ด้านบริหารบุคคล สำหรับข้าราชการครู	องค์คณะบุคคลด้าน บริหารบุคคลสำหรับ ข้าราชการพลเรือน
ระดับชาติ/ กระทรวง/ กรม	กปช.	กค. อ.ก.ค. สปช.	กพ. อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม
ระดับจังหวัด	กปจ.	อ.ก.ค.จังหวัด	อ.ก.พ.จังหวัด
ระดับอำเภอ	กปอ./ก.		
ระดับกลุ่ม ร.ร.	กรรมการกลุ่มโรงเรียน		
ระดับโรงเรียน	กรรมการศึกษา		

จากแผนภาพที่ 35 แสดงให้เห็นว่า ในระบบบริหารของ สปช. มีองค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ 1) องค์คณะบุคคลด้านนโยบาย การบริหารงานบุคคลระดับผู้บริหาร แผนงาน งบประมาณ และมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับซึ่งจำแนกได้ 5 ระดับ คือ ระดับกรม ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับโรงเรียน 2) องค์คณะบุคคลด้านบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับจังหวัด ได้แก่ ก.ค., อ.ก.ค.สปช. และ อ.ก.ค. จังหวัด และ 3) องค์คณะบุคคลด้านบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับจังหวัด ได้แก่ ก.พ., อ.ก.พ.กระทรวง, อ.ก.พ.กรม และ อ.ก.พ.จังหวัด

ซึ่งการบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคลดังกล่าว โดยเฉพาะในส่วนของสำนักงานและองค์คณะบุคคลด้านนโยบาย การบริหารงานบุคคลระดับผู้บริหาร แผนงาน งบประมาณ และมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับนั้น สปช. มีโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 36 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของ สปช.



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539). กรุงเทพมหานคร: ครุสภาลาดพร้าว, 2535. หน้า 5.

2. การแบ่งส่วนราชการ

สปช. มีการจัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 ระดับ คือ

ก) ระดับชาติ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลภารกิจและงานจัดการศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บทบาทเน้นหนักในด้าน

การกำหนดนโยบาย การวางแผนและจัดสรรงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการแต่งตั้งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

ข) ระดับจังหวัด ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (สปจ.) และสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร (สป.กทม) มีผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด/ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครเป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาภายในจังหวัด บทบาทเน้นหนักในการกำหนดนโยบาย แผนงานและงบประมาณ งานวิชาการ งานบุคคลภายในจังหวัด

ค) ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สปอ./ก) มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลบทบาทหน้าที่เน้นหนักในเรื่องการนำเสนอเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน งานวิชาการ และงานบุคคลต่อหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

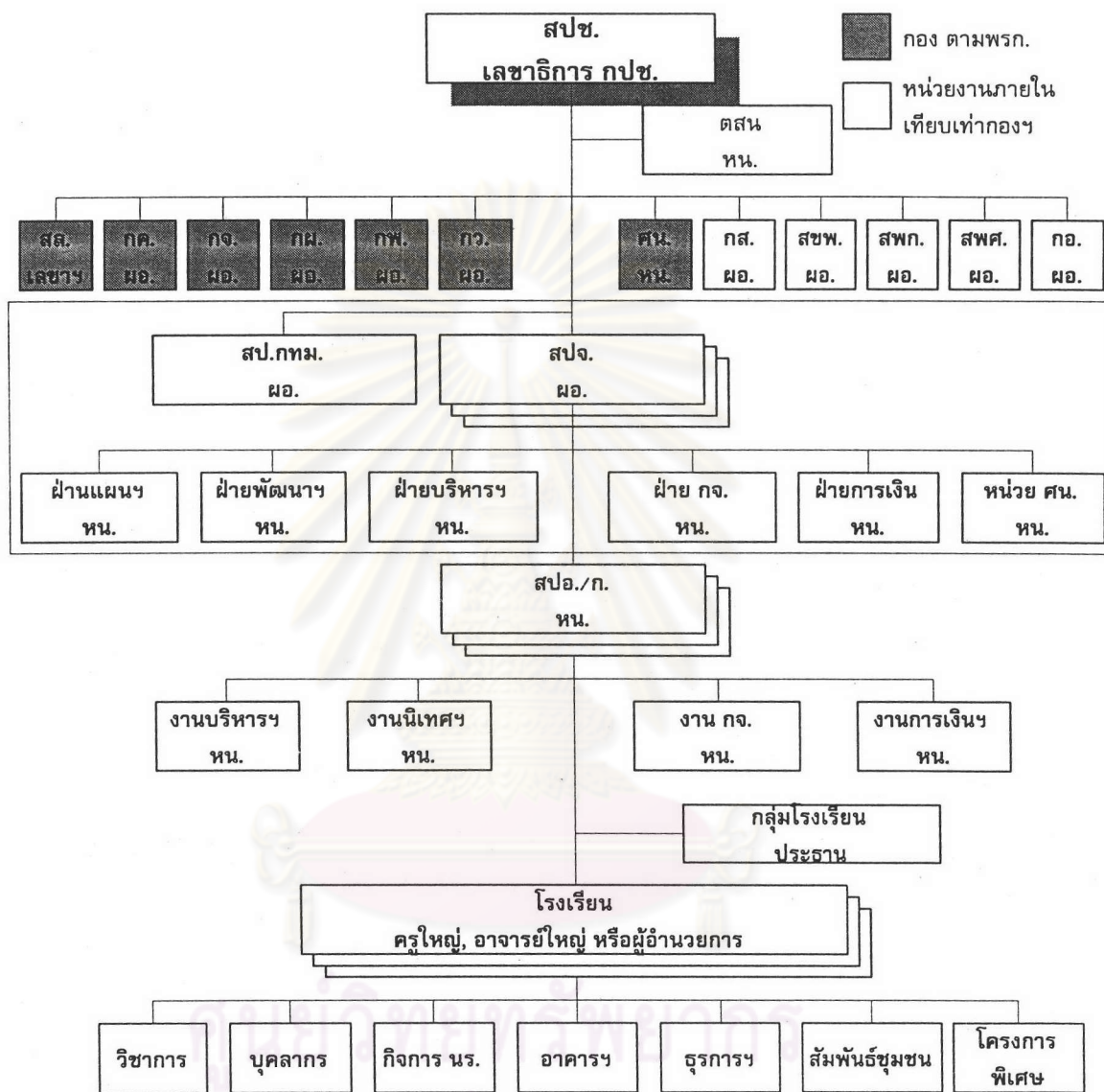
ง) ระดับกลุ่มโรงเรียน ได้แก่ สำนักงานกลุ่มโรงเรียน มีหัวหน้าสำนักงานกลุ่มโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานดูแล บทบาทเน้นการร่วมมือประสานงานภายในกลุ่มโรงเรียนในด้านการพัฒนางานวิชาการ งานนโยบายและแผน และงานบุคคลภายในกลุ่มโรงเรียน

จ) ระดับโรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแล เพื่อจัดการเรียนการสอนในการพัฒนาเด็กให้มีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนดซึ่งโดยทั่วไปแบ่งภารกิจออกเป็น 7 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และงานโครงการพิเศษ

โดยการแบ่งส่วนราชการของ สปช. ในแต่ละระดับ ในช่วงแผนอัตรากำลัง 3 ปี (พ.ศ. 2536-2539) สามารถสรุปภาพรวมได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 37 การแบ่งส่วนราชการของ สปช. ในระดับต่าง ๆ



ที่มา : ปรับปรุงจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2536-2539) กรุงเทพมหานคร: ครูสภาลาดพร้าว, 2535. หน้า 2.

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สปช.

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา, 2523) ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียน จำแนกออกเป็น 6 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน

ก. หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา, 2523) ให้ ก.ค. เป็นผู้กำหนดระดับเงินเดือน และจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูไว้ โดยในส่วนของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละตำแหน่ง ก.ค. ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน สรุปดังนี้ (ก.ค., 2537: 21-36)

1. ผู้ช่วยครูใหญ่

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูงและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 4 และ 3) ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

2. ครูใหญ่

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณ และคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 5 หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และ 3) ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 5 หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่ และ 3) ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

4. อาจารย์ใหญ่

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณ และคุณภาพของงานสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นข้าราชการครูมี ประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่ น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 6 หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และ 3) ได้ผ่านการฝึ กอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

5. ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดย ต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็น ข้าราชการครูมีประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่า ระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 6 หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และ 3) ได้ผ่าน การฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

6. ผู้อำนวยการโรงเรียน

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณ และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 1) ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ซึ่ง ก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ ตามข้อใดข้อหนึ่ง คือ ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่า ระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรง ตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่ เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และ 3) ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ข. การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช.

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช. มีความเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ซึ่งพอจะจำแนกได้ 3 ช่วง คือ

ในช่วงแรกของการจัดตั้ง สปช. ในปี พ.ศ. 2523 นั้น ผู้บริหารและครูโรงเรียน ประถมศึกษา ถูกโอนมาจากข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรมสามัญศึกษา มาเป็นข้าราชการครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจึง เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งอยู่เดิม

ช่วงที่สองตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2523-2528 ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต้องสอบคัดเลือกและได้รับการแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งตามพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523

ช่วงที่สาม เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด สปช. ต้องผ่านขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การสอบข้อเขียน การอบรมเข้ม และการประเมินผลงานและความประพฤติที่ผ่านมา

ค. ความเป็นมาและทิศทางของการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.

สปช. ตระหนักดีว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น และดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยจำแนกตามภารกิจของบุคลากร อันได้แก่ ครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศิษยานุศิษย์และเจ้าหน้าที่ประจำฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานสังกัด สปช. โดยหลักสูตรและวิธีการพัฒนาก็มุ่งเน้นแตกต่างกันตามภารกิจ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และได้พยายามดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและต่อเนื่องตลอดมา (สปช., 2534: 67)

โดยในส่วนของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นหัวหน้าหน่วยงานย่อยที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สปช. นั้น ความเป็นมาโดยเกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ด้วย โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของ สปช. นั้น สพบ. ระบุว่ามีความเป็นมาซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ (สพบ., 2535: 1)

ยุคแรก ในช่วงก่อน พ.ศ. 2503 ผู้บริหารโรงเรียนได้มาจากการเลือกครูที่ดีและถือเป็นหัวหน้าครู โดยผู้มีอำนาจแต่งตั้ง เมื่อได้รับเลือกแล้วก็ทำงานโดยไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมหรือการพัฒนา แต่อย่างไรก็ดี การทำงานของผู้บริหารก็ยังไม่ยุ่งยากมากนัก

ยุคที่สอง อยู่ในระหว่าง พ.ศ. 2503-2528 การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนและการทำงาน ไม่แตกต่างจากยุคแรกมากนัก แต่แตกต่างในเรื่องของผลประโยชน์และการได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีบางคนยอมเสียเงินเพื่อให้ได้เข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่ง สปช. เห็นว่า จะเกิดความเสียหายมากจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนขึ้นใหม่

ยุคที่สาม เริ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529 เป็นต้นมา การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของ สปช. มีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การสอบข้อเขียน การอบรมเข้ม และการประเมินผลงาน และความประพฤติที่ผ่านมา โดยในขั้นการอบรมเข้มนั้น มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ โดยกำหนดหลักสูตรอบรมอย่างหนักไว้ ประการที่สองต้องการให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้เต็มที่โดยกำหนดให้มีการอ่านและทำรายงานอยู่ตลอดเวลา และประการที่สาม ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีคุณธรรม โดยกำหนดให้มีการเข้าวัดฟังธรรมด้วย เป็นต้น

โดยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. นี้ เป็นการมุ่งพัฒนาศักยภาพ และ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และมีคุณลักษณะที่ดี ซึ่ง สปช. ได้ดำเนินการหลายวิธี คือ

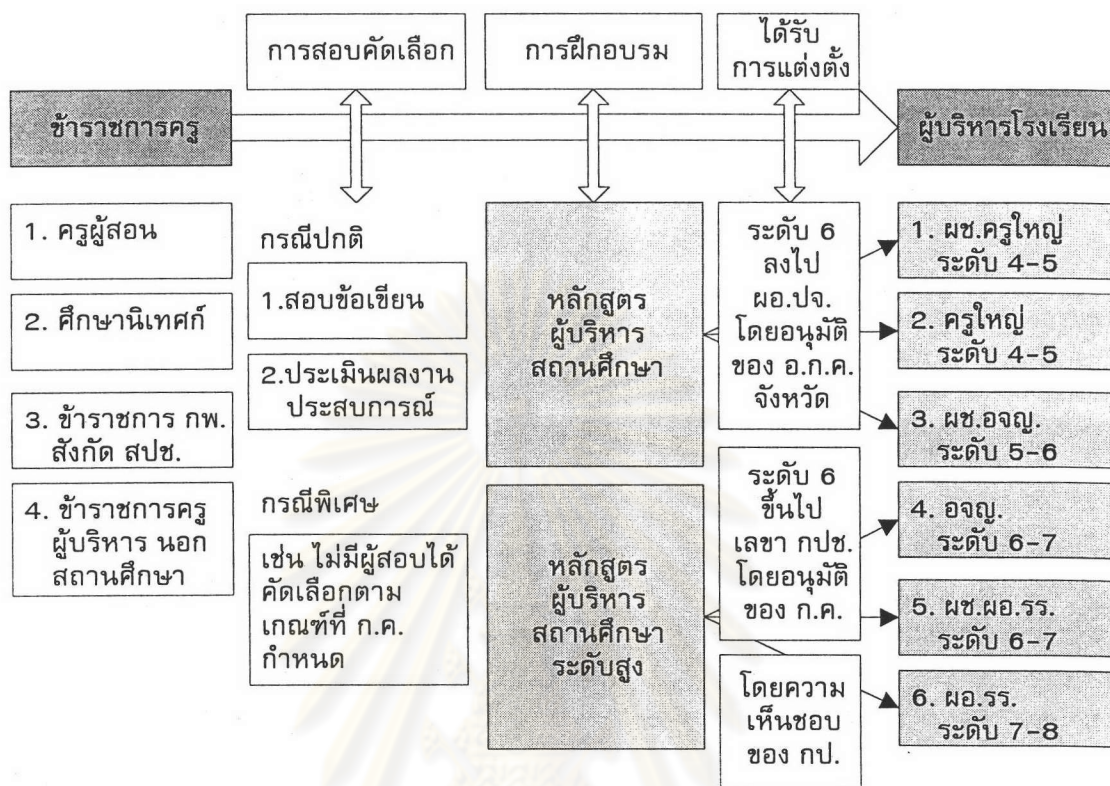
1. จัดทำชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง จำนวน 20 เล่ม โดย สปช. และ ดร.ธีระ รุญเจริญ จากมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้พยายามคิดหารูปแบบพัฒนาผู้บริหาร ให้สามารถบริหารการศึกษาในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วฝึกอบรมทั่วประเทศ ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในระหว่างปี 2529-2533 รวมทั้งการจัดทำเอกสาร กำกับ ติดตาม ประเมินผล และได้ดำเนินการกำกับติดตามและประเมินผล อีกระยะหนึ่งด้วย
2. จัดอบรมผู้บริหารที่เข้าสู่ตำแหน่งและเลื่อนตำแหน่ง ที่เขตการศึกษาและ สพบ. โดยการดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ดังกล่าวนี มีกระบวนการที่สำคัญ พิจารณาได้ 3 ส่วน (สพบ., 2535: 5) คือ ส่วนแรกภาคทฤษฎี ประกอบด้วย การบรรยาย การศึกษาสื่อ และการศึกษาดูด้วยตนเอง เป็นต้น ส่วนที่สองภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย การอภิปราย การสัมมนา การสอบและการทำรายงาน และส่วนที่สาม ผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย ผลการสอบรายวิชา ผลการประเมินกิจกรรม คะแนนรายงานการฝึกอบรม คะแนนรายงานภาคนิพนธ์ และภาพรวมของคะแนนประเมินพัฒนาการ โดยในด้านการจัด ตารางการอบรมนั้น มีลักษณะสำคัญ คือ ให้เข้มข้นที่สุด และใช้สถานที่ที่สงบ สมถะและใกล้ชิดกับ ธรรมชาติ
3. สนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดอบรมโดยวิธีต่าง ๆ ในแต่ละ สปจ.
4. จัดพิมพ์เอกสารคู่มือต่าง ๆ แจกให้โรงเรียนเพื่อใช้เป็นแนวทางและคู่มือ ในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดยวิธีอื่นๆ เช่น การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ การเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

โดยผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช. มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม ในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถสรุปถึงภาวะการดำรงตำแหน่ง และโอกาสการได้รับการฝึกอบรม ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช. ดังต่อไปนี้

1. ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

เนื่องจากการสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปช. นั้น นอกจากต้องมีการสอบคัดเลือกแล้ว ต้องได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด คือ ให้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา หรือหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ดังนั้น ในขั้นก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเข้าอบรมในลักษณะการฝึกอบรมก่อน ประจําการหรือก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง (pre-promotional training) โดยสามารถแสดงภาวะ ตำแหน่งและเงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งและการฝึกอบรม ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 38 เงื่อนไขการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.



จากแผนภาพที่ 38 แสดงให้เห็นว่า ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้นั้น ต้องผ่านการสอบคัดเลือก และการฝึกอบรม รวมทั้งได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ จึงจะเข้าดำรงตำแหน่งได้ โดยในส่วนของ การฝึกอบรมนั้นแบ่งออกเป็น 2 หลักสูตรคือ 1) หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ใช้สำหรับผู้จะดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 2) หลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ใช้สำหรับผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้อำนวยการโรงเรียน

2. ระหว่างอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร

ระหว่างที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้น ภาวะตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน สามารถเป็นไปได้ 4 กรณี คือ

ก) กรณีการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ คือการที่ผู้ที่เป็นผู้บริหารอยู่แล้วต้องการเปลี่ยนตำแหน่งหรือเข้าสู่ตำแหน่งใหม่เมื่อมีคุณสมบัติครบและมีตำแหน่งว่าง ผู้บริหารโรงเรียนผู้นั้นก็ต้องเข้าสอบคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารตำแหน่งใหม่ เช่นเดียวกับผู้มีคุณสมบัติคนอื่น ๆ เมื่อผ่านการสอบข้อเขียนแล้ว ก็ต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา

ตามที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งนั้น แล้วจึงมีโอกาสดำรงตำแหน่งได้

ข) กรณีการเลื่อนและปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีปริมาณงานเพิ่มสูงขึ้น หรือโรงเรียนมีคุณลักษณะเข้าเกณฑ์ที่ ก.ค. กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีสิทธิได้รับการเลื่อนหรือปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นตามปริมาณงานที่ปรากฏ และต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด จึงจะได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนหรือปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นได้

ค) กรณีการเลื่อนระดับ คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนของเลื่อนระดับให้สูงขึ้นในตำแหน่งเดิม เช่น เลื่อนจากตำแหน่งครูใหญ่ ระดับ 6 เป็นตำแหน่งครูใหญ่ระดับ 7 เป็นต้น โดยการเลื่อนระดับนี้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่จะขอเลื่อนระดับตามที่ ก.ค.กำหนด มีความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญโดยผ่านการประเมินของคณะกรรมการ และมีผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองจากผู้บังคับบัญชา ผ่านการประเมินของกรรมการ ความเห็นชอบของ อ.ก.ค.กรม และ อ.ก.ค.เฉพาะกิจ และได้รับอนุมัติจาก ก.ค. ซึ่งการเลื่อนระดับนี้ไม่มีเงื่อนไขการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวข้อง

ง) กรณีการอยู่ในตำแหน่งปกติ คือการที่ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหรือระดับใดๆ คงอยู่ในตำแหน่งและระดับเดิม ผู้บริหารกลุ่มนี้ก็ไม่มีเงื่อนไขการฝึกอบรมของ สพบ. เข้ามาเกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน

ภาวะการดำรงตำแหน่งแต่ละกรณี สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

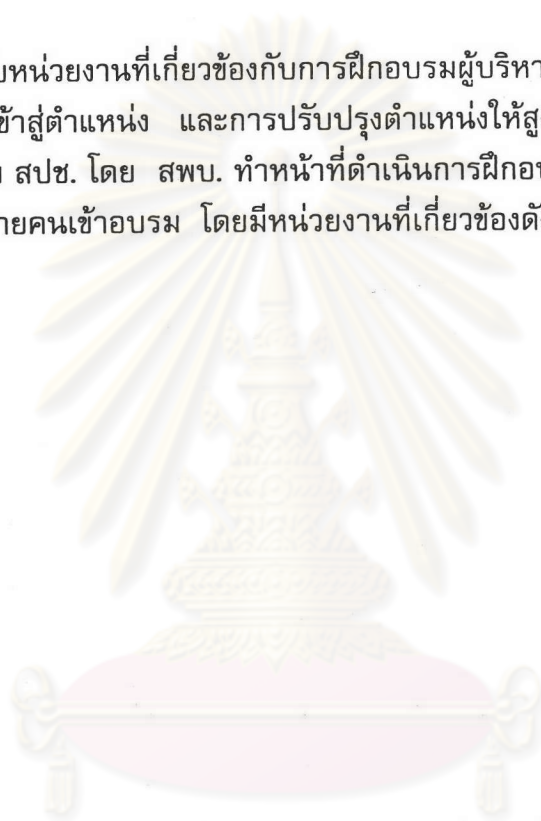
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 39 ภาวะตำแหน่งของผู้บริหารและการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา



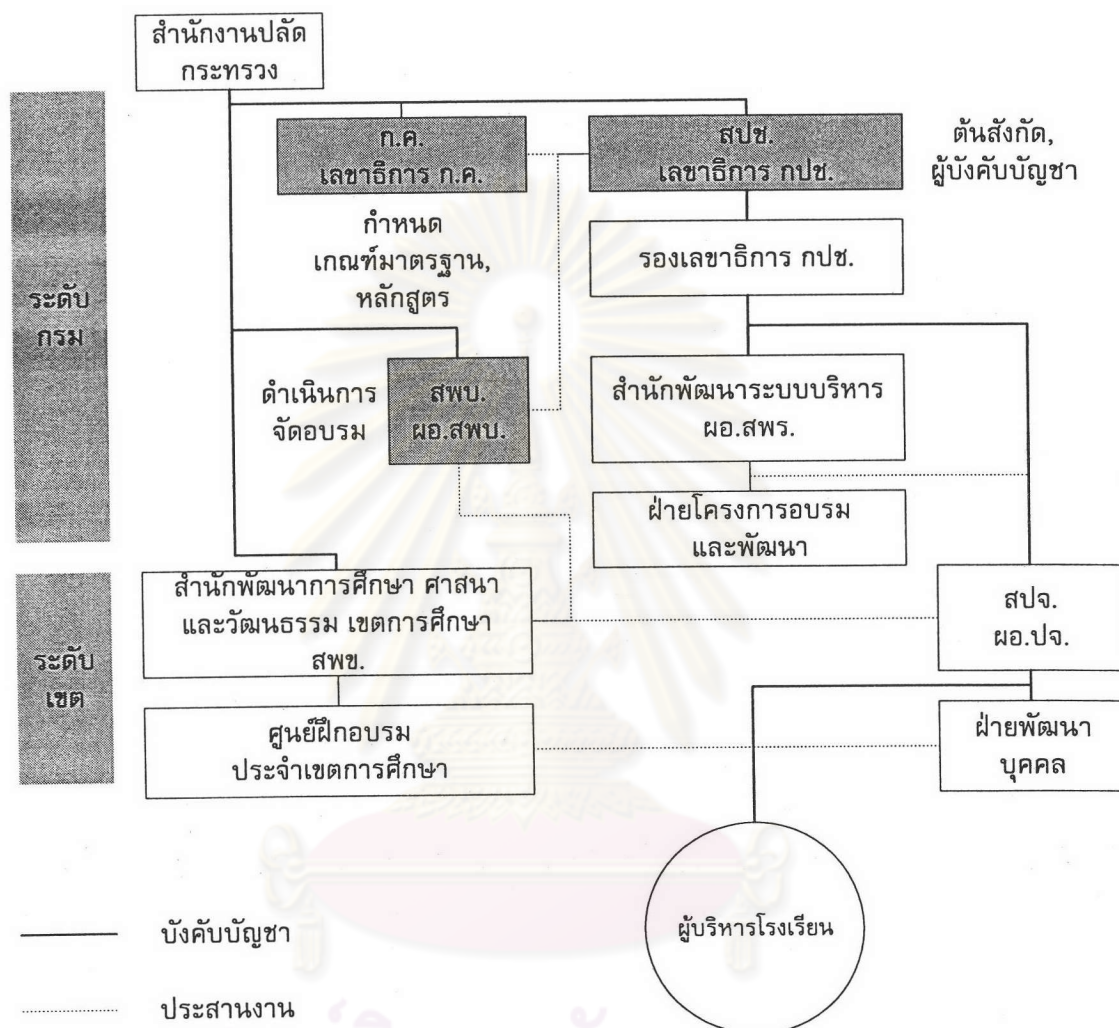
จากแผนภาพที่ 39 แสดงให้เห็นว่า โอกาสการเข้าอบรมเมื่อผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว มีความเป็นไปได้ 4 ลักษณะ คือ 1) การเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ซึ่งต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ตามที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งใหม่นั้น 2) กรณีการเลื่อนและปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นซึ่งต้องเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนดจึงจะได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนหรือปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ 3) กรณีการเลื่อนระดับซึ่งไม่มีเงื่อนไขการเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวข้อง และ 4) กรณีการอยู่ในตำแหน่งปกติ ซึ่งก็ไม่มีเงื่อนไขการฝึกอบรมของ สพบ. เข้ามาเกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน

สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สปช. ตามเงื่อนไขของการเข้าสู่ตำแหน่ง และการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นนั้น เป็นภารกิจที่ทำร่วมกันระหว่าง สพบ. กับ สปช. โดย สพบ. ทำหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม สปช. ทำหน้าที่ประสานงานเรื่องกลุ่มเป้าหมายคนเข้าอบรม โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 40 โครงสร้างการบริหารการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สปช.



จากแผนภาพที่ 40 แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน มีหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในระดับกรม 3 หน่วยงาน คือ ก.ค. เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและหลักสูตรการฝึกอบรม สปช. เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการจัดฝึกอบรมและบริหารโครงการฝึกอบรม และ สปช. เป็นหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนในระดับเขตมี 2 ส่วน คือ ศูนย์ฝึกอบรมประจำ สำนักงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา เป็นหน่วยงานดำเนินการและบริหารโครงการ และ สปจ. เป็นหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

ง. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.

สำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคคลของ สปช. ในช่วงก่อนวันที่ 22 พฤษภาคม 2539 นั้น ได้แก่ กองการเจ้าหน้าที่ (กจ.) และกองพัฒนาบุคคล (กพ.) โดยเฉพาะในการประสานงานฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาของ สปช. ได้แก่ กจ. ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายระบบงานอัตรากำลังและพัฒนาบุคคล(งานฝึกอบรม) โดยมีขอบข่ายงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในส่วนผู้บริหารโรงเรียน คือ จัดฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาร่วมกับ สพบ. เพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น โดยลักษณะงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ในการจัดเตรียมบุคลากร ประสานงานด้านหลักสูตร วิทยากร การเงิน การจัดทำคะแนนเพื่อการเสนอและแต่งตั้ง ตลอดจนงานเบ็ดเตล็ดอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วย

ต่อมาเมื่อพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของ สปช. ใหม่ มีผลตั้งแต่วันที่ 22 พฤษภาคม 2539 กำหนดให้มีสำนักพัฒนาระบบบริหาร (สพร.) ขึ้นมาแทน กจ. และ กพ. มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของ สปช. และงานในอำนาจหน้าที่ของ กจ. ทั้งหมดและของ กพ. บางส่วน ดังนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคคลของ สปช. จึงเป็นหน้าที่ของ สพร. โดยมีฝ่ายโครงการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นผู้รับผิดชอบประสานงานฝึกอบรม เช่นเดิม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษา วิเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน พอจะสรุปในภาพรวมได้ว่าผลงานวิจัยยังเน้นเฉพาะในเรื่องการฝึกอบรมผู้บริหารในเชิงการพัฒนารายบุคคลเป็นส่วนใหญ่ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญของผลการวิจัยและตัวอย่างงานวิจัย ดังต่อไปนี้

ก. งานวิจัยในประเทศ

ประเด็นสำคัญของผลการวิจัยที่ค้นพบในประเทศ ได้แก่

1. ความต้องการความรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากทั้งในเรื่องการจัดการ ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การ และเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ตัวอย่างผลงานวิจัย ในประเด็นนี้ ได้แก่ เทอดศักดิ์ มังตรีสรรค์ (2527) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กรวมสามัญศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในความรู้ด้านการจัดการ การเป็นผู้นำ การพัฒนาองค์การและหลักสูตรการเรียนการสอน พบว่าความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กรวมสามัญศึกษาในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในความรู้ด้านต่างๆ 4 ด้านนั้น มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความรู้ด้านการเป็นผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนและด้านการพัฒนาองค์การตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบระดับความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการในความรู้ด้านต่างๆ 4 ด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ปฏิบัติงานในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการในการฝึกอบรมระหว่างประจำการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวิมล จิณณพนงษ์ (2531) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในกรุงเทพมหานคร ในการบริหารงาน 6 ด้านได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานธุรการ การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารกิจการนักเรียน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยจำแนกตามกลุ่มมาตรฐานและวุฒิของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานอันดับดี จำนวน 60 คนมาตรฐานอันดับควรปรับปรุงจำนวน 34

คน และมาตรฐานอันดับควรปรับปรุงอย่างมาก จำนวน 12 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีมาตรฐานอันดับดี อันดับควรปรับปรุง กับอันดับควรปรับปรุงอย่างมาก มีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียน ในงาน 6 ด้าน อยู่ในระดับต้องการมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการเป็นความต้องการอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน ด้านการบริหารงานธุรการ ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนในงานทั้ง 6 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานต่างกันและมีวุฒิต่างกันปรากฏว่าแตกต่างกัน

ผลการวิจัยแนวทางนี้อีกตัวอย่างหนึ่งคืองานวิจัยของเขาวี พูลนวม (2533) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปจ.เพชรบุรี โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์การบริหารและศึกษาวิธีการพัฒนาความรู้ทางการบริหารตามความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สปจ. เพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปจ. เพชรบุรี ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการความรู้ทางการบริหารโรงเรียนด้านต่างๆ 6 ด้าน ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานวิชาการเป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาคือ งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและการบริหารอาคารสถานที่ เมื่อเปรียบเทียบความต้องการความรู้ทางการบริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ ปรากฏผล คือ 1) ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มีความต้องการความรู้ทางการบริหารรวมทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานน้อยกว่า 10 ปี และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการความรู้ทางการบริหารทั้ง 6 ด้านแตกต่างกัน

2. ปัจจัยในการฝึกอบรมและการพัฒนา ควรเพิ่มงบประมาณสนับสนุน และรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีความหลากหลาย การดำเนินการฝึกอบรม ควรต่อเนื่องและจริงจัง

ตัวอย่างผลงานวิจัย ในประเด็นนี้ ได้แก่ ปรีชา ศรีสราภรณ์ (2527) ทำการวิจัยเพื่อการนำเสนอแนวทางการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สปช. โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาสาระของเอกสารหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้บริหารการศึกษาสังกัด สปช. ผู้บริหารการฝึกอบรม สพบ. วิทยากร ของ สพบ. และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมของ สพบ. พบว่าการสร้างหลักสูตรควรจัดลำดับความสำคัญของการเลือกภารกิจที่เป็นปัญหา 44 ภารกิจ กิจกรรมที่ควรฝึกอบรมในภาคปฏิบัติ 13 กิจกรรม ซึ่งครอบคลุมหัวข้อวิชาการบริหารงานวิชา

การ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และความรู้ทั่วไปประกอบการบริหาร รวมทั้งการใช้วิชาพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้เวลาฝึกอบรม 7 วันทำการ การฝึกอบรมควรพิจารณาวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้ข้อมูล เพื่อฝึกทักษะ เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ ด้วยวิธีการบรรยาย การศึกษาจากกรณี การระดมพลังสมอง เกมการบริหาร และการแสดงบทบาทสมมติมาใช้ ประกอบกับสื่อประกอบการฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดเวลาในการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรมควรพิจารณาเกณฑ์การประเมินโครงการฝึกอบรม โดยประเมินก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยยึดวัตถุประสงค์ของการอบรมเป็นพื้นฐาน ทำการประเมินโดยการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกตและทดสอบ ทั้งการประเมินโครงการฝึกอบรม และการประเมินผลการเรียนรู้ ส่วนการติดตามผลการฝึกอบรมควรพิจารณาเกณฑ์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน เช่นติดตามผลการปฏิบัติงานหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้ว 3 เดือนหรือกว่านั้น และการติดตามผลด้านการปฏิบัติงานเช่น ความพึงพอใจ ขวัญ และกำลังใจโดยมีผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารการฝึกอบรม วิทยากรและเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ร่วมมือกันทำหน้าที่ติดตามผล ด้วยวิธีการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกตและการประชุมสัมมนาผู้ผ่านการฝึกอบรม

และงานวิจัยของวิเชียร ชิวพิมาย (2538) ได้วิจัยเพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สปช. ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่นำเสนอมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นตอนดำเนินการ ขั้นฝึกปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ โดยแบบจำลองนี้มีองค์ประกอบและกิจกรรมในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน คือ ในขั้นการเตรียมการเป็นขั้นการสร้างแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้บริหาร ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเรื่องกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาความสามารถเรื่อง การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และการวางแผน การพัฒนาความสามารถเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหา การพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในขั้นการฝึกปฏิบัติ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติโดยใช้เทคนิคกึ่งสถานการณ์จริงและสถานการณ์จริง ในขั้นการประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินพุทธิพิสัย ทักษะพิสัยและเจตพิสัย ในขั้นการวิเคราะห์การดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ผล การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์กระบวนการทั้งหมดของแบบจำลอง

3. ผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี

ตัวอย่างผลงานวิจัย ในประเด็นนี้ ได้แก่ มิตรศักดิ์ เดิมชนะศักดิ์ (2526) ได้ศึกษาความคิดเห็นของศึกษาธิการเขต ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการฝึกอบรมตามโครงการฝึกอบรมข้าราชการครูหลักสูตรนักบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่าสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมอยู่ในระดับดีทุกด้าน การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารอยู่ในระดับดีขึ้นไปยกเว้นผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินว่าความสามารถด้านการบริหารอาคารสถานที่และการบริหารกิจการนักเรียนที่อยู่ในระดับปานกลาง และศุภชัย เล็กวงศ์ (2526) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมในด้านการบริหารวิชาการ ธุรการและการเงิน กิจการนักเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนการบริหารงานบุคคลและอาคารสถานที่อยู่ในเกณฑ์ดีและผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อหลักสูตรการอบรมนักบริหาร

นอกจากนี้เทือน ทองแก้ว (2530) ศึกษาวิจัยติดตามผลโครงการเตรียมครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สปช. (เขตการศึกษา 11) พบว่า รายวิชาที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดของหมวดวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ คือ วิชากฎหมาย ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หมวดวิชาบริหารศาสตร์ คือ วิชาการบริหารงานธุรการ และหมวดวิชาพฤติกรรมศาสตร์ คือ วิชาการตัดสินใจสั่งการ นอกจากนี้มีรายวิชาที่นำไปใช้ได้ในระดับมาก 24 รายวิชา ระดับปานกลาง 9 รายวิชา โดยมีลักษณะผสมผสานความรู้จากการฝึกอบรมพื้นฐานความรู้เดิมและเพิ่มเติมภายหลัง และผลการเปลี่ยนแปลงของงานในหน้าที่บริหารโรงเรียนที่ได้จากการฝึกอบรมมากที่สุดเป็นงานบริหารการเงิน บัญชีและพัสดุ รองลงมาเป็นงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และงานด้านบริหารอาคารสถานที่

ในประเด็นนี้มีผลงานวิจัยที่แตกต่างออกไปเช่น เสรี เลิศสุชาติวินิช (2531) ได้ศึกษาเปรียบเทียบทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สปช. ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรายงานของครูใหญ่จำนวน 65 คน ที่เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “เตรียมอาจารย์ใหญ่” โดยรายงานเป็นสองช่วงคือ ก่อนและหลังจากการฝึกอบรมได้ผ่านไปแล้ว 6 เดือน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามพฤติกรรมที่สร้างขึ้นตามกรอบทฤษฎีทักษะที่มีประสิทธิภาพของโรเบิร์ต แคทซ์ (Robert Kats) และพฤติกรรมการบริหารของเฮอร์เซย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard) ผสมกับเนื้อหาวิชา ในหลักสูตรการฝึกอบรมของ สปช. พบว่า ทักษะการบริหารด้านงานเฉพาะอย่าง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านกรอบความคิดและพฤติกรรมการบริหารด้านการวางแผน ด้านการจัดระบบ ด้านการจูงใจและด้านการควบคุม เมื่อผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรแล้ว ไม่มีผลกระทบต่อทักษะและพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ที่มีอยู่เดิมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ

พัฒนาแต่อย่างใด และยังมีผลงานวิจัยของสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2532) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามกับอาจารย์ใหญ่ที่เคยผ่านและไม่เคยผ่านหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ จำนวน 498 คน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ 129 คน ครูผู้สอน 1,480 คน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้ง 16 ด้าน โดยเฉพาะการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย ต้องศึกษาเรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรประถมศึกษา อาจารย์ใหญ่ที่เคยผ่านและไม่เคยผ่านหลักสูตรฯ จัดลำดับความสำคัญของภารกิจทางการบริหารสอดคล้องกันคือการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการฯ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการประเมินโดยอาจารย์ใหญ่ พบว่า การอบรมหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ไม่ต่ำกว่าในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมาก 25 ใน 35 วัตถุประสงค์ สำหรับผลการประเมินพฤติกรรม พบว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานวิชาการ บุคลากร กิจการนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมากทุกข้อ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารที่ผ่านและไม่ผ่านหลักสูตรเตรียมอาจารย์ใหญ่ มีพฤติกรรมและความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน และผลการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของหลักสูตรประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเรื่องระเบียบวิธีวิจัยทางการบริหาร ผลการวิจัยพบว่ามีความต้องการอย่างเด่นชัด และมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ

4. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ดีโปรแกรมการพัฒนา

ตัวอย่างผลงานวิจัยในประเด็นนี้ได้แก่ งานวิจัยของเชิญ วีระฉายา (2524) ได้ศึกษาตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารการศึกษาในกลุ่มวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า มีตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาสมรรถภาพของผู้บริหารการศึกษา 8 ตัวประกอบ คือ 1) วิธีการให้การอบรม เช่น การเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์เฉพาะเรื่องมาบรรยายเป็นครั้งคราว 2) พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้เข้ารับการอบรมเช่นความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้ารับการอบรม 3) การจัดหลักสูตรการอบรม เช่น เนื้อหาวิชาสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและยกระดับสภาพสังคมได้ 4) ลักษณะของอาจารย์ผู้ให้การอบรม เช่น มีความรู้กว้างขวาง แม่นยำและทันสมัย 5) ภูมิหลังของผู้เข้ารับการอบรม เช่น เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานมาก่อน 6) การบริหารและบริการการอบรม เช่น การจัดห้องเรียนส่งเสริมบรรยายภาคการเรียนรู้

7) การวัดและประเมินผลการอบรม เช่น อาจารย์รัฐเทคนิคการออกข้อสอบ 8) พฤติกรรมที่แสดงออกของอาจารย์ผู้สอนเช่นการให้ความช่วยเหลือผู้เข้าอบรมทั้งในและนอกห้องเรียน

ข. งานวิจัยในต่างประเทศ

ในส่วนของงานวิจัยในต่างประเทศนั้น ในภาพรวมก็แสดงผลใกล้เคียงกันกับการวิจัยในประเทศ แต่จะมีรายละเอียดบางอย่างที่เน้นเฉพาะ เช่น ในเรื่องความต้องการที่เกี่ยวข้องกับคน เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจและตัวอย่างงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับคน

ตัวอย่างการวิจัยในประเทศนี้ ได้แก่ การวิจัยของ ฮัน (Hunt, 1991) จากมหาวิทยาลัยมิสซูรี-โคลัมเบีย (University of Missouri-Columbia) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โอกาสและลำดับความสำคัญของการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี เพื่อระบุถึงความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพของครูใหญ่ และระบุถึงระบบ ช่วงเวลารวมทั้งสถานที่ดำเนินโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพ ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูใหญ่ที่ได้จากการสุ่มจำนวน 350 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารชอบโปรแกรมการพัฒนาในระหว่างประจำการที่ใช้ช่วงเวลาสั้นๆ และใกล้เคียงกับสิ่งแวดล้อมของการทำงาน และต้องการให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่น ระดับภาคและระดับรัฐเป็นผู้จัดโปรแกรมในระหว่างประจำการให้ ความต้องการด้านสาขาในการพัฒนาเน้นแนวทางเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เนื้อหาการปรับปรุงบุคลากรและวิชาชีพที่สำคัญได้แก่ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านนักเรียนที่อยู่ในภาวะเสี่ยง ด้านกลยุทธ์การสอนของครู ด้านการบริหารเวลา ด้านกฎหมายการศึกษา และการใช้ผลจากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ของรัฐ และผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในเขตที่มีค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสูงกว่า จะมีระดับความต้องการด้านกลยุทธ์การสอนของครูและด้าน at risk student และการใช้คอมพิวเตอร์ในสำนักงาน สูงกว่าครูใหญ่ในเขตที่มีค่าใช้จ่ายในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่อยู่ในเขตเมืองและมีพลเมืองหนาแน่น จะมีความต้องการโปรแกรมเกี่ยวกับกลยุทธ์การสอนของครู การพัฒนาองค์การ รวมทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สูงกว่า ในเขตอื่น

อีกตัวอย่างหนึ่งได้แก่ งานวิจัยของกาอา (Gaa, 1993) จากมหาวิทยาลัยเซนต์หลุยส์ (Saint Louis University) ได้วิเคราะห์การพัฒนาวิชาชีพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในด้านการศึกษาพิเศษ เพื่ออธิบายความต้องการจำเป็นของการพัฒนาวิชาชีพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ โดยใช้แบบสอบถามกับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ครูใหญ่มี

ความเกี่ยวข้องกับการจัดการที่เหมาะสมกับนักเรียนที่ไม่มีความสามารถ การแก้ปัญหา สถานการณ์ความขัดแย้งของผู้ปกครอง และวินัยของนักเรียนที่ไม่มีความสามารถ ซึ่งครูใหญ่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพ เช่น ด้านการสอนและหลักสูตรการศึกษาพิเศษ การอยู่ร่วมกับเด็กที่ไม่มีความสามารถ การสร้างวินัยของนักเรียนที่ไม่มีความสามารถ เป็นต้น ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า โปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพควรสัมพันธ์กับปัญหา และการจัดเตรียม การบริการที่เหมาะสมกับนักเรียนที่ไม่มีความสามารถ โดยครูใหญ่ในปัจจุบันและอนาคตต้องได้ รับการเตรียมการสิ่งเหล่านี้เพื่อการเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต่อไป

เฮย์สเต็ด (Heystek, 1994) จากมหาวิทยาลัยเปโตรเรีย (แอฟริกาใต้) (University of Pretoria(South Africa)) ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ระหว่างประจำการในด้านความสามารถทางด้านบริหารของครูใหญ่ ในแอฟริกาใต้ พบว่า โปรแกรมการฝึกอบรมระหว่างประจำการจัดไว้สำหรับครูใหญ่ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และเป็น การจัดภายใต้การนิเทศของศึกษาธิการ โดยที่เนื้อหาด้านการบริหารงานบุคคลและการเงิน การงบประมาณยังคงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครูใหญ่ และเนื้อหาหรือความสามารถที่เพิ่มขึ้นมา ใหม่ในนโยบายการศึกษาของแอฟริกา คือ ด้านการตลาดของโรงเรียน ด้านการบริหาร สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบริหารความขัดแย้ง ข้อค้นพบที่สำคัญมากที่สุดประการหนึ่ง คือ ความสามารถทางการบริหารมีความเกี่ยวข้องกับความจำเป็นอย่างมาก และครูใหญ่ที่มี ประสบการณ์มากมีความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมด้านการบริหารบุคคลและการบริหาร การเงินการงบประมาณ ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพโดยผ่านการฝึกอบรมระหว่างประจำการด้วย

2. รูปแบบการฝึกอบรมมีได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงาน

ตัวอย่างงานวิจัยในประเด็นนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ เบอร์เกอร์ (Burger, 1993) จากมหาวิทยาลัยโอคลาโฮมา (The University of Oklahoma) ศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและผู้จัดการโรงงานในระหว่างประจำการ โดยการเปรียบเทียบโปรแกรม การฝึกอบรมในโรงเรียนประจำเขตหนึ่งโรงเรียน กับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้จัดการโรงงานหนึ่ง โรงงาน ทั้งในแง่ความเหมือนและความแตกต่าง รวมทั้งอธิบายความเป็นไปได้ที่งานฝึกอบรมจะ ได้รับผลจากองค์การที่แตกต่างกันด้วย ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้จัดการใน 5 ประเด็น คือ ข้อผูกมัดของการฝึกอบรม จุดเน้นด้านความก้าวหน้าใน การพัฒนากลุ่ม หลักการในการฝึกอบรม การไม่มีการประเมินผลฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และข้อตกลงเกี่ยวกับระบบราชการของการศึกษากีดขวางการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อ สิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการฝึกอบรมทั้งสองโปรแกรม คือ ด้านโครงสร้างองค์การและการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรม และเนื้อหาการฝึกอบรม และ ทรัพยากรที่ใช้ในการฝึกอบรม และพบว่าโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับประเภทของ

องค์การ โดยผู้เข้ารับการอบรมรับรู้ว่าการสร้างแบบระบบราชการของการศึกษาช่วยให้มีการตอบสนองสิ่งแวดลอมได้เร็ว แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษาทององคการก็ไมตรงกับการรับรู้ซึ่งจะมีการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับองคการอื่นอีกตอไป

3. ผลของการฝึกอบรม มีผลกระทบในดานภาวะผู้นาของผูบริหาร

ตัวอย่างผลการวิจัยในประเด็นนี้ ไดแก การวิจัยของเอสเทส (Estes, 1994) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสตะวันออก (East Texas State University) ศึกษาขอคนพบเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นาสำหรับครูใหญ ใน 8 เมืองของรัฐ โดยการสัมภาษณแบบมีโครงสร้างกับครูใหญที่ผ่านการอบรมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นาของศูนย์บริการการศึกษา ภาคที่ 10 จำนวน 25 คน ผลการวิจัยพบวา การฝึกอบรมกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นา มีผลกระทบตอระบบความเชื่อของครูใหญ และยงชี้วา ครูใหญมีการรับรู้เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการใชประโยชนของการตัดสินใจรวมกัน และการแบงปนทักษะภาวะผู้นาตอกัน และถึงแมวาครูใหญจะได้รับความสำเร็จจากการใชเครื่องมือในการฝึกอบรมรวมกันบางประการเท่านั้นก็ตาม แตครูใหญทั้งหมดก็รู้สึกวาวิสัยทัศนดานภาวะผู้นาของตนเปลี่ยนไป มันคงหรือเข้มแข็งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นวา ทักษะภาวะผู้นาแบบรวมมือกัน มีผลกระทบและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองคการเช่นเดียวกับกับผลของการใชการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกในหมู่คณะตวย

สรุป

จากตัวอย่างผลงานวิจัยดังกล่าว สรุปประเด็นสำคัญๆ ได้ เช่น ความต้องการความรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาของผูบริหาร อยู่ในระดับมากเป็นทั้งในเรื่อง การจัดการภาวะผู้นา การพัฒนาองคการ และเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน ปัจจัยในการฝึกอบรมและการพัฒนา ควรเพิ่มงบประมาณสนับสนุน และรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีความหลากหลาย การดำเนินการฝึกอบรม ควรตอเนื่องและจริงจัง ผลการดำเนินโครงการฝึกอบรมและพัฒนาส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี โดยตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่ดีโปรแกรมการพัฒนา ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา ปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับเนื้อหาที่เกี่ยวกับคน และรูปแบบการฝึกอบรมมีได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานและผลของการฝึกอบรม มีผลกระทบในดานภาวะผู้นาของผูบริหาร ซึ่งจำนำไปสู่การบริหารงานที่บรรลุผลตอไป

สรุปแนวความคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนของ สปช.

จากหลักการและแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยประมวลสรุปแนวความคิดที่สำคัญซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบของแนวความคิดในการวิจัย คือ

ประการแรก เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของระบบ (The Basic Systems Framework) ของบิทเทล (Bittel, 1978: 1131) รองศาสตราจารย์ด้านธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยเจมส์ เมดิสัน (James Madison University) ซึ่งระบุในหนังสือ Encyclopedia of Professional Management ว่า ระบบ (system) ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือระบบย่อย ผลผลิต ผลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมของระบบ

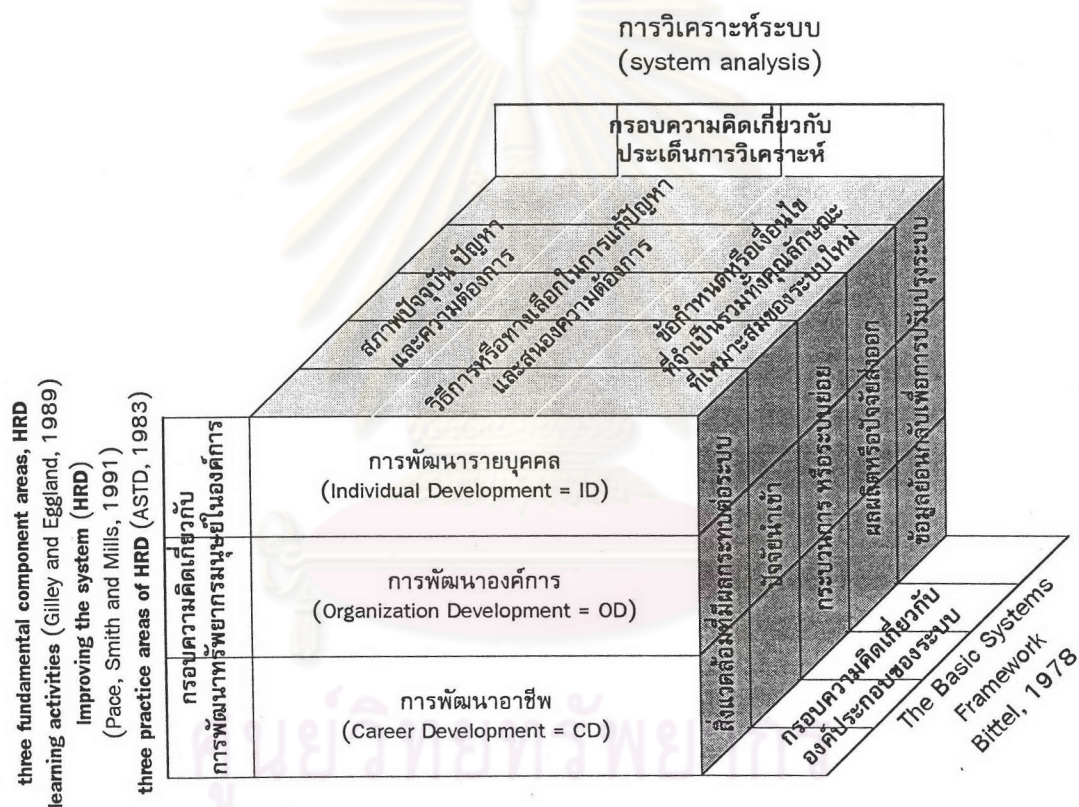
ประการที่สอง เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งกิลเลียและเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989:14) จากมหาวิทยาลัยเนบราสกา-ลินคอล์น (University of Nebraska-Lincoln) สรุปว่าองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (three fundamental component areas of HRD) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ การพัฒนารายบุคคล (individual development) การพัฒนาองค์การ (organization development) และการพัฒนาอาชีพ (career development) โดยมีแนวความคิดที่สอดคล้องกันคือ แนวความคิดของเพซ สมิทและมิลล์ (Pace, Smith and Mills, 1991: 3-4) ที่ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องของการปรับปรุงระบบ (improving the system) ของกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนารายบุคคล และการพัฒนาองค์การ โดยมีอีกแนวความคิดที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ แนวความคิดเรื่อง “กงล้อของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Wheel)” หรือที่เรียกว่า Models for Excellence ที่แมคคลาแกนกล่าวในนามของสมาคมอเมริกันเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (American Society for Training and Development = ASTD) (quoted in Goad, 1989: 3) โดยกล่าวถึงขอบข่ายของกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย การดำเนินงาน 3 ส่วนคือ การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ

และประการที่สาม เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ระบบ โดยผู้วิจัยทำการประมวลจากแนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่าประเด็นที่สำคัญในการวิเคราะห์ระบบมี 3 ประเด็น คือ การศึกษาถึงสภาพ/ ปัญหา

และความต้องการของระบบ วิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และข้อกำหนดหรือเงื่อนไขที่จำเป็นรวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมของระบบใหม่

จากแนวความคิดหลัก 3 ประการดังกล่าว ผู้วิจัยประมวลสรุปและบูรณาการเป็นกรอบของแนวความคิดในการวิจัย โดยแสดงให้องค์ประกอบของแนวคิดและการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 41 สรุปแนวความคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบในการวิจัยและองค์ประกอบของการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหาร



จากแผนภาพที่ 41 แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดพื้นฐานในการกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ครั้งนี้ อาศัยแนวคิดของ กิลเลย์และเอกแลนด์ (Gilley and Eggland, 1989) เป็นหลัก โดยแบ่งประเด็นออกเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์ประกอบของระบบ และประเด็นการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัย โดยสามารถพิจารณาองค์ประกอบของการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ได้ 3 มิติ คือ

มิติดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร ถือเป็นด้านหลักของการวิเคราะห์ โดยเป็นการพิจารณาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาจากองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การซึ่งมี 3 ส่วน คือ การพัฒนารายบุคคล (ID) การพัฒนาองค์การ (OD) และการพัฒนาอาชีพ (CD)

มิติด้านองค์ประกอบของระบบการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพิจารณาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อยหรือกระบวนการ ผลผลิต ผลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมของระบบ

มิติด้านประเด็นในการวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหาร เป็นการพิจารณาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประการ ได้แก่ สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ วิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการ และข้อกำหนดหรือเงื่อนไขที่จำเป็นรวมทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสมของระบบใหม่



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย