

การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม
สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



นายสนธิวัฑฒ์ เทพเรณู

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

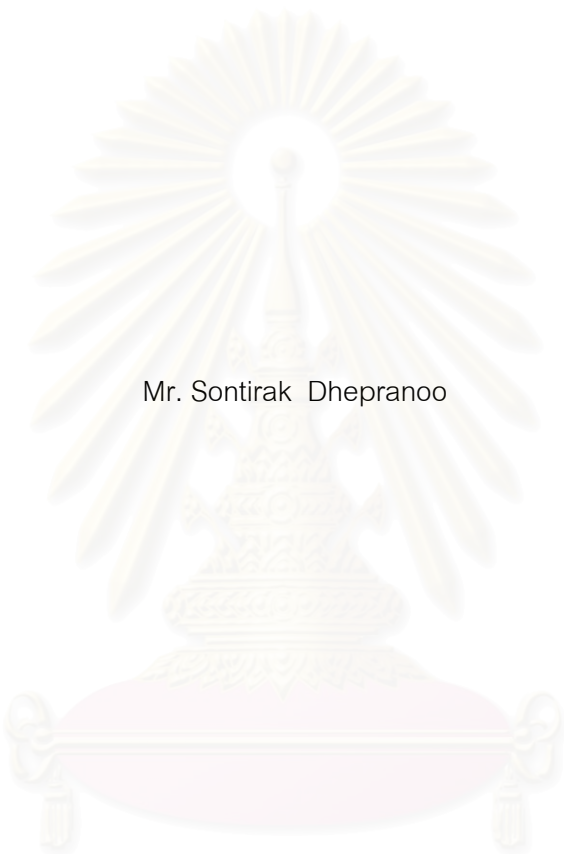
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN 974-17-6478-2

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE TRAINING MODEL DEVELOPMENT FOR
THE DIRECTOR OF EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICE



Mr. Sontirak Dhepranoo

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non-Formal Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education
Chulalongkorn University

Academic year 2004

ISBN 974-17-6478-2

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา
โดย	นายสนธิวัฑ เทพเรณู
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร. รัตนา พุ่มไพศาล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร. รัตนา พุ่มไพศาล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล)

.....กรรมการ
(ดร. สายหยุด จำปาทอง)

นายสนธิรัก เทพเรณู : การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (THE TRAINING MODEL DEVELOPMENT FOR THE DIRECTOR OF EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICE) อาจารย์ที่ปรึกษา : ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ 354 หน้า. ISBN 974-17-6478-2.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺ และใช้สถิติค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส รองลงมา คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานส่วนคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ในส่วนของรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ และการประเมินและติดตามผล สำหรับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมพบว่า ควรเน้นการใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำคัญเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบของการฝึกอบรม

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อผู้เขียน.....
สาขาวิชา การศึกษานอกระบบโรงเรียน ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา 2547 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

4384658227 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEY WORD: TRAINING MODEL / EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICE

SONTIRAK DHEPRANOO : THE TRAINING MODEL DEVELOPMENT FOR THE DIRECTOR OF EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICE. THESIS ADVISOR : PROF. RATTANA PHUMPAISARN, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASSOC.PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D. 354 pp. ISBN 974-17-6478-2.

The purposes of this research were to (1) study the personal standard characteristics and the professional standard characteristics of the Director of Educational Service Areas Office (2) study innovation models in training the Director of Educational Service Areas Office and (3) develop the training model for the Director of Educational Service Areas Office. The Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) was utilized for data collection. A total of 27 informants including educational administrators, development and training experts were interviewed, and feedback was supplied to a group of experts by using Delphi questionnaires constructed from the results of the interviews. Median and interquartile range were the statistics used to interpret the results.

The results revealed that the outstanding personal standard characteristics were transparency management, management competency, personnel development concentration and information implementation. The outstanding professional standard characteristics were effective leadership, continuous self-developing and information implementation. The appropriate training model for the Director of Educational Service Areas Office is matching processes that had 9 factors namely, training policy, training focus concept, standard characteristics analysis, training specification, training model identifying principle, categorize and preparation, training procedure and step, training activities and training follow-up and evaluation. To develop the training model for the Director of Educational Service Areas Office is the most significant task for the trainer or the developer to do researches in every part of the training factors.

Department Educational, Management, and Leadership Student's signature.....

Field of study Non-Formal Education Advisor's signature.....

Academic year 2004 Co-advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งของ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการวิจัย รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาสาระมากที่สุดซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงและขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล และ อาจารย์ ดร. สายหยุด จำปาทอง เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณารับเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างสูงต่อการพัฒนาปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้คำสัมภาษณ์และให้ความคิดเห็นตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สนธิวัฑ เทพเรณู

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	8
ข้อตกลงเบื้องต้น	8
คำจำกัดความในการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม	11
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.....	15
การปฏิรูประบบราชการ	22
ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี	32
แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่	38
คุณลักษณะของผู้บริหาร	52
มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา	79
การพัฒนาผู้บริหาร	92
การพัฒนาและฝึกอบรม	94
รูปแบบการฝึกอบรม	128
การวิจัยอนาคต	144
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	155
สรุปสาระสำคัญและกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย.....	160

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น.....	163
การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงกรอบความคิด.....	165
- การกำหนดและเตรียมผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	165
- การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	167
- การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	169
- การวิเคราะห์ข้อมูล.....	171
การศึกษาวเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม.....	163

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ.....	176
ตอนที่ 2 ผลการศึกษากรอบความคิดในการศึกษาวิจัย.....	178
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
- ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	184
- ผลการวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ใน การฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	192
- ผลการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	221
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากการประชุม Focus Group.....	234

บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทสรุป	244
อภิปรายผล	253
ข้อเสนอแนะ	271
รายการอ้างอิง	275

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ หนังสือนำ และกรอบสัมภาษณ์ในการทำ EDRF ครั้งที่ 1	285
ภาคผนวก ข	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม หนังสือนำและแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 ในการทำ EDRF ครั้งที่ 2	297
ภาคผนวก ค	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถาม หนังสือนำและ แบบสอบถามรอบที่ 2 ในการทำ EDRF ครั้งที่ 3	323
ภาคผนวก ง	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญเข้าประชุม Focus Group หนังสือนำและหนังสือนัดหมาย/จัดส่งเอกสาร	351
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	354

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

- 1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
ที่ใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย152
- 2 แสดงจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล.....167
- 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล.....167
- 4 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน
การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ**คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพ**
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา184
- 5 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน
การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ**คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคล**
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา188
- 6 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน
การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อแนวคิดเกี่ยวกับการ**พัฒนารูปแบบ**
ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา194
- 7 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนา
ฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน**ด้านความรู้**197
- 8 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน
การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน**ด้านทักษะ**199

9	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านวิสัยทัศน์	201
10	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนา ฝึกอบรมที่มีต่อการจำแนกกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	203
11	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนา ฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในหลักการส่วนบุคคล	204
12	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมใน หลักการเรียนรู้	205
13	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมใน หลักการพัฒนา	207
14	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดย เน้นผู้เข้ารับการพัฒนา	209
15	แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้าน การพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดย การใช้การวิจัยในการฝึกอบรม	210

16	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดย	
	การถ่ายโอนประสบการณ์	211
17	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการเตรียมความพร้อม	
	ในกิจกรรมการฝึกอบรม	213
18	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้	
	รายบุคคล	214
19	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม	
	215
20	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมที่น่าจะประสบความสำเร็จ	
	217
21	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์	
	ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	219
22	แสดงคำมัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการติดตามผลการฝึกอบรมผู้อำนวยการ	
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	220

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่

หน้า

1	การเรียนรู้เป็นรูปวงจรของผู้ใหญ่ตามแนวทฤษฎีของ Kolb	43
2	รูปแบบการตัดสินใจและองค์ประกอบของเค้าโครงของการศึกษาผู้ใหญ่	51
3	คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จเชิงบริหารมืออาชีพ	59
4	แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนความรู้	103
5	กิจกรรมการสอน วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนได้รับ.....	107
6	ขั้นตอน 4 ขั้นของรูปแบบ TIER	120
7	ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยการกำหนดรูปแบบ.....	121
8	ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยกระบวนการรวมทั้งการทดสอบภาคสนาม.....	123
9	ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยผลกระทบรวมทั้งการศึกษาที่ถูกต้องควบคุม.....	125
10	ขั้นตอนที่ 4 การวิจัยผลกระทบ.....	127
11	กระบวนการพัฒนานักบริหารโดยการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Matching Process)	128
12	กระบวนการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model	130
13	กระบวนการฝึกอบรมของ Abella	135
14	รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Bramley	137
15	แสดงการฝึกอบรมเพื่อสนองการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Bramley	138
16	แสดงการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของระบบธุรกิจและองค์การ	139
17	แสดงรูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Wills	141
18	แสดงรูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ AT&T.....	144
19	กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	162
20	ลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย	175
21	กรอบความคิดรวมในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	179
22	กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในภาพรวมของการวิจัยการพัฒนารูปแบบ การฝึกอบรมสำหรับผู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	180

สารบัญแผนภูมิ (ต่อ)

๗

แผนภูมิที่

หน้า

23	กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในส่วนคุณลักษณะมาตรฐาน (ส่วนที่ 1)	181
24	กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษารูปแบบต่าง ๆ (ส่วนที่ 2)	182
25	กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา(ส่วนที่ 3)	183
26	แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายหลังจากการทำ EDFR รอบที่ 2.....	232
27	แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายหลังจากการประชุม Focus Group.....	240
28	แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายหลังจากการทำ EDFR รอบที่ 2.....	248
29	แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายหลังจากการประชุม Focus Group.....	252

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพกระแสความเปลี่ยนแปลงสำคัญของโลกที่วิวัฒนาการไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องทั้งด้านเศรษฐกิจจากเสรีภาพในการลงทุนข้ามชาติ การค้าเสรี การแข่งขันด้านอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีโดยไม่คำนึงถึงผลภาวะที่เป็นผลกระทบ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากการมีส่วนร่วมของประชาชน การใช้ข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นกลไกสำคัญยิ่งที่มีอิทธิพลในการผลักดันให้สังคมไทย ร่วมกันกำหนดรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนขึ้นเป็นฉบับแรก (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544: 2) โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นกฎหมายสูงสุดที่ใช้สำหรับปกครองประเทศ ซึ่งในเนื้อหาภาพรวมเป็นเรื่องของสิทธิและหน้าที่ขั้นพื้นฐานของประชาชนทุกคนตามระบอบประชาธิปไตย สำหรับในเรื่องการศึกษาของชาติ บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัยและการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการย่อมได้รับความคุ้มครองเท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน (มาตรา 42) และบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และการจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพและเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐย่อมได้รับความคุ้มครองตามที่กฎหมายบัญญัติ (มาตรา 43)

จากอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าในภาพรวมสภาพการจัดการศึกษาของไทยยังไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาสู่มาตรฐานสากล ดังจะเห็นได้จากรายงานการวิจัย เรื่อง กำจัดจุดอ่อนการศึกษาไทย (सानปฏิรูป, 2545: 106 – 107) ที่ระบุว่า สถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาด้านการบริหารจัดการหรือ International Institute for Management Development : IMD ได้นำเสนอรายงาน The Competitiveness Yearbook เพื่อชี้ให้เห็นความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ 4 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ด้านประสิทธิภาพภาครัฐ ด้านประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยในปี 2544 IMD จัดอันดับการแข่งขันของประเทศไทยในภาพรวมอยู่อันดับที่ 38 จากทั้งหมด 49 ประเทศ และในด้านการศึกษาอยู่ในอันดับที่ 44 ส่วนด้านโครงสร้างด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อยู่อันดับที่ 49 ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า การศึกษาของไทยอยู่ใน

สภาพที่ล้าหลัง โดยตามหลังประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียเกือบทั้งหมด ยกเว้นเพียงประเทศอินเดีย อินโดนีเซียและจีนเท่านั้น ในรายงานฉบับเดียวกันชี้ว่า ประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายด้านการศึกษามากถึงร้อยละ 4.4 ของ GDP ซึ่งสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียทั้งหมด ยกเว้นมาเลเซียเพียงประเทศเดียว โดยมีอัตราส่วนนักเรียนต่อครูระดับประถมศึกษาเฉลี่ย 16 : 1 นักเรียนต่อครูระดับมัธยมศึกษาเฉลี่ย 20 : 1 และมีประชากรผู้ไม่รู้หนังสือร้อยละ 5.3 ของประชาชนทั้งหมด อัตราการเข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีเพียงร้อยละ 48 ของประชากรวัยเรียน ขณะที่ประเทศอื่นมีอัตราการเข้าเรียนต่อเกือบร้อยละ 100 ส่วนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกือบทุกประเทศในเอเชีย ยกเว้นอินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ ด้านปัจจัยเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับสุดท้ายเนื่องจากประเทศไทยลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาเพียงร้อยละ 0.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ การสอนวิทยาศาสตร์ในหลักสูตรภาคบังคับยังไม่เพียงพอ จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า แม้ประเทศไทยจะลงทุนทางการศึกษาสูง แต่เมื่อเทียบกับประสิทธิภาพที่ได้รับกลับไม่คุ้มค่า คณะผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอในการกำจัดจุดอ่อนของการศึกษาไทย โดยสรุปว่า ควรให้มีการปรับปรุงการบริหารและการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม ควรเร่งการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีเพื่อให้ประชาชนมีโอกาสศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น โดยรัฐควรเพิ่มงบประมาณในการจัดการศึกษาสาขาอาชีวศึกษาและสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจำเป็นต่อการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ รวมทั้งควรส่งเสริมการจัดการศึกษาให้แก่ผู้มีความสามารถพิเศษ ตลอดจนส่งเสริมการผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้ประชาชนทั่วไปมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ในการจัดเสวนาของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาเพื่อชุมชนและประชาชน ณ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา ปรากฏสาระข้อมูลจากการสรุปผลการเสวนาที่น่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยี แต่บทบาทการจัดการศึกษาโดยประชาชนและชุมชนที่ผ่านมากลับมีน้อยทั้งนี้เพราะนักการศึกษาและคนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการศึกษา คือ เรื่องในโรงเรียนและเป็นการเรียนเพื่อให้ได้คุณวุฒิสูง ๆ ซึ่งแท้จริงการศึกษาไม่ได้เรียนแค่หนังสืออย่างเดียว แต่ต้องเรียนรู้เรื่องราวในสังคมท้องถิ่น โดยเฉพาะภูมิปัญญาไทยที่สะสมกันมา จึงจะสามารถพัฒนาส่วนรวมและสร้างงานด้วยตนเองได้ ส่วนการจัดการศึกษาในโรงเรียนของรัฐที่ผ่านมาเป็นกรอบจำกัดด้วยหลักสูตรจากส่วนกลาง นักเรียนไม่ได้เรียนรู้เรื่องท้องถิ่น แต่เน้นวิชาการและทอดทิ้งภูมิปัญญาของท้องถิ่น (สานปฏิรูป, 2545 : 14 – 15)

การเปลี่ยนแปลงทั้งเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตผู้คนในสังคมไทย ดังนั้น จึงต้องหันกลับมาทบทวนและออกแบบการศึกษาใหม่เพื่อให้

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (รุ่ง แก้วแดง, 2543: 2) การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นหัวใจที่สำคัญและเป็นเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาจะเป็นการปรับปรุงระบบการศึกษาทั้งระบบ กระบวนการและเป้าหมายของการเรียนรู้ กระบวนการคิดของบุคคลและสังคมที่เกี่ยวกับตนเอง สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ต่อชีวิตและสังคมในอนาคตโดยเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ มุ่งให้เกิดสันติต่อตนเอง สังคม เพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2545: 5) ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาจึงเป็นเสมือนการรื้อ ปรับปรุง ยกเครื่องและเปลี่ยนแปลงการศึกษาทั้งระบบ ตั้งแต่การบริหารระดับกระทรวงลงมาถึงสถานศึกษา หลักสูตร มาตรฐานและการประเมิน กระบวนการเรียนการสอน และผู้ประกอบวิชาชีพทั้งครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแม้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่โตครอบคลุมทั้งระบบ แต่การปฏิรูปการศึกษาก็มีการดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอน ทำให้ไม่เกิดความรุนแรงหรือกระทบในทางเสียหายน้อยที่สุด จึงเป็นวิถีทางของอารยชน เหมาะสมกับสังคมประชาธิปไตยที่ยึดหลักการเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากการใช้พลังกำลังและความรุนแรง (วิชัย ต้นศิริ, 2542: 15-16) ทั้งนี้ เป้าประสงค์สำคัญของการปฏิรูปการศึกษามี 5 ประการ คือ (1) เป็นการศึกษาสำหรับคนทั้งหมด (Education for All) อย่างทั่วถึง ยืดหยุ่น หลากหลายและเหมาะสมกับคนทุกกลุ่มในสังคม (2) ให้ทุกส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) (3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ให้มีกระบวนการเรียนรู้ที่ง่าย สนุก และพัฒนาคนให้เต็มศักยภาพของความเป็นมนุษย์ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจ จิตใจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมืองและสุขภาพไปพร้อมกัน (4) สร้างระบบส่งเสริมวิชาชีพครู (5) ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพในการจัดการและตรวจสอบให้บรรลุเป้าประสงค์ของการศึกษา (ประเวศ วะสี, 2541: 61-62) โดยเป้าหมายของการศึกษาต้องเน้นคุณภาพการเรียนให้ได้มาตรฐานโลก (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2543: 14) เด็กและเยาวชนสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพสูงเต็มศักยภาพของทุกคน สามารถร่วมพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์ทั้งในประเทศและระดับโลก รวมทั้งเป็นผู้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปรับตัวได้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2539 : 17) สำหรับหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาและของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมี 78 มาตรา สิปปนนท์ เกตุทัต (2545: 5) ระบุว่า มีเพียง 3 ประการ คือ (1) บุคคลทุกคนมีสิทธิและโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพเสมอกันตลอดชีวิต โดยในช่วงการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี จะไม่เสียค่าใช้จ่าย (2) การปฏิรูประบบและกระบวนการเรียนรู้ ต้องถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด โดยต้องให้ความรู้ความเข้าใจวิธีเรียนรู้ และ (3) ระดมและกระจายทรัพยากร เพื่อจัดการศึกษาให้กว้างขวางทั่วถึงและเป็นธรรม โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

จะเห็นได้ชัดว่าการปฏิรูปการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งระบบ มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนโดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชนให้มีคุณภาพสูงสู่มาตรฐานโลก ซึ่งเป้าประสงค์หนึ่งที่จะสามารถดำเนินการให้การปฏิรูปการศึกษารบรรลุเป้าหมายได้ นั่นคือ การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพในการจัดการและตรวจสอบให้บรรลุเป้าประสงค์ของการศึกษา แต่ในอดีตที่ผ่านมาเป็นที่ทราบกันดีว่าระบบการบริหารและการจัดการศึกษาไทยมีลักษณะเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง มีสายการบังคับบัญชาผ่านกรม กองต่าง ๆ และมีกรมเป็นจำนวนมากที่ต่างทำงานเฉพาะส่วนของตนเองภายใต้การดูแลของแต่ละกรม ทำให้เกิดปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ความล่าช้าในการตัดสินใจ ตลอดจนความไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 6) สอดคล้องกับรายงานสภาวะการศึกษาไทยต่อประชาชน (อมรวิทย์ นาครทรรพ, 2545: 13) ที่ได้กล่าวว่า ในหลักการปฏิรูปการศึกษา อุปสรรคสำคัญของการพัฒนาระบบให้มีความเจริญก้าวหน้า คือ การที่ระบบมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจมากเกินไปและมีการบริหารจัดการที่ย่อนประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนไปจนถึงการประกันคุณภาพ นอกจากนี้ วิทยากร เชียงกูล ยังได้กล่าวไว้ในรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2541 เรื่อง วิฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย (2542 : 144-170) ว่า อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาไทยไม่อาจดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงส่ง น่าจะเกิดจากเหตุผลสำคัญหลายประการ ซึ่งเหตุผลสำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปการศึกษา โดยไม่เข้าใจว่าการปฏิรูปการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนรู้ของสังคม เป็นหัวใจของการขับเคลื่อนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้เจริญก้าวหน้า เพื่อประโยชน์ของคนส่วนใหญ่อย่างยั่งยืน ผู้นำระดับสูงของไทยขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ ในการมอบอำนาจให้กลุ่มมีส่วนร่วม จนเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้จึงได้นำหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและความมีเอกภาพในเชิงนโยบาย แต่หลากหลายในการปฏิบัติมาใช้เป็นหลักการสำคัญในการจัดโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งระดับการบริหารและการจัดการออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวง ทำหน้าที่ดูแลด้านนโยบาย แผนและมาตรฐาน ตลอดจนการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน โดยจะไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง และในระดับเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นองค์การปฏิบัติที่ทำหน้าที่บริหารและดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดโดยกระทรวง และให้โรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบและตัดสินใจ รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการต่าง ๆ ในอำนาจหน้าที่ของตนเอง (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 6) นอกจากนี้ อมรวิทย์ นาครทรรพ (2545: 69-72) ยังได้ให้ความเห็นถึงความสำคัญของการกระจายอำนาจลงสู่องค์กร

ระดับเขตพื้นที่การศึกษาว่า เขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาที่ทรงพลัง จากฐานชุมชนท้องถิ่นและการที่ท้องถิ่นเข้ามาช่วยตรวจสอบการทำงานของเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการขับเคลื่อนการบริหารในรูปเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องกำหนดขอบเขตความชัดเจนในเรื่องของอำนาจและกลไกการประสานกับส่วนกลาง อำนาจของเขตพื้นที่ในการพัฒนาขีดความสามารถของการดูแลการศึกษาในพื้นที่ได้อย่างเป็นองค์รวม และสามารถริเริ่มนวัตกรรมการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่นได้ พร้อมทั้งติดตามประเมินผล พัฒนาและสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมและการระดมทุนจากท้องถิ่น รวมทั้ง การดำเนินการในเรื่องหลักสูตรท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง

สำหรับอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 และ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมาตรา 38 ระบุว่า ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ประสานส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคม ผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู ผู้นำทางศาสนาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำนวน กรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระ การดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

จากการบริหารและการจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาในรูปแบบใหม่ สำหรับวงการศึกษาไทย ซึ่งไม่เคยมีการมอบและกระจายอำนาจลงไปสู่ศูนย์กลางในการปฏิบัติมากเท่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายฉบับนี้มาก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดดำเนินการบริหารจะเป็นไปในรูปแบบขององค์กรบุคคลที่มีลักษณะความหลากหลายแฝงอยู่ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการพิจารณาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง คือ การระบุให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและ

เลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งยังเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นอนุกรรมการและเลขานุการใน อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2545: 65 - 71) ได้วิเคราะห์ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่และภาระงานที่จะต้องดำเนินการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ คือ (1) การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (2) การกำหนดจำนวนอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (3) การบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (4) การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานหรือหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (5) การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการและการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา (6) การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (7) การกำกับดูแล ติดตามและประเมินผล การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (8) การจัดทำทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (9) การประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (10) การจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (11) การจัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์ประเมินผล งานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (12) การประสานส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา (13) การประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (14) การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายและ (15) การกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา

จะเห็นได้ชัดเจนว่าบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งถือได้ว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการอีกตำแหน่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษามีภารกิจตามบทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่ง ซึ่งนอกจากการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบดังกล่าวแล้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องบริหารและปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเป็นพิเศษ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของคนไทยทั่วประเทศ (ทักษิณ ชินวัตร, 2544: 1) ดังนั้น บุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ คุณลักษณะและประสบการณ์ที่หลากหลาย ต้องทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและชุมชนในท้องถิ่น ประสานโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาและบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันในพื้นที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควบคู่ไปกับการปฏิบัติภารกิจด้านอื่น ๆ ในการพัฒนาการศึกษาในความรับผิดชอบ โดยบุคคลเหล่านี้จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษในด้าน การประสานการนำนโยบายของชาติไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่ การสร้างพลังใจให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การดำเนินภารกิจด้านวิชาการ การส่งเสริมศาสนา การอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษารวมทั้งการพร้อมที่จะเปิดความคิดให้กว้างไกลสำหรับการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยศักยภาพและบุคลิกต่าง ๆ นี้มิได้ปรากฏในกลุ่มนักบริหารสมัยใหม่ทุกลักษณะและทุกท่านโดยเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการเพิ่มเติมและพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่สำคัญให้เป็นไปอย่างครบถ้วนเพื่อปฏิบัติงานสำคัญในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้กรอบแนวทางสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ตามเป้าหมายและเป็นเงื่อนไขที่จะส่งผลถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการพัฒนานั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนารูปแบบในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมุ่งหวังให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการแก้ปัญหาส่วนรวมของสังคม ชุมชน บุคคล เยาวชนและเด็ก ดังนั้น การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นและสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา ระดับเขตพื้นที่ รวมทั้งคุณภาพชีวิตของประชาชนในภาพรวมของประเทศในอนาคต

ข้อคำถามในการวิจัย จากประเด็นสำคัญในการพิจารณาที่ระบุไว้ข้างต้น จึงเป็นข้อคำถามสำคัญในการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาคำตอบ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีรูปแบบในลักษณะใดบ้าง
3. การพัฒนารูปแบบในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นไปในลักษณะใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการบริหารจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. **โครงสร้าง** การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโครงสร้างสำคัญที่มีอิทธิพลในการกำหนดคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพ (Professional Qualifications) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Qualifications) รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมนักบริหารการศึกษามีอาชีพในการปฏิรูปการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. **ประเด็นการศึกษา** ดำเนินการศึกษาภายใต้ขอบเขตการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมนักบริหารการศึกษามีอาชีพในการปฏิรูปการศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ ใน 3 ประเด็นหลักคือ

- 2.1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือและเป็นไปตามวัตถุประสงค์โดยสมบูรณ์ จึงกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นไว้ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา รวบรวมและสอบถามในวันเวลาที่ต่างกัน ถือว่าไม่มีผลกระทบต่อข้อเท็จจริงเนื่องจากระยะเวลาการศึกษา รวบรวมและสอบถาม มีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม มีขอบเขตเวลาจำกัด ไม่มีผลต่อความคลาดเคลื่อนในสาระสำคัญของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2. การอธิบายเพิ่มเติมในกรณีที่ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เข้าใจประเด็นสำคัญในข้อคำถาม ถือว่าไม่มีผลทำให้คำตอบคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง เนื่องจากเป็นเพียงการอธิบายความหมายของข้อความให้ชัดเจนขึ้นเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการชี้แนะคำตอบหรือชักจูงให้ผู้ตอบคล้อยตาม

คำจำกัดความในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในคำหลักที่ปรากฏในการศึกษาวิจัยจึงกำหนดความหมายของคำสำคัญต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและผู้สร้างผู้นำทางการศึกษา โดยสร้างโอกาสในการพัฒนาทุกสถานการณ์ จากการร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ อย่างสร้างสรรค์

คุณลักษณะทางวิชาชีพ หมายถึง คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมทางการศึกษากับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน จากการพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ พัฒนางานตามแผนงานองค์กร พัฒนานวัตกรรมการบริหารให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพถาวรและสามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชนได้อย่างเป็นระบบ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งพิจารณากิจการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมต่าง ๆ ครอบครัวยุคใหม่และบุคคลในการจัดการศึกษาโดยปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อรับผิดชอบสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้

รูปแบบนวัตกรรมในการฝึกอบรม หมายถึง องค์ประกอบของการจัดดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ วิสัยทัศน์และศักยภาพ ทั้งคุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามคุณลักษณะมาตรฐาน

การพัฒนาารูปแบบการฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงสาระสำคัญในการฝึกอบรมเพื่อให้องค์ประกอบของการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ในด้านเนื้อหา กิจกรรมและวิธีการจนเป็นที่เชื่อมั่นได้

อย่างชัดเจนว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดตามคุณลักษณะมาตรฐานทั้งด้านวิชาชีพและส่วนบุคคล

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อการศึกษาวิจัยตามโครงการนี้สิ้นสุดลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คาดว่า

1. หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตำแหน่งอื่น ๆ จะมีรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพในการปฏิรูปการศึกษาที่เหมาะสม ถูกต้องชัดเจนตามหลักวิชาการ
2. จะเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบเพื่อการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในระดับและตำแหน่งต่าง ๆ
3. ผลการวิจัยจะส่งผลถึงความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะนักบริหารอันจะส่งผลให้การปฏิรูปการศึกษามุ่งบรรลุผลตามทิศทางและนโยบายที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เด็ก เยาวชนและประชาชนทุกกลุ่มทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยทัดเทียมเสมอกันในทุกพื้นที่ของประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้า รวบรวมและสรุปประมวลสาระสำคัญทางวิชาการ ในส่วนของทฤษฎี หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ รูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ คือ

1. สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม
2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
3. การปฏิรูประบบราชการ
4. ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี
5. แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
6. คุณลักษณะของผู้บริหาร
7. มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา
8. การพัฒนาผู้บริหาร
9. การพัฒนาและฝึกอบรม
10. รูปแบบการฝึกอบรม
11. การวิจัยอนาคต
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
13. สรุปลักษณะสำคัญและกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม

ในการศึกษาวิเคราะห์กระแสและแนวโน้มการพัฒนาประเทศตั้งแต่ช่วงต้นของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540 – 2544) ปรากฏทิศทางการพัฒนาประเทศที่นอกเหนือจากการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชาติแล้ว ยังปรากฏผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความสำคัญ

และก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในภาพรวมของประเทศ ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ, 2541: 4-13)

1.1 สภาพทั่วไป

1.1.1 ระบบเศรษฐกิจ มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ 4 ประการคือ

1.1.1.1 การค้าเสรี การก่อตั้งองค์การค้าโลก ซึ่งก่อให้เกิดเสรีภาพใน
การลงทุนข้ามชาติ เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างกว้างขวางรุนแรงทั่วโลกการได้เปรียบเสียเปรียบของ
ประเทศไม่ได้อยู่ที่ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับศักยภาพของประชากรและเทคโนโลยี

1.1.1.2 การอุตสาหกรรม เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ โดย
การแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมในตลาดโลกจะต้องพัฒนาคุณภาพสินค้า พัฒนาเทคนิค กระบวนการ
ผลิต คุณภาพของแรงงาน การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ความรอบรู้ในการจัดการ คุณธรรมใน
การประกอบธุรกิจ โดยต้องคำนึงถึงมลภาวะต่าง ๆ ที่จะเป็นผลกระทบตามมาด้วย

1.1.1.3 ธุรกิจบริการ ภาคธุรกิจบริการในเรื่องการท่องเที่ยวเป็นจุดเด่นที่มี
การขยายตัวสูงขึ้นมา โดยความได้เปรียบที่เกิดขึ้นจากลักษณะเอกลักษณะประจำชาติแหล่งศิลป
วัฒนธรรม รวมทั้งทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงการอนุรักษ์และพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน
ในอนาคตด้วย

1.1.1.4 การเกษตรกรรม แม้การพัฒนาประเทศจะมีแนวโน้มชัดเจนไปสู่
การเป็นประเทศอุตสาหกรรม แต่จุดเด่นและกำลังคนส่วนใหญ่ของประเทศยังคงอยู่ในภาคเกษตรกรรม
ทำให้ประชาชนในชนบทตกอยู่ในภาวะเสียเปรียบ ราคาสินค้าทางการเกษตรไม่แน่นอน ถูกเอารัด
เอาเปรียบ รายได้ไม่พอกับการดำรงชีพ ปัญหาการขาดแคลนน้ำ จำเป็นต้องมีการเพิ่มมูลค่าสินค้า
การเกษตรจากการแปรรูปให้มุ่งสู่การเกษตรเพื่ออุตสาหกรรม

1.1.2 การปกครองในระบอบประชาธิปไตย ทำให้บุคคลมีสิทธิเสรีภาพ และต้องมี
บทบาทร่วมในการปกครองพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น สังคม การสำนึกและเข้าใจสิทธิของตนและไม่ละเมิด
สิทธิของผู้อื่น จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการพัฒนาการเมืองและการปกครองอย่างแท้จริง

1.1.3 ระบบสังคมและวัฒนธรรม ประเด็นสำคัญได้แก่

1.1.3.1 การละเลยต่อศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ซึ่งเป็นผล
สืบเนื่องมาจากแนวโน้มการพัฒนาที่ไร้พรมแดนและเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและข้อมูลข่าวสารที่ทำให้
ให้ประชากรของประเทศรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อได้โดยง่ายและรวดเร็ว รวมทั้งการไปมาหาสู่ระหว่าง
ประเทศ ทำให้เกิดการเลียนแบบการดำเนินชีวิตจากวัฒนธรรมอื่น ชัดแย้งกับวัฒนธรรมเดิม และเกิด
ความขัดแย้งกับวิถีการดำเนินชีวิตดั้งเดิมของคนในสังคม

1.1.3.2 การย้ายถิ่นเข้าเมือง เป็นผลจากการที่ไม่สามารถประกอบอาชีพในท้องถิ่นชนบทของตนได้เนื่องจากการใช้ทรัพยากรที่ขาดความยั่งยืน การเกิดภัยแล้ง การขาดแคลนน้ำ รายได้ไม่เพียงพอ ทำให้คนหนุ่มสาวละทิ้งครอบครัวและท้องถิ่นไปประกอบอาชีพในเมือง ครอบครัวในชนบทถูกทอดทิ้ง ผู้สูงอายุและเด็กถูกทอดทิ้งไว้ในชนบทที่แร้นแค้น เกิดสภาพล่มสลายของครอบครัว นอกจากนี้ปัญหาที่ตามมา ในเมืองจะทำให้เกิดปัญหาด้านการจราจร ความแออัดด้านที่อยู่อาศัย การดำรงชีวิตในเมือง ปัญหาการโจรกรรมและปัญหาสุขภาพจิต

1.1.4 โครงสร้างจำนวนประชากรและสุขภาพพลานามัย ประเด็นสำคัญคือ

1.1.4.1 โครงสร้างจำนวนประชากร ประเทศไทยประสบผลสำเร็จจากการวางแผนครอบครัว ทำให้อัตราการเกิดลดลง สัดส่วนของประชากรวัยเด็กและวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง ภัยที่เกิดจากโรคร้าย คือ โรคเอดส์ที่ยังไม่มีวิธีการรักษา ทำให้ประชากรหนุ่มสาวปัจจุบันเสียชีวิตจำนวนมาก สัดส่วนจำนวนผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากความเจริญทางการแพทย์ ความจำเป็นในการดูแลผู้สูงอายุและการให้ความรู้ในด้านนี้เพิ่มขึ้น

1.1.4.2 สุขภาพพลานามัย เด็กและเยาวชนบางส่วนของประเทศยังประสบปัญหาในการขาดแคลนสารอาหาร สมอ่งไม่พัฒนาตามภาวะปกติ การบำรุงรักษาสุขภาพพลานามัย และการป้องกันสุขภาพให้ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บยังเป็นไปไม่ถูกต้อง พฤติกรรมการบริโภคและการออกกำลังกายยังไม่เหมาะสม นอกจากนี้ปัญหาด้านการแพร่กระจายของสารเสพติดได้บ่อนทำลายความเข้มแข็งในสุขภาพของประชากรเพิ่มทวีสูงขึ้นตลอดเวลา

1.1.5 สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ในช่วงเวลาที่ผ่านมาการใช้ทรัพยากรขาดความระมัดระวังและการขาดการวางแผนจัดการใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดความเสียหายต่อธรรมชาติ จำเป็นต้องมีการเร่งรัดปลูกจิตสำนึกและฟื้นฟูอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืนเพื่อประโยชน์แก่ประชากรในอนาคตสืบไป

1.1.6 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิต ในด้านข่าวสารข้อมูลและการผลิต โดยการใช้เทคโนโลยีในหลายกรณียังไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน และยังขาดความระมัดระวังในผลกระทบที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยี

1.2 กรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้มีการจัดระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อกำหนดเป็นกรอบวิสัยทัศน์

และทิศทางในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้
(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543: 23-28)

1.2.1 ปรัชญานำทาง แนวคิดของปรัชญาหลักในแผนพัฒนาฉบับที่ 9 ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นทางสายกลางที่อยู่บนพื้นฐานของความสมดุลพอดี รู้จักพอ ประมาทอย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของคนไทย และเป็นพื้นฐานการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมที่มี “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

1.2.2 จุดมุ่งหมาย มุ่งเน้นให้เกิด “การพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย” โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและการพัฒนาอย่างมี “คุณภาพ” ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้คนในสังคมมีความสุขถ้วนหน้า สามารถพึ่งตนเองและก้าวทันโลก โดยยังคงรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

1.2.3 ค่านิยมร่วม สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนความคิด ทักษะคติและกระบวนการทำงาน ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ รู้เท่าทันและก้าวทันโลก โดยมีความสามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี มีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

1.2.4 สังคมไทยที่พึงประสงค์ มุ่งพัฒนาสังคมไทยสู่ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ” ใน 3 ด้าน คือ

1.2.4.1 สังคมคุณภาพ ยึดหลักความสมดุล พอดีและพึ่งตนเองได้ โดยการสร้างคนดี คนเก่ง มีวินัย เคารพกฎหมายและมีความรับผิดชอบ ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน พัฒนาเมืองและชนบทให้มีความน่าอยู่ มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีระบบการเมืองการปกครองที่โปร่งใส มีกระบวนการยุติธรรมเป็นที่พึงของประชาชนและมีความเป็นธรรมในสังคม

1.2.4.2 สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยพัฒนาคนให้คิดเป็น ทำเป็น เรียนรู้ตลอดชีวิต มีเหตุผลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีการเสริมสร้างฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีนวัตกรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างทุนทางปัญญา เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ควบคู่ไปกับการสืบสานประเพณี วัฒนธรรม ศาสนาและรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

1.2.4.3 สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน มีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของสังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน มีการดูแลกลุ่มผู้ด้อยโอกาสและคนยากจน รักษาไว้ซึ่งสถาบันครอบครัวเป็นสถาบันหลักของสังคม และพัฒนาเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนไทย

1.2.5 ทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ประกอบด้วย

1.2.5.1 วัตถุประสงค์ เพื่อปรับโครงสร้างการพัฒนาประเทศเข้าสู่ดุลยภาพ มุ่งคุณภาพ สร้างความเป็นธรรมและก้าวทันโลก

1.2.5.2 เป้าหมาย สร้างรากฐานการพัฒนาประเทศที่เข้มแข็ง กระจายผลประโยชน์และแก้ปัญหาความยากจน โดยเพิ่มโอกาส เพิ่มขีดความสามารถ พึ่งตนเอง ยกกระดืบรายได้ และคุณภาพชีวิต

1.2.5.3 ภารกิจ ผนึกพลังทุกฝ่าย ปฏิรูปสังคมไทยสู่ดุลยภาพการพัฒนา แก้ไขปัญหาความยากจน โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรับตัวเศรษฐกิจยุคใหม่ เชื่อมโยงเศรษฐกิจมหภาคและเศรษฐกิจชุมชนให้เกื้อกูลกัน

1.2.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย

1.2.6.1 สร้างรากฐานของสังคมให้เข้มแข็ง จากการพัฒนาคุณภาพคน คุ่มครองทางสังคม ปรับปรุงโครงสร้างการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่องยั่งยืน และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.2.6.2 ปฏิรูประบบบริหารจัดการสู่ธรรมาภิบาล โดยการบริหารจัดการให้เกิดธรรมาภิบาลทุกภาคทุกส่วนของสังคม

1.2.6.3 ปรับตัวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ รู้เท่าทันโลก พึ่งตนเองได้ โดยการจัดการระบบบริหารเศรษฐกิจส่วนรวม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและพัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ในการศึกษาวิเคราะห์กฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ปราบกฏสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมศาสนาและการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่สมควรนำมากล่าวถึง จากกฎหมายสำคัญของประเทศ 2 ฉบับคือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

2.1 รัฐธรรมนูญกับการศึกษาของชาติ รุ่ง แก้วแดง (ม.ป.ป.: 1-16) เลขานุการ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้นำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาวิเคราะห์ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมไว้ใน 8 ประเด็น คือ

2.1.1 ทรัพยากรสื่อสารของชาติกับการศึกษา “มาตรา 40 คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคมเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติ เพื่อประโยชน์สาธารณะ

ให้เมืองครของรัฐที่เป็นอิสระ ทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่งและกำกับดูแลการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การดำเนินการตามวรรคสองต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ และประโยชน์สาธารณะอื่น รวมทั้งการแข่งขันเสรีอย่างเป็นธรรม”

ในประเด็นนี้คลื่นความถี่จะเสริมพลังอำนาจการจัดการศึกษาให้คนไทยได้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษามากขึ้นทั้งในรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อปฏิวัติสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

2.1.2 เสรีภาพทางวิชาการ “มาตรา 42 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัยและการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน” การให้หลักประกันด้านเสรีภาพจะช่วยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหารูปแบบการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ

2.1.3 การศึกษาขั้นพื้นฐาน “มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาอบรมขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน...”

สาระในมาตรานี้จะระบุสิทธิทางการศึกษาของคนไทยว่า จะต้องได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โดยจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

2.1.4 การศึกษาเป็นหน้าที่ของประชาชน “มาตรา 69 บุคคลมีหน้าที่ป้องกันประเทศ รับราชการทหาร เสียภาษีอากร ช่วยเหลือราชการ รับการศึกษาอบรม พิทักษ์ ปกป้องและสืบสาน ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่นและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้

ตามที่กฎหมายบัญญัติ” ในมาตรานี้มุ่งให้ประชาชนตระหนักว่าตนเองมีทั้งเสรีภาพ สิทธิและหน้าที่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในอันที่จะได้รับการศึกษาอบรม

2.1.5 การอนุรักษ์และฟื้นฟูภูมิปัญญาไทย “มาตรา 46 บุคคลซึ่งรวมกันเป็นชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิมย่อมมีสิทธิอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและของชาติและมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ” เป็นการเน้นให้การศึกษาช่วยนำภูมิปัญญาที่เป็นความภูมิใจของชาติกลับมาสู่สังคมไทย แทนที่จะมีแต่ภูมิปัญญาสากลเท่านั้น

2.1.6 การคุ้มครองและให้การศึกษารอบตัวแก่เด็ก “มาตรา 53 เด็ก เยาวชนและบุคคลในครอบครัว มีสิทธิได้รับความคุ้มครอง โดยรัฐจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรมเด็กและเยาวชนซึ่งไม่มีผู้ดูแล มีสิทธิได้รับการเลี้ยงดูและการศึกษาอบรมจากรัฐ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ”

“มาตรา 55 บุคคลซึ่งพิการหรือทุพพลภาพ มีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกอันเป็นสาธารณะและความช่วยเหลืออื่นจากรัฐ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ”

“มาตรา 80 รัฐต้องคุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของครอบครัวและความเข้มแข็งของชุมชน รัฐต้องสงเคราะห์คนชรา ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพและผู้ด้อยโอกาส ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้”

ในมาตราทั้ง 3 มาตรานี้จะระบุถึงเด็กที่ยากไร้ เด็กเร่ร่อน ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ทุกคนจะได้รับการคุ้มครองดูแลและการศึกษาอบรมอย่างทั่วถึงทุกคน

2.1.7 แนวทางการจัดการศึกษาของรัฐ “มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาระบบวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ” เป็นมาตราสำคัญที่แสดงถึงเจตนารมณ์ของนโยบายแห่งรัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและเป็นการยืนยันถึงการที่รัฐจะต้องปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการปฏิรูปการศึกษา

2.1.8 บทบาทของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา “มาตรา 289 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือ วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ แต่ต้องไม่ขัดต่อมาตรา 43 และมาตรา 81 ตามที่กฎหมายบัญญัติ..” ในกรณีนี้จะเป็นการเน้นการเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

2.2 หลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในนโยบายและกรอบแนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ปราบกฏข้อความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ ทั้ง 4 มาตรา คือ มาตรา 6,7,8 และ 9 ระบบการศึกษา ในมาตรา 15 และแนวการจัดการศึกษา มาตรา 22,23 สำหรับสาระสำคัญเพื่อการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราบกฏในหมวด การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 34,37,38 และ 39 ซึ่งรายละเอียดระบุว่า

ความมุ่งหมายและหลักการ

“มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”

“มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”

“มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

- (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน
- (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง”

“มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

- (1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
- (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา
- (4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
- (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น”

ระบบการศึกษา

“มาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

- (1) การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน
- (2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษาโดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม
- (3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อและแหล่งความรู้อื่น ๆ”

แนวการจัดการศึกษา

“มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ”

“มาตรา 23 การจัดการศึกษาทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้ และการบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

(1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชนชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

(3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

(4) ความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง

(5) ความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข”

การบริหารและการจัดการศึกษา

“มาตรา 34 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

“มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ”

“มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการวาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามกำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา”

“มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง”

2.3 กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในรายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เมื่อเดือนเมษายน 2544 มีสาระสำคัญบางส่วน ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 11-83)

2.3.1 การจัดระบบโครงสร้าง องค์กรและการแบ่งส่วนงาน มีการเน้นการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ในระบบราชการระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา องค์กรอิสระที่ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรียรวมทั้งมีการจัดระบบการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล การจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

2.3.2 การจัดระบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เน้นดำเนินการในระบบการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา ระบบการพัฒนาส่งเสริมครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ระบบการควบคุมวิชาชีพและระบบการบริหารงานบุคคล

2.3.3 การจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา พิจารณาดำเนินการศึกษาความต้องการทรัพยากรต่อปีและระยะ 5 ปี ระบบวิธีการจัดงบประมาณเพื่อการศึกษา ระบบบัญชีสถานศึกษา การตรวจสอบ การบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา การจัดระบบกองทุนเพื่อการศึกษา การจัดเงินอุดหนุนแก่สถานศึกษาเอกชน การออกพันธบัตรเพื่อการศึกษาและมาตรการการลงทุนเพื่อการศึกษาแบบใหม่ ๆ

2.3.4 การจัดระบบการศึกษาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยเรื่อง การปรับเปลี่ยนสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระ ระบบอาชีวศึกษาและการจัดการศึกษาเอกชน แนวใหม่ บทบาทของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การจัดสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ในการดำเนินการตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว มีการยืนยันว่าจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรากฐานในสังคมไทยและการพัฒนาที่เด่นชัดใน 9 ประการ คือ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 84-87)

- (1) การเพิ่มคุณภาพของคนไทยเพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
- (2) การเกิดความเสมอภาคและสิทธิทางการศึกษา
- (3) สังคมเกิดความศรัทธาต่อความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) การเพิ่มความเข้มแข็งให้สถานศึกษาในการเปลี่ยนแปลง
- (5) ทำให้เกิดการกระจายอำนาจในการบริหารการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (6) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาตามหลักการมวลชนเพื่อการศึกษา
- (7) ทำให้เกิดเอกภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบการบริหารการศึกษา
- (8) ทำให้ชุมชนเข้มแข็งและสังคมก้าวหน้า
- (9) ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองและนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในกระบวนการปฏิรูปทางการเมือง

3. การปฏิรูประบบราชการ

3.1 ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545: 14-15) ได้กล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการว่า คือ การเปลี่ยนรูปแบบของระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งประสิทธิผลเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยต้องเป็นระบบที่สร้างให้

เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จักจริง ทำจริง มีผลงาน ชยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าทำเพื่อสร้างสรรคสิ่งที่ดีงามและคุณประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

3.2 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2545: 15-16)

3.2.1 เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาลในการนำนโยบายของรัฐไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำนโยบายของรัฐบาลที่มักมีลักษณะเป็นนามธรรมมากำหนดให้มีความเป็นรูปธรรมและผลักดันให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ จะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมของนโยบายรัฐบาลว่า ส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้นสัมพันธ์อย่างไรกับส่วนราชการอื่นหรือส่วนอื่น ๆ ของสังคมและจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายเพื่อเสนอแนะแก่รัฐบาลในการปรับปรุงนโยบายให้มีประสิทธิภาพและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนยิ่งขึ้น

3.2.2 เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับเวทีโลก สภาพโลกาภิวัตน์ได้ทำให้จำนวนผู้ผลิต ผู้บริโภค ชนิดของสินค้ามากขึ้น ในขณะที่วงจรกิจชีวิตของสินค้าสั้นลง มีสินค้าชนิดใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดตลอดเวลา ดังนั้น ราชการจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการสร้างปัจจัยพื้นฐานที่เอื้อต่อการแข่งขันของภาคเอกชนของไทย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้รวมถึงการมีระบบข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคที่สมบูรณ์ทันสมัย มีกฎหมายที่ทันสมัย เข้าใจง่าย และมีความสามารถในการต่อรองในเวทีเศรษฐกิจโลกเพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ของผู้ประกอบการและนักลงทุนชาวไทย

3.2.3 เพื่อสร้างความโปร่งใส ความตรงไปตรงมาในการปฏิบัติราชการและขจัดความทุจริตประพฤติมิชอบให้หมดไปจากระบบราชการ

3.2.4 เพื่อให้ราชการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจที่บริสุทธิ์และเปิดกว้างต่อความต้องการของประชาชน

3.2.5 เพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในวงราชการ ได้แก่ ความตรงไปตรงมา ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม การทำงานเพื่อประชาชน การมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม การพึ่งตนเองและมีความพอดีในการดำรงชีวิต

3.3 คุณลักษณะสำคัญภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ

ภายหลังจากการปฏิรูปแล้ว ระบบราชการจะมีคุณลักษณะสำคัญ คือ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, 2545: 17-19)

3.3.1 เป็นราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าภาษีของประชาชน

การดำเนินการของราชการจะพร้อมไปด้วยจิตสำนึกที่ผูกพันกับประชาชนและสังคม วิเคราะห์ว่า สิ่งใดคือความต้องการของประชาชน คิดหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะสนองตอบต่อความต้องการนั้น ได้อย่างรวดเร็วและมีความสมเหตุสมผลทางด้านต้นทุนและดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวด้วยความตั้งใจจริง

3.3.2 เป็นราชการที่ซื่อตรงและโปร่งใส โดยการปฏิบัติงานอย่างซื่อตรงต่อหน้าที่

และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และหากเหตุการณ์ที่สื่อว่ามีการทุจริตประพฤติมิชอบเกิดขึ้น จะต้องรีบสอบสวนหาความจริงให้กระจ่างโดยเร็ว พร้อมทั้งมีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิด และหามาตรการป้องกันมิให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็มีการเปิดเผยข้อมูลของทางราชการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง โดยที่ข้อมูลเหล่านั้นจะรวมถึงข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลค่าใช้จ่ายและข้อมูลที่แสดงถึงผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ กฎหมายหรือนโยบายของราชการ และรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของตน ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของทางราชการ

3.3.3 เป็นราชการที่มีความรับผิดชอบ นั่นคือ การรู้จักหน้าที่ของตนเอง การยอมรับ

ในความผิดพลาดและผลที่จะตามมา ในขณะเดียวกันสามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นได้ ตลอดจนหาวิธีในการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต เป็นราชการที่มีความแน่นอน คงเส้นคงวา โดยการมีมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการ ในขณะเดียวกันมาตรฐานดังกล่าวก็จะเป็นแนวทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงราชการด้วย

3.3.4 เป็นราชการที่มองการณ์ไกล ทันท่วงที ทันโลก ทันท่อเหตุการณ์ ราชการจะไม่

ฝังตัวเองอยู่กับความเคยชินหรือการออกกฎระเบียบใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบที่ขาดความยืดหยุ่น ในทางตรงกันข้ามราชการหลังการปฏิรูปจะพลิกตัวเองมาเป็นราชการที่มีวิสัยทัศน์ไกล มีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อสังคม โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคตหรืออีกนัยหนึ่งราชการหลังการปฏิรูปจะเป็นราชการที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้น

3.3.5 เป็นราชการที่มีความมั่นคง กล่าวหาญ ที่พร้อมจะยืนหยัดเคียงข้างประชาชน

ไม่ยอมให้อิทธิพลมาลวงล้ำได้ ราชการจะให้บริการและดูแลความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่และหากพบการกระทำผิดกฎหมายจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ กล่าวที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องแต่

อาจไม่ถูกใจของกลุ่มผลประโยชน์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากปรากฏว่ามีกฎหมายที่ไม่ให้
ความเป็นธรรมหรือให้ประโยชน์แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จะต้องรีบปรับปรุงกฎหมายนั้น เพื่อสร้าง
ความเป็นธรรม

3.3.6 เป็นราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชนว่าเป็นระบบ
ที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและคุณธรรมในระยะยาว เมื่อราชการสามารถแสดงให้เห็นได้
ว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผล มีมาตรฐานสูง มีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้ง
คุณสมบัติอื่น ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจจากประชาชนที่มีต่อ
ราชการจะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีความสุขและรู้สึกปลอดภัย นอกจากนี้ ศรัทธาที่มีต่อ
ราชการของประชาชนยังเป็นตัวกระตุ้นที่ดี ให้ประชาชนเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับราชการ
ในการพัฒนาประเทศ

3.3.7 เป็นราชการที่เข้าใจง่ายและเป็นเพื่อนประชาชน โดยการที่ราชการแบ่งหน้าที่
ไว้อย่างชัดเจนว่า งานใดเป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด หรือเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างราชการ
เอกชนและประชาชนและทางราชการจะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของราชการให้
ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่อง ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน
เมื่อมาติดต่อกับราชการ นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ดังกล่าวยังรวมถึงการแจ้งการเปลี่ยนแปลง
ของกฎหมายหรือนโยบายของราชการและรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของตน ตลอดจน
มีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของราชการ

3.4 วิธีการปฏิรูประบบราชการ

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545: 20-25) กล่าวเพิ่มเติมว่าการปฏิรูประบบราชการจะต้อง
ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบราชการทั้งหมด ได้แก่

3.4.1 การปรับปรุงบทบาทภาครัฐ

3.4.1.1 บทบาทบทบาทภารกิจของภาครัฐและเน้นให้ภาครัฐทำเฉพาะในสิ่ง
ที่จำเป็นและทำได้ดีเท่านั้น โดยมีการกระจายอำนาจและสร้างความร่วมมือกับประชาชน องค์กร
เอกชน ภาคธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจหน้าที่ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นความจริง
ที่ว่า การพัฒนาประเทศตลอดจนการแก้ไขปัญหาสังคมในปัจจุบันมีขอบเขตกว้างขวางและ
มีความซับซ้อน ซึ่งการใช้ราชการเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและตั้งอยู่บนระบบการบริหารแบบ
รวมศูนย์ เน้นกฎระเบียบไม่มีความเหมาะสมอีกต่อไป

3.4.1.2 ปรับปรุงโครงสร้าง อำนาจและหน้าที่ของรัฐบาล คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และข้าราชการประจำ โดยการสนับสนุนให้บทบาทหลักของคณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรี อยู่ที่การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในระดับประเทศ และไม่ต้องตัดสินใจในการอนุมัติอนุญาตใน งานประจำของส่วนราชการ ในขณะที่บทบาทหลักของข้าราชการประจำจะอยู่ที่การบริหารและ การจัดการ เพื่อให้นโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายการเมืองบรรลุผลโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ และสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและประชาชน

3.4.2 การปรับปรุงระบบบริหาร

3.4.2.1 การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management System) ขึ้นในราชการ เพื่อ (1) ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและ คุณภาพของส่วนราชการ (2) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาข้าราชการ (3) สร้างกลไก ความรับผิดชอบ (4) สนับสนุนให้ระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ (5) เพื่อสร้าง วัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในราชการ

3.4.2.2 การปรับปรุงระบบงบประมาณเพื่อเน้นผลลัพธ์ เพื่อ (1) สร้างให้เกิด ความสอดคล้องระหว่างงบประมาณที่กำหนดขึ้นกับการใช้จ่ายจริงทั้งในแง่ของปริมาณเงินและ ความทันต่อสถานการณ์ (2) เป็นเครื่องมือที่สร้างหลักประกันว่าการดำเนินการของส่วนราชการ เป็นไปในทิศทางที่แก้ปัญหาและพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง (3) สามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริง ของโครงการของราชการ โดยการคำนึงถึงค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน อัตราเสี่ยงของดอกเบี้ยและ อัตราเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินและค่าเสียโอกาส (4) สร้างความคล่องตัวให้แก่หน่วยงาน ปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ โดยเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากกว่าการที่ ส่วนกลางจะมาควบคุมในรายละเอียด หรือการใช้กฎเกณฑ์เดียวกันสำหรับทุกส่วนราชการและ (5) สร้างจิตสำนึกให้แก่ส่วนราชการในการใช้เงินของประชาชนให้คุ้มค่า

3.4.2.3 การปรับปรุงระบบงานบุคคลภาครัฐ โดยมีระบบการสรรหาและเลือกสรร ที่รวดเร็วและยุติธรรม ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับตลาด เพื่อให้ได้มาซึ่งคนดี มีคุณธรรม มีคุณภาพสูง และความสามารถในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของราชการเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระบบที่จะรักษาบุคคลดังกล่าวไว้ในราชการ แต่ในขณะเดียวกันก็ สามารถผลักดันคนชั่วออกจากราชการได้ง่าย

3.4.2.4 การปรับปรุงงานพัสดุ ให้ง่าย คล่องตัว เน้นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ คุณภาพของสินค้า และความเร็วในการจัดหามากกว่าการเน้นที่ กระบวนการจัดซื้อจัดหา

3.4.2.5 การปรับปรุงระบบงานสารบรรณ ให้ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบข้อมูลและเอกสารที่ทันสมัย สั้น กระชับ

3.4.2.6 การปรับปรุงงานกฎหมาย ให้เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน มีลักษณะที่มองการณ์ไกล เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของราชการตามแนวทางใหม่

3.4.2.7 การปรับปรุงระบบตรวจสอบที่เอื้อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการมากกว่าความถูกต้องของเอกสารเท่านั้น

3.4.3 การปรับปรุงโครงสร้าง

3.4.3.1 แยกงานปฏิบัติออกจากงานนโยบาย โดยวัตถุประสงค์หลักของแนวทางดังกล่าว คือ การสร้างกลไกความรับผิดชอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้ระบบการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดประโยชน์ขององค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการให้บริการแก่ประชาชน

3.4.3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและท้องถิ่น ซึ่งรวมถึงการจัดสรรงาน คน อำนาจ และหน้าที่ให้เหมาะสมกับระดับหรือสถานภาพของส่วนราชการและการสร้างระบบ Checks และ Balances ระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น

3.4.3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานปกติและหน่วยงานพิเศษ ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและระบบรายงานผลและกลไกความรับผิดชอบ

3.4.3.4 สร้างรูปแบบองค์การให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีขนาดเล็ก กะทัดรัด มากขึ้นและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน

3.4.4 การปรับปรุงกลไกและกฎเกณฑ์

3.4.4.1 มีกฎเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งเหยิง ลงรายละเอียด หรือควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างเข้มงวด แต่เน้นที่ผลลัพธ์และเปิดโอกาสให้คนมีนวัตกรรมใหม่ ๆ

3.4.4.2 มีตัวชี้วัดการดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับระบบการบริหารและระบบงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

3.4.4.3 มีระบบที่เอื้อให้ผู้บริหารมีอิสระในการบริหารและรับผิดชอบต่อผลงานของตนและองค์กรโดยตรง

3.4.4.4 มีระบบการรายงานที่ดีเพื่อเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างราชการและส่วนอื่น ๆ ของสังคมตามหลักประชาธิปไตยและธรรมรัฐ (Good Governance) ตลอดจนเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ราชการมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อทำให้งานง่าย สะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ

3.4.5 การปรับปรุงระบบข้าราชการ

3.4.5.1 พัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถสูง ฉลาด ทันสมัยและทันโลก

3.4.5.2 พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพและคุณธรรมสูง ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนแปลง ไม่คดโกง ซื่อซด

3.4.5.3 พัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพสูง พร้อมภูมิปัญญาในอันที่จะนำภาคราชการไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก โดยมีสมรรถนะสูงและเน้นผลลัพธ์ในการทำงาน

3.4.5.4 มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เสมอภาคกับอาชีพอื่นในสังคมและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงการมีระบบบริหารที่มีความคล่องตัว มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพื่อจูงใจให้คนดี คนเก่งเต็มใจเข้ามาทำงานและผลักดันคนเลว คนชั่วให้ออกจากราชการ

3.4.5.5 มีข้าราชการในจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาให้มีระบบการถ่ายโอนกำลังคนจากราชการส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และ/หรือภาคเอกชน

3.4.6 การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ

3.4.6.1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสามารถและผลงาน และไม่เน้นยศชั้นหรืออาวุโสโดยปราศจากความสามารถ

3.4.6.2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสุจริต ตรงไปตรงมา โปร่งใส มีความรับผิดชอบ ชยัน อดทน มุ่งมั่นเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

3.4.6.3 สร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมให้อึดต่อความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง เพื่อสิ่งใหม่ที่ดีกว่า โดยการไม่ยึดติดอยู่กับระบบการทำงานที่ตายตัว แต่คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแนวทางนี้จะจริงได้ก็ต่อเมื่อ

ราชการจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ไม่สำคัญผิดว่าราชการเท่านั้นที่เป็นฝ่ายที่รู้ดีที่สุดว่าอะไรคือความต้องการของประชาชน หรือคิดไปว่าการกำหนดนโยบายหรือแผนงานต่าง ๆ ควรเป็นหน้าที่ของราชการแต่ฝ่ายเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่ง ราชการจะต้องสร้างระบบ 2 Way - Communication ระหว่างราชการกับฝ่ายอื่น ๆ ในสังคมมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อราชการมีขนาดเล็กลง เนื่องจากมีการกระจายงานที่เดิมเคยอยู่ในภาครัฐให้ไปสู่ภาคเอกชนและประชาชนมากขึ้น

3.4.6.4 สร้างวัฒนธรรมการดำรงชีพที่คำนึงถึงความพอดี ไม่ฟุ่มเฟือย ฟุ้งเฟ้อ หรือเป็นเจ้าขุนมูลนาย

3.4.7 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี

- นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กันอย่างเหมาะสมและทันสมัย ตลอดจนพัฒนา ระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูลระหว่างส่วนราชการให้ใช้ร่วมกันได้ง่าย การมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยจะเป็นเครื่องมือช่วยให้ราชการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจทั้งที่เป็นลักษณะของงานประจำและงานนโยบาย นอกจากนี้ระบบเครือข่ายฐานข้อมูลจะช่วยสร้าง วัฒนธรรมของการเรียนรู้และร่วมมือระหว่างส่วนราชการให้เกิดขึ้น

3.5 วัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

เพื่อเสริมสร้างระบบราชการที่มีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารและจัดการ ประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบราชการที่มีคุณภาพและคุณธรรม มี ประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องมีวัฒนธรรมและค่านิยม ใหม่ในการทำงานที่สอดคล้องกับลักษณะที่คาดหวังไว้ในวิสัยทัศน์ของแผนปฏิรูประบบราชการ ภาครัฐ ดังนี้

1. เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ
2. เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน
3. เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
4. เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล่าวหาญ ต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิ และศักดิ์ศรี

5. เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ์

6. เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน

ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Moral Courage) หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้อง

ดีงาม ซอบธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพและไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด

2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ (Integrity & Responsibility) หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อประชาชน ต่อผลการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ

3. โปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) หมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย

4. ไม่เลือกปฏิบัติ (Nondiscrimination) หมายถึง บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดและถูกต้อง และปฏิบัติต่อผู้มารับบริการด้วยความมีน้ำใจ เมตตา และเอื้อเฟื้อ

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result Orientation) หมายถึง ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง และเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายผลที่ได้รับจากค่านิยมสร้างสรรค์

3.6 ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” ไว้อย่างหลากหลาย อาทิ

UNDP (อ้างถึงในทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ และ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2545: 14) ได้ให้ความหมายระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมืองการบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนิน ภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับ โดยมีกลไก กระบวนการ สถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสาน ประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น

World Bank (อ้างถึงในทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ และ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2545: 15) ได้ให้คำนิยามว่า คือลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543: 5) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้สังคมของเราอยู่ได้อย่างสงบสุข คือ จะต้องให้ทุกกระบวนการในการดำเนินการมีความยุติธรรม มีความโปร่งใสและมีส่วนร่วม และสุดท้ายประชาชนจะต้องมีความรู้สึกว่าได้รับ

การปฏิบัติอย่างชอบธรรมและได้มาตรฐานเดียวกันซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือ ศรัทธาที่ประชาชนรู้สึกได้จริง ๆ ต่อระบบการปกครองของผู้ที่ใช้อำนาจในแต่ละขณะ

กล่าวโดยสรุป ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

3.7 หลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 6 ประการ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542: 12-13)

3.7.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

3.7.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อุดหนุน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3.7.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวกและเข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3.7.4 หลักความร่วมมือ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ เป็นต้น

3.7.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

3.7.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า

สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนา
ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

4. ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

4.1 แนวโน้มที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

จอห์น ไนซ์บิตต์ (อ้างถึงในสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
เขตการศึกษา 11, 2545) ได้เขียนหนังสือเรื่อง Mega trends 2000 โดยกล่าวถึงแนวโน้ม
การเปลี่ยนแปลงใหม่ทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่าง
รวดเร็วและมีลักษณะการกระจายแบบทุกทิศทางและมีระบบตอบสนองอย่างรวดเร็วและยังสื่อสาร
แบบสองทิศทาง ด้วยเหตุนี้ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมจึง
แตกต่างกันจากในอดีตมาก ดังจะเห็นได้จากวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจจากประเทศหนึ่งมีผล
กระทบต่อประเทศอื่น ๆ อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ผลของความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมและ
เทคโนโลยีทำให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายด้าน แนวโน้มที่สำคัญที่เกิดจาก
เทคโนโลยีที่สำคัญและเป็นที่ยกมาถึงกันมากมีหลายประการคือ

4.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็น
สังคมสารสนเทศ สภาพของสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงมาแล้วสองครั้ง จากสังคมความเป็นอยู่แบบ
เร่ร่อนมาเป็นสังคมเกษตรที่รู้จักกับการเพาะปลูกและสร้างผลผลิตทางการเกษตรทำให้มีการสร้าง
บ้านเรือนเป็นหลักแหล่ง ต่อมามีความจำเป็นต้องผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณมากและต้นทุนถูก จึงต้อง
หันมาผลิตแบบอุตสาหกรรม ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์เปลี่ยนแปลงมาเป็นสังคมเมือง มี
การรวมกลุ่มอยู่อาศัยเป็นเมือง มีอุตสาหกรรมเป็นฐานการผลิต สังคมอุตสาหกรรมได้ดำเนินการมา
จนถึงปัจจุบันและกำลังจะเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสารสนเทศ ปัจจุบันคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสาร
มีบทบาทมากขึ้น มีการใช้เครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ตเชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ การดำเนินธุรกิจใช้
สารสนเทศอย่างกว้างขวาง มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพูดคุย การซื้อสินค้าและบริการ
การทำงานผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดสภาพที่เสมือนจริงมากมาย เช่น ห้องสมุดเสมือน
จริง ห้องเรียนเสมือนจริง ที่ทำงานเสมือนจริง ฯลฯ

4.1.2 เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีแบบสุนทรียสัมผัสและตอบสนอง
ความต้องการการใช้เทคโนโลยีปัจจุบันเป็นแบบบังคับ เช่น การดูโทรทัศน์ วิทยุ ถ้าสถานีส่ง
สัญญาณใดมากก็ต้องชมไปตามนั้น เมื่อเปิดวิทยุจะมีเสียงดังขึ้นทันที หากไม่พอใจก็ทำได้เพียง
เลือกสถานีใหม่ แนวโน้มจากนี้ไปจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เรียกว่า On demand เช่น เมื่อ

ต้องการชมภาพยนตร์เรื่องใดก็เลือกชมและดูได้ตั้งแต่ต้นรายการ หากจะศึกษาหรือเรียนรู้ก็มี Education on demand คือ สามารถเลือกเรียนตามต้องการได้ การตอบสนองตามความต้องการเป็นหนทางที่เป็นไปได้ เพราะเทคโนโลยีมีพัฒนาการที่ก้าวหน้าจนสามารถนำระบบสื่อสารมาตอบสนองตามความต้องการของมนุษย์ได้

4.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และตลอดเวลา เมื่อการสื่อสารแบบสองทางก้าวหน้าและแพร่หลายขึ้น การโต้ตอบผ่านเครือข่ายทำให้เสมือนมีปฏิสัมพันธ์ได้จริง มีระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ ระบบประชุมบนเครือข่าย มีระบบ Tele-education มีระบบการค้าบนเครือข่าย ลักษณะของการดำเนินธุรกิจเหล่านี้ทำให้ขยายขอบเขตการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมไปทุกหนทุกแห่งและดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง และด้วยเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น การบริการจะกระจายมากยิ่งขึ้นจนถึงที่บ้าน ในอนาคตสังคมการทำงานจะกระจายงานบางงานอาจนั่งทำที่บ้านหรือที่ใดก็ได้และเวลาใดก็ได้

4.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลก ความเกี่ยวโยงของเครือข่ายสารสนเทศทำให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์ ระบบเศรษฐกิจตั้งแต่เดิมมีขอบเขตจำกัดภายในประเทศก็กระจายเป็นเศรษฐกิจโลก ทั่วโลกจะมีกระแสการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนสินค้าบริการอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนเอื้ออำนวยให้การดำเนินการมีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ระบบเศรษฐกิจของโลกจึงผูกพันกับทุกประเทศและเชื่อมโยงกันแนบแน่นมากขึ้น

4.1.5 เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพัน หน่วยงานภายในเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น แต่เดิมการจัดองค์กรมีการวางเป็นลำดับชั้น มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง แต่เมื่อการสื่อสารแบบสองทางและการกระจายข่าวสารดีขึ้น มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในองค์กรผูกพันกันเป็นกลุ่มงาน มีการเพิ่มคุณค่าขององค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดโครงสร้างขององค์กรจึงปรับเปลี่ยนจากเดิมและมีแนวโน้มที่จะสร้างองค์กรเป็นเครือข่ายที่มีลักษณะการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจจะมีขนาดเล็กลงและเชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย สถานภาพขององค์กรจึงต้องแปรเปลี่ยนไปตามกระแสของเทคโนโลยีเพราะการดำเนินธุรกิจต้องใช้ระบบสื่อสารที่มีความรวดเร็วเท่ากับแสงก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

4.1.6 เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิถีการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น แต่เดิมการตัดสินใจหาอาจมีหนทางให้เลือกได้น้อย เช่น มีคำตอบเดียว ใช่ และไม่ใช่ แต่ด้วยข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุน

การตัดสินใจทำให้วิถีความคิดในการตัดสินใจปัญหาเปลี่ยนไป ผู้ตัดสินใจมีทางเลือกได้มากขึ้น มีความละเอียดอ่อนในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

4.1.7 เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีเดียวที่มีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการ ดังนั้น จึงมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองได้อย่างมาก การที่สามารถรับรู้ข่าวสารได้ทันทีโดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการสื่อสารระหว่างกัน และติดต่อกับคนได้ทั่วโลก จึงเป็นที่แน่ชัดว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองจึงมีลักษณะเป็นสังคมโลกมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มโลกจึงขึ้นกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2 ความสำคัญและความจำเป็นของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติแนวทางการปฏิรูปกิจการของรัฐบาลหลายด้านซึ่งรวมถึงการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูปกิจการสื่อสารมวลชน รวมทั้งได้กำหนดให้คลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรของชาติ เพื่อประโยชน์สาธารณะ ประกอบกับได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยมีสาระสำคัญในหมวด 9 ที่ว่าด้วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กำหนดความสำคัญของการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้เสริมการจัดการศึกษา โดยได้ระบุมาตรการที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2543: 35-36)

“มาตรา 63 การจัดสรรคลื่นความถี่วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่นมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา โดยเฉพาะ”

“มาตรา 64 การสนับสนุนการผลิตและการพัฒนาแบบเรียน หนังสือ ตำรา สื่อสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น ทั้งนี้โดยเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรม”

“มาตรา 65 การพัฒนาบุคลากรทั้งด้านผู้ผลิตและผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา”

“มาตรา 66 การพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

“มาตรา 67 การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา”

“มาตรา 68 การระดมทุนเพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดสรรเงินกองทุน เพื่อการผลิตและการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการลดอัตราค่าบริการเป็นพิเศษ”

“มาตรา 69 จัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบายและแผนส่งเสริม และประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้ รวมทั้งการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของ การผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา”

4.3 บทบาทของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

4.3.1 บทบาทของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการทำงานในองค์กร โดย ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ข้อมูล ข่าวสาร คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ในจินตนาการ อีกต่อไป ปัจจุบันสิ่งเหล่านี้ได้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันราคาก็ถูกลง ดังนั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้าไปมีบทบาทอย่าง เต็มตัวในองค์กรต่าง ๆ และถือได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยทำให้งานในองค์กรมี ประสิทธิภาพมากขึ้น ประหยัดเวลาและแรงงาน อีกทั้งสะดวกในการเก็บรักษาข้อมูลการเรียกใช้ การส่งข้อมูลและป้องกันการสูญหายของข้อมูลได้ เนื่องจากใช้เวลาเพียงเล็กน้อยเท่านั้นในการส่ง ข้อมูลข้ามประเทศและสามารถส่งไปได้ทั่วโลก ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการส่งข้อมูลใน แบบเดิม ๆ ประเทศไทยในฐานะหน่วยหนึ่งของหมู่บ้านโลกมีสถานะเศรษฐกิจระบบทุนนิยม ยุค กระแสโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นต้องพึ่งพิงในเรื่องเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับระบบ งานและการรับส่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นนวัตกรรมอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการสื่อสารและ การใช้ข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันนี้เป็นระบบเครือข่ายซึ่งมีขอบเขตกว้างขวาง มาก ข้อมูลจำนวนมากจึงถูกนำเข้าไปเก็บไว้ในระบบเครือข่ายนั้น ๆ ดังนั้น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศจึงเปรียบได้กับศูนย์บริการข้อมูลสารสนเทศขนาดใหญ่ที่สามารถให้บริการกับผู้คนได้ เป็นจำนวนมากรวดเร็วและหวังผลในเชิงของการเผยแพร่ มีการแลกเปลี่ยนทัศนะ ความรู้และ ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงของธุรกิจและสาธารณะ จึงมีการใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศกันอย่างกว้างขวางและเพิ่มจำนวนมากขึ้น ดังนั้น เทคโนโลยีสารสนเทศจึงจัดเป็น ทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไม่น้อยไปกว่า ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กรแต่อย่างใด เพราะเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรสามารถให้ บริการได้รวดเร็วและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้กว้างขวางมากขึ้น เป็นระบบ และจำเป็นต่อ การวางแผน กำหนดนโยบาย ตลอดจนการบริหารงานในองค์กร ๆ ในปัจจุบันจะทำหน้าที่ได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีหากได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยนำมาใช้ในการประกอบการ วิจัยสั่งการ ตลอดจนการวางแผนการรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมี

ความน่าเชื่อถือเพื่อเป็นทรัพยากรในการวางแผน ข้อมูลนั้นจึงควรมีความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และทันต่อสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเกี่ยวข้องกับองค์กร เนื่องจากในองค์กรมีความต้องการด้านสารสนเทศ ในประเทศสหรัฐอเมริกาหรือในญี่ปุ่น องค์กรที่ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในวงการค้าธุรกิจที่มีการแข่งขันกันนั้นสามารถดำเนินธุรกิจนำหน้าคู่แข่งเป็นอย่างมาก จากปริมาณการเพิ่มขึ้นของข้อมูลอย่างมหาศาล ความจำเป็นที่จะต้องนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประมวลผลจึงมีความสำคัญ กระบวนการดังกล่าวจึงเกิดเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรขึ้น งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรจึงทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่จะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสารสนเทศในปริมาณที่สูงทั้งในแง่ของการบริหารและการบริการ เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศแผ่ขยายเข้าไปในองค์กรอย่างรวดเร็ว ผลที่ตามมาก็คือการที่บุคคลในองค์กรจะต้องเข้ามาทำงานเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถเข้าถึงผู้ใช้ทุกคนในปัจจุบัน มีแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่เทคโนโลยีดังกล่าวถูกประยุกต์นำมาใช้ในการสื่อสารระหว่างกัน การส่งข้อมูล ข้อความ ข่าวสารโดยผ่านระบบเครือข่าย นอกจากนี้ ยังใช้ในการแสดงผล รายงาน แผนภูมิภาพ สำหรับการกำหนดนโยบายวางแผน จัดลำดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ยังใช้เป็นที่ยึดความจำเป็นกับบุคคลหรือองค์กร และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การประยุกต์เอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรใดที่ละเลยในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศก็จะเป็นเกิดความล้มเหลวในเรื่องของเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารในทันที ดังนั้นองค์กรจึงต้องพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศไปพร้อม ๆ กันกับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ระหว่างนวัตกรรมและบุคลากร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กรนั้นแยกเป็นระบบต่าง ๆ ดังนี้ (อรรถพล ตรีตานนท์, 2539: 40) คือ 1) ระบบการวางแผนการบริหารบุคลากร 2) ระบบทะเบียนประวัติ การเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคล 3) ระบบงานด้านการเงิน และงบประมาณต่าง ๆ ขององค์กร 4) ระบบประเมินผล ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์ในการประเมินผลงานด้านต่าง ๆ ของบุคคลและองค์กร 5) ระบบงานพัฒนาบุคลากร สำหรับใช้ในการเรียนการสอน 6) ระบบงานสวัสดิการต่าง ๆ การให้บริการการเก็บข้อมูล บริหาร และบริการเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้าไปมีบทบาทในองค์กรเป็นอย่างมาก และถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคต อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและสามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการในการบริหารจัดการและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสารสนเทศได้เป็นอย่างดี

4.3.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การใช้งานระบบนี้จะมีแนวทางของการพัฒนาประยุกต์เข้ากับงานอยู่หลายแนวทาง เช่น การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การศึกษาทางไกล เครือข่ายทางการศึกษา การใช้งานในห้องสมุด การใช้งานในห้องปฏิบัติการและการใช้ในงานประจำและงานบริหาร มีรายละเอียดของแต่ละแนวทาง ดังนี้ (ครรชิต มาลัยวงศ์, 2540) 1) การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการประยุกต์ระบบการเรียนการสอนโดยนำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ประโยชน์ เช่น การแสดงแบบฝึกหัด การแสดงบทเรียนหรือ คำอธิบาย การทดสอบ การจำลองสถานการณ์ เกมการสอน การใช้ระบบสื่อประสม ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อปรับการสอนให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนในแต่ละกลุ่ม 2) การศึกษาทางไกล เป็นการจัดการศึกษาทางไกล แพร่ขยายในวงกว้าง โดยใช้เทคโนโลยีของระบบสื่อสารเข้าช่วย ซึ่งมีตั้งแต่อุปกรณ์แบบง่าย ๆ เช่น การใช้วิทยุ ทีวี จนถึงระบบแพร่ภาพผ่านดาวเทียมหรือการใช้ระบบการประชุมทางไกล 3) สำหรับเครือข่ายทางการศึกษาเป็นการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อให้ครูอาจารย์และนักเรียนได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเพื่อการเรียนการสอนมากขึ้น รวมทั้งการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง เผยแพร่ลงบนระบบเครือข่ายได้ด้วย 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในห้องสมุดก็เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีนี้มาใช้งานในห้องสมุดเป็นสิ่งที่มีความมาแล้ว แต่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการห้องสมุดตลอดจนการให้บริการข้อมูลกำลังเป็นสิ่งที่ท้าทายการพัฒนาและหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม 5) การใช้คอมพิวเตอร์ในห้องปฏิบัติการ เป็นการนำเอาคอมพิวเตอร์ไปประยุกต์ใช้กับการใช้งานในห้องปฏิบัติการ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมกับอุปกรณ์ทางเทคนิคอื่น ๆ ที่มีอยู่ในห้องปฏิบัติการ ให้สามารถส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากยิ่งขึ้น 6) การใช้ในงานประจำและงานบริหาร เป็นการใช้งานที่นิยมมากในวงการศึกษาเพราะเป็นการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อจัดการ งานประจำของบุคลากรในสถานศึกษา งานข้อมูลและการให้บริการต่าง ๆ

อาจสรุปได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำมาใช้เพื่อการศึกษาได้ในหลายแนวทางด้วยกัน ทั้งในด้านการเรียนการสอน การให้บริการ และงานบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการเรียนการสอนและการบริการเพื่อการศึกษา มีความสะดวก รวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบการศึกษา

5. แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

5.1 การศึกษาผู้ใหญ่

5.1.1 ความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่

บุคคลส่วนใหญ่มักจะไม่ได้เข้าใจถึงความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาผู้ใหญ่อาจเกิดขึ้นในที่แห่งใดแห่งหนึ่งหรืออาจไม่ต้องใช้สถานที่ก็ได้ การศึกษาผู้ใหญ่เกี่ยวข้องกับคนทุกคนซึ่งจะไม่มีกำหนดหลักสูตร และบางครั้งอาจไม่ได้เรียกว่าการศึกษาผู้ใหญ่แต่อาจเรียกว่า การพัฒนาที่งาน การพัฒนาบุคลากร การศึกษาเพื่อการพัฒนา การศึกษาเพื่อพัฒนาประจำการ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาตลอดชีวิต หรืออื่น ๆ

สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาคือความไม่เข้าใจในความหมายของ “การศึกษาผู้ใหญ่” ที่โดยปกติมักใช้ใน 3 ความหมายที่แตกต่างกัน ในความหมายที่กว้างที่สุด “การศึกษาผู้ใหญ่” หมายถึง กระบวนการ (process) เรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในความหมายนี้จะหมายถึงรวมถึงมวลประสบการณ์ของผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ ซึ่งหาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด ความสนใจหรือค่านิยมด้วยตนเองและจะเป็นกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อพัฒนาทั้งตนเองและผู้อื่น และการศึกษาผู้ใหญ่มักจะถูกใช้โดยสถาบันหรือหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้หน่วยงานก้าวหน้า การศึกษาผู้ใหญ่จะเป็นกระบวนการทางการศึกษา ซึ่งบ่อยครั้งมักจะรวมถึงกระบวนการในการผลิต กระบวนการในแง่นโยบาย หรือกระบวนการบริการอื่น ๆ

ในอีกความหมายหนึ่ง “การศึกษาผู้ใหญ่” ได้อธิบายถึงการจัดกิจกรรมโดยสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ ในความหมายนี้จะหมายถึงรวมถึงชั้นเรียนขององค์กรต่าง ๆ กลุ่มศึกษา การประชุมปฏิบัติการและรายวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในความหมายสุดท้าย “การศึกษาผู้ใหญ่” จะหมายถึงรวมทั้งกระบวนการและกิจกรรมทั้งหมดในความหมายข้างต้น ซึ่งจะรวมระบบสังคม แต่ละบุคคล แต่ละสถาบันและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาผู้ใหญ่ โดยมีมุมมองว่าบุคคลเหล่านั้นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงวิธีการและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

5.1.2 ลักษณะของผู้ใหญ่

เชียรศรี วิวิธศิริ (2534: 33-35) แสดงทัศนะในเรื่องลักษณะทั่วไปของผู้ใหญ่ไว้

11 ประการคือ

1. ความเป็นอิสระแก่ตนเองและพึ่งตนเอง มีความเชื่อมั่น ความรู้สึกมั่นคง สามารถวินิจฉัยตัดสินใจในปัญหาด้วยตนเอง ก่อนการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ จะมีการพิจารณาหลักเกณฑ์ที่เป็นสาเหตุ มีการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนจากความรู้และประสบการณ์เดิม รวมทั้งสามารถวางแผนให้บรรลุผลได้
2. สามารถสนองตอบต่อเหตุการณ์และภาวะแวดล้อมได้ถูกต้องโดยอาศัยสติปัญญา การเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีตและมีการตอบโต้ที่ถูกต้อง
3. คิดถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง หากสามารถทำสิ่งใดให้ผู้อื่นได้จะรู้สึกพอใจ มีลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกันในบางโอกาส อันเป็นลักษณะของการอยู่ร่วมกันในสังคม
4. ปรับตัวเข้ากับชีวิตสังคมได้อย่างเหมาะสม สามารถร่วมกิจกรรมกับหมู่คณะได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. มีความปรารถนาที่จะเผชิญความจริง และสามารถดำเนินชีวิตให้เข้ากับสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. มีความอดทนและเข้าใจว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จึงคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นด้วย มิใช่เอาแต่ใจตนเองเท่านั้น
7. ต้องการใช้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
8. สามารถแก้ไขปัญหาและอดทนต่อความผิดหวัง พยายามหาทางแก้ไขที่เหมาะสมและอดทนรอโอกาสใหม่
9. มีแผนระยะยาวเป็นสิ่งกระตุ้น มีการวางแผนดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จ ทำให้ตนเองมีประสิทธิภาพและกำลังใจในการดำเนินการ
10. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ ทั้งเวลาโกรธ สงสัย ความรู้สึกไม่เป็นมิตร รวมถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอารมณ์ ให้สอดคล้องกับระเบียบสังคมในการดำรงชีวิต
11. มีความเต็มใจที่จะเสียสละ กล่าวหาญที่จะรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยคำนึงถึงหน้าที่และความสามารถของตน

5.2 แนวคิดในการเรียนรู้

นักจิตวิทยาได้ให้คำจำกัดความของการเรียนรู้ของมนุษย์ไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

Cropley (อ้างถึงใน พศิน แต่งจง, 2533) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การจัดลำดับใหม่ทางจิตวิทยาอันเนื่องมาจากผลของประสบการณ์

Smith (อ้างถึงใน พศิน แดงจวง, 2533) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่มีผู้เรียนได้ดำเนินการเองโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเป็นข้อมูล ทักษะ เกิดเจตคติใหม่ เกิดความเข้าใจและเกิดค่านิยมใหม่ ๆ ขึ้น โดยปกติแล้วผลของการเรียนรู้จะกระทบไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวผู้เรียน

Rogas (อ้างถึงใน พศิน แดงจวง, 2533) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นเนื่องจากผู้เรียนเกิดความสนใจ อยากรู้อยากเห็น โดยการลงมือปฏิบัติหรือเข้าร่วมกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วยความสมัครใจ

จากความหมายของการเรียนรู้ที่กล่าวในข้างต้นพอสรุปได้ว่าการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งมีชีวิตในเรื่องพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการจัดการ เรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีนักจิตวิทยาเสนอแนวคิดในลักษณะต่าง ๆ จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (พศิน แดงจวง, 2537: 109-125)

5.2.1 แนวคิดในกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorists) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มเก่าประกอบด้วย Thorndike (1874 – 1949) Watson (1879 – 1958) Pavlov (1849 – 1936) และ Skinner (1904) ซึ่งเชื่อว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์ที่อินทรีย์ได้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างเหมาะสม โดยวิธีการได้ความรู้ต้องมีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ โดยเน้นการจูงใจภายนอกและยึดหลักในกฎความพร้อม การฝึกหัดและกฎของผลกระทบในกระบวนการเรียนการสอน สำหรับการศึกษานอกระบบต้องให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน จากการเน้นความเหมาะสมของกิจกรรมและสิ่งแวดล้อม การใช้สื่อการสอน การเสริมแรง ความพร้อมของผู้เรียนและผู้สอนต้องเป็น Change agent

5.2.2 แนวคิดในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitivists) มีนักจิตวิทยาในกลุ่ม คือ Piaget, Bruner และ Ausubel เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นการถ่ายโอนความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ โดยผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้ ผู้สอนต้องคำนึงถึงพื้นฐานความรู้เดิมของผู้เรียนก่อนที่จะสอนเรื่องใหม่ และสิ่งที่เรียนรู้นั้น ผู้เรียนเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมแสวงหาความรู้หรือแก้ปัญหา กระบวนการเรียนการสอนจึงต้องศึกษาความรู้เดิมของผู้เรียน ซ่อมเสริมความรู้ให้มีเพียงพอต่อการศึกษาเรื่องใหม่และเน้นให้ผู้เรียนได้ค้นคว้าด้วยตนเอง

5.2.3 แนวคิดในกลุ่มมนุษยนิยม (Humanists) นักจิตวิทยาสำคัญประกอบด้วย Maslow, Rogers และ Knowles ความเชื่อของกลุ่มนี้เห็นว่า การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้ดำเนินการเพื่อสนองความต้องการด้วยตนเอง ผู้เรียนตั้งจุดประสงค์และศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการทำงานตามโครงการตามลำพัง หรือหากมีผู้สอน ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้

บริการ กระบวนการในการจัดการเรียนการสอน ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้สอนเป็นผู้ให้บริการ หรืออำนวยความสะดวก เคารพในสิทธิของผู้เรียนในการตัดสินใจ เน้นการจัดการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบและเน้นที่การสร้างแรงจูงใจภายใน

5.3 หลักการและทฤษฎีสำคัญในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

ในแนวคิดตามความเชื่อของนักจิตวิทยาทั้งสามกลุ่มที่กล่าวไว้ข้างต้น มีการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และเกิดเป็นหลักการและทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

5.3.1 ทฤษฎีแอนดราโกจี ซึ่ง Knowles (1980) ให้คำนิยามของ“Andragogy” ว่า “เป็นศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.3.1.1 มโนภาพต่อตนเอง (self-concept) เมื่อบุคคลเจริญเติบโตและมีวุฒิภาวะมากขึ้น มโนภาพต่อตนเองจะเปลี่ยนแปลงจากการพึ่งผู้อื่นเต็มที่เป็น การนำตนเองตามความเชื่อของ Knowles เมื่อบุคคลได้บรรลุถึงการควบคุมและนำตนเองได้ บุคคลนั้นได้เป็นผู้ใหญ่ และสิ่งที่จะเกิดตามมาคือ บุคคลจะเกิดความต้องการทางจิตใจอย่างลึกซึ้งที่จะให้ผู้อื่นมองตนว่า สามารถควบคุมและนำตนเองได้ ดังนั้น หากในสถานการณ์ใดที่ไม่ได้รับโอกาสที่จะควบคุมและนำตนเอง ก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้นและแสดงปฏิกิริยาในลักษณะที่โกรธเคืองและต่อต้าน

5.3.1.2 ประสบการณ์ (experience) เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะขึ้น บุคคลนั้นก็จะมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ที่จะทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรอันมีคุณค่าของการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็จะมีพื้นฐานเปิดกว้างที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

5.3.1.3 ความพร้อม (readiness) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ เมื่อรู้สึกว่าสิ่งนั้นจำเป็นต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน

5.3.1.4 แนวโน้มต่อการเรียนรู้ (orientation to learning) เด็กมีแนวโน้มยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ แต่ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากเวลา กล่าวคือ เด็กจะมองเวลาเป็นเรื่องของอนาคตที่ยังไม่เกิดขึ้น แต่ผู้ใหญ่จะมองเวลาเป็นเรื่องใกล้ตัว ความรู้นั้นจะต้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีในปัจจุบัน ไม่ใช่รอไปใช้ในอนาคต

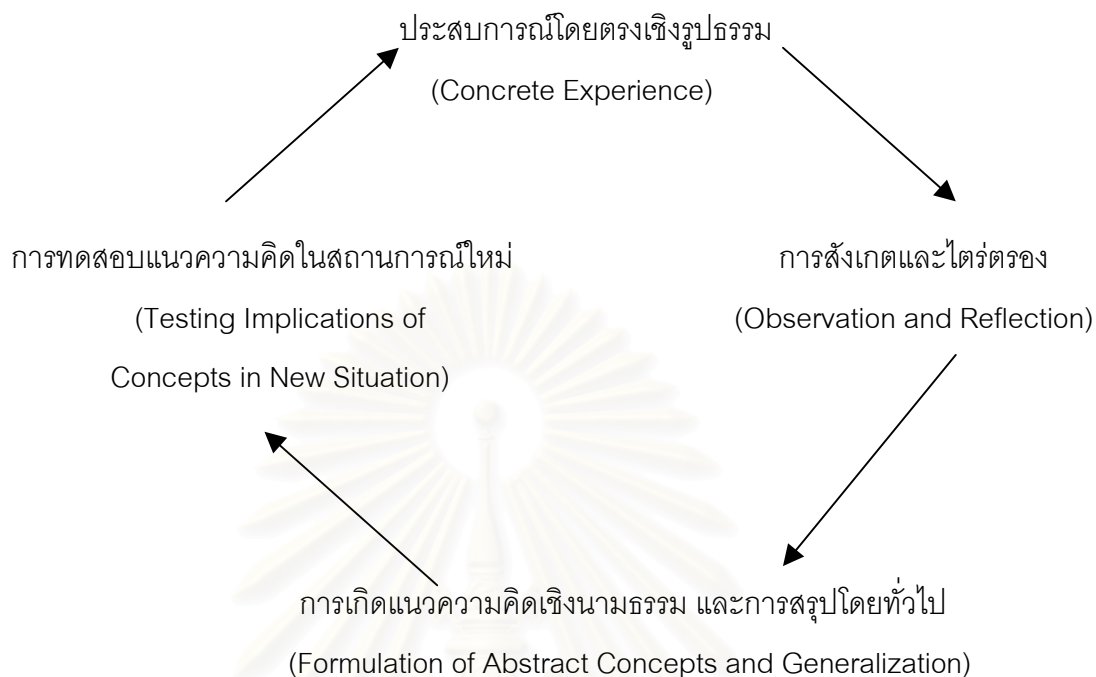
5.3.2 ทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanistic Theories) มีสมมติฐานเบื้องต้นว่า มนุษย์แต่ละคนมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ถ้ามีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม โดยอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนมีเสรีภาพเพียงพอที่จะเรียนในสิ่งที่เขาต้องการ ด้วยวิธีการ เวลาและสภาพที่เขาพึงพอใจ การเรียนรู้จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ผู้เรียนเป็น

ผู้ริเริ่มเอง ถึงแม้ว่าผู้เรียนจะถูกกระตุ้นจากสิ่งภายนอกแต่การค้นพบหรือความเข้าใจจะต้องเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนเอง (อุนตา นพคุณ, 2527: 24)

5.3.3 ทฤษฎีกลุ่มพัฒนาการนิยม (Developmental Theories) อุนตา นพคุณ กล่าวเพิ่มเติมว่า กลุ่มพัฒนาการนิยมพิจารณาว่าขั้นตอนหรือระยะเวลาพัฒนาการของมนุษย์เป็นรูปแบบที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้สภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่ออัตราความเจริญเติบโต แต่สภาพแวดล้อมจะมีผลน้อยมากต่ออัตราและขั้นตอนของการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้จะช่วยให้บุคคลเกิดพัฒนาการขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเน้นสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่ท้าทายและเร้าใจ

5.3.4 ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ในเอกสารที่ อุนตา นพคุณ กล่าวถึงทฤษฎีกลุ่มพัฒนาการนิยมยังกล่าวถึงทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยมเพิ่มเติมด้วยว่า เป็นทฤษฎีที่ถูกมองดูว่าล้าสมัยแต่ทฤษฎีของกลุ่มนี้เป็นผู้ปูพื้นฐานให้แก่การศึกษาผู้ใหญ่ประเภทการสอนแบบฝึกทักษะ

5.3.5 ทฤษฎีวงจรการเรียนรู้ของ Kolb (1984) กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเข้าสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ได้เลือกไว้ตามเอกลักษณ์ประจำตัว ถึงแม้ในการจัดการเรียนการสอนจะจัดให้มีการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ กัน แต่ผู้ใหญ่จะเลือกลักษณะการเรียนรู้ที่ถนัด และทฤษฎีของ Kolb เสนอว่าการเรียนรู้เป็นรูปวงจรถัดไป ซึ่งผู้ใหญ่อาจเข้าสู่การเรียนรู้ โดยมีการคัดเลือกและหลีกเลี่ยงการเรียนรู้บางลักษณะเป็นวงจรตามลำดับ คือ (1) ประสบการณ์โดยตรงเชิงรูปธรรม (Concrete Experience) (2) การสังเกตและไตร่ตรอง (Observation and Reflection) (3) การเกิดแนวความคิดเชิงนามธรรมและการสรุปโดยทั่วไป (Formulation of Abstract Concepts and Generalization) (4) การทดสอบแนวความคิดในสถานการณ์ใหม่ (Testing Implications of Concepts in New Situation) การเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ คือ การเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะเริ่มต้นเรียนรู้ ณ จุดใดในวงจรการเรียนรู้ก็ได้ แต่ต้องผ่านกระบวนการครบตามวงจรทั้ง 4 ประเด็น ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 การเรียนรู้เป็นรูปวงจรของผู้ใหญ่ตามแนวทฤษฎีของ Kolb

5.3.6 หลักการของ Kidd (1976) เป็นการนำเสนอหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 7 ประการคือ

5.3.6.1 เพิ่มระดับการใช้สิ่งเร้าให้สูงขึ้นมากกว่าปกติ

5.3.6.2 ให้ผู้เรียนมีเวลาเรียนรู้เนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ทราบสภาพการเรียนรู้ใหม่ ๆ

5.3.6.3 ให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ตามความสามารถของตน

5.3.6.4 พยายามลดองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจและความเคร่งเครียด

5.3.6.5 พยายามให้ผู้เรียนได้ทราบผลการเรียนในทันที

5.3.6.6 ให้แรงเสริมแก่พฤติกรรมทั้งหลายที่ประสบผลสำเร็จ

5.3.6.7 กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคคลแต่ละคน พยายามเพิ่มความช่วยเหลือตนเองหรือจัดการในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้ Kidd ยังกล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่และทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ซึ่งควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง กล่าวคือ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับงานอาชีพ ซึ่งหมายถึง ทักษะ ความรู้ และเจตคติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพ
2. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้ผู้เรียนรู้สึกได้ว่าตนเองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
3. เป็นกิจกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา หรือกำหนดเวลาให้เหมาะสมกับวัย เพราะการเร่งในเรื่องเวลาทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่น้อยลง
4. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับปัญหา สภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวัน ที่ผู้ใหญ่เห็นว่าจำเป็นและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้เหตุผลมากขึ้น
6. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ต้องใช้พลังกำลังมาก โดยเฉพาะผู้ใหญ่ในวัยกลางคน (35 – 40 ปี จนถึง 60 ปี)
7. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงของชีวิตในแต่ละวัย

5.3.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับวุฒิภาวะของ Maslow (1987) ซึ่งเขาเรียกบุคคลที่บรรลุ นิตินภาวะแล้วว่าเป็น “ผู้ที่บรรลุสัจจะแห่งตน” (self-actualized person) ซึ่งในการจะบรรลุสัจจะแห่งตนนั้น บุคคลจะต้องผ่านลำดับขั้นความต้องการต่าง ๆ (Hierarchy of Needs) โดยแยกออกเป็น 5 ลำดับขั้น คือ

5.3.7.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (The Physiological Needs)

5.3.7.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (The Safety Needs)

5.3.7.3 ความต้องการทางด้านความรักและความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม (The Belongingness and Love Needs)

5.3.7.4 ความต้องการทางด้านชื่อเสียง (The Esteem Needs)

5.3.7.5 ความต้องการบรรลุสัจจะแห่งตน (The Self-Actualization Need)

ซึ่งตามทฤษฎีของ Maslow นั้น เขาเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จะไม่มีที่สิ้นสุด และเมื่อความต้องการนั้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่ความต้องการอีก นอกจากนี้ เขายังอธิบายว่าความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น คือ บุคคลจะต้องได้รับการ

สนองตอบในขั้นต่ำก่อนถึงจะเกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น เช่น บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองในเรื่องของความรักและการยอมรับจากกลุ่มก่อนที่จะเกิดความต้องการที่จะมีชื่อเสียงและเกียรติยศ เมื่อบุคคลคิดว่าตนนั้นได้รับชื่อเสียงและเกียรติยศเพียงพอแล้ว เขาจะมีความต้องการบรรลุสัจจะแห่งตน

5.3.8 ทฤษฎีเกี่ยวกับตนเองของ Carl Rogers นักมนุษยนิยมได้ให้หลักการทางมนุษยนิยมในการเรียนการสอนผู้ใหญ่ โดยดัดแปลงความรู้และประสบการณ์ของเขาในการรักษาคนไข้ที่เป็นโรคจิตมาผสมผสานกับมโนทัศน์ทางการศึกษา เขาได้เสนอการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered Teaching) เช่นเดียวกับการรักษาคนไข้เป็นศูนย์กลางการบำบัด (Client-Centered Therapy) โดยตั้งสมมติฐาน 5 ข้อ คือ (Rogers, 1965)

5.3.8.1 เราไม่สามารถจะสอนผู้อื่นได้โดยตรง เราสามารถเพียงแต่ช่วยอำนวยความสะดวก (facilitate) ให้เขาได้เรียนรู้ ทั้งนี้เพราะบุคคลทุกคนจะอยู่ในโลกแห่งประสบการณ์ของตน สิ่งที่มีชีวิตนั้นจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อสนาม (field) แห่งปรากฏการณ์ต่าง ๆ ตามที่บุคคลแต่ละคนจะประสบและรับรู้

5.3.8.2 บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีในสิ่งที่เขารับรู้และคิดว่า สิ่งนั้น ๆ จะมีส่วนช่วยส่งเสริมหรือช่วยให้เขารักษาสถานะตนเองได้

5.3.8.3 บุคคลจะต่อต้านและปฏิเสธประสบการณ์ที่เขาคิดว่าเป็นประสบการณ์ที่จะต้องให้เขาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในของตนเอง

5.3.8.4 ถ้าหากบุคคลอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เขาคิดว่าข่มขู่โครงสร้างภายในตัวของเขา บุคคลผู้นั้นจะยิ่งยืนหยัดไม่ยอมยืดหยุ่นปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม แต่ถ้าเขารู้สึกว่าเขาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยไม่มีสิ่งใดทำให้เขาตึงเครียด เขาจะปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้

5.3.8.5 สถานการณ์ทางการศึกษาที่จะมีประสิทธิภาพที่สุดในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ จะต้องเป็นสถานการณ์ที่ไม่ข่มขู่ผู้เรียนและเป็นสถานการณ์ที่หลากหลายที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับรู้ได้

นอกจากนี้เขายังได้เสนอว่าในการเรียนการสอนประเภทอำนวยความสะดวกนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ซึ่งผู้สอนควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ (Rogers, 1969)

1. การให้ความจริงใจแก่ผู้เรียน
2. ความห่วงใยในตัวผู้เรียนโดยไม่ยึดมั่น ถือมั่น ความเคารพให้เกียรติและ

การเห็นคุณค่าของผู้เรียน

3. ความเห็นใจผู้เรียนอย่างเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความอ่อนโยนและความละเอียดอ่อนในการเข้าถึงอารมณ์ของผู้เรียน

5.3.9 ทฤษฎีการถ่ายโอนการเรียนรู้ของ Mezirow ได้กล่าวถึงทฤษฎีของการถ่ายโอนการเรียนรู้ซึ่งได้มีพัฒนาการมาราว 2 ทศวรรษ และทฤษฎีดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย (Mezirow, 1991) ซึ่งเขาอธิบายว่า การที่บุคคลจะสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ซึ่งเขาได้พัฒนาระบบการถ่ายทอดการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้ (Mezirow, 1975)

5.3.9.1 ผ่านประสบการณ์ปัญหาด้วยตนเอง (Experiencing a disorienting dilemma)

5.3.9.2 มีประสบการณ์ที่ทดสอบตนเอง (Undergoing self-examination)

5.3.9.3 ประเมินผลบทบาทตนเองและความคาดหวังของสังคม (Conducting a critical assessment of internalized role assumption and feeling a sense of alienation from traditional social expectations)

5.3.9.4 เชื่อมโยงประสบการณ์ความไม่พอใจของตนเองไปสู่ประเด็นปัญหาของผู้อื่นหรือปัญหาสาธารณะ โดยตระหนักว่าปัญหาของผู้หนึ่งจะต้องได้รับการรับรู้ทั่วกัน และมันจะไม่ใช่ปัญหาส่วนตัวอีกต่อไป (Relating one's discontent to similar experiences of others or to public issues – recognizing that one's problem is shared and not exclusively a private matter)

5.3.9.5 หาทางเลือกที่เป็นแนวปฏิบัติใหม่ ๆ (Exploring options for new ways of acting)

5.3.9.6 สร้างความสามารถและความมั่นใจให้ตนเองในบทบาทใหม่ ๆ (Building competence and self-confidence in new roles)

5.3.9.7 วางแผนในวิธีปฏิบัติ (Planning a course of action)

5.3.9.8 เรียนรู้ความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติตามแผน (Acquiring knowledge and skills for implementation one's plans)

5.3.9.9 ทดลองบทบาทใหม่และประเมินย้อนกลับ (Making provisional efforts to try new roles and to assess feedback)

5.3.9.10 บูรณาการความรู้ไปสู่สังคมบนเงื่อนไขของมุมมองใหม่ ๆ (Reintegrating into society on the basis of conditions dictated by the new perspective)

5.3.10 องค์ประกอบในการพัฒนาลักษณะของแต่ละบุคคลของ Jung (1971) นักจิตวิทยาได้อธิบายถึงธรรมชาติของความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และเขาเชื่อว่าทฤษฎีรูปแบบของโครงสร้างทางจิตวิทยาจะสามารถนำไปสู่การเริ่มต้นของการพัฒนาความคิดรวบยอดของแต่ละบุคคล เขาได้เริ่มพัฒนาทฤษฎีรูปแบบทางจิตวิทยาโดยการตระหนักถึงลักษณะความสนใจสิ่งภายนอกตน (Extraversion) และการสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน (Introversion) โดยได้อธิบายว่าการสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตนและการสนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตนเปรียบเสมือนทัศนคติของแต่ละบุคคลที่ทุกคนมีอยู่ ไม่มีบุคคลใดที่มีลักษณะที่สนใจสิ่งที่อยู่ภายในตนและสิ่งที่อยู่ภายนอกตนแต่เพียงลักษณะเดียว เขากล่าวว่า การสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน หรือ Introversion นั้น หมายถึงการมองย้อนกลับภายในตนเอง เป็นความสัมพันธ์ของตนเองกับสิ่งที่อยู่ภายนอกในแง่ลบ ทุกคนย่อมมีทัศนคติหรือมุมมองเป็นของตนเอง รู้สึกและปฏิบัติในทิศทางของตนเองที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงตนเองและมองเห็นสิ่งที่อยู่ภายนอกสำคัญเป็นอันดับรองลงมา หรืออีกนัยหนึ่ง บุคคลที่มีลักษณะสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตนจะมุ่งเน้นปัจจัยภายในหรือปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนการสนใจสิ่งอยู่ภายนอกตน หรือ Extraversion หมายถึง การมองสิ่งที่อยู่ภายนอกตน บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้มักจะคิด รู้สึกและปฏิบัติโดยสัมพันธ์กับสิ่งที่อยู่ภายนอก และยิ่งไปกว่านั้นมักจะมีลักษณะที่มีการสังเกตและปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาและชัดเจน บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้เป็นบุคคลที่ยอมรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและมักจะเข้าร่วมกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ มักจะแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถเสมอและมักเป็นมิตรกับผู้อื่น

นอกจากนี้เขาได้อธิบายถึงรูปแบบทางจิตวิทยาและกระบวนการเรียนรู้แบบถ่ายโอนในองค์ประกอบต่าง ๆ ในการพัฒนาลักษณะของแต่ละบุคคล ใน 8 องค์ประกอบ ดังนี้

5.3.10.1 ความตระหนักในค่านิยมและสมมติฐาน (Awareness of Values and Assumption) บุคคลที่จะตระหนักถึงค่านิยมและสมมติฐานจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะคิดแบบมีเหตุผล สนใจในการวิเคราะห์หาเหตุผล หากบุคคลนั้นมีลักษณะเป็นแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตน (Extraversion) จะตระหนักถึงค่านิยมส่วนตนและยอมรับค่านิยมนั้น ๆ ด้วยความมุ่งมั่น จริงจัง และสามารถคิดและนำวิสัยทัศน์มาใช้ประโยชน์การดำรงชีวิตส่วนบุคคลที่มีลักษณะแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน (Introversion) จะมุ่งเน้นความรู้สึก ภาพลักษณ์และค่านิยมภายในตนเองเท่านั้น ไม่รับรู้ความเป็นจริงหรือสิ่งที่อยู่ภายนอก

5.3.10.2 การรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นฉับพลัน (Receptiveness to Trigger Events) บุคคลที่มีลักษณะแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตน (Extraversion) มักจะสนใจสภาพแวดล้อมภายนอกและคบหาสมาคมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ต้องการคบหาและต้องการทำให้ผู้อื่นพอใจ มักมีบุคลิกภาพของการเข้าสังคมได้ง่าย และยอมรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบฉับพลันได้ง่ายกว่าบุคคลที่มีลักษณะแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน (Introversion) ซึ่งจะไม่สนใจการรับรู้ของผู้อื่นและอาจไม่ยอมรับค่านิยมหรือสมมติฐานนั้น ๆ หากไม่ได้รับข้อมูลที่เพียงพอ รวมทั้งการแสดงออกในด้านของการโต้แย้งความคิดเห็นมากกว่าการสะท้อนความคิดเห็นของตนเอง

5.3.10.3 การตั้งคำถามเกี่ยวกับค่านิยมและสมมติฐาน (Questioning of Values and Assumption) บุคคลที่มีความรู้สึกที่สนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตน (Extraversion) จะสนใจบุคคลรอบข้าง ชอบการเข้าสังคมและเมื่อค่านิยมของเขาขัดแย้งกับกลุ่ม เขามักจะตั้งคำถามกับตัวเองถึงค่านิยมนั้น ๆ และปรับค่านิยมของตนให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ส่วนบุคคลที่มีความรู้สึกที่สนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน (Introversion) ก็มีแนวโน้มเช่นเดียวกันในประเด็นนี้

5.3.10.4 การสะท้อนกระบวนการและเนื้อหาสาระ (Content and Process Reflection) สำหรับการสะท้อนกระบวนการและเนื้อหาสาระเป็นการสะท้อนกระบวนการว่าการปฏิบัติในการรับรู้ การคิด ความรู้สึกและการปฏิบัติต่าง ๆ นั้นเป็นอย่างไร รวมทั้งการประเมินผลการกระทำในสิ่งนั้น ๆ ด้วย ถือได้ว่าการสะท้อนถึงกระบวนการและเนื้อหาสาระเป็นหัวใจของการเรียนรู้แบบถ่ายโอน แม้ว่าการสะท้อนถึงกระบวนการและเนื้อหาสาระจะเน้นที่การคิด แต่สำหรับรูปแบบความรู้สึกนั้น อาจเข้ามาเกี่ยวข้องในรูปของการประเมินกระบวนการและเนื้อหาสาระในเรื่องของการตัดสินใจหรือการจำแนกความแตกต่างในเรื่องของความรู้สึก ชอบ ไม่ชอบ พอใจ ไม่พอใจ เป็นต้น

5.3.10.5 การสะท้อนถึงหลักฐาน (Premise Reflection) เป็นรูปแบบการคิดของแต่ละบุคคลที่สะท้อนความคิดของตนเองจากแรงจูงใจภายในเพื่อจะสะท้อนลำดับขั้นของพฤติกรรม ความคิดหรือความรู้สึก ซึ่งกระบวนการสะท้อนถึงหลักฐานจะมีลักษณะเหมือนกับการสะท้อนกระบวนการและเนื้อหาสาระแต่จะไม่ได้หมายรวมถึงการสะท้อนความรู้สึกเช่นเดียวกับการสะท้อนกระบวนการและเนื้อหาสาระ

5.3.10.6 การสนทนาอย่างมีเหตุผล (Rational Discourse) การสนทนาด้วยความเป็นเหตุเป็นผลจำเป็นมากในกระบวนการเรียนรู้แบบถ่ายโอน โดยผู้เรียนจะต้องสนทนากันอย่างมีเหตุผลด้วยข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้อง ปราศจากอคติและตรงไปตรงมา สามารถสะท้อนมุมมองที่ลึกซึ้ง โดยเปิดมุมมองหลากหลายมุมมองให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

5.3.10.7 การทบทวนค่านิยมและสมมติฐาน (Revision of Values and Assumption) ภายหลังจากที่มีการสะท้อนกระบวนการและเนื้อหาสาระแล้วจะนำไปสู่การทบทวนค่านิยมและสมมติฐานซึ่งผู้เรียนจะสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

5.3.10.8 การทบทวนมุมมองอย่างมีความหมาย (Revision of Meaning Perspectives) การทบทวนมุมมองอย่างมีความหมายนับได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้แบบถ่ายโอน สำหรับบุคคลที่มีลักษณะแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายนอกตน (Extraversion) มักจะไม่ชอบทบทวนมุมมองนี้นักเนื่องจากเขามีความคิดในการยืนยันหลักการของตนเองและพร้อมที่จะถ่ายโอนมุมมองของตนผ่านกระบวนการตัดสินใจทางค่านิยม ในขณะที่บุคคลที่มีลักษณะแบบสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตน (Introversion) อาจจะไม่เต็มใจที่จะทบทวนมุมมองที่เกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ เท่าใดนัก

สำหรับแนวคิดของนักการศึกษาไทย พดิน แดงจวง (2533: 22 – 23) ได้กล่าวถึงหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีถ้าหากได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมการเรียนรู้
2. สื่อการเรียนควรมีความสัมพันธ์กับชีวิตจริง
3. เนื้อหาและความคิดใหม่ ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเก่า ๆ
4. จะต้องศึกษาพื้นฐานและความต้องการของผู้ใหญ่ให้แน่ชัด เพื่อใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ใหม่ที่เหมาะสม
5. จะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจโดยให้ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ตนประสบความสำเร็จในบทเรียนต้น ๆ เพื่อผู้ใหญ่จะได้มีแรงจูงใจเรียนบทเรียนใหม่ ๆ ต่อไป
6. ช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนในสิ่งที่สนใจให้มาก และให้ผู้ใหญ่ได้ก้าวหน้าไปตามอัตราความสามารถของตนเอง กับช่วยให้ผู้ใหญ่นหาคำตอบต่าง ๆ ด้วยตนเอง ผู้ใหญ่จะไม่ชอบให้มีการบังคับ
7. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีจุดหนึ่ง การเรียนรู้ของผู้ใหญ่อาจก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ในระยะแรก ๆ และจะไปถึงจุดซึ่งจะมีความรู้สึกที่ไม่ก้าวหน้าไปอีก เมื่อมีแรงเสริมที่ถูกต้องจะมีความก้าวหน้าต่อไปตามปกติ
8. พยายามแก้ภาพพจน์ในประสบการณ์เก่าของผู้ใหญ่ที่เคยเผชิญมาสมัยเรียนในโรงเรียน โดยพยายามสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่สบาย ๆ อย่านำความรู้สึกว่าช้ารอกับประสบการณ์เก่า ๆ ที่ผ่านมา

9. ควรมีการทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนเสมอว่ามีการเรียนไปทำไม และขณะนี้ ได้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายมากน้อยแค่ไหนแล้ว นั่นคือ ควรช่วยให้ผู้เรียนได้รู้ว่าควรจะทำอย่างไร และมีขั้นตอนอะไรในการเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเรียนของตนเอง

5.4 การออกแบบโครงการสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่

ในการออกแบบโครงการสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ นั้น จะประกอบด้วย การเลือกระหว่าง การเชื่อมโยงหน่วยหรือรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของ โครงการบรรลุผลโดยมีรูปแบบในโครงการต่าง ๆ มากมายและรูปแบบดังกล่าวจะต้องถูกเลือกให้ เหมาะสมกับสภาพการณ์เรียนรู้ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ซึ่ง Cyril O. Houle (1984) ได้กล่าวถึง ประเภทสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ประเภทของรูปแบบการศึกษาในสถานการณ์ต่าง ๆ ของ Houle

ส่วนบุคคล

- C - 1 แต่ละบุคคลจะออกแบบกิจกรรมสำหรับตนเอง
- C - 2 แต่ละบุคคลหรือกลุ่มจะออกแบบกิจกรรมสำหรับกลุ่มตนเอง

ระดับกลุ่ม

- C - 3 แต่ละกลุ่ม (อาจมีหรือไม่มีผู้นำก็ได้) จะออกแบบกิจกรรมสำหรับกลุ่มตนเอง
- C - 4 ผู้สอนหรือกลุ่มของผู้สอนจะออกแบบกิจกรรมสำหรับกลุ่มของผู้เรียนของตน
- C - 5 คณะกรรมการจะออกแบบกิจกรรมสำหรับกลุ่มที่ใหญ่ขึ้น
- C - 6 ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปจะออกแบบกิจกรรมเพื่อสนับสนุนโครงการสำหรับการบริการ

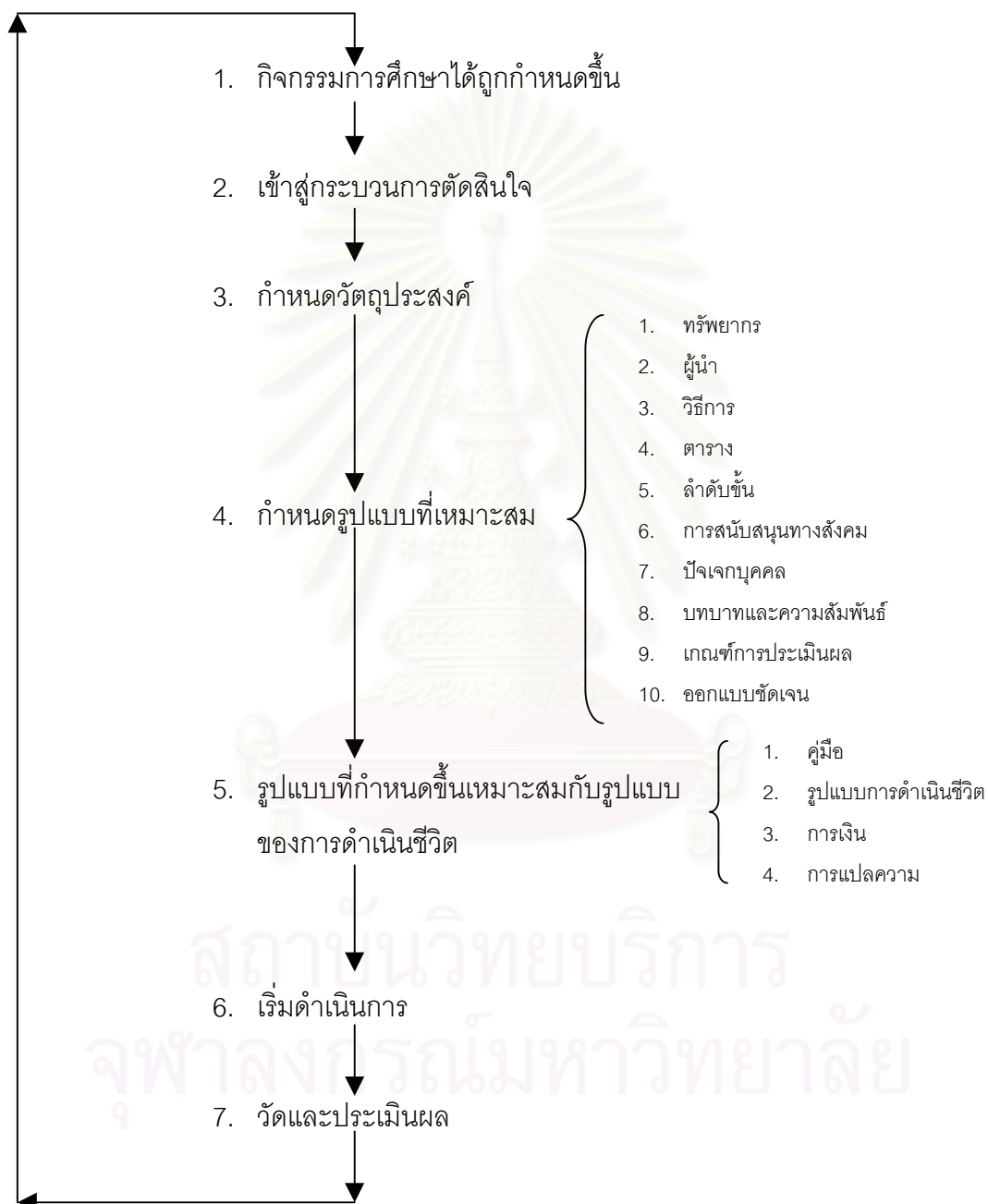
ระดับสถาบัน

- C - 7 สถาบันได้ถูกออกแบบขึ้นมาใหม่
- C - 8 สถาบันจะออกแบบกิจกรรมในรูปแบบใหม่
- C - 9 สถาบันจะออกแบบกิจกรรมใหม่ในรูปแบบที่สร้างขึ้น
- C - 10 สถาบันตั้งแต่ 2 สถาบันขึ้นไปจะออกแบบกิจกรรมเพื่อสนับสนุนโครงการสำหรับการบริการ

ระดับมวลชน

- C - 11 แต่ละบุคคล กลุ่ม หรือสถาบันจะออกแบบกิจกรรมสำหรับผู้ที่อยู่ในชุมชนนั้น

นอกจากนี้ Houle ยังได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจและองค์ประกอบของ
เค้าโครงของการศึกษาผู้ใหญ่ไว้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการตัดสินใจและองค์ประกอบของเค้าโครงของการศึกษาผู้ใหญ่

6. คุณลักษณะของผู้บริหาร

6.1 ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

Pellegrino และ Vannhagan (1985: 1) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารว่า หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ ขณะที่สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพิวย และ ภคพร ตริรัตน์ตระกูล (2530: 97) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลอย่างดียเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ คุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

6.2 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหาร

ทฤษฎีคุณลักษณะของนักบริหารตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ (Modge and Johnson, 1970)

ในการศึกษาการเป็นนักบริหารตามแนวคิดนี้เชื่อว่า นักบริหารย่อมมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตามและลักษณะแตกต่างจากผู้ตามนี้ย่อมสามารถระบุและชี้บ่งได้ สำหรับในระยะแรกมีการศึกษาการเป็นนักบริหารโดยวิธีการดังนี้

1. หานักบริหารที่ประสบความสำเร็จว่าเป็นใคร โดยดูผลกำไรจากธุรกิจหรือการประเมินจากผู้บังคับบัญชา
 2. ชี้บ่งคุณลักษณะของนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ
 3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือก หรือได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งของการเป็นนักบริหาร
- จากวิธีการดังกล่าวทำให้เกิดทฤษฎีขึ้น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีลักษณะของนักบริหาร (Trait Theory) ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคคลที่จะเป็นนักบริหารได้นั้นเพราะเขาเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะ (Trait) บางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เขาเป็นนักบริหารหรือเรียกอีกอย่างว่า เกิดมาเพื่อเป็นนักบริหาร (Born To be a Leader) มิใช่มาฝึกอบรมเพื่อเป็นนักบริหาร (Trained Leader) ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการคัดค้านในภายหลัง ดังที่ Stogdill (1948) ได้ยืนยันหลังจากที่ศึกษางานวิจัยกว่า 120 เรื่องที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะนักบริหารว่า คุณลักษณะของนักบริหารไม่ใช่องค์ประกอบเดียวที่สามารถพิสูจน์ความเป็น

นักบริหารได้ กล่าวคือ รูปแบบคุณลักษณะส่วนบุคคลจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมและต้องขึ้นอยู่กับรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้คุณลักษณะของบุคลิกภาพอื่น ๆ อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ โดยการฝึกอบรมและประสบการณ์ ซึ่งคุณลักษณะบุคลิกภาพที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับภาวะของนักบริหารควรจะเป็นเรื่องของทักษะหรือความสามารถมากกว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพ

6.3 ลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

การกล่าวถึงลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของนักบริหารนั้น นักบริหารและนักวิชาการทั้งในอดีตและปัจจุบันยังมีความคิดไม่สอดคล้องตรงกัน แต่ในบรรดาแนวคิดทั้งหลายเหล่านั้นมีผลการวิจัยค้นคว้าที่น่าเชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางประการหนึ่ง คือ ผลการค้นคว้าของ Ghiselli (1971: 39-94) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตและความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งหลักฐานการค้นคว้าในครั้งนี้ Gannon (1982: 315) ได้นำไปกล่าวไว้ในหนังสือของตนพร้อมทั้งอภิปรายว่า เป็นการค้นพบล่าสุดเกี่ยวกับเรื่องที่มีค่าต่อการยอมรับ โดย Sergiovanni และคณะ (1987: 384-391) ได้นำผลและวิธีการวิจัยดังกล่าวเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นปทัสสถาน (Norm) สำหรับการตรวจสอบตนเอง นอกจากนี้ ยังได้อธิบายความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการ ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้นำหรือชี้แนะงานของคนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น
2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หยั่งเห็นสังเคราะห์ และวิเคราะห์ได้
3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self – Assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่า มีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement)

หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์ เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self – Actualization) หมายถึง

ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญโดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for job Security) หมายถึง

การที่บุคคลทั้งหลายไม่ยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ไม่ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ ไม่พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย ไม่พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบและถูกประเมิน

Sachs (1966: 3-4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

เสนาะ ดิยาว (2535: 8-10) กล่าวว่า ในแง่ของการบริหารงาน นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติสำคัญต่อไปนี้

1. ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การโดยงานขององค์การจะต้องเป็นงานที่ทำให้เสร็จไปพร้อม ๆ กันหรือต้องให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จลง งานสำเร็จลงไม่ใช่ด้วยความสามารถหรือความเก่งของใครคนใดคนหนึ่งแต่ต้องอาศัยทุกคน นักบริหารจึงเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของคนทุกคนในองค์การ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

2. การสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในองค์การ นักบริหารจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงคุณค่าในองค์การ สำหรับใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของคน ค่านิยมที่กำหนดจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะยึดถือสิ่งใดในการปฏิบัติงาน ตามปกติองค์การต้องแสดงออกให้เห็นถึงค่านิยมโดยการพูด การเขียนหรือการพบปะพูดคุยกันกับคนในองค์การอยู่ตลอดเวลา

3. การลงไปสัมผัสกับผู้คน นักบริหารมิใช่นั่งอยู่แต่ในห้องทำงานหรือเรียกคนมาสั่งงาน แต่ต้องลงไปหาผู้ปฏิบัติงานเพราะจะทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน ขณะเดียวกันก็สร้างให้เกิดความรู้สึกในด้านดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. การเป็นผู้ประกอบวิชาชีพที่แท้จริง หมายความว่า นักบริหารจะต้องมีความรู้แท้จริงในงานที่ทำ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการเผชิญกับการเสี่ยง การนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นและลดการขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้น้อยลง

6. ความสามารถในการเลือกคน นักบริหารต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเลือกคนที่มีความสามารถเข้าทำงานในองค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเสาะแสวงหาคนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคนทำงาน จะต้องคัดเลือกคนตรงกับความรู้ความสามารถเหมาะกับงานและตำแหน่งและมองออกว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเหมาะกับงานอะไร

7. นักบริหารมิใช่ผู้ที่ลงมือทำงานเอง นักบริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการทำงานและสามารถใช้ให้คนทำงานเป็นไปตามแนวทางนั้นโดยแสดงให้เห็นวิธีการทำงานอย่างชัดเจนที่จะทำให้งานสำเร็จผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นักบริหารที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม แก้ปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหาจริง มอบหมายคนให้ทำงานตรงกับ ความถนัดของตนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของงาน

8. ความกล้าเผชิญกับความล้มเหลว ไม่ใช่ว่างานทุกอย่างจะประสบผลสำเร็จตลอดไป งานบางงานอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้ นักบริหารไม่ใช่ว่าจะหมดหวังกับความล้มเหลวนั้น แต่จะต้องเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นความสำเร็จ กล้าต่อสู้กับสถานการณ์ความล้มเหลวนั้นอย่างมีหลักการเรียนรู้ความผิดพลาดจากความล้มเหลว อันจะก่อให้เกิดความรู้จริง ความเชื่อมั่นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้อีกโดยอาศัยความล้มเหลวนั้นสร้างความเข้มแข็งให้กับนักบริหาร

दन्य तेयनपुत्ति (2536: 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง มีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง

5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ

6. ประนีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2537: 13 – 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้บริหารไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมมองอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน เครือข่าย

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Ivancevich และ Matteson (1996: 58-60 อ้างถึงในกองบรรณานิการ, 2542: 42) ได้กล่าวว่า ทักษะในการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ทักษะต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารควรประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน
2. ทักษะในการวิเคราะห์
3. ทักษะในการตัดสินใจ
4. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร
5. ทักษะมนุษย์สัมพันธ์
6. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
7. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด

Bennis (2001: 30) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. การมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง มีความซื่อสัตย์ ถือว่าคุณธรรมนั้นเป็นคุณลักษณะขั้นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ ถ้าคนในประเทศมีคุณธรรม ประเทศชาติโดยรวมก็จะมีคุณธรรมตามไปด้วย

2. การอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ที่สามารถเป็นแรงผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ (Opemness) หมายถึง การเต็มใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สอนแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งกล้าเผชิญหน้าและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

4. มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การปรับปรุงงานการพัฒนา

Hoy และ Miskel (2001: 395) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้ คือ

1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีสติปัญญาการตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี

2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้

3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน

4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคม เป็นที่รู้จักทั่วไป

6.4 คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ

ไมค์ เพดเลอร์ (อ้างถึงในวินทนา เมืองจันทร์, 2535: 10-16) ได้จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพว่า สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of basic facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity to events) สามารถปรับตัวและตอบสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและเข้าใจถึงความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social skills and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจ (Analytical problem solving, decision making skills) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก มีจิตระลึกลึกและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก มีจิตระลึกลึกและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity – inclination to respond purpose fully to events) ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจ

หน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอค้ำประกันถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้ลึกใว้ต่อบุคคลอื่น (Mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced learning habits and skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎี หรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

คุณลักษณะสำคัญทั้ง 10 ประการ จากผลของการวิจัยของไมค์ เพดเลอร์ ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม 3 ระดับ ของเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้

กลุ่ม 3	10. ใฝ่รู้/ฝึกฝนการเรียนรู้ 9. ความรู้ลึกใว้ต่อบุคคลอื่น 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	คุณลักษณะเชิงบูรณาการ
กลุ่ม 2	7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง 6. การควบคุมอารมณ์ 5. ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 4. ทักษะทางสังคม 3. ความรู้เท่าทันสถานการณ์	คุณลักษณะเฉพาะ/ ความสามารถและทักษะ เฉพาะตัว
กลุ่ม 1	2. ความรู้ทางวิชาชีพ 1. ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ	คุณลักษณะระดับพื้นฐาน

แผนภูมิที่ 3 คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จเชิงบริหารมืออาชีพ

อำนาจ วีรวรรณ (2535: 194 -199) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของ
ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก
3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น
4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย
5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น
6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะป็นงานหนักก็ตาม
7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยสัจจะธรรม ไม่เอาวัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538: 19 -20) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. วัตถุประสงค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือนผลตอบแทนความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทักษะ ความยืดหยุ่น ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม

รุ่ง แก้วแดง (2543: 278) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
2. เป็นผู้จัดการที่เสียสละ
3. เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี
4. เป็นผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542: 107-108) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า ในอนาคตผู้บริหารมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาทุกคน คือ ผู้บริหารมืออาชีพที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการศึกษา โดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีและคนเก่งของสังคมตามเป้าหมายของโรงเรียน มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการศึกษาหรือเทียบเท่า เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการร่วมมือกับครู ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีและคนเก่ง เป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา อันจะส่งผลต่อการยกมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงและเพื่อผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนาประเมินปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่ง

วิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสังคมโดยรวม

สมชาย เทพแสง (2543 : 20 – 23) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพมีลักษณะ 20 P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพดี
3. Pioneer ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกวางแผนเชิงรุกในการทำงาน
4. Poster ผู้บริหารต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดี
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีพรหมวิหารธรรม 4
6. Period ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลาการทำงาน
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขุมรอบคอบ
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน
9. Prudent ผู้บริหารต้องมองการณ์ไกล หรือวิสัยทัศน์
10. Principle ผู้บริหารต้องยึดหลักการและทฤษฎีในการทำงาน
11. Perfect ผู้บริหารต้องทำงานที่มีความสมบูรณ์และถูกต้อง
12. Point ผู้บริหารต้องทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
13. Plan ผู้บริหารต้องมีการวางแผนในการทำงาน
14. Pay ผู้บริหารต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง
15. Participation ผู้บริหารต้องมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
16. Pundit ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
17. Politic ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง
18. Poet ผู้บริหารต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
19. Perception ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบ
20. Psycho ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหารเป็นผู้บริหารที่มี

อุดมการณ์

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543: 27- 33) ได้กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษามืออาชีพในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมาย ในปัจจุบันนี้ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีทักษะ ที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา อีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective communication) เพื่อ เชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาเมื่ออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ต้อง สามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบ แนวคิด ทักษะคนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติ ปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ถวิล อรัญเวศ (2544: 15-19) ได้กล่าวถึงนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุ่มรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลง ใหม่ ๆ ติดตามข่าวสารอยู่เสมอทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น
3. วิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. **ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน** นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่งคือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน” คือ นอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. **ประสานสืบทิต** นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6. **คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ** นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น

6.1 ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” ควรตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ชัดเจนมีสติสัมปชัญญะ กำกับการทำงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ลืมวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ๆ

6.2 ต้องรู้ว่า “จะทำอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

6.3 ต้องตั้งใจทำ มีความจริงใจหรือตั้งใจทำงานนั้น ๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จ

6.4 เต็มใจทำงาน ทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ

6.5 สุขุมรอบคอบในการทำงาน โดยเฉพาะภาวะทางอารมณ์ของผู้นำ

6.6 จำต้องมีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเล ที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้

6.7 ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นกลางยุติธรรมเปิดเผย

7. **จงใจเพื่อนร่วมงาน** นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารอินม่น้ำวหรือจงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ เป็นต้น

8. **ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค** นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุขและไม่หนีปัญหา

9. **รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์** นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลางแต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาลให้สงบหรือเรียบร้อย

10. **บริหารงานแบบมีส่วนร่วม** นักบริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานโดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพมีหลายลักษณะด้วยกันและจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญที่เหมือนกันหรือสอดคล้องกัน อยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)

ผู้บริหารถือเป็นผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาหรือ ความเจริญก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึง จำเป็นต้องมีสมรรถนะพื้นฐานในด้านความรู้ ดังนี้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรอบรู้ตามหลักวิชาการและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ สิ่งต่างๆ รอบตัวมนุษย์ ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตรงตามภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและ รับผิดชอบ ซึ่งมี 4 ประเภทคือ

1.1 ความรู้พื้นฐานทางด้านอาชีพ เป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนได้รับจากการ ศึกษาอบรมในสถาบันครอบครัวหรือสถาบันการศึกษาที่สามารถนำมา ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ความรู้ในงานอาชีพ เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน หรือการฝึกอบรมสัมมนา การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้พบเห็นในการปฏิบัติด้วยตนเอง

1.3 ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เป็นความรู้เกี่ยวกับองค์กรที่เข้าไปปฏิบัติงาน ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง นโยบาย ปรัชญา ระบบการบริหาร เป้าหมายของกิจการและระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

1.4 ความรู้ในการพัฒนาตนเอง เป็นความรู้ที่ช่วยแนะแนวทางการพัฒนาตนเอง ให้สามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นผู้มีความรู้ทันต่อ เหตุการณ์ มีความประพฤติที่เหมาะสม มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์

2. ด้านทักษะ (Skills)

ทักษะ (Skills) หมายถึงความสามารถที่ต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ จนสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว สมรรถนะพื้นฐานในด้านทักษะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

2.1 ทักษะทางเทคนิควิธีการ (Technical skill) เป็นความสามารถที่จะใช้เทคนิค ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ ตามลำดับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง

2.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) เป็นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน

2.3 ทักษะทางความนึกคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะคิดเข้าใจ และรู้ถึงปัญหาต่างๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีแนวนโยบายในการบริหารงานแตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำให้แต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน จึงควรศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดังนี้

ความหมายของวิสัยทัศน์

คำว่า วิสัยทัศน์ เป็นศัพท์ทางวิชาการที่ได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง แต่ยังคงมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนแตกต่างกัน ดังที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ คือ

Manas (อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นคุณภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยอธิบายวิสัยทัศน์เหมือนกับมัคคุเทศก์หรือแผนที่ทางหลวง (Roadmap) ที่จะนำไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

Blumberg และ Greenfield (อ้างถึงในมารศรี สุธานี, 2540) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันไปสู่ภาพที่ต้องการในอนาคตได้สำเร็จ นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์เป็นเหมือนพิมพ์เขียวขององค์การซึ่งเขาต้องการจะให้เป็นในอนาคตและวิสัยทัศน์นั้นจะทำให้เราสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้นได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538) อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตเป็นภาพที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ที่ได้พัฒนาแล้ว (Improved) และสามารถบรรลุถึงได้ (Attainable)

มารศรี สุธานี (2540) และวรรณพร สุขอนันต์ (2541) กล่าวไว้ทำนองเดียวกันว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การมีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์การให้บรรลุความต้องการนั้น

พัฒน์จิ โภญจนาท (2542) กล่าวว่าไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคต ที่ควรจะมาจากปัญญา มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมอง ภาพความแตกต่างระหว่างภาพขององค์กรในปัจจุบันไปสู่ภาพขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคต โดยภาพนั้นมีความเป็นไปได้ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวางแผนกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่พึงปรารถนาในอนาคตนั้นได้

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

วิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติหนึ่งของผู้บริหารที่เป็นผู้นำ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะมีแนวนโยบายในการบริหารงานแตกต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งทำให้แต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน จึงควรศึกษาเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ดังนี้

दनัย เทียนพุดิ (2536: 203-206) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถ วาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคต ได้อย่างเหมาะสม

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 13-16) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเน พยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไรแล้ว ทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 19-20) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542: 107-108) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2543: 278) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27 – 33) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15 – 19) กล่าวว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง นักบริหารมืออาชีพที่มีความสามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการได้ให้ความหมาย มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่สอดคล้องกัน คือ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้นสรุปได้ว่า มีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่มีความสามารถมองเห็นภาพในอนาคต และมีแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

6.5 ศักยภาพของผู้บริหาร (Administrator Competency)

6.5.1 ประเภทของศักยภาพ

ณรงควิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงศักยภาพ ว่าหมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) โดยกล่าวว่าศักยภาพเกิดได้จาก 3 ทาง คือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงานและเกิดจากการศึกษาฝึกอบรม นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่าศักยภาพแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

6.5.1.1 Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

6.5.1.2 Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

6.5.1.3 Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

6.5.2 ประโยชน์ของศักยภาพ

ประโยชน์ของศักยภาพนั้นมีอยู่มากมาย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของศักยภาพ ไว้ดังนี้

6.5.2.1 ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร ศักยภาพที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

6.5.2.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร องค์กรใดหากไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไว้ เมื่อเวลาผ่านไป บุคลากรขององค์กรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหา อุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น ศักยภาพจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร คือ

- 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และ
- 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

6.5.2.3 เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

6.5.2.3.1 การคัดเลือกบุคลากร ศักยภาพมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร คือ

- 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะของการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรได้
- 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ
- 3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน
- 5) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรม

พนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และ 6) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก

6.5.2.3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม ศักยภาพมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม คือ 1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม 2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อย เพียงใดเพื่อนำไปใช้ในการจัดการทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลต่อไป และ 3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาศักยภาพของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

6.5.2.3.3 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ศักยภาพมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน และความสามารถทั่วไป เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง ฯลฯ

6.5.2.3.4 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ศักยภาพมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ คือ 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีศักยภาพอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่มีศักยภาพอะไรบ้าง และ 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีศักยภาพไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

6.5.2.3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ศักยภาพมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ 1) ช่วยให้ทราบว่าศักยภาพเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป และ 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

6.5.2.3.6 การบริหารผลตอบแทน ศักยภาพมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน คือ 1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา และ 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

แม้ว่าศักยภาพจะเป็นคำศัพท์ใหม่สำหรับหลายคน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ส่วนประกอบของศักยภาพก็คือสิ่งที่เราได้ยินได้เห็นและคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่ออุปนิสัย เพียงแต่คำว่าศักยภาพจะช่วยจัดระบบของสิ่ง ต่าง ๆ ดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่โดดเด่นของศักยภาพ คือ การนำเอาศักยภาพไปใช้ประโยชน์ในการบริหารบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

นอกจากนี้ World Education (2002) ได้กล่าวถึงศักยภาพของผู้บริหารไว้ใน ประเด็นที่น่าสนใจ กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีศักยภาพในการบริหารใน ด้าน

1. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหาร จะต้องแสดงทักษะในด้าน การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น การพบปะกับ บุคลากรในทุกระดับและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นอย่างตั้งใจ ใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร หลายวิธีและหลายช่องทาง แบ่งปันข้อมูลและความคิดเห็นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน กระตุ้นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและปัญหาที่พบ ให้คำแนะนำที่ชัดเจน แก่บุคลากร แสดงทักษะการทำงานเป็นทีมให้ปรากฏ ฯลฯ

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ผู้บริหารจะ ต้องดำเนินการสรรหา จ้าง สนับสนุน และประเมินผลบุคลากรบนพื้นฐานของเกณฑ์ที่ถูกจัดตั้งขึ้น โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น มีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรผู้เข้าทำงานใหม่ แจ้งคำบรรยาย ลักษณะงาน คู่มือนโยบาย พันธกิจและโครงสร้างขององค์กรแก่บุคลากรทุกคน มีการนิเทศงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดและปฏิบัติตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ บริหารงานอย่างยุติธรรมและเสมอภาครวมทั้งให้ ความเคารพในความเป็นเอกัตบุคคล พยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนบรรยากาศในการทำงานที่มีภาษาและ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันให้มีคุณค่า ฯลฯ

3. การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development) ผู้บริหารจะ ต้องมีการวางแผน สนับสนุนและปฏิบัติจริงในรูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีตัวอย่าง ของตัวชี้วัด เช่น มีข้อมูลผลการวิจัยที่ทันสมัยในด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำ พยายามจัดหากิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายโดยการสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่างที่บุคลากร ออกแบบโครงการพัฒนา

บุคลากรร่วมกันโดยพิจารณาถึงความจำเป็นในการพัฒนารวมทั้งบูรณาการโครงการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการพัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย จัดหา ระบบการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งอุดหนุนในด้านงบประมาณ การจัดตารางเวลาในการพัฒนา สร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์และวิทยากรในการพัฒนา ฯลฯ

4. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ผู้บริหารจะต้อง เล็งเห็นการพัฒนาและการออกแบบหลักสูตร กลยุทธ์และกระบวนการจัดการเรียนการสอนบน พื้นฐานของการวิจัยด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียน กลยุทธ์ในการรักษาอัตราการคงอยู่ของผู้เรียนและการกำหนดเป้าหมายของผู้เรียน โดยมีตัวอย่าง ของตัวชี้วัด เช่น แนะนำบุคลากรผู้สอนในการออกแบบและการนำหลักสูตรไปใช้รวมทั้งวัฒนธรรม ความสามารถและรูปแบบการเรียนรู้ สนับสนุนบุคลากรในการวางแผนงานโครงการบนฐานของ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การวิจัยการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการจำเป็นของผู้เรียน และชุมชน กำหนดโครงสร้างและกระบวนการการทำงานร่วมกันในการปรับปรุงการเรียนการสอน สนับสนุนให้ใช้หลักสูตรและทรัพยากรการเรียนรู้ในวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เป็น ผู้ช่วยเหลือผู้สอนให้ใช้เทคโนโลยีในการฝึกปฏิบัติ ส่งเสริมสนับสนุนการประเมินผลการเรียนรู้ ที่เหมาะสม ฯลฯ

5. การวางแผนและการตัดสินใจ (Planning and Decision Making) ผู้บริหารจะ ต้องเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาและการส่งเสริมปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์โครงการ โดยมี ตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจและส่งเสริมการนำไปใช้ เป็น ผู้นำในการกำหนดเป้าหมายของโครงการและเป้าหมายของการปรับปรุงโครงการ สนับสนุนและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้เรียน คณะทำงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ มอบอำนาจและการตัดสินใจที่เหมาะสมรวมทั้งสนับสนุนกระบวนการและการตัดสินใจให้การ ช่วยเหลือบุคลากรผู้สอนและผู้เรียนในวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงและสนับสนุนนวัตกรรมทางการ ศึกษา สนับสนุนให้ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมกับบุคลากรในการวินิจฉัยแนวโน้ม ประเด็น ปัญหาและนวัตกรรมสมัยใหม่ ฯลฯ

6. การวิเคราะห์และการรวบรวมข้อมูล (Data Collection and Analysis) ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนกระบวนการที่ชัดเจนในการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำเอกสาร การวิเคราะห์และการรายงานข้อมูล โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น ให้คำแนะนำบุคลากรใน การพิจารณาว่าควรจะได้เก็บข้อมูลใดโดยคำนึงถึงความต้องการและการพัฒนา กำหนดและ ติดตามกระบวนการเก็บรวบรวม การจัดทำเอกสารและการรายงานในช่วงเวลาและวิธีการที่

เหมาะสม ประเมินความต้องการของชุมชน เก็บรักษาข้อมูลของบุคลากรและผู้เรียนที่เป็นความลับ ในสถานที่ที่เหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระยะเวลาที่เหมาะสม

7. การประเมินโครงการ (Program Evaluation) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับ ทีมบุคลากรในการพัฒนาการติดตามและประเมินผลโครงการ รวมทั้งสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการปรับปรุงโครงการและการตรวจสอบคุณภาพ โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น ติดตามประเมินผลโครงการโดยประเมินจุดแข็งของโครงการและประเด็นที่ต้องการจะปรับปรุง ติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมทั้งบุคลากร ผู้เรียนและตัวแทนชุมชนโดยใช้ข้อมูลในการประเมินที่เหมาะสม ใช้วิธีการประเมินผลที่หลากหลาย ฯลฯ

8. การอุดหนุนงบประมาณ (Fundraising) ผู้บริหารจะต้องกำหนดแหล่ง งบประมาณและจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น พยายามติดต่อประสานงานกับแหล่งข้อมูลการให้เงินช่วยเหลือและแหล่งงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเครือข่ายเอกชนที่ให้การสนับสนุน ค้นหา พัฒนาและบำรุงรักษาผู้ที่มีส่วนในการสนับสนุน งบประมาณ ขยายโครงการที่ประสบผลสำเร็จในการสรรหางบประมาณ ฯลฯ

9. การบริหารงานการเงิน (Financial Management) ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการและจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบริหารค่าใช้จ่ายด้วยวิธีการและระยะเวลาที่เหมาะสม มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ จัดสรรงบประมาณในแต่ละโครงการอย่างเหมาะสม มีกระบวนการตรวจสอบงบประมาณประจำปี ฯลฯ

10. การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Management) ผู้บริหารจะต้องบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น ทำให้มั่นใจว่าสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดหามาให้มีความปลอดภัยและเพียงพอ จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอรวมทั้งปรับให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น ฯลฯ

11. การวางแผนชุมชน/การมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Collaboration/ Community Planning) ผู้บริหารจะต้องสร้างสัมพันธภาพกับหน่วยงานและสถาบันต่าง ๆ ในการทำงานและการให้บริการร่วมกัน โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น บำรุงรักษาความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ชำนาญการในชุมชนและแหล่งอื่น ๆ จัดตั้งหุ้นส่วนทางธุรกิจ สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานการศึกษาท้องถิ่น ศูนย์อบรมเลี้ยงดูเด็ก ศูนย์สุขภาพ ศูนย์การฝึกงานและ

การทำงาน เป็นต้น เพื่อทำความเข้าใจในการศึกษาผู้ใหญ่ร่วมกัน ประเมินความต้องการจำเป็น สนับสนุนทรัพยากรโครงการและปรับปรุงการบริการสำหรับผู้เรียน ฯลฯ

12. การสนับสนุน (Advocacy) ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนการพัฒนา การศึกษาผู้ใหญ่ทั้งในระดับชาติ ระดับรัฐ และระดับชุมชน โดยมีตัวอย่างของตัวชี้วัด เช่น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารโครงการไปยังชุมชน เข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ในองค์กรวิชาชีพ สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาผู้ใหญ่แก่ที่มงานนักเรียนรวมทั้ง กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร

6.6 บทบาทของผู้บริหาร

ท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีที่ เคลื่อนไหวต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดผลกระทบนานาประการ สำหรับบริษัทและสภาพ ภายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วไป บทบาทภารกิจของนักบริหารจำเป็นต้องมีความชัดเจนและสอดคล้อง กับสภาพที่เกิดขึ้น Robert E. Quinn แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กล่าวถึง บทบาทของนักบริหาร จัดการ (Master Manager) ที่ถือเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติไว้ 8 ประการ พร้อมทั้งความสามารถ ที่จำเป็น (Competencies) ของนักบริหารในแต่ละบทบาทรวม 24 ประการ ประกอบด้วย (Quinn, 1996: 69-147)

1. บทบาทในฐานะที่ปรึกษา (The Mentor Role) ในบทบาทดังกล่าวของนักบริหารจะสะท้อน ให้เห็นถึงความเอาใจใส่ ความเห็นอกเห็นใจ การรับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ให้คำปรึกษาและ เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความสำคัญและเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีคุณค่า สามารถพัฒนาได้ จากการพัฒนาทักษะและฝึกฝนตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถดังนี้

- 1.1 ความสามารถในการเข้าใจตนเองและผู้อื่น
- 1.2 ความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2. บทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวก (The Facilitator Role) นักบริหารต้องพยายามสร้าง ขวัญกำลังใจ และจัดการแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งระหว่างบุคคลให้ได้ บทบาทดังกล่าวจะเน้นการทำงาน ของนักบริหารกับกลุ่มบุคคล โดยมีความสามารถในเรื่องดังนี้

- 2.1 ความสามารถในการสร้างทีมงาน
- 2.2 ความสามารถในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
- 2.3 ความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง

3. บทบาทในฐานะผู้ติดตามงาน (The Monitor Role) เป็นบทบาทสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในส่วนของแต่ละบุคคลและในส่วนของทั้งองค์กร โดยบทบาทนี้จะต้องมีความสามารถดังนี้

3.1 ความสามารถในการกำกับตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล

3.2 ความสามารถในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานในภาพรวม
ความสามารถในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร

4. บทบาทในฐานะผู้ประสานงาน (The Coordinator Role) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการประสานสายงานของบุคลากร กลุ่มงานและหน่วยงานตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไป ที่ทำงานสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีต่อการทำงานของกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีความสามารถ คือ

4.1 ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ

4.2 ความสามารถในการออกแบบงาน

4.3 ความสามารถในการบริหารจัดการข้ามหน้าที่

5. บทบาทในฐานะผู้อำนวยการสั่งการ (The Director Role) เป็นรูปแบบเดิม ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งและยิ่งใหญ่ เนื่องจากบทบาทนี้จะให้แนวคิดที่ผู้อื่นต้องปฏิบัติตามนักบริหาร และนักบริหารจะสามารถจัดการและบริหารสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ จึงครอบคลุมความสามารถในด้านต่อไปนี้

5.1 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนงานและเป้าหมายขององค์กร

5.2 ความสามารถในการออกแบบและจัดองค์กร

5.3 ความสามารถในการมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. บทบาทในฐานะนักผลิต (The Producer Role) นักบริหารจะมีบุคลิกในการจูงใจ ทำให้เกิดผลผลิต และสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บำรุงรักษาให้เกิดสมดุลระหว่างการผลิต ความพยายามและผลผลิต และรักษาความสมดุลระหว่างสุขภาพและความพยายามของคนทั้งองค์กร โดยต้องมีความสามารถดังนี้

6.1 ความสามารถในการสร้างงานเพื่อเพิ่มผลผลิต โดยใช้หลักการเสริมสร้างศักยภาพ

6.2 ความสามารถในการสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยใช้การจูงใจ

6.3 ความสามารถในการบริหารเวลาและความเครียด

7. บทบาทในฐานะเป็นนายหน้า (The Broker Role) เมื่อสังคมเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นักบริหารในฐานะนายหน้าจะต้องนำเสนอภารกิจ และมีการเจรจาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความสามารถดังนี้

7.1 ความสามารถในการสร้างและรักษาฐานอำนาจ

7.2 ความสามารถในการเจรจาต่อรองและพันธะสัญญา

7.3 ความสามารถในการนำเสนอความคิด

8. บทบาทในฐานะผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ (The Innovator Role) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เกิดขึ้น ซึ่งนักบริหารจะมีความสามารถดังนี้

8.1 ความสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

8.2 ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์

8.3 ความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

Knezevich (1984: 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานออกมาให้ชัดเจนและวัดได้ จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการและการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และมุ่งผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ การกระตุ้น และการใช้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีทักษะในการสร้างกระบวนการกลุ่มและความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของผู้นำ

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารในฐานะนักวางแผนจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ สามารถเตรียมบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ได้ดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีสมรรถภาพพิเศษในการจัดองค์การให้เอื้อต่อกระบวนการวางแผน ตลอดจนจัดเสริมสร้างทักษะในการใช้และการแปลความหมายของรูปแบบการวางแผน ตลอดจนเทคนิคการวางแผนได้เป็นอย่างดีขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการจัดระบบข่าวสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ด้วย

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ สามารถนำทฤษฎีของการตัดสินใจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทำการวิเคราะห์ระบบเป็นและมีสมรรถภาพอื่น ๆ ที่จะทำการบริหารงานในความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้สำเร็จด้วยดีและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบออกแบบการขยายงานหรือการกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในกระบวนการการทำงาน ความเคลื่อนไหวขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change manager) เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้น การที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงานของตน ต้องทราบยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงและต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานดังกล่าวสำคัญพอ ๆ กับการเสนอแนวคิดใหม่ การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรและการประเมินผลการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ในการแสดงบทบาทผู้ประสานงานนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้องและอื่น ๆ ที่ดี จึงจะช่วยให้การปฏิบัติงานตามบทบาทผู้ประสานงานมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) การปฏิบัติงานในฐานะผู้สื่อสารผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน พร้อมทั้งรู้จักใช้สื่อต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์และการเลือกใช้ทฤษฎีการสื่อสารมาประกอบการดำเนินงานด้วย

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการใช้ยุทธศาสตร์ในการเตรียมการและการดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งในองค์กรทั้งหลายไม่ได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหา คิดหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาและสรรหาคนมาช่วยในการแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System manager) การปฏิบัติงานในด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบปรับปรุงพัฒนาระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตลอดจนจะต้องเข้าใจในรูปแบบและการนำทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญของงาน และพัฒนาการของบุคคล เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน แนวทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) การเป็นผู้บริหารงานบุคคลจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) การปฏิบัติงานในด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาสิ่งเหล่านั้น การบริหารการจราจรขนส่ง การจัดสรรงบประมาณและโครงการและการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลความต้องการ ระบบการประเมินผล การจัดทำสถิติข้อมูลและการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการอื่นที่น่าเชื่อถือ

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ หรือผู้สร้างความสัมพันธ์ชุมชน (Public relater) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อชุมชน รู้จักการสร้างกลุ่มสัมพันธ์การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารอาจดัดแปลงใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วเพื่อแสดงบทบาทนี้ตามความเหมาะสม

7. มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา

7.1 เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540

กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาเห็นว่าผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้จัดการทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และความหวังของสังคม จึงกำหนดเกณฑ์ลักษณะพฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามภารกิจและอำนาจหน้าที่และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาอันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานทางการศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542) กำหนดไว้ 12 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คำอธิบาย คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กรเพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

- การศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
- การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู
- การเป็นสมาชิกขององค์กรสมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
- การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

- การเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรสมาคมชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
- ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิกและร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น

- การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

- การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้านการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดตั้งขึ้น
- การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษาและวิชาชีพครู
- การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษา และนำเสนอในการประชุม อบรม สัมมนา
- การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครู พัฒนาความสามารถของผู้เรียนและชุมชนได้จริง
- กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานให้แก่ครู ผู้เรียน และชุมชน
- กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชนทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียน และชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และชุมชน โดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียนและชุมชน โดยพิจารณาจาก

- กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียนและชุมชน

- กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนได้โดยตรง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

คำอธิบาย ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้นักลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

- ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัด ความสนใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน

- การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ได้เป็นรายคน

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการศึกษา การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

- การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เหมาะสม กับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน
- การมอบหมายงานที่ท้าทายและสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ
- การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มขีดความสามารถของแต่ละคน โดยพิจารณาจาก

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนาเลือกเป้าหมายที่ท้าทายและเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมผลงาน (PORTFOLIO) ของตนเอง
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน
- การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณชนเป็นประจำ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอำนาจชี้แจงแผนขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

- ระดับ 1** จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก
 - การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบัน ในการจัดทำแผน

- การมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน
- การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน โดยพิจารณาจาก

- การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน
- การกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับภาระงาน

- การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย
- การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก

- การเป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย
- การเป็นแผนที่ทิศทางการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว
- การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบายสภาพเศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- การเป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า
- การเป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

คำอธิบาย นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริงเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก

- ความทันสมัย และมีคุณภาพ
- ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร
- ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงาน

และองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่างถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง

- ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กร และปฏิบัติได้จริง

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษา โดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

- ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการและตัดสินใจใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

- ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงขึ้น
- ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ทำทลาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่มร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กรรวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก

- การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน
- การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหาร

และระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ
- การดำเนินกิจกรรมโดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผน เพื่อนำไปสู่ผลจริง
- การประเมินระหว่างการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติและแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเองตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจาก

- ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน
- ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
- ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูล ประเมิน ตัดสินผลระหว่างการปฏิบัติด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
- ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
- ความภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์ผลงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้หรือไม่ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไรและจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร ประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดีคือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเองรวมทั้งการทำให้

เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก

- รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของรายงาน
- รายงานมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
- ข้อเสนอผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
- หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจนำเสนอ ข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา โดยพิจารณาจาก

- เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนา

ที่สูงกว่าเดิม ที่เป็นความสำเร็จน่าชื่นชมภูมิใจ

- ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติเกิดผลจริง

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นโดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิมจากผลเสียและข้อจำกัดที่พบและมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยพิจารณาจาก

- แนวทางในการปรับปรุงงานในอนาคต
- ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

คำอธิบาย ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม ด้านจริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจาก

- การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ
- การใช้วาจาสุภาพ
- การมีความประพฤติเรียบร้อย
- การดูแลสุขภาพ
- การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น
- ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
- การมีความยุติธรรมในการบริหาร

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการการบริหาร โดยพิจารณาจาก

- การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
- การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
- ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
- แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก

- การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
- ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
- การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี
- การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

คำอธิบาย หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้

เกิดผลดีต่อสังคม ส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก

- การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ
- การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ
- การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด โดยพิจารณาจาก

- การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
- การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน
- การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
- การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา
- การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการในการพัฒนาและตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น

- ความศรัทธาและความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

คำอธิบาย ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้กว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงานอันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ดีซึ่งต่อเนื่องต่อไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ นวัตกรรมในการบริหารและข้อมูล ข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิตในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
- การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้ โดยพิจารณาจาก

- ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
- การวิเคราะห์ข้อมูลและจัดเป็นระบบสารสนเทศ
- การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้ เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- การมีระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ
- ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน
- การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
- ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และการยอมรับของผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

คำอธิบาย ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคนจนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก

- ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน
- การมีภาพของงานชัดเจน และมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
- ความสามารถในการพูดชักชวน ชี้นำ หรือนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ได้อย่าง

ชัดเจน

- การตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ
- ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์
- การมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดย

พิจารณาจาก

- การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของ

ผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมพัฒนาเป็นสำคัญ

- การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- การส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำและเปิดโอกาสให้แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร โดย

พิจารณาจาก

- ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน
- การจัดระบบหรือแนวทางให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ
- การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

คำอธิบาย การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยพิจารณาจาก

- การมีข้อมูล สารสนเทศ ที่เป็นปัจจุบัน เกี่ยวกับทรัพยากร บุคคล เหตุการณ์ และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ
- การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
- การมองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา
- การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน โดยพิจารณาจาก

- การประเมินและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ
- การกำหนดทางเลือกหลายที่สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับ

สถานการณ์

- การมีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมปรับปรุงงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์

อยู่เสมอ

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยพิจารณาจาก

- จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่อง และส่งเสริมงานปัจจุบัน
 - ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน
- เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน
- การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม
 - การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต

7.2 มาตรฐานวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา

พ.ศ. 2546

กฎหมายฉบับนี้มีหลักการสำคัญ คือ แก้ไขพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ให้เป็นกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา และกำหนดให้มีองค์กรเกี่ยวกับวิชาชีพครู 2 องค์กร ได้แก่ (1) สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า ครูสภา มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับศึกษา ตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ (2) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคล อยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสวัสดิการ สวัสดิภาพ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของกระทรวง รวมทั้งบริหารจัดการองค์การค้ำของครูสภา

สำหรับมาตรฐานวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้ระบุไว้ใน มาตรา 49 ให้มีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ (2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน และ (3) มาตรฐานการปฏิบัติตน การกำหนดระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามข้อบังคับของครูสภา ทั้งนี้ ต้องจัดให้มีการประเมินระดับคุณภาพของผู้รับใบอนุญาตอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ และความซื่อสัตย์สุจริตตามระดับคุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ครูสภากำหนด นอกจากนี้ในมาตรา 50 มาตรฐานการปฏิบัติตน ให้กำหนดเป็นข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วย (1) จรรยาบรรณต่อตนเอง (2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ (3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ (4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และ (5) จรรยาบรรณต่อสังคม การกำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามข้อบังคับของครูสภา (สำนักงานเลขาธิการครูสภา, 2547)

8. การพัฒนาผู้บริหาร

8.1 ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร

เนื่องจากการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร หากองค์กรมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานและสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ องค์กรก็จะสามารถอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องให้ความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาก็คือนักบริหาร

ทั้งนี้เพราะการพัฒนาผู้บริหารจะเป็นหลักประกันได้ว่า องค์กรจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถเพียงพอเพื่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

Sherwood (1959) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนานักบริหารว่า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีทำให้เป็นผลกระทบต่อเป้าหมายของการทำงานของรัฐ องค์กรมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ทำให้นักบริหารจะต้องบริหารและประสานการใช้คนเหล่านั้น ในองค์กรมีผู้ชำนาญเฉพาะทางหลายประเภท มีผู้สนับสนุนดูแลการทำงานขององค์กรมากและมีจำนวนมากขึ้น มีเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งนักบริหารจะต้องทราบ เข้าใจ และนำมาใช้เพื่อนำไปสร้างองค์กร ซึ่งครอบคลุมหรือเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง ความต้องการ บุคคลที่ดำรงอยู่ในตำแหน่งนักบริหารต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและต้องเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นพอให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและสามารถนำคนอื่นได้

Sherwood ยังกล่าวอีกว่า การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของนักบริหารที่ก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชานั้นทำให้หน้าที่และความรับผิดชอบเปลี่ยนจึงต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการที่นักบริหารได้รับการฝึกอบรมมากเท่าใดก็ย่อมจะเกิดประโยชน์แก่งานในองค์กรที่เขารับผิดชอบมากขึ้นเท่านั้น

8.2 ผู้บริหารกับการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

องค์กรส่วนใหญ่จะมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา โดยการออกแบบองค์กรจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ 4 ประการ คือประการแรก เมื่อองค์กรมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานย่อยบางหน่วยอาจจำเป็นต้องยุบหรือเพิ่ม ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนลักษณะของงานที่ทำให้สอดคล้องกับวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยี ประการที่สอง รูปแบบขององค์กรจะแตกต่างกันตามประเภทและขอบข่ายของงานที่ขยายเพิ่มขึ้น ประการที่สาม รูปแบบองค์กรจะต้องสอดคล้องกับลักษณะกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้ และประการสุดท้าย เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น รูปแบบองค์กรจะต้องมีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น รูปแบบองค์กรและการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป จะมีลักษณะแบนราบและกระจายอำนาจ มีทีมงานตามกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสิ้นสุด มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากการลองผิดลองถูก การทำงานต้องอาศัยความรู้หลายด้านที่เกี่ยวข้องกัน มีการวางแผนตามสถานการณ์และลงมือปฏิบัติทันทีที่สถานการณ์บังคับ ระบบงานต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองภารกิจและบุคลากรตามสถานการณ์และท้องถิ่น (ศรีธรรมา ชูศรีนวล, 2542 : 51) สภาพแวดล้อม

ถือว่ามียุทธวิธีต่อความสำเร็จและความล้มเหลวต่อการบริหารองค์การและการบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์อย่างไรก็ตามคนกับองค์การจะเดินไปข้างหน้าด้วยกันเสมอ ถึงแม้จะมี องค์ประกอบอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยก็ตาม แต่นักบริหารส่วนใหญ่ก็ยังให้ความสำคัญกับคน เป็นอันดับแรก (จำเริญ วีระธรรมานนท์, 2545: 38)

แนวคิดใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การรวมทั้งเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องเริ่มต้นจาก (1) การเปลี่ยนมุมมองว่าคนเป็นทรัพยากรไปสู่การมอง คนเป็นสินทรัพย์หรือทุนขององค์การเพราะทรัพยากรมีคุณค่าแต่อาจจะใช้แล้วหมดไป แต่การมอง คนเป็นสินทรัพย์หรือทุนเป็นการให้ความสำคัญว่าคนนั้นสามารถจะเพิ่มคุณค่าและทดแทนได้ยาก (2) การเปลี่ยนแปลงแนวคิดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ไป สู่การจัดการผลการปฏิบัติงาน(Performance Management) ผู้บริหารต้องมองกิจกรรมส่วนนี้ว่า มิใช่แค่เรื่องสิ้นที่ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้คะแนนพนักงานแต่จะต้องเริ่มตั้งแต่การ กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ พัฒนา สอนงาน ประเมินผลงาน ให้ข้อมูล หาทางแก้ไข ปรับปรุงหรือพัฒนาอาชีพความก้าวหน้า รวมทั้งการให้รางวัลผลตอบแทนกับผู้ที่ทำงานที่ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย (3) การเปลี่ยนแนวคิดจากการวางแผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Planning) ไปสู่การจัดการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Management) ซึ่งหมายถึงการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ มีแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มิใช่เป็น การเจาะจงรายบุคคล และ (4) การเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการฝึกอบรม หรือ Training ไปสู่ การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ พัฒนา เปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องไม่รู้จบ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2545: 20) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์การบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นการวางกลยุทธ์ขององค์การจะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับ การวางกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมิฉะนั้นจะทำให้เกิดปัญหาในระยะยาว

9. การพัฒนาและการฝึกอบรม

9.1 ขอบข่ายการพัฒนาและฝึกอบรม

Nadler (1989: 6) ได้ให้คำจำกัดความการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคคล ให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ เพื่อช่วยสร้างเสริมความเจริญ เติบโตของทรัพยากรมนุษย์และขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเขาได้แบ่งกิจกรรมสำคัญ

ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กิจกรรม คือ การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยได้อธิบายและให้ความหมายในจุดเน้นที่ต่างกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งให้บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติโดยสอดคล้องกับเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ในระยะเวลาดำเนินกิจกรรมสั้น ๆ ตามความจำเป็นรวมทั้งสามารถนำไปสู่การประยุกต์ใช้ได้ทันทีในสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น

2. การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะและค่านิยมที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิต โดยมีเวลาดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นระยะเวลายาวนานและสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับในปัจจุบันไปสู่การประยุกต์ใช้ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการในการขยายขอบเขตการดำเนินงานที่สร้างความทันสมัยตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจให้องค์กรในการบริหารงานบุคคล เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตามสภาพความจำเป็นในแต่ละโครงการ

สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมทั้ง 3 ลักษณะข้างต้น อูทัย บุญประเสริฐ และคณะ (2539: 19) กล่าวถึงคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญของแต่ละลักษณะไว้ว่า การฝึกอบรมมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ที่เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล (3) มีจุดประสงค์ปลายทางให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีในปัจจุบัน และ (4) การฝึกอบรมจะใช้กับบุคลากรระดับปฏิบัติ ซึ่งมีผู้บริหาร ขณะที่การศึกษามีคุณลักษณะและจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นกระบวนการที่ไม่ได้มุ่งเน้นทักษะเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งจัดประสบการณ์หลากหลายให้แก่ผู้เรียน เพื่อเสริมสร้างการเจริญเติบโตทางร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์และจิตใจและใช้เวลาในระยะยาว สำหรับการพัฒนา มีความหมายครอบคลุมการฝึกอบรมและมีคุณลักษณะจุดเน้นที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดในการปรับปรุงหรือเพิ่มพูนศักยภาพของบุคคล (2) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเจริญงอกงามของบุคคลโดยรวม และ (3) การพัฒนามักใช้กับบุคลากรระดับบริหาร

นอกจากนี้ขอบข่ายการพัฒนาและฝึกอบรมยังได้รับการกล่าวขานว่า มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกัน คือ การฝึกอบรมเป็นการมุ่งพัฒนาทักษะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีได้ดำรง

ตำแหน่งในการบริหาร ขณะที่การพัฒนาเป็นการใช้กิจกรรมและวิธีการในการเพิ่มทักษะของผู้บริหารหรือผู้ได้รับการเตรียมการให้รับตำแหน่งบริหารในอนาคต การพัฒนาจึงเสมือนเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับการบริหารงานหรือตัวผู้บริหารโดยตรง (Burack & Smith, 1982: 545)

ผู้บริหารถือเป็นผู้นำในองค์การหรือหน่วยงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาหรือความเจริญก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะพื้นฐานในด้านความรู้ ทักษะและเจตคติดังนี้ (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2541: 57)

1. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรอบรู้ตามหลักวิชาการและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ รอบตัวมนุษย์ ที่จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตรงตามภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบ ซึ่งมี 4 ประเภทคือ

1.1 ความรู้พื้นฐานทางด้านอาชีพ เป็นความรู้เบื้องต้นที่ทุกคนได้รับจากการศึกษาอบรมในสถาบันครอบครัวหรือสถาบันการศึกษา ที่สามารถนำมา ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ความรู้ในงานอาชีพ เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานหรือการฝึกอบรม สัมมนา การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้พบเห็นในการปฏิบัติด้วยตนเอง

1.3 ความรู้เกี่ยวกับองค์การ เป็นความรู้เกี่ยวกับองค์การที่เข้าไปปฏิบัติงาน ประวัติความเป็นมา ชื่อเสียง นโยบาย ปรัชญา ระบบการบริหาร เป้าหมายของกิจการและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

1.4 ความรู้ในการพัฒนาตนเองเป็นความรู้ที่ช่วยแนะแนวทางการพัฒนาตนเองให้สามารถปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นผู้มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ มีความประพฤติที่เหมาะสม มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์

2. ด้านทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่ต้องฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ จนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

2.1 ทักษะทางเทคนิควิธีการ (Technical skill) เป็นความสามารถที่จะใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างชำนาญ ตามลำดับขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง

2.2 ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skill) เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงาน

2.3 ทักษะทางความนึกคิด (Conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะคิดเข้าใจและรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ สามารถคิดแก้ไขและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3. ด้านเจตคติ (Attitude) หมายถึงระดับของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลในแง่บวกหรือลบที่มีต่อสิ่งใด ๆ เจตคติในการทำงานจะเป็นความรู้สึกรู้สึกที่บุคคลมีต่องาน โดยเจตคติที่ควรเสริมสร้าง ได้แก่ เจตคติทางบวกในงานหน้าที่รับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร ตั้งใจทำงาน ตรงต่อเวลา รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกรับผิดชอบต่องาน

9.2 ความจำเป็นและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา

สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญในบริหารงานขององค์กรที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวิถีของการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มีคุณภาพสูงขึ้น โดยการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาจะต้องพิจารณาในประเด็นสำคัญ

2 ประการคือ

9.2.1 ความจำเป็นในการพัฒนา

เมื่อมีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงาน มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service Training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้รับจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีลักษณะงานหลายอย่างที่ไม่มีการสอนในสถานศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจะทำงานได้ทันที (สมาน รังสิโยภษฎุ, 2530: 74) ถึงแม้กระบวนการจัดหาค่าบุคคลเข้าทำงานจะมีการสรรหาและคัดเลือกมาแล้วเป็นอย่างดีก็ตาม ก็มิใช่หลักประกันว่า บุคคลที่ได้รับการสรรหาจะเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป การเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้สอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไป การพัฒนากำลังคนจึงนับว่าเป็นผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (กรรณิการ์ นิยมศิลป์, 2531: 158) นอกจากนี้เมื่อผู้ปฏิบัติงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่างๆในการทำงานได้ปรับเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม สำหรับในองค์การที่เป็นสถานศึกษา พันธ์ หันนาคินท์ (2526: 133-134) กล่าวถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรโดยสรุปว่า การพัฒนาคนนั้น

เป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการตั้งแต่เกิดจนตาย และต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่ต้องออกจากงานไปตามวาระ โรงเรียนมีหน้าที่ต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ เพื่อเตรียมการไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปแบบการพัฒนาเป็นกลุ่มและรายบุคคล โดยบทบาทนี้ต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนได้ให้โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นจุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นไปเพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีเช่นนี้จะต้องปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้โดยทัดเทียมสอดคล้องกับคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไป และระบบโรงเรียนต้องถือว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนระยะยาวที่ช่วยจูงใจให้บุคลากรปรารถนาจะทำงานอยู่ในระบบโรงเรียนเพิ่มขึ้น ในขณะที่ Castetter (1992: 272-273) ให้ข้อคิดว่า การพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่เกิดจากการพัฒนาและมีกรอบที่ด้อยคุณค่าในอดีตเพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสังคมและกระตุ้นให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในทางวิชาชีพที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี สำหรับสาระสำคัญที่พิจารณาได้ว่าเป็นผลต่อเนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เสนาะ ดิยาว์ (2535: 152-154) ระบุว่าจะต้องเป็นไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ คือ (1) การเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น (2) การแก้ไขและลดปัญหาที่จะพียงเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (3) การสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในการตัดสินใจปฏิบัติงาน (4) การส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในภาพรวม (5) การส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์การจากการสร้างความเข้าใจในเป้าหมายการดำเนินกิจการที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับและปฏิบัติ และ (6) การลดความสิ้นเปลืองในการดำเนินการตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การควบคุม กำกับ ติดตามและการประเมินผล

ในกิจกรรมทั้ง 6 ประการข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารย่อมเกิดจากเหตุผลสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ คือ (1) สภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป (2) ต้องการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (3) ต้องการพัฒนากุศลกรุ่นใหม่ที่มีอาวุโสน้อยทั้งวัยวุฒิและประสบการณ์ขึ้นเป็นผู้บริหาร (4) ต้องการพัฒนาผู้บริหารธรรมดาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และ (5) ต้องการป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร (Watson, 1993: 5 – 9) หรือในแนวคิดของ Bittel (1978: 292) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาผู้บริหารดำเนินการด้วยเหตุผลสองประการ คือ การเพิ่มประสิทธิผล

การบริหารงานในปัจจุบันและการเตรียมบุคลากรสำหรับงานบริหารในระดับสูงขึ้น ขณะที่ยังช่วยสนับสนุน (2533: 181) ระบุชัดเจนว่าการพัฒนาผู้บริหารต้องมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลของงานในปัจจุบันของผู้บริหาร โดยการช่วยให้มีทักษะและเทคนิคในการทำงาน มีความเชื่อมั่นตนเอง และเพิ่มความสามารถในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา (2) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดตัวผู้นำในอนาคตและเร่งให้เขาเหล่านั้นได้มีตำแหน่งสูงขึ้น พร้อมทั้งมีความเป็นผู้นำ (3) เพื่อสร้างผู้นำที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการจำเป็น (4) เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางการบริหารและเพิ่มความสามารถในการรับผิดชอบงานที่มากขึ้นและสามารถประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ (5) เพื่อจัดหาสารสนเทศเกี่ยวกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหาร (6) เพื่อสนับสนุนบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการบริหาร การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเทคนิคการวัดผลงาน (7) เพื่อช่วยให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารทั่วไปและผู้บริหารกลุ่มอาชีพต่าง ๆ (8) เพื่อที่จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน (9) เพื่อให้เป็นไปตามประเพณีปฏิบัติที่ต้องมีการดูแลและให้ความเจริญเติบโตแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน และ (10) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยลดหรือป้องกันการล้มเหลวในทางการบริหารส่วนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาผู้บริหารตามแนวคิดของ Torrington และ Shutton (1973: 5-6) เสนอแนะไว้ 5 ประการ คือ (1) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (2) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (3) เพื่อยกระดับความคิดและความเข้าใจทางการบริหาร (4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนองการบริหารในอนาคต และ (5) เพื่อเพิ่มความรู้และทำความเข้าใจกับหน้าที่ทางการบริหาร

9.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา

เสนาะ ตีแยว (2535: 155 – 157) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาและฝึกอบรมไว้ในหนังสือการบริหารงานบุคคลว่า ควรประกอบด้วย (1) ลักษณะขององค์กร องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม มีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเฉพาะ ทุกหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมและร่วมกันกำหนดวิธีการเนื้อหาสาระในการพัฒนาฝึกอบรม (2) การวางแผน ในการพัฒนาและฝึกอบรมจะต้องมีการกำหนดที่ชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการพัฒนาจะมีความรู้ในด้านใด มีการระบุคุณสมบัติเฉพาะของกลุ่ม ศึกษารายละเอียดของงานและประสบการณ์ที่จะต้องเสริมสร้างเพิ่มเติม รวมทั้งกิจกรรมและสื่อต่าง ๆ (3) การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้ให้ความรู้ ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์คุณสมบัติพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมายที่ควรมีความใกล้เคียงกัน รวมทั้งประสบการณ์ความสามารถ

ของผู้ที่จะทำหน้าที่เสริมสร้างความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือเป็นสำคัญ และ (4) กฎและหลักเกณฑ์การเรียนรู้ ในการพัฒนาและฝึกอบรมจำเป็นต้องคำนึงถึงวิธีการ สื่อ ระยะเวลา จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ สถานที่และอื่น ๆ อย่างละเอียด เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็น ผู้บริหารที่มีลักษณะแตกต่างจากผู้ใหญ่ทั่วไป ส่วนปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลในทัศนะของ Torrington และ Sutton (1973: 13) ประกอบด้วย (1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (2) อิทธิพลทางสังคม และวัฒนธรรม (3) การแทรกแซงของรัฐบาล (4) การเติบโตของหน่วยงาน (5) เครื่องมือและ เทคนิคการบริหาร (6) โครงสร้างการบริหาร (7) แรงผลักดันทางการเงิน (8) ประสิทธิภาพการพัฒนา ทางการบริหาร และ (9) ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม ขณะที่ Ashton และ Smith (1979: 40) กล่าวถึงความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหาร ซึ่งเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย เศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎหมาย ความต้องการเกี่ยวกับงาน ความต้องการในอนาคต และความต้องการจำเป็นขององค์กร และ ส่วนที่สองเป็นปัจจัยการออกแบบขององค์กร ประกอบด้วย นโยบาย ระบบการบริหาร กลุ่มทำงาน บทบาทและความสัมพันธ์ แบบการบริหารงาน การปฏิบัติงาน สมรรถภาพของบุคคล และ ความต้องการจำเป็นขององค์กรและของกลุ่ม ส่วน Burack และ Smith (1982: 546) เสนอภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ในการพัฒนาผู้บริหาร คือ โอกาสความต้องการจากภายนอก เป้าหมายและการวางแผนขององค์กรและการวางแผนทรัพยากร แต่ในทัศนะของ Dessler (1991: 306) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย คือ (1) ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมสนับสนุนอย่างชัดเจนและกว้างขวาง (2) นโยบายและปรัชญาที่มีความชัดเจนและเข้าใจได้ (3) นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (4) กระบวนการพัฒนาผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะรวมถึง องค์ประกอบ 3 ประการ คือ กระบวนการวางแผนประจำปี การวางแผนพัฒนาขณะปฏิบัติงาน และการผนวกโครงการพัฒนาผู้บริหารกับโครงการของหน่วยงาน (5) การพัฒนาผู้บริหาร มีผู้บริหารตามสายบังคับบัญชารับผิดชอบ และ (6) สิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานต้องสนับสนุน ให้มีโอกาสนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติจริง

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2544: 50-51) ได้เสนอข้อคิดในประเด็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่สามารถเอื้อให้เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีบรรลุผลอันเป็น ประโยชน์ต่อการปรับปรุงหรือกำหนดนโยบายแผนงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นควรเกิดขึ้นจาก สาธารณะต่าง ๆ คือ (1) การเรียนรู้หรือการศึกษาของบุคลากร ทำอย่างไรจะให้คนมีทักษะในการคิด

เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน คิดเป็นกลยุทธ์ คิดก่อนทำ ทำแล้วคิดใคร่ครวญ เพื่อแก้ไขพัฒนาตามแนวทางการของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) แบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้ มีทักษะที่ใช้การได้ (employability skills) ท้นกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งชีวิต เป็นกำลังคนที่มีแรงจูงใจที่ดีในการใฝ่รู้ สู้อยาก (2) การพัฒนาภาวะผู้นำ การปรับเปลี่ยน ทั้งหลายต้องอาศัยภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่เน้นกลยุทธ์ แสวงหานวัตกรรมในการบริหาร มีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายรูปแบบการบริหารที่เน้นการพึ่งพา การให้ประโยชน์เกื้อกูล การ เกรงใจและการทำงานแบบเดิม ๆ และพิสูจน์ให้เห็นว่า ใหม่กว่า ดีกว่า แตกต่างกว่าเดิมเช่นไร ภาวะผู้นำเช่นนี้จะเสริมสร้างขีดความสามารถของการบริหารงานและส่งเสริมประสิทธิผลสูงสุด แก่องค์กร และ (3) การสร้างวิทยากรระดับชาติและระดับท้องถิ่น การเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจ จำเป็นต้องอาศัยทีมวิทยากรที่มีทักษะ ช่วยสนับสนุนและสื่อสารผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมแก่ สาธารณชนให้รับทราบ เพื่อสร้างแนวร่วมของการผลักดันในองค์กรหรือท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น คู่ขนานไปกับการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และโครงสร้างขององค์กร

9.3 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสมสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น และทำให้อุบลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน (เคอวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531) อาจจัดเป็นหลักสูตรที่ได้กำหนดมาตรฐานของแต่ละองค์กรหรือส่วนราชการ เป็นการกำหนดขึ้นตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละองค์กร เป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือทั้งองค์กร การฝึกอบรมมีลักษณะเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบโดยมุ่งให้บุคลากรสามารถนำความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างใด อย่างหนึ่งไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้เป็นอย่างดี (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2531)

วรางคณา ปัญญาวุฒตระกูล (2536) ได้สรุปความหมายของการฝึกอบรมที่นักวิชาการ ส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันได้อย่างน้อย 4 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบตามความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การฝึกอบรมมุ่งปรับปรุงหรือเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ทัศนคติในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร สถาบันในหน่วยงานหรือเป็นรายบุคคล

3. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน หน่วยงานในสภาพปัจจุบันและในอนาคต

4. การฝึกอบรมมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

9.4 การฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้

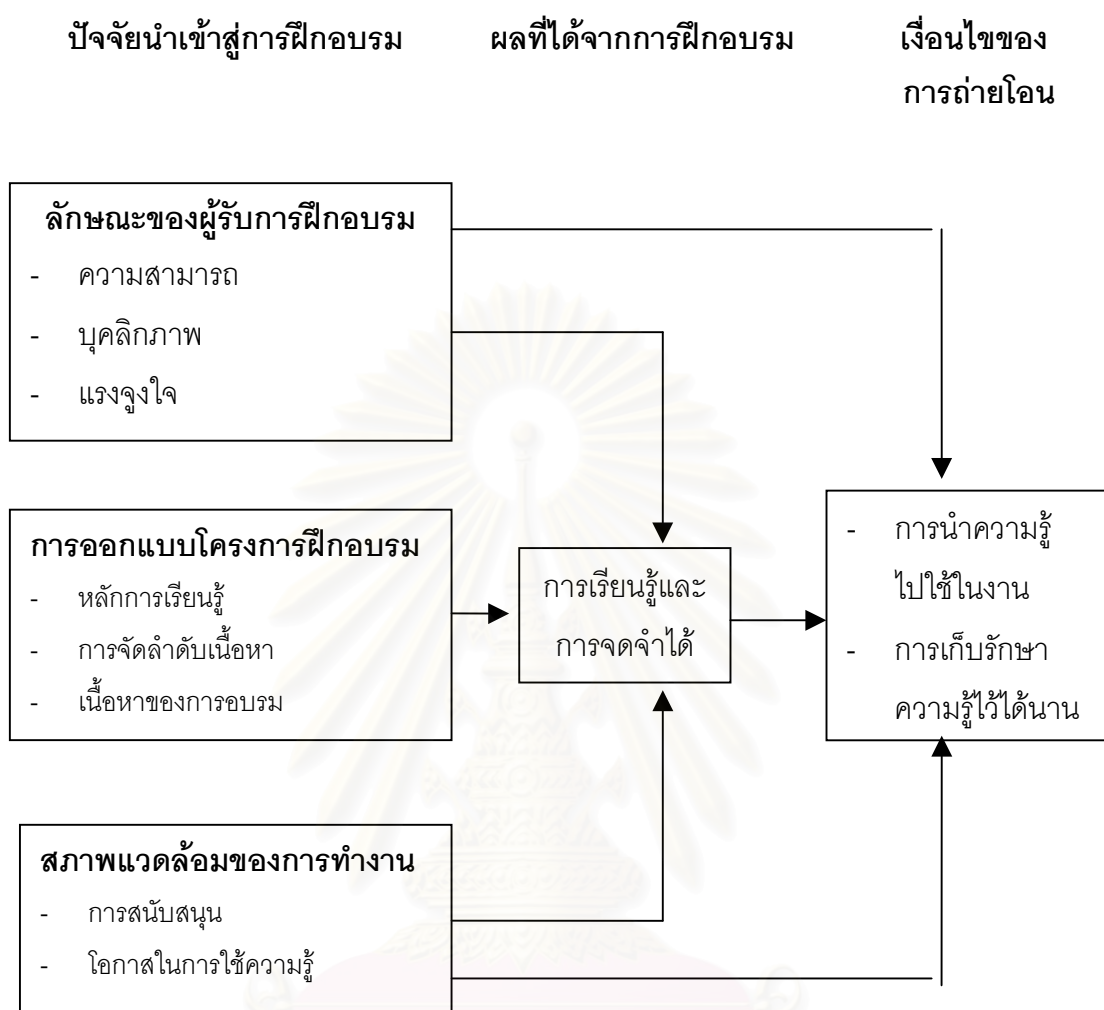
การถ่ายโอนความรู้ (Transfer of Learning) คือ ระดับของการนำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริง ซึ่ง Baldwin และ Ford (1988 : 63 – 105) กล่าวว่า การถ่ายโอนการเรียนรู้ภายหลังการฝึกอบรม หมายถึง การที่ผู้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การถ่ายโอนการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดประการหนึ่งของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เพราะเป้าหมายสูงสุดของการฝึกอบรมและการพัฒนา คือ การปรับปรุงและพัฒนาให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีความมุ่งมั่นตั้งใจทางจิตใจและบุคลิกภาพ (Nadler, 1989)

9.4.1 ประเภทของการถ่ายโอนความรู้

การถ่ายโอนความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การถ่ายโอนทางบวก (positive transfer) หมายถึง การเรียนรู้ในงานแรก หรือในงานฝึกอบรม มีผลทำให้การเรียนรู้ในอนาคตหรือในการทำงานจริงมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การถ่ายโอนทางลบ (negative transfer) หมายถึง การเรียนรู้ในงานแรก หรือในงานฝึกอบรม มีผลทำให้การเรียนรู้ในอนาคตหรือในการทำงานจริงมีประสิทธิภาพลดลง
3. ไม่มีการถ่ายโอนเกิดขึ้น (zero transfer) หมายถึง การเรียนรู้ในงานแรก หรือในการฝึกอบรมไม่มีผลใด ๆ ต่อการเรียนรู้ในอนาคตหรือในการทำงานจริง

การฝึกอบรมซึ่งก่อให้เกิดการถ่ายโอนทางลบหรือไม่ก่อให้เกิดการถ่ายโอนขึ้น นับว่าเป็นการฝึกอบรมซึ่งก่อให้เกิดผลเสียหรือไม่มีคุณค่าใด ๆ ต่อองค์กร เพราะสิ่งที่ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรมจะไปขัดขวางการทำงานจริง หรือไม่ได้ช่วยให้การทำงานดีขึ้นตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น นักจัดการฝึกอบรมจะต้องตระหนักและพยายามออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งช่วยให้เกิดการถ่ายโอนทางบวกขึ้น ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ ซึ่ง Baldwin และ Ford (1988: 63-105) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายโอนความรู้ไว้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายโอนความรู้

จากแผนภูมิ กระบวนการถ่ายโอนความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ปัจจัยนำเข้าสู่การฝึกอบรม เป็นเสมือนวัตถุดิบที่ถูกนำเข้าสู่การฝึกอบรม จะครอบคลุมถึงการออกแบบโครงการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้
2. ผลที่ได้จากการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยนำเข้า 3 ประการ ซึ่ง ได้แก่ การออกแบบโครงการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. เงื่อนไขของการถ่ายโอน การถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ (1) มีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ในการทำงาน และ (2) มีการเก็บรักษาสิ่งที่เรียนรู้ไว้ได้เป็นเวลานาน อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนความรู้จะเกิดขึ้นก็เพราะผู้รับการอบรมมีการเรียนรู้และการจดจำได้มาก่อนหน้านี้ นอกจากนั้น การถ่ายโอนความรู้ยังเป็นผลมาจากลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

9.4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างและรักษาแรงจูงใจในการถ่ายโอนการเรียนรู้
แรงจูงใจ (motivation) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งทำให้เกิดความตื่นตัว (arousal) ทิศทาง (direction) และความยืนหยัด (persistence) ในการกระทำสิ่งต่าง ๆ (Mitchell, 1982: 80-88) ทิศทาง หมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่บุคคลเลือกที่จะกระทำ ส่วนความตื่นตัวและความยืนหยัด คือ การที่บุคคลนั้นได้ทุ่มเทเวลาและร่างกายแรงใจในการกระทำนั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับแรงจูงใจของบุคคลมีหลายประการด้วยกัน กล่าวโดยสรุป คือ

1. เป้าหมาย (goals) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายเป้าหมายที่มีความชัดเจน เจาะจง และน่าท้าทายจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เป้าหมายที่ขาดความชัดเจน และการไม่มีเป้าหมาย การที่เป้าหมายมีอิทธิพลต่อการกระทำก็เพราะเป้าหมายจะเพิ่มระดับความพยายาม ความยืนหยัด ควบคุมความตั้งใจและกระตุ้นให้บุคคลากรมีกลยุทธ์การทำงาน การพัฒนา

2. ความเชื่อในสมรรถภาพแห่งตน (self – efficacy belief) หมายถึง ความเชื่อในความสามารถของตนเองในการประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (Bandura, 1986) ความเชื่อนี้มีความสำคัญมากในแง่ที่เป็นกลไกควบคุมการกระทำของบุคคล กล่าวคือ ผู้ที่มีความเชื่อว่าตนเองสามารถจะทำงานหนึ่ง ๆ ได้ ก็จะมีความกล้าที่จะทำงานนั้น เมื่อเผชิญกับอุปสรรค ก็จะมีกำลังใจอดทนและมุ่งมั่นต่อการทำงานนั้น

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ บุคคลต้องมีความเชื่อว่าผลที่จะได้รับจากการกระทำหนึ่ง ๆ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี

4. คุณค่าของผลลัพธ์ หมายถึง ความน่าปรารถนาของผลลัพธ์ตามความรับรู้ของบุคคล บุคคลจะมีแรงจูงใจเมื่อเชื่อว่าผลลัพธ์ที่จะได้มีความน่าปรารถนามาก

9.5 กระบวนการและขั้นตอนการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรม ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการไว้ดังนี้

1. การพิจารณาความต้องการและปัญหาที่ต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นการพิจารณาตรวจสอบความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม เพื่อพิจารณากำหนดมาตรฐานงานที่ต้องการ
2. เป้าหมายของการฝึกอบรม เป็นการเขียนระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมเพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดหลักสูตร เนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการอบรม
3. การพิจารณาเนื้อหาและเรื่องที่จะอบรม เป็นการพิจารณาว่าควรจะเสริมความรู้ความสามารถในเรื่องใดที่จะทำให้ได้ผลตามความต้องการ รวมทั้งการพิจารณาถึงส่วนประกอบย่อยหรือหัวข้อที่จะใช้ในการอบรม
4. การกำหนดวิธีการฝึกอบรมและสื่อ เป็นการพิจารณาว่าแต่ละเรื่องจะใช้วิธีการแบบใดที่เหมาะสมที่สุด สำหรับแต่ละกลุ่ม รวมทั้งวิธีการนำเสนอความรู้ สื่ออุปกรณ์ที่จะทำให้ง่ายต่อการรับรู้และเข้าใจ
5. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการปฏิบัติตามแผนและแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

เมื่อสิ้นสุดการพัฒนาและฝึกอบรมแล้ว ผลที่เกิดขึ้นจะเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะต้องนำไปประเมินเปรียบเทียบกับ ผลในการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงไร

Laird (1985: 35-39) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนวิเคราะห์ (Analysis) ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องค้นหาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการค้นหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม นอกจากนั้นควรจะมีการค้นหามาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Job Standard) ว่าถูกต้องครบตามขั้นตอนหรือไม่ หลังจากนั้นจะต้องสามารถแยกแยะหาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรมได้ เพื่อค้นหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาขององค์กร
2. ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา (Solving the Problem) ขั้นตอนนี้จะต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เลือกที่ดีที่สุดและเริ่มออกแบบโครงการการฝึกอบรม เนื้อหาสาระ กำหนดคุณสมบัติ

ของผู้เข้ารับการอบรม กำหนดตัววิทยากร และวิทยากรที่ดีนั้นควรจะมาจากคนในองค์กรหรือในหน่วยงานนั้น ๆ เพราะจะเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

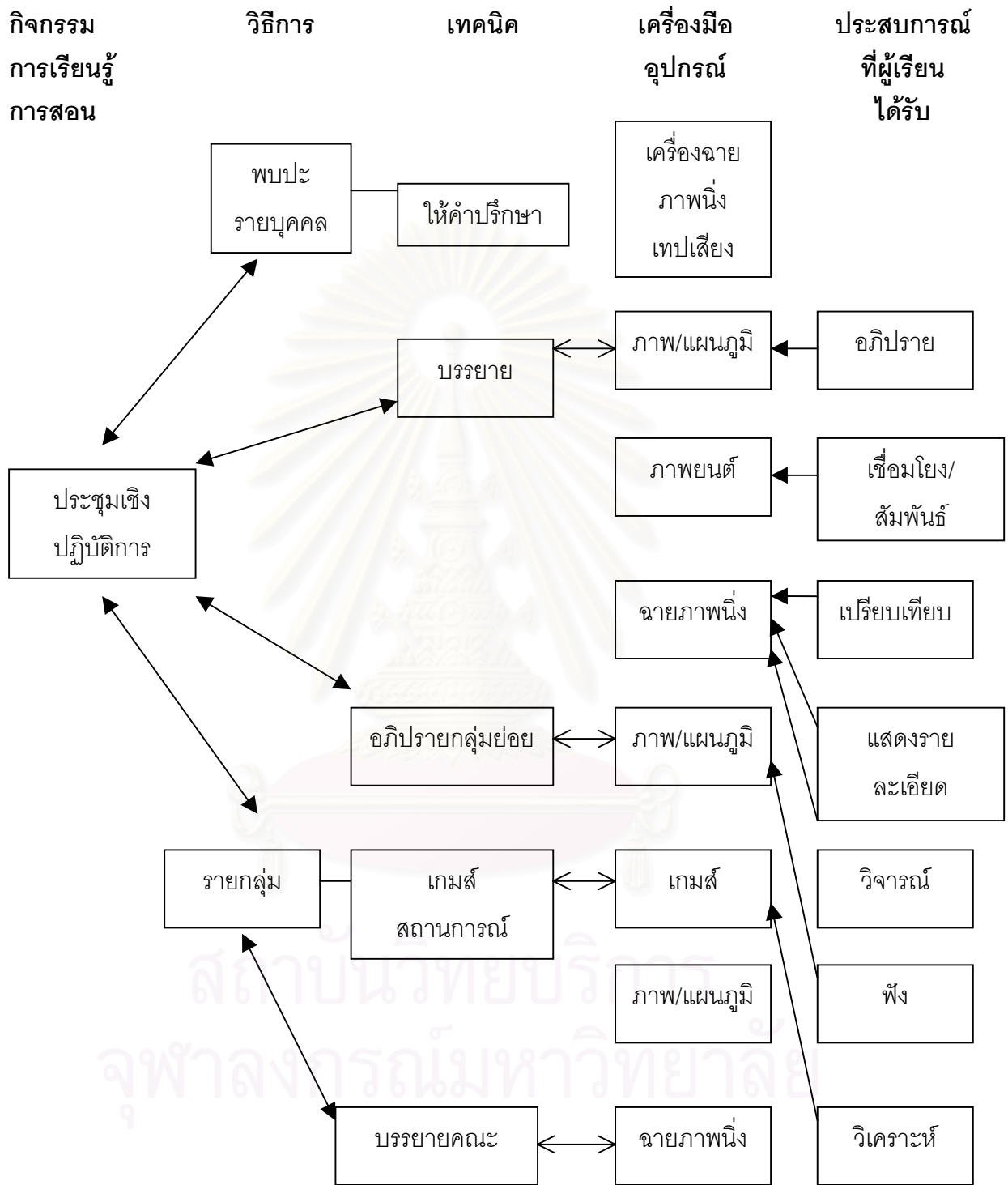
3. ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการวัดผลและประเมินผลว่าโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สามารถแก้ปัญหาความต้องการในการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด และเกิดแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร

อุทุมพร จามรมาน (2533) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงการฝึกอบรมว่า ควรมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้เกี่ยวกับสาระที่จะจัดฝึกอบรมขององค์กรเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs)
2. การจัดเตรียมแผนการในการฝึกอบรม (Planning) โดยกำหนดจุดมุ่งหมาย สาระสำคัญและรูปแบบของการฝึกอบรม
3. การจัดโครงการฝึกอบรม (Implement) ตามที่ได้วางแผนโครงการไว้
4. การประเมินผล (Evaluation) เพื่อมุ่งหาคูณค่าของการฝึกอบรมว่าคุ้มค่ากับเงิน เวลา แรงงานที่เสียไปในการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความสอดคล้อง (Relevancy) ของนโยบายของหน่วยงาน คุณภาพของผล (Quality of Product) ที่ได้รับ

9.6 วิธีการในการจัดการเรียนรู้

วิธีการในการจัดการเรียนรู้เป็นวิธีการปฏิบัติที่มีการจัดทำเป็นระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้ การให้ความรู้หรือวิธีการสอนแนะ เทคนิคอุปกรณ์ เครื่องมือและประสบการณ์เรียนรู้ ซึ่งหากจำแนกตามกลุ่มเป้าหมายที่รับความรู้ อาจระบุได้เป็นหลายแบบ อาทิ Boyle (1981: 214) แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบรายบุคคล แบบรายกลุ่มและแบบสื่อสารมวลชน แผนภูมิ การกิจและกิจกรรมการเรียนรู้ ปรัชญาตามแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 กิจกรรมการสอน วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้รับ

สำหรับการเลือกรูปแบบของการเรียนรู้สำหรับการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การเลือกรูปแบบของการเรียนรู้

1.1 รูปแบบของการเรียนรู้ส่วนบุคคล

1.1.1 การฝึกงานและการฝึกปฏิบัติ

เป็นรูปแบบในระยะเริ่มแรกของการศึกษา เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างได้รับการอบรมจากนายจ้างให้ปฏิบัติงาน โดยการฝึกประสบการณ์ตรงภายใต้การให้คำแนะนำจากนายจ้าง พวกที่ฝึกงานส่วนมากจะกำหนดจำนวนชั่วโมงของการทำงานหรือกำหนดค่าจ้าง รวมทั้งระยะเวลาเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้จะเป็นรูปแบบที่มักใช้เป็นปกติในการฝึกทักษะทางการค้าขาย นอกจากนี้ การฝึกงานยังหมายถึงรูปแบบการเรียนรู้ที่ฝึกประสบการณ์ในการทำงาน เช่น เมื่อองค์การได้รับบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน

1.1.2 การศึกษาทางไปรษณีย์

มีหน่วยงานทางการศึกษามากมาย เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย ที่มี การเรียนทางไปรษณีย์ โดยเสนอคำอธิบายรายวิชา มอบเอกสาร รวมทั้งมอบหมายงานโดยผู้สอน และวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งการบริการโดยทางไปรษณีย์

1.1.3 การให้คำแนะนำปรึกษา

การให้คำปรึกษาทางการศึกษาเป็นการแนะนำในการเลือกโอกาสทางการศึกษาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเลือกอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนรู้จักและค้นพบตนเอง ซึ่งพบว่า จะสามารถช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการของตนเองได้มีประสิทธิภาพมากกว่ารูปแบบอื่น ๆ

1.1.4 การศึกษาอิสระ

รูปแบบนี้ช่วยให้ผู้เรียนค้นพบตนเองโดยตรงโดยการให้คำแนะนำปรึกษาเป็นระยะ ๆ โดยพี่เลี้ยงซึ่งนิยมกันมากในสถานบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในสมัยใหม่และการศึกษาที่ไม่ต้องการปริญญาบัตร

1.1.5 การใช้ชุดการเรียนรู้ประสม

เป็นชุดการเรียนรู้ที่รวบรวมรูปแบบการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ เทปบันทึกเสียง ฟิล์ม ฟิล์มสไลด์ แบบฝึกหัด คู่มือ และเครื่องมือประเมินผล ชุดเหล่านี้ อาจออกแบบสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการเรียนรู้โดยกลุ่มก็ได้ ซึ่งชุดการเรียนรู้เหล่านี้ มักจะรวบรวมเนื้อหาวิชาได้อย่างหลากหลาย ทั้งในด้านการพัฒนาตนเองและการพัฒนาอาชีพ

1.1.6 การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่ผสมระหว่างเนื้อหาวิชากับเทคโนโลยี อาจเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการเรียนรู้โดยกลุ่มก็ได้ ซึ่งเทคโนโลยีจะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ไปที่ละขั้น ๆ และมีการแสดง ข้อมูลย้อนกลับมายังผู้เรียน เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง

1.1.7 การนิเทศ

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเอง รวมทั้งจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือให้เขาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 รูปแบบของการเรียนรู้โดยกลุ่ม

1.2.1 โครงการประชุมปฏิบัติการ

องค์การแต่ละองค์การ ย่อมมีจุดมุ่งหมายขององค์กรแตกต่างกันออกไป การประชุมปฏิบัติการจะเป็นการรวมพลังของบุคคลในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ และเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เขากำลังเผชิญอยู่ได้ นอกจากนี้ยังพัฒนาทักษะให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

1.2.2 การประชุมปฏิบัติการ การประชุมแบบคลินิก / การประชุมสถาบัน

การประชุมรูปแบบนี้เป็นการประชุมที่สั้น เร่งรัด มีกิจกรรมหลากหลาย รวมทั้งประสบการณ์การเรียนรู้ของกลุ่มใหญ่ การประชุมแบบคลินิก เน้นการวินิจฉัย การวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ของผู้เข้าประชุม ส่วนการประชุมสถาบันจะเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทำยสุดการประชุมปฏิบัติการจะเน้นการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลโดยผ่านกลุ่มเล็กที่หลากหลาย การประชุมทั้ง 3 ลักษณะ อาจจัดประชุมได้ในหลายลักษณะ เช่น การประชุมกลุ่มใหญ่ การประชุมกลุ่มเล็ก กลุ่มสนใจ กลุ่มวางแผน กลุ่มฝึกทักษะ ฯลฯ

1.2.3 การใช้กลุ่มหรือชมรม

โดยปกติมักเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ รูปแบบของชมรมจะเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่โดดเด่นและมีลักษณะเฉพาะเพราะการประชุมรูปแบบนี้จะเป็นทางกรน้อยมากและมีองค์ประกอบที่เน้นสังคมกลุ่มเพื่อนสูงมากกว่ารูปแบบอื่น ๆ รวมทั้งจะสามารถเข้าถึงบุคคลที่หลีกเลี่ยงจากประสบการณ์ในระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลดีของรูปแบบนี้ คือ รูปแบบนี้เป็นกรได้มาซึ่งความรู้ที่หลากหลาย ความสนใจของกลุ่มมีกว้างขวาง รวมทั้งความซาบซึ้งในวัฒนธรรมความเข้าใจในปัญหาสังคม การได้รับประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ฯลฯ

1.2.4 การใช้รูปแบบการประชุม

เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่สำคัญของการจัดการศึกษาในอดีตจนถึงปัจจุบัน เป็นการทบทวนการทำงานขององค์กร พัฒนาความสามารถของบุคคล ซึ่งรูปแบบนี้จะมีข้อดีในด้านเป็นการนำเสนอข้อมูล การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม การแก้ไขปัญหา ฯลฯ

1.2.5 การอบรมรายวิชา

เป็นรูปแบบดั้งเดิมของการจัดการศึกษา หรือเรียกว่าเป็นรูปแบบชั้นเรียน (class) โดยกลุ่มจะลงทะเบียนเรียนและกำหนดพบปะกันตามเวลาที่กำหนดในรายวิชาต่าง ๆ ภายใต้การดูแลของผู้สอน ซึ่งจะต้องมีการจัดโครงการอบรม กำหนดเนื้อหาวิชาที่จะเรียนและกำหนดตารางเรียน

1.2.6 การสาธิต

เป็นวิธีพื้นฐานที่ใช้ในองค์กร ซึ่งผู้เรียนอาจเป็นผู้สาธิตหรือเป็นผู้ที่สังเกตการสาธิตนั้น ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนพัฒนาความคิดและฝึกปฏิบัติจริง

1.2.7 การจัดนิทรรศการ การจัดงาน และการจัดงานรื่นเริง

ลักษณะนี้เป็นการแสดงความคิด ผลผลิตหรือกระบวนการ การจัดนิทรรศการ (exhibits) เป็นการแสดงอย่างเป็นลำดับขั้นในแต่ละสถานการณ์ที่กำหนด การจัดงาน (fairs) เป็นการจัดที่ผสมผสานระหว่างการจัดนิทรรศการกับกิจกรรม ส่วนการจัดงานรื่นเริง (festivals) เป็นการแสดงที่มีการเคลื่อนไหว ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูล สร้างความสนใจในรูปแบบใหม่ ๆ แสดงผลของกิจกรรม รวมทั้งได้สมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น

1.2.8 การประชุมขนาดใหญ่

เป็นการจัดประชุมที่มีคนจำนวนมากซึ่งจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างเวทีกับผู้ชม และเป็นรูปแบบที่มีศักยภาพมาก สำหรับการเรียนรู้ต่อคนจำนวนมาก

1.2.9 การทัศนศึกษา

จะเป็นเทคนิคที่ถูกใช้ในรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ ซึ่งทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงในการได้ไปพบเห็นของจริงและนำมาอภิปราย รวมทั้งค้นพบและเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 รูปแบบของการพัฒนาชุมชนหรือการศึกษาชุมชน

การพัฒนาชุมชนถือว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แต่จะมีความหมายและขอบเขตที่กว้างมากกว่า นักการศึกษามองว่าชุมชนทั้งหมดเปรียบเสมือนห้องเรียนของการเรียนรู้ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาผู้ใหญ่ซึ่งไม่เพียงแต่พัฒนาบุคคลในแต่ละบุคคลแต่ยังเป็นการแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชนที่บุคคลนั้น ๆ อยู่อาศัยด้วยและมองว่าความจริงในการแก้ปัญหาชุมชนจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยภาพรวม วิธีการในการแก้ไขปัญหาชุมชนวิธีการหนึ่งคือ กิจกรรมการศึกษา นักการศึกษาผู้ใหญ่ได้ใช้การพัฒนาชุมชนเปรียบเสมือนรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาชุมชนและเป็นวิถีทางในการช่วยให้บุคคลและชุมชนได้เรียนรู้วิถีแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ Knox (1994) นักการศึกษานอกระบบของสหรัฐอเมริกาจำแนกวิธีการจัดการเรียนรู้ตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. รายบุคคล (Individual) ผู้เรียนแต่ละบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนและอุปกรณ์โดยตรงแต่ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนอื่น จุดเน้นคือ กระบวนการเฉพาะของบุคคลและการชี้นำตนเองประกอบด้วยเทคนิคดังนี้

1.1 การสอนโดยผู้ชำนาญ (Coaching) ผู้มีประสบการณ์สาธิตให้ดูในสภาพจริง ผู้เรียนฝึกฝนและซักถาม

1.2 การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วย (Computer – assisted instruction, CAI.) ผู้เรียนปฏิสัมพันธ์กับโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีเนื้อหาและกระบวนการในการเรียนรู้และปัญหา เพื่อให้แก้ไขหรือเป็นการจำลองสถานการณ์

1.3 การเรียนทางไปรษณีย์ (Correspondence) เนื้อหาและวัสดุประกอบการเรียนการสอน เช่น หนังสือ เทป ถูกจัดส่งให้ผู้เรียนทางไปรษณีย์ เพื่อศึกษาและทำแบบฝึกหัดและส่งกลับมายังผู้สอนเพื่อตรวจและแจ้งผล

1.4 การอ่าน (Reading) ผู้เรียนใช้เอกสารสิ่งพิมพ์เป็นหลักในการเรียนด้วยตนเอง

1.5 โครงการ (Project) ผู้เรียนปฏิบัติหลายสิ่งผสมกันคือ การสังเกต ปฏิบัติ การสาธิต สัมภาษณ์ ทดลองปฏิบัติ อ่าน สนทนา เพื่อวางแผนดำเนินการเรียนรู้ของตนเอง ภายใต้คำแนะนำของผู้สอน

1.6 การสอนทางโทรทัศน์ (Television Course) ผู้เรียนศึกษาทางโทรทัศน์ที่เสนอเนื้อหาเป็นตอน ๆ ต่อเนื่อง ประกอบการอ่านหนังสือ ทำแบบฝึกหัดและแบบทดสอบ อาจใช้ประกอบการเรียนทางไปรษณีย์และการอภิปรายกลุ่มย่อย

1.7 การสอนเข้ม (Tutoring) ผู้เรียนรับความช่วยเหลือในการวางแผนการเรียนรู้ และดำเนินการคล้ายกับ Coaching แต่สอนเข้มไม่มีสถานการณ์จำลอง

2. กลุ่มใหญ่ (Large Group) เน้นการเสนอความรู้ความคิดต่อกลุ่มชั่วคราวขนาดใหญ่ได้ การดำเนินการมักใช้ร่วมกับการอภิปรายกลุ่ม มีการเสนอความคิดเห็นหรือเนื้อหาและการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็น ได้แก่

2.1 การบรรยาย (Lecture) ผู้เชี่ยวชาญเสนอเนื้อหาในรายละเอียดที่เรียงเรียงมาให้ ผู้เรียนทราบมักใช้ประกอบกับสื่อโสตทัศนอุปกรณ์และตอบคำถาม

2.2 บรรยายเป็นคณะ (Panel) ประกอบด้วยผู้พูดสองหรือสามคนเสนอแนวคิดที่แตกต่างกันในเรื่องเดียวกัน เทคนิคนี้อาจแยกย่อยเป็น panel forum, symposium และ colloquy

2.3 โต้วาที (Debate) ผู้ให้ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ให้ความกระจ่างในแง่ความแตกต่างและด้วยเหตุผล

2.4 อภิปรายกลุ่มย่อย (Subgroup Discussion) ผู้ฟังแบ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อแสดงความคิดเห็นต่อการเสนอของผู้พูดในการบรรยายเดี่ยวหรือบรรยายเป็นคณะก็ตาม

2.5 การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) ผู้ฟังเป็นผู้ถามและอภิปรายเนื้อหาในกลุ่มใหญ่ของที่ประชุม

3. กลุ่มขนาดเล็ก (Small Group) มีจุดเน้นที่การอภิปรายแสดงการคิดเห็นและวิเคราะห์ ความคิดในกลุ่มชั่วคราวขนาด 15 – 30 คน ซึ่งอาจมีหรือไม่มีการศึกษาประเด็นที่สนใจโดยการอ่านหรือบรรยายโดยผู้รู้มาก่อนก็ได้แต่ผู้ร่วมต้องมีความสนใจและภูมิหลังที่เกี่ยวกับประเด็นนั้นมาก่อน ได้แก่

3.1 อภิปราย (Discussion) ผู้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยตรงในประเด็น และหัวข้อที่สนใจในกลุ่มขนาด 6 – 20 คน ในช่วงเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับหัวข้อและขนาดของกลุ่มประกอบด้วย Brainstorming, Sensitivity Group, Training Group, Round Table และ Diagnostic session

3.2 สัมมนา (Seminar) เป็นการอภิปรายที่มุ่งความเชี่ยวชาญและการรายงานจากโครงการของผู้เข้าสัมมนา เช่น Colloquium และ Clinic

3.3 กรณีวิเคราะห์ (Case Analysis) เป็นการอภิปรายกรณีที่เตรียมไว้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเข้าใจได้ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ Critical Incident และ Minicase

3.4 สถานการณ์จำลอง (Simulation) จำลองสถานการณ์ซึ่งมีอุปกรณ์เครื่องมือประกอบในบทบาท เทคนิคนี้ช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับความรู้สึกลงมือมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนของสถานการณ์ได้แก่ เทคนิค In – Basket exercise, Computer Simulation, Role play, Educational games และ Role Reversal

3.5 การสาธิต (Demonstration) ผู้สาธิตพร้อมอุปกรณ์แสดงการเกิดกระบวนการและเกิดผลของกระบวนการ ได้แก่ การสาธิตประกอบการฝึกปฏิบัติของผู้เรียน การฝึกซ้อม การฝึกความชำนาญ

4. เชิงองค์กร (Organizational) สมาชิกขององค์กรต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่และทุกขั้นตอนของการวางโครงการเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

4.1 การศึกษาด้วยตนเอง(Self – Study) สมาชิกขององค์กรจัดและดำเนินการศึกษากิจกรรมขององค์กรในอดีต ปัจจุบันและอนาคตเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง

4.2 ทีมงาน (Work – Team Session) สมาชิกผู้ทำงานใกล้ชิดพบกันเพื่อทบทวนอดีตและหาข้อตกลงในแนวทางการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยวิธีกิจกรรมการสร้างทีม

4.3 การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Action Learning) เป็นแนวทางเดียวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือ Action Research คือสมาชิกขององค์กรคนเดียวหรือมากกว่าวางแผนที่จะเรียนรู้พร้อมกับการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

5. เชิงชุมชน (Community) เป็นวิธีสอนที่คล้ายกับการสอนเชิงองค์กร ยกเว้นผู้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มย่อยของชุมชนไม่จำกัดจำนวนกลุ่มร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงชุมชนให้เข้มแข็งขึ้น โดยมีนักพัฒนาชุมชนมืออาชีพร่วมในกระบวนการและกิจกรรมที่อาจเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มก็ได้แต่จุดประสงค์คือการแก้ไขปัญหาของชุมชน ได้แก่

5.1 การสำรวจชุมชน (Community Survey) นักพัฒนาชุมชนร่วมกับตัวแทนประชาชนร่วมกันเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ทรัพยากรในการแก้ไขปัญหา

และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา อาจเรียกว่า กลุ่มศึกษาปัญหาชุมชน (community study group)

5.2 การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field trip) นักพัฒนาชุมชนร่วมกับการพัฒนาชุมชนที่เกี่ยวข้องเดินทางไปศึกษาดูตัวอย่าง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชนหรือสถานประกอบการหรือชุมชนใดที่มีปัญหาล้ายคลึงกันและแก้ปัญหาได้สำเร็จแล้ว โดยมุ่งให้ประชาชนเห็นตัวอย่างและทราบขั้นตอนการดำเนินงานและปัญหาด้วยตนเอง สามารถกับไปคิดแก้ไขปัญหาชุมชนของตนเองต่อไปโครงการแก้ไขปัญหาชุมชน (Community Problem – Solving Project) ประชาชนในพื้นที่ที่มีปัญหาสนใจเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนในการแก้ปัญห การดำเนินโครงการเป็นเพียงสิ่งที่นำประชาชนสู่การเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อกระบวนการแก้ไขปัญหา

Leopard และ Foster (2003: 6-13) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมถึงรูปแบบของการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการศึกษา ในรูปแบบของกลุ่ม ใน 4 กลุ่มทักษะ คือ

1. กลุ่มทักษะแบบแก้ไขปัญหา (Problem – Solving Skills Cluster)
 - 1.1 การวิเคราะห์ปัญหา (Analyzing Problems)
 - 1.2 การตัดสินใจปฏิบัติ (Exercising Judgment)
 - 1.3 การวางแผนและการจัดองค์การ (Organizing and Planning)
 - 1.4 การตัดสินใจ (Making Decisions)
2. กลุ่มทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills Cluster)
 - 2.1 ผู้นำกลุ่ม (Group Leadership)
 - 2.2 การมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ (Delegating Effectively)
 - 2.3 ความมีเหตุผลระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity)
 - 2.4 การจัดการความเครียด (Managing Stress)
3. กลุ่มทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication Skills Cluster)
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารทางวาจา (Oral Communication)
 - 1.2 การติดต่อสื่อสารทางการเขียน (Written Communication)
 - 1.3 การนำเสนอทางวาจา (Oral Presentation)
4. กลุ่มลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics Cluster)
 - 2.1 การแสดงออกถึงค่านิยมทางวิชาชีพ (Expressing Professional Values)

2.2 ช่วงของความสนใจ (Range of Interests)

4.3 แรงจูงใจทางวิชาชีพ (Professional Motivation)

9.7 การออกแบบและการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้

กระบวนการสำหรับการออกแบบและการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้จะกล่าวถึง “กิจกรรมการเรียนรู้” ในหลายลักษณะซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ก่อนที่จะเข้าสู่การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ จะขอกล่าวถึงลักษณะของบรรยากาศที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งมีดังนี้

1.1 บรรยากาศทางกายภาพ ได้แก่ ความสะอาดสงบ ความพอใจ สิ่งอำนวยความสะดวก ความโปร่งสบายของห้อง ฯลฯ

1.2 บรรยากาศทางด้านจิตใจ ได้แก่ การเคารพนับถือ การสนับสนุนและการดูแลเอาใจใส่ ความอบอุ่นและเป็นมิตร บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ฯลฯ

การจัดบรรยากาศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้นั้น จะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดเตรียมกิจกรรมและวัสดุอุปกรณ์ วารสารหรือนิตยสาร แผ่นปลิว จดหมาย หรือสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้

2. การจัดการทางกายภาพ เช่นการจัดห้องให้เหมาะสมกับจำนวนของผู้เรียนหรือเหมาะสมกับวิธีการนำเสนอของผู้สอน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศทางสังคมให้เกิดขึ้น

3. การเปิดภาคเรียน โดยกล่าวถึงวิธีการพบปะ วิธีการประชุม นิเทศ วิธีการแนะนำตนเอง และวิธีการสอน

2. การจัดโครงสร้างการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน สถานการณ์นี้จะเกิดขึ้นในห้องที่มีผู้เรียนจำนวนเหมาะสม ผู้สอนจะต้องรับผิดชอบในการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันโดยการแนะนำวิธีการและอธิบายถึงกระบวนการการทำงานร่วมกัน โดยอาจใช้รูปแบบการประชุมปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมและจัดตั้งเป็นคณะกรรมการและประชุมในรูปของคณะกรรมการเพื่อทำให้ผู้เรียนทุกคนเกิดการยอมรับร่วมกัน

3. การวินิจฉัยความต้องการจำเป็นสำหรับการเรียนรู้

กระบวนการนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การพัฒนารูปแบบของความสามารถ

1) โดยผ่านการวิจัย ผลงานวิจัยที่นำมาใช้พัฒนาความสามารถ

ส่วนมากจะมาจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม และมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการนิเทศและการบริหารงานในหลากหลายอาชีพ ได้แก่ ครู หมอ ผู้บริหารโรงพยาบาล พยาบาล แรงงานและอื่น ๆ

2) โดยผ่านการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ มักจะใช้ผู้เชี่ยวชาญของตนเองในการพัฒนาความสามารถของบุคคลในหน่วยงานของตน

3) โดยผ่านการวิเคราะห์งาน โดยวิธีจากการสังเกต การศึกษาในเรื่องของเวลา และการบันทึกข้อมูลของผู้คนที่เกี่ยวข้องในการแสดงบทบาทนั้น ๆ การพัฒนารูปแบบนี้มักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การวิเคราะห์งานที่ดีจะต้องประกอบด้วยชนิดของสถานการณ์ที่แต่ละบทบาทเผชิญอยู่และการอธิบายถึงรูปแบบของการกระทำ รวมทั้งความสามารถที่ประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์งานควรจะถูกวิเคราะห์โดยผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้อง เช่น ผู้นิเทศ เพื่อนร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

4) โดยผ่านการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ทางเลือกสุดท้ายในการพัฒนารูปแบบของความสามารถคือ การที่กลุ่มสร้างรูปแบบการพัฒนาของตนเอง เป็นทางเลือกที่ให้ผลการเรียนรู้ที่ดีที่สุด ซึ่งแหล่งข้อมูลในการพัฒนารูปแบบนี้ อาจมาจากผลงานวิจัย การสังเกต การนำเสนอโดยผู้เชี่ยวชาญ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประสบการณ์ตรงของผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้สอนและผู้นำองค์การ

สำหรับภาระงานในการสร้างรูปแบบจะต้องร่วมมือกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจจะแบ่งหน้าที่ย่อยให้แต่ละคนรับผิดชอบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

9.8 เทคนิคการสอนที่พัฒนาพฤติกรรม

รูปแบบของพฤติกรรม	เทคนิคที่เหมาะสมที่สุด
ความรู้	การบรรยาย / โทรทัศน์ / การโต้วาที / การสนทนา / การสัมภาษณ์ / การประชุมแบบซิมโพเซียม / การสัมภาษณ์กลุ่ม / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การใช้ฟิล์มสไลด์ / การบันทึก / การประชุมโดยใช้หนังสือเป็นฐาน / การอ่าน
ความเข้าใจ	การมีส่วนร่วมโดยการฟัง / การสาธิต / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การสาธิต / การอภิปรายแบบไซเคดริส / การอภิปรายแบบแก้ไขปัญหา / การอภิปรายโดยกรณีศึกษา / การใช้เกม
ทักษะ	การแสดงบทบาทสมมุติ / กิจกรรมในตะกร้า / การใช้เกม / กรณีการมีส่วนร่วม / การใช้ทีกรุป / กิจกรรมไม่ใช่ภาษาท่าทาง / กิจกรรมการฝึกทักษะ
ทัศนคติ	การอภิปรายการแบ่งปันประสบการณ์ / การอภิปรายโดยเน้นกลุ่ม / การแสดงบทบาทสมมุติ / วิธีการกรณีศึกษา / การใช้เกม / การใช้กรณีการมีส่วนร่วม / การใช้ทีกรุป / กิจกรรมไม่ใช่ภาษาท่าทาง
ค่านิยม	โทรทัศน์การบรรยาย / การโต้วาที / การประชุมแบบซิมโพเซียม / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การแสดงละคร / การอภิปรายโดยใช้ผู้นำการอภิปราย / การแบ่งปันประสบการณ์ / การแสดงบทบาทสมมุติ / การใช้เกม / การใช้ทีกรุป
ความสนใจ	โทรทัศน์ / การสาธิต / การใช้ภาพเคลื่อนไหว / การใช้ฟิล์มสไลด์ / การแสดงละคร / การแบ่งปันประสบการณ์ / การจัดนิทรรศการ / การทัศนศึกษา / กิจกรรมไม่ใช่ภาษาท่าทาง

9.9 การวิจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและฝึกอบรม

การวิจัยที่มีประสิทธิภาพสำหรับการสอดแทรกในการฝึกอบรมนั้น จะช่วยพิสูจน์ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ และกำหนดทรัพยากรสำหรับการสอดแทรกการฝึกอบรม โดยรูปแบบการศึกษาเชิงเหตุผลและเชิงก้าวหน้าเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ในการพิสูจน์องค์ประกอบที่สำคัญและสัมพันธ์กัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม ทั้งนี้การวิจัยการฝึกอบรมเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะค้นหาคำตอบสุดท้าย โดยทั่วไปตัวแปรอื่น ๆ จะส่งผลกระทบต่อและทำให้ผลการวิจัยยากต่อการแปลความหมาย ยิ่งไปกว่านั้นความแปรปรวนต่าง ๆ ยังมีคุณสมบัติต่อตัวแปรอื่น ๆ ดังนั้น ถ้าการฝึกอบรมได้จัดองค์ประกอบในเรื่องการสอดแทรกโดยวางแผนไว้เป็นอย่างดีแล้ว เชื่อว่า ระบบที่เป็นแบบเดียวกันของงานวิจัยจะถูกอธิบายได้ว่า จะทำการฝึกอบรมอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถบอกได้ว่า ควรจะดำเนินการจัดแหล่งทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมอย่างไร

รูปแบบการฝึกอบรมที่จะกล่าวถึงนี้เป็นรูปแบบการสอดแทรกการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ซึ่งจะถูกระบุโดยองค์ประกอบที่อยู่ในโลกของความเป็นจริงมากมาย เช่น ทรัพยากรที่มีอยู่อาจจะไม่สม่ำเสมอ และบางครั้งผู้สอนอาจมีประสิทธิภาพและความชำนาญแตกต่างกัน ดังนั้น การวิจัยการประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะนำตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการฝึกอบรมนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาประสิทธิภาพด้วย และเทคนิคที่ได้กำหนด เช่น วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพและรูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง ย่อมส่งผลถึงอุปสรรคของงานวิจัย (Miles และ Huberman, 1984, Tuckman, 1972) เทคนิคเหล่านี้จะทำให้ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสม ในการสำรวจองค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

9.9.1 วิธีทำการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการทำวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพในการสอดแทรกการฝึกอบรมมีอยู่ 2 วิธีที่จะสามารถใช้ในการศึกษาผลการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. วิธีทำให้เป็นสามเส้า (triangulation) โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีจากหลายแหล่งข้อมูลที่รวบรวมได้ทั้งเชิงคุณภาพ เช่น การประชุมแบบโฟกัสกรุป จากการสัมภาษณ์ การสังเกตและจากข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น จากสถานการณ์การศึกษาที่ถูกควบคุม (Crabtree และ Miller 1992) ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้มาจะมีเหตุผลที่ถูกต้องในการแปลผลการวิจัย

2. โดยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล ซึ่งตรงกับกระบวนการเรียนรู้และสอดคล้องกับงานวิจัยโดยใช้ meta analysis (Borich, 1998) สำหรับจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะประเมินผลการฝึกอบรมซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลจะอยู่ใน

กระบวนการ ผลิตและผลกระทบของการฝึกอบรม ในความสัมพันธ์เหล่านี้ ตัวแปรกระบวนการ เช่น วิธีการฝึกอบรม จะเป็นตัวบ่งชี้ของผลลัพธ์ คือ ความรู้ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ และ กุญแจสำคัญที่จะพิสูจน์ว่าองค์ประกอบของการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพจะอยู่ที่ความเข้าใจใน ความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้กับผลกระทบที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นในการฝึกอบรม เช่น การได้รับ ทักษะและความสามารถใหม่ ๆ (Cohen และ Colligan, 1998)

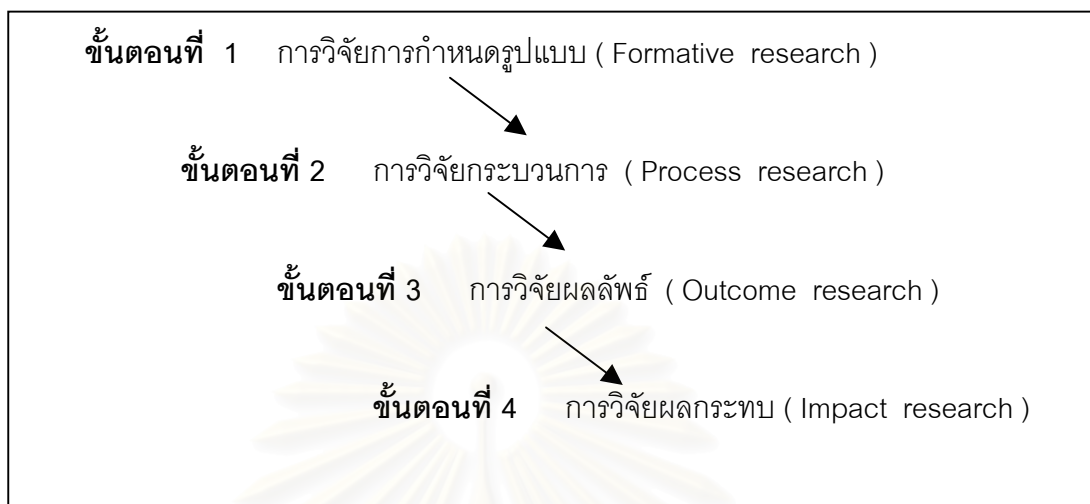
9.9.2 รูปแบบ TIER

รูปแบบ TIER (U.S. Department of Health and Human Services, 1999) เป็นรูปแบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อ

1. คัดค้านข้อพิสูจน์ขององค์ประกอบที่ทำให้การเรียนรู้จากรูปแบบ TIER ประสบผลสำเร็จ
2. เป็นความพยายามที่จะวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับ ธรรมชาติของคำถามวิจัย
3. ลดอัตราการเสี่ยงของการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม
4. รวบรวมแหล่งข้อมูลทางการวิจัย

รูปแบบ TIER เป็นโครงสร้างที่เป็นระบบของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพโดย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน สำหรับขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นองค์ประกอบของการประเมินรูปแบบ การวิจัยในเรื่องของวัตถุประสงค์และกระบวนการของการฝึกอบรมทั้งในเรื่องของความคิด การร่าง และการปรับปรุง ระหว่าง 2 ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะได้สำรวจทางเลือกในเชิงโครงสร้างที่จะตัดสินใจ ทางเลือกใดเหมาะสมที่สุดสำหรับการศึกษา ส่วนขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 เป็นองค์ประกอบใน การประเมินแบบ summative ความพยายามอย่างเป็นระบบในการตัดสินใจ สำหรับการพัฒนา การฝึกอบรมอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดหรือที่ต้องการ (Scriven, 1967, 1991) ขั้นตอน 4 ขั้นของรูปแบบ TIER ปรากฏในแผนภูมิที่ 6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอน 4 ขั้นของรูปแบบ TIER

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยการกำหนดรูปแบบ (Formative research)

ในขั้นตอนที่ 1 ได้กล่าวถึงการริเริ่ม การทบทวนและการจัดโครงสร้างของความพยายามในการฝึกอบรม โดยทั่วไป ขั้นตอนนี้จะรวมถึงคำถามวิจัยต่อไปนี้

- 1.1 อะไรคือความต้องการจำเป็นและจะตัดสินใจอย่างไร
- 1.2 กลุ่มประชากรเป้าหมายจะได้รับการบริการอะไรจากการฝึกอบรม
- 1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะสัมพันธ์กับความต้องการจำเป็นที่กำหนดอย่างไร
- 1.4 การประเมินว่าจะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างไร
- 1.5 ควรจะสอนด้วยวิธีการอะไร

ขั้นตอนที่ 1 จะช่วยผู้วิจัยให้เข้าใจถึงกลุ่มประชากรว่าควรได้รับการบริการอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นหรือไม่และสอดคล้องกับการสอนอย่างไร แม้ว่าในขั้นตอนนี้เครื่องมือการประเมินและวัสดุอุปกรณ์การฝึกอบรมจะถูกสร้างไว้อย่างคร่าว ๆ ระหว่างการวิจัยที่ถูกระบุขึ้น โดยผู้ที่ใช้รูปแบบนี้จะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ คือ

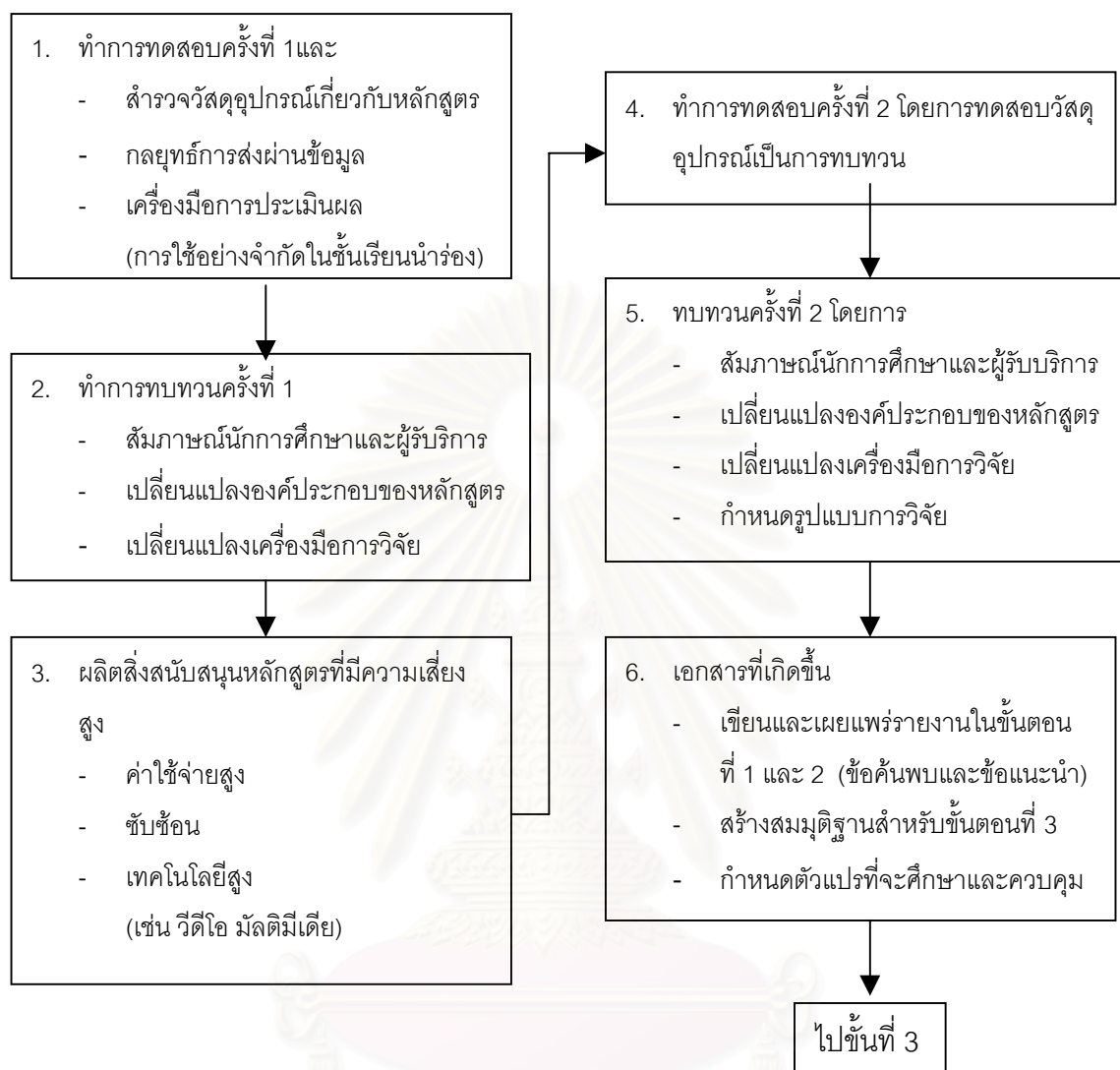
1. การพิจารณาถึงช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการสอน
2. การหาผู้เชี่ยวชาญในด้านเนื้อหาที่จะทบทวนนโยบายและเทคนิควิธี
3. การฝึกอบรมบุคลากรผู้สอนและทบทวนการสอน



ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยกระบวนการ (Process research) เป็นการร่างปัจจัยในการฝึกอบรม นำเสนอวิธีการสอนและเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 3 สิ่งทีกล่าวมา จะต้องได้รับการทดลองในกลุ่มทดลอง คำถามวิจัยในขั้นนี้ ได้แก่

- 2.1 การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้น
- 2.2 ปัจจัยในการจัดการศึกษาและการสอนควรมีอะไรบ้าง
- 2.3 เครื่องมือประเมินผลมีความถูกต้องหรือไม่ สามารถใช้ได้หรือไม่
- 2.4 ความเชื่อมั่นในวิธีการที่จะรับรองสิ่งสนับสนุนที่มีราคาแพง และการนำไปใช้อย่างแพร่หลายหรือไม่

ข้อมูลทั้งปริมาณและคุณภาพที่รวบรวมได้จากการทดสอบนำร่อง จะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงปัจจัยและความเชื่อมั่นที่เพิ่มขึ้นในวิธีการใช้ปัจจัยเหล่านั้น ผู้วิจัยจะต้องทำการทดสอบ 2 ครั้ง เพื่อจะทำให้แน่ใจเกี่ยวกับปัจจัย หลักสูตร เครื่องมือ กลไก และเครื่องมือในการประเมินผลก่อนที่การศึกษาการประเมินผลจะเริ่มขึ้น ผลจากการทดสอบครั้งแรก จะถูกใช้เพื่อปรับปรุงร่างที่เขียนไว้ครั้งแรกและข้อมูลที่ได้จากการทดสอบครั้งที่ 2 จะถูกใช้เพื่อสรุปผลการศึกษาและจะนำไปสู่การปรับลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งสนับสนุนหลักสูตร



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยกระบวนการรวมทั้งการทดสอบภาคสนาม

สภามหาวิทยาลัยบูรพา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยผลลัพธ์ (Outcome research)

ขั้นตอนที่ 3 รวมทั้งการศึกษาการประเมินที่ถูกรวบรวม ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับคำถามวิจัยต่อไปนี้

3.1 วิธีเหล่านี้ส่งผลต่อผลกระทบต่อความตั้งใจ เช่น ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ทักษะคติที่เหมาะสม และความตั้งใจให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกได้หรือไม่

3.2 พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนแปลงหรือไม่

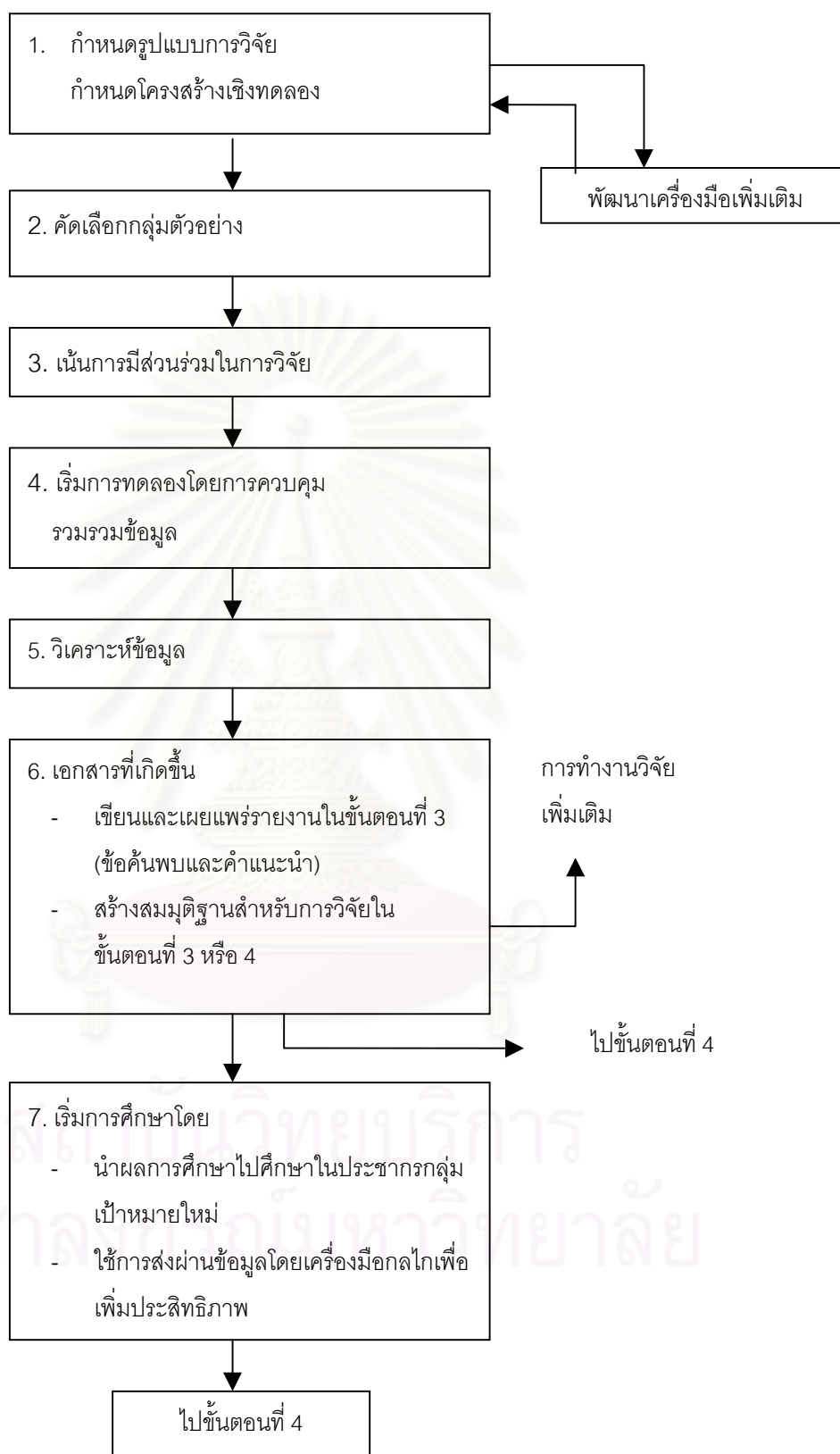
3.3 อะไรเป็นองค์ประกอบสำคัญของวิธีการสอนที่ส่งผลตามที่ต้องการ

บทสรุปของขั้นตอนนี้ คือ เอกสารที่เกิดขึ้นจากความพยายามของการฝึกอบรม ข้อมูลเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นในวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกันที่สามารถนำมาประยุกต์ในการ

1. ฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมาย
2. การจัดเตรียมด้านเนื้อหา
3. การใช้วิธีการสอน

ขั้นตอนนี้ได้มีการตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่ได้ถูกสำรวจโดยมองไปยังการวิจัยเชิงอนาคต การวิจัยที่ได้เผยแพร่ออกไปจะนำมาซึ่ง

1. การปรับปรุงการศึกษาในปัจจุบัน
2. การนำขั้นตอนในขั้นตอนที่ 3 มาศึกษากับกลุ่มประชากรที่แตกต่างออกไป
3. การประเมินการพัฒนาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตลอดแนว



แผนภูมิที่ 9 ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยผลกระทบรวมทั้งการศึกษาที่ถูกควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลกระทบ (Impact research)

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการศึกษาลดลงแนว ขั้นตอนสุดท้ายนี้เน้นคำถามวิจัยที่ว่า

4.1 วิธีที่ศึกษาเหล่านี้จะทำให้บรรลุความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการศึกษาที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1 ได้หรือไม่

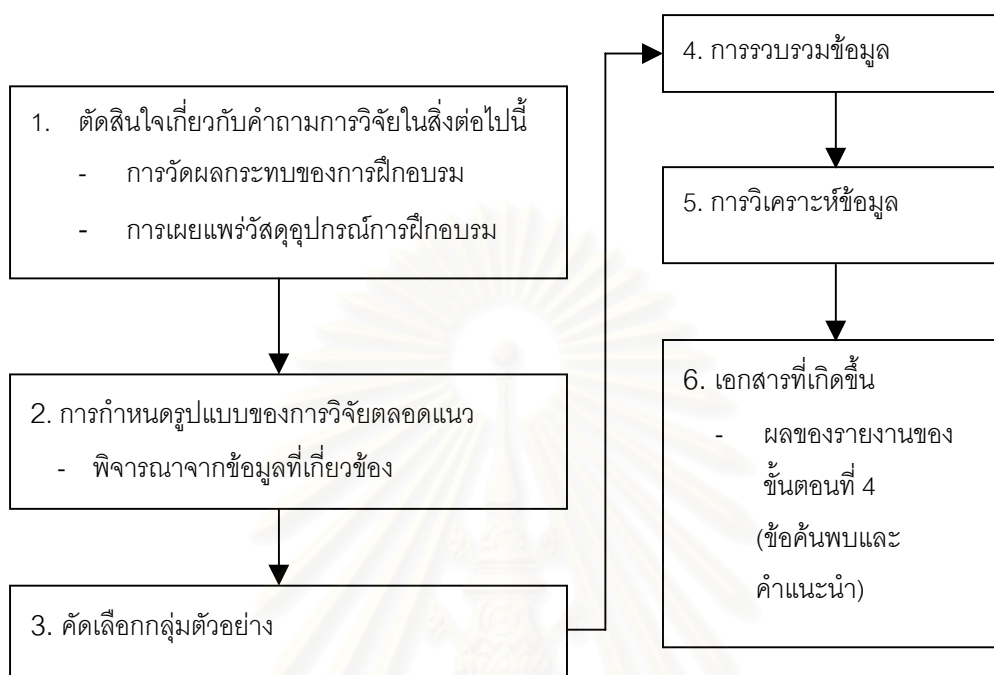
4.2 ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจของการฝึกอบรมที่มีต่อผู้เรียนและผู้ครอบงำคืออะไร

4.3 ผลกระทบโดยตรงต่อผู้เรียนคืออะไร

4.4 ผลกระทบโดยอ้อมที่มีต่อผู้เรียนที่อยู่แวดล้อมผู้เรียนคืออะไร

4.5 ทำไมวิธีการศึกษาจึงมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 4 ยังตรวจสอบถึงผลกระทบของปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการศึกษ เช่น รูปแบบหลักสูตร รายงาน ฯลฯ ซึ่งนำมาใช้ในการฝึกปฏิบัติ ผลผลิตของการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 จะคล้ายคลึงกับขั้นตอนที่ 3 โดยคาดว่าจุดเน้นคือผลกระทบในระยะยาวมากกว่าผลกระทบในระยะสั้น



แผนภูมิที่ 10 ชั้นตอนที่ 4 การวิจัยผลกระทบ

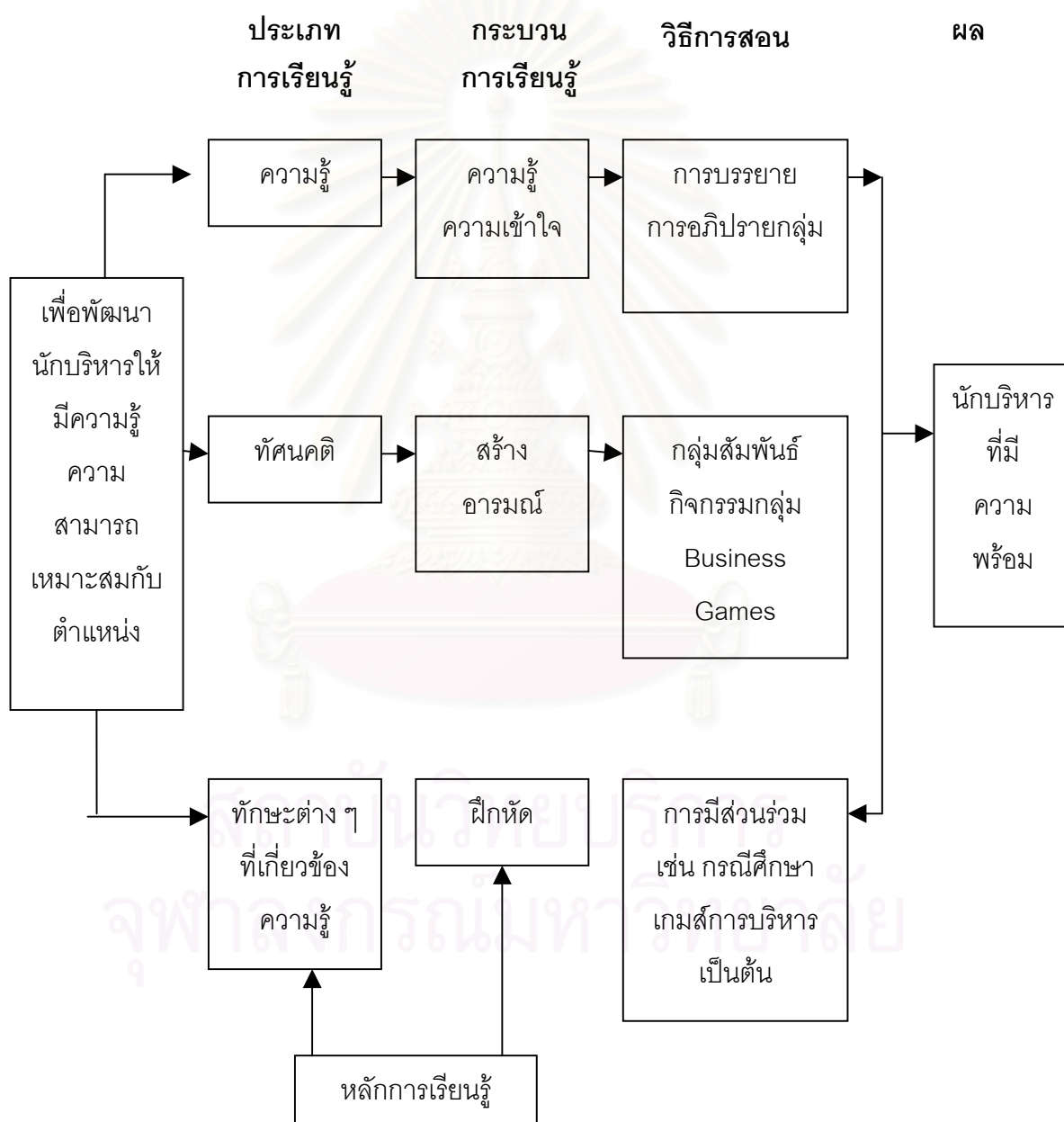
โครงการวิจัยสามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบตลอดในทุกขั้นตอนของรูปแบบ TIER นอกจากนี้ การวิจัยยังสามารถเริ่มต้นในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือขั้นย่อยในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพของปัจจัยการฝึกอบรมและธรรมชาติของคำถามการวิจัย (Loos, 1995)

การใช้รูปแบบ TIER จะต้องถูกปรับปรุงและเน้นถึงความพยายามของการศึกษา การประเมินผลการฝึกอบรม รูปแบบนี้จะทำให้ผู้วิจัยฝึกปฏิบัติที่เกี่ยวกับความรู้ในการออกแบบ การวิจัยสำหรับการฝึกปฏิบัติและการอ้างอิงแหล่งที่เชื่อถือได้ในการสำรวจอื่น ๆ ที่จะเริ่มต้น ซึ่งมีข้อดีคือการทำให้ง่ายต่อการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและการสร้างรูปแบบที่ถูกต้อง

10. รูปแบบการฝึกอบรม

10.1 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Matching Process)

จากแนวคิดของ Katz (1989) ได้อธิบายถึงการพัฒนานักบริหารในรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบของการศึกษาโดยเน้นกระบวนการผสมผสาน (Matching Process) นั้นมีกระบวนการ ดังนี้



แผนภูมิที่ 11 กระบวนการพัฒนานักบริหารโดยการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Matching Process)

รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารจากแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แน่นอนแล้วว่าการพัฒนานักบริหารให้มีความรู้ความสามารถเหมาะกับตำแหน่งแล้วก็จะมาแยกประเภทของการเรียนรู้ของนักบริหารหรือความรู้ความสามารถที่ต้องการของนักบริหารว่าเป็นประเภทความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) และทักษะ (Skill) ที่ต้องการมีอะไรบ้าง โดยให้มีการพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งเป็นสำคัญและพิจารณาดูว่าทัศนคติอะไรที่จะพึงเสริมสร้างให้แก่ผู้บริหาร

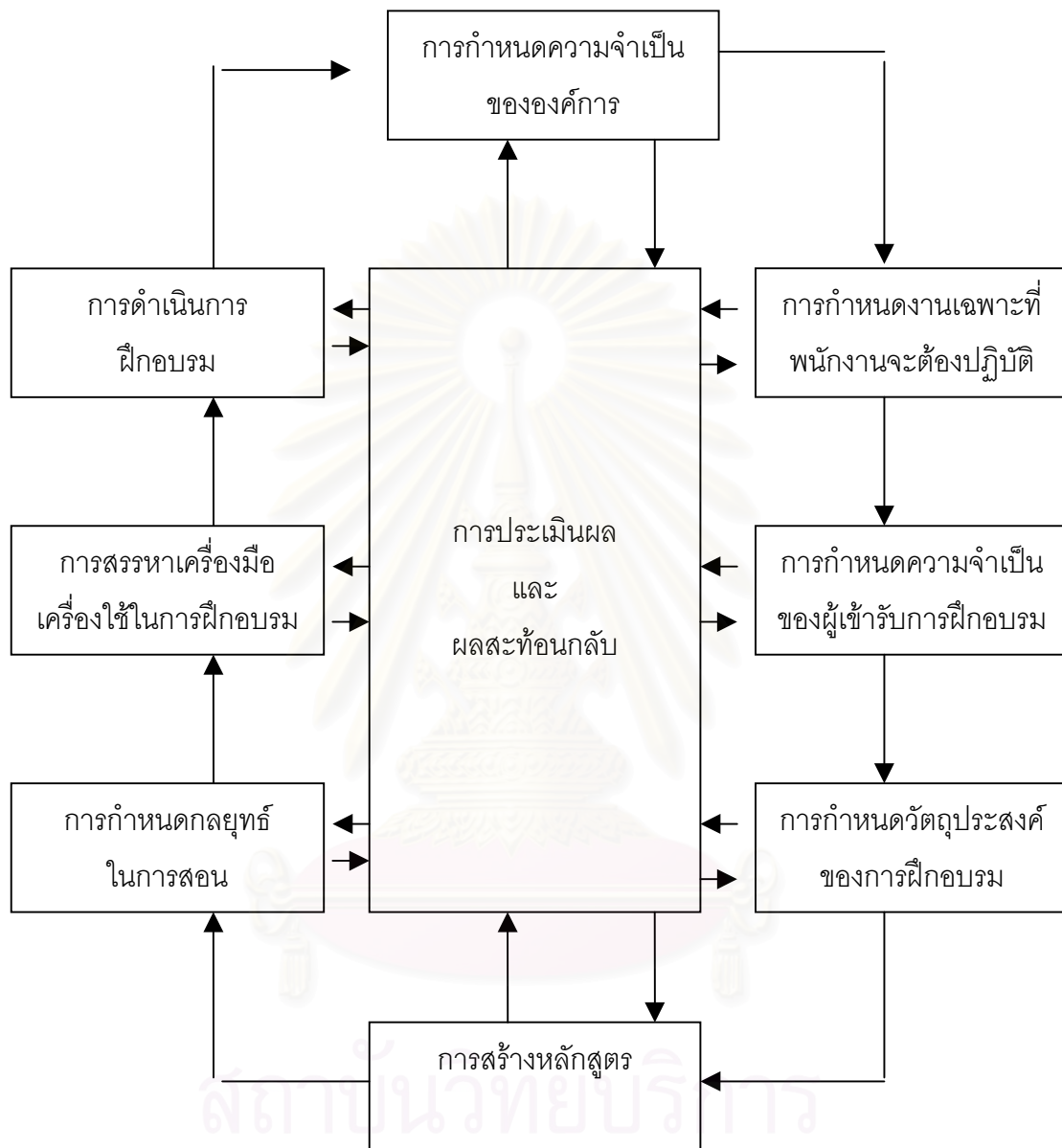
สำหรับกระบวนการเรียนรู้ก็จะสอดคล้องกับประเภทการเรียนรู้ นั่นคือ ความรู้ (Knowledge) ต้องการให้นักบริหารมีความรอบรู้ เกิดสติปัญญา ส่วนในด้านทัศนคติ (Attitude) ก็เพื่อฝึกอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดให้เป็นนักบริหารที่พึงปรารถนา ส่วนทักษะ (Skill) ก็จะใช้วิธีการฝึกหัดให้นักบริหารเกิดความชำนาญในเรื่องที่เรียน

ในด้านของรูปแบบวิธีสอน ด้านความรู้ก็จะใช้วิธีบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะหรือการอภิปรายกลุ่ม ส่วนทัศนคติ วิธีการสอนจะเป็นเรื่องการใช้เทคนิค เช่น กลุ่มพลวัต (Group Dynamic) หรือกลุ่มสัมพันธ์ หรือการใช้เกมส์การบริหาร เป็นต้น ส่วนทักษะ ก็จะต้องใช้วิธีการมีส่วนร่วม (Participation) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กรณีศึกษา เกมส์การบริหาร เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความสอดคล้องในเรื่องของประเภทของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และวิธีการใช้ สิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบเพราะเป็นเรื่องสำคัญมาก คือ หลักการเรียนรู้หรือทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทั้งประเภทของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และวิธีสอนจะต้องสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งแตกต่างจากเด็ก และมีหลายอย่างซึ่งผู้ใหญ่หรือผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ดีมาก หากผู้รับผิดชอบในการพัฒนาได้เข้าใจเรื่องการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อย่างแท้จริง

10.2 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรม The Critical Events Model

Nadler (1982: 11-13) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีความหมายในแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรระดับองค์กร เรียกว่า The Critical Events Model ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการฝึกอบรมในเชิงระบบอย่างมาก โดยแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมเป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้น จะต้องมีการประเมินผลและส่งผลสะท้อนกลับต่อขั้นตอนนั้น ๆ ก่อนเสมอ เมื่อวิเคราะห์บทบาทในความเปลี่ยนแปลงและความเหมาะสมก่อนที่จะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน Nadler เปรียบเทียบระบบการฝึกอบรมตาม Model นี้ว่าเป็นระบบเปิด (Open System) เหมือนกับระบบวงจรไฟฟ้าหรือไดอะแกรมทางวิศวกรรม (Engineering Diagram)



แผนภูมิที่ 12 กระบวนการฝึกรวมแบบ The Critical Events Model

1. การกำหนดความจำเป็นขององค์การ (Identify the Needs of the Organization)
 ในขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องค้นหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงขององค์การและปัญหานั้นสามารถที่จะสร้างสรรให้เป็นโอกาสได้ด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมของบุคลากรองค์การนั้น ๆ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมนั่นเอง
2. การกำหนดงานเฉพาะที่พนักงานจะต้องปฏิบัติ (Specify Job Performance)
 ขั้นตอนนี้เป็นการระบุแยกแยะ และกำหนดลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ที่พนักงานรับผิดชอบอยู่นั้น ว่าการที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งให้สำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความชำนาญในเรื่องใดบ้าง
3. การกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Identify Learner Needs)
 เมื่อสามารถระบุความจำเป็นขององค์การและงานที่ต้องการพัฒนาได้แล้ว จะเป็นขั้นตอนของการกำหนดความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละบุคคลว่า เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด แค่ไหน อย่างไร และจะเท่ากับปัญหาขององค์การจะได้รับการแก้ไข
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Determine Objective)
 ในการสร้างโปรแกรมการเรียนรู้ หรือ หลักสูตรในการฝึกอบรมนั้น จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมให้ชัดเจน โดยการสำรวจตรวจสอบเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพนักงานที่เป็นปัญหาว่าจะต้องแก้ไขอย่างไร ในระดับใด เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ในมาตรฐานขององค์การ
5. การสร้างหลักสูตร (Build Curriculum)
 การสร้างหลักสูตรนั้นเป็นการกำหนดเนื้อหาสาระและหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่จะสามารถสนองตอบวัตถุประสงค์ได้ เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจนสามารถได้รับความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้ จนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และความต้องการขององค์การ
6. การกำหนดกลยุทธ์ในการสอน (Select Instructional Strategies)
 กลยุทธ์การสอนนั้น คือ เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม สามารถกระตุ้นและชี้แนะให้ผู้เข้าให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และทักษะตามที่กำหนดไว้ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเลือกสรรกลยุทธ์ การเรียนรู้ (Learning Strategies) ประเภทต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนวิทยากร (Instructor) เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุผลมากยิ่งขึ้น

7. การสรรหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการฝึกอบรม (Obtain Instructional Resources)
 หมายถึง การกำหนดอุปกรณ์เครื่องใช้โสตทัศนูปกรณ์ประเภทต่าง ๆ ที่จะช่วยสนับสนุนโปรแกรม
 การฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และบังเกิดผลในการเรียนรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึก
 อบรมมากยิ่งขึ้น การเลือกอุปกรณ์เหล่านี้จะต้องพิจารณาอย่างเหมาะสม ทั้งด้านค่าใช้จ่าย
 ความยากง่าย ระยะเวลา และผลที่จะเกิดขึ้นประกอบด้วย

8. การดำเนินการฝึกอบรม (Conduct Training)

เป็นขั้นตอนของการจัดดำเนินการฝึกอบรมซึ่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องทำ
 หน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilitators) ด้วยการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือ
 เครื่องใช้ การดูแลโปรแกรมที่กำหนดไว้ให้ดำเนินไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า มีการ
 ปรีกษาหารือกับวิทยากร และตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น
 ระยะ ๆ ด้วย

9. การประเมินผลและผลสะท้อนกลับ (Evaluation and Feedback)

หมายถึง ในทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมจะต้องมีการประเมินผลและ
 พิจารณาผลสะท้อนกลับเสมอ เพื่อดูว่ามีปัญหาอุปสรรค หรือมีผลกระทบใด ๆ หรือไม่คุ้มค่าที่จะ
 ดำเนินการในขั้นตอนต่อไปหรือไม่ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรขององค์การตาม
 วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อเป็นความมั่นใจว่าโครงการที่เตรียมการขั้นนี้จะได้
 ประโยชน์คุ้มค่า ไม่สูญเปล่า

จากรูปแบบและกระบวนการในการฝึกอบรมดังที่ได้แสดงในแผนภูมิข้างต้นนั้น จะเห็น
 ได้ว่า Nadler ได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นว่า การฝึกอบรมที่ถูกต้องนั้นจะต้องเริ่มวิเคราะห์
 จากความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมเกิดขึ้นในองค์การเสียก่อน โดยต้อง
 วิเคราะห์หรือศึกษาให้ชัดเจนว่า สิ่งที่เป็นอย่างแท้จริงที่ต้องมีการฝึกอบรมนั้นคืออะไร จำเป็น
 ต้องใช้การฝึกอบรมในการแก้ไขปัญหาหรือไม่ อาจใช้วิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการฝึกอบรมได้
 หรือไม่ ถ้าจำเป็นก็ต้องมีการกำหนดเนื้อหาและลักษณะที่ชัดเจนเพื่อจะต้องมีการฝึกอบรมต่อไป
 ทั้งนี้ เพื่อจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ในการฝึกอบรมได้ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม
 การฝึกอบรมจะได้ผลดีนั้นต้องมีการศึกษาความต้องการหรือปัจจัยในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 หรือผู้เรียนด้วยเพื่อจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ได้สอดคล้องกันระหว่างองค์การและผู้เข้ารับการฝึก
 อบรม

ขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งตามหลักของ Nadler ที่กล่าวมาแล้ว ก็คือ การกำหนด
 วัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นจากโครงการฝึกอบรม เพราะต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็น

(Needs) มาอย่างถูกต้องเสียก่อนจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้เหมาะสม สอดคล้อง และสามารถวัดผลและประเมินผลได้อย่างแท้จริง หลังจากนั้นจะเป็นการสร้างหลักสูตร เนื้อหาสาระ การเลือกเทคนิคและวิธีการที่ใช้ การเลือกวิทยากรและวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรม ฯลฯ เมื่อทุกอย่างเรียบร้อยแล้วก็สามารถดำเนินการฝึกอบรมได้ต่อไป

ข้อสังเกตที่น่าสนใจในรูปแบบและกระบวนการของ Nadler ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ในรูปแบบนี้ได้กำหนดให้ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจนกระทั่งถึงการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการประเมินผลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับนั้น เขาได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษโดยต้องมีการประเมินผลและทบทวนในทุกขั้นตอนของงาน มีข้อให้งานฝึกอบรมจบกระบวนการในขั้นสุดท้ายก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขได้ทันทั่วทั้งทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม

10.3 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Abella

Abella (1989: XI – XV) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมนั้นก็เปรียบเสมือนกับการจัดแสดงของโรงละครหรือมหรสพ กล่าวคือการแสดงจะออกมาได้ดี มีความประทับใจและดึงดูดความสนใจของผู้ชมได้มากน้อยเพียงใด อยู่ที่การเตรียมการหรือการออกแบบ หรือการสนับสนุนของหลาย ๆ ฝ่าย แม้กระทั่งพนักงานตกแต่งม่านหรือเวทีอีกด้วย ดังนั้น ในการที่จะจัดการฝึกอบรมให้บรรลุผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น การพัฒนารูปแบบ (program) และความพร้อมในการเตรียมการจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง จากสิ่งเหล่านี้เองจะมีผลต่อการนำโครงการฝึกอบรมไปปฏิบัติและประเมินติดตามผลโครงการฝึกอบรมต่อไป

ในขั้นของการเตรียมการพัฒนาโครงการฝึกอบรมนั้น Abella ได้กำหนดกระบวนการในการดำเนินการไว้ 10 ขั้นตอนด้วยกัน (ไม่รวมถึงการนำโครงการไปปฏิบัติและการประเมินติดตามผลโครงการ) โดยแนวคิดของเขาจะเริ่มตั้งแต่การร่างโครงการนั้น จะต้องคำนึงถึงการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training needs) เป็นลำดับแรก ต่อจากนั้นจึงกำหนดยุทธวิธีที่เหมาะสมในการดำเนินการฝึกอบรมและขั้นตอนต่าง ๆ ต่อไปจนการฝึกอบรมได้สิ้นสุดลง

ขั้นตอนที่ Abella กำหนดไว้ในการพัฒนา Training programs ได้แก่ ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
(Gathering Information on Training Needs)

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมข้อมูลเอกสารและการเขียนโครงการฝึกอบรม
(Preparing the Program Specifications Documents)

ขั้นตอนที่ 3 การประชุม/การปรึกษาหารือเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ

(Conducting the Design Meeting)

ขั้นตอนที่ 4 การเตรียมเอกสารที่จำเป็นต้องใช้ตามที่กำหนดไว้ในโครงการ

(Preparing the Design Document)

ขั้นตอนที่ 5 การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่กำหนดไว้และการวางแผนโครงการใช้วัสดุอุปกรณ์เหล่านี้ (Preparing the Materials List and Project Plan)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดหาข้อมูลและการจัดทำแผนในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์

(Gathering Information for Program Materials)

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดรายละเอียดของวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในโครงการ (Writing Materials)

ขั้นตอนที่ 8 การตรวจสอบเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ที่กำหนดไว้ในโครงการ

(Conducting the Materials Test)

ขั้นตอนที่ 9 ทดสอบหรือทดลองใช้วัสดุอุปกรณ์ที่กำหนดไว้ในโครงการ

(Testing the Materials Test)

ขั้นตอนที่ 10 การทดลองใช้รูปแบบหรือขั้นตอนการฝึกอบรมทั้งหมด (Holding the Pilot Program)

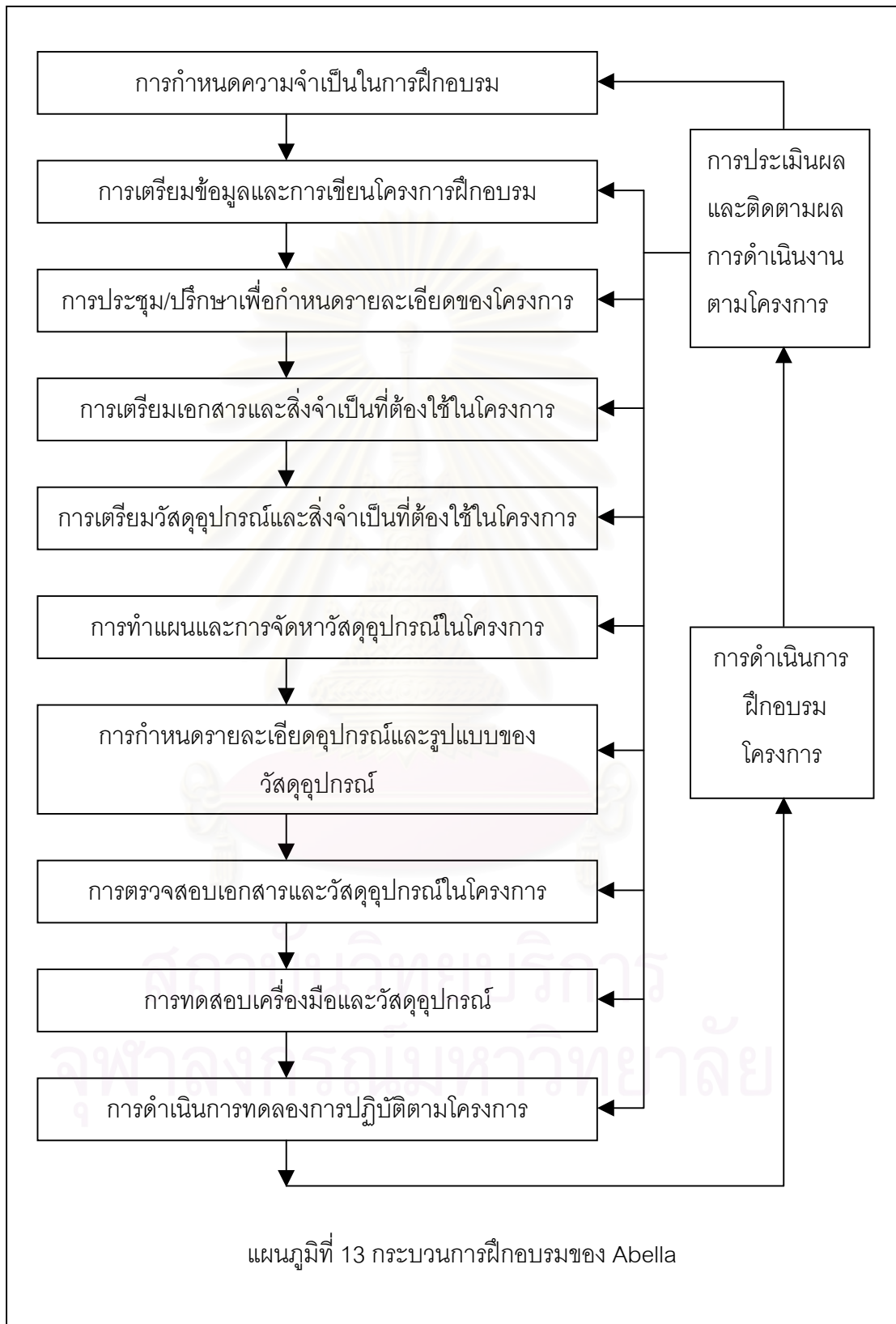
(Holding the Pilot Program)

ต่อจากนั้นเมื่อมีการกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาโครงการฝึกอบรมแล้ว จำเป็นต้องมีการกำหนดรูปแบบการใช้ยุทธวิธีในการฝึกอบรมให้เหมาะสม การกำหนดหลักสูตรและวิธีการดำเนินการฝึกอบรม การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และอื่น ๆ เมื่อมั่นใจว่าโครงการที่ได้พัฒนานั้นมีความพร้อมและความเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์แล้ว จึงดำเนินการฝึกอบรม

(implementing) และประเมินผล/ติดตามผลการฝึกอบรม (evaluation and follow-up) ต่อไป

(Abella, 1989: 3-84)

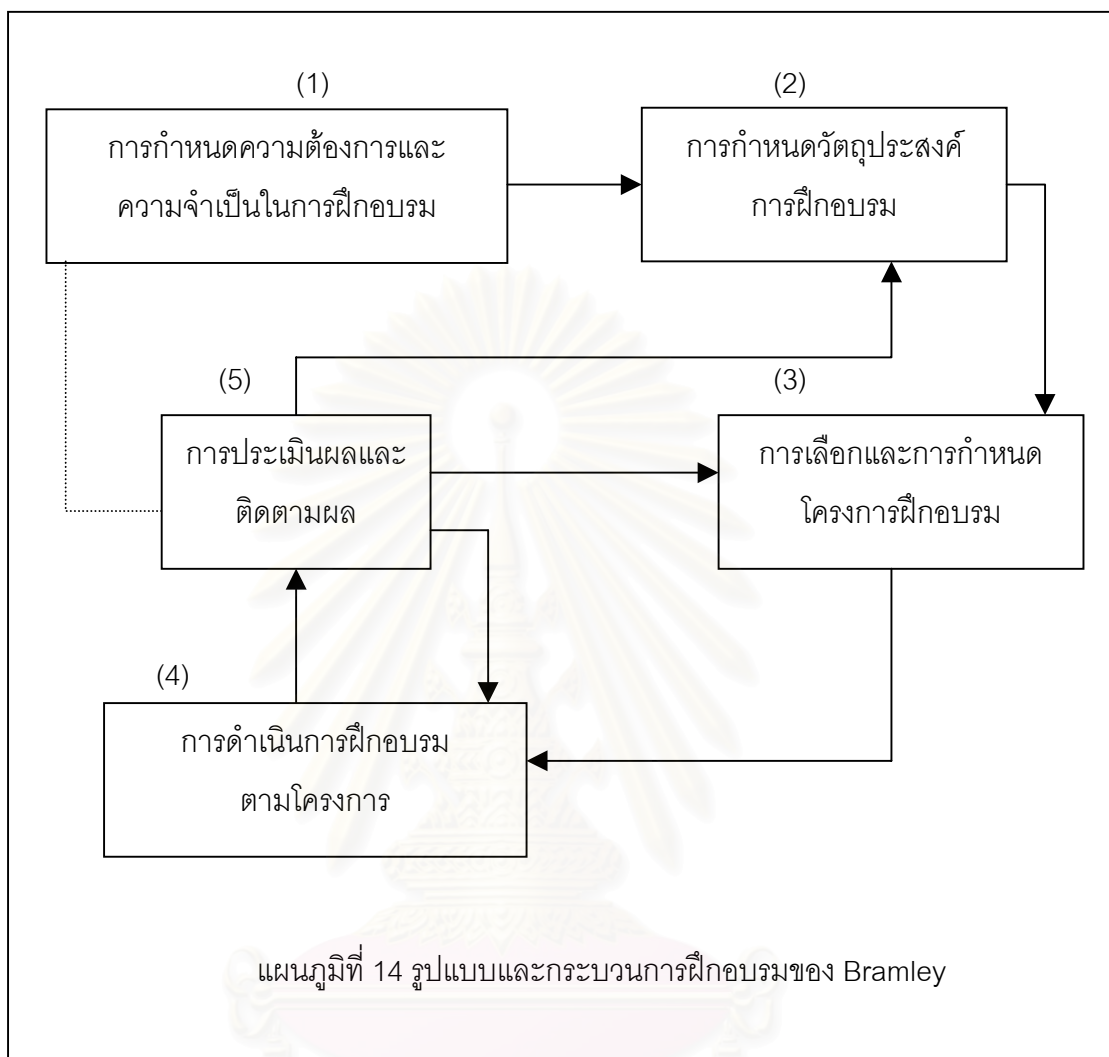
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



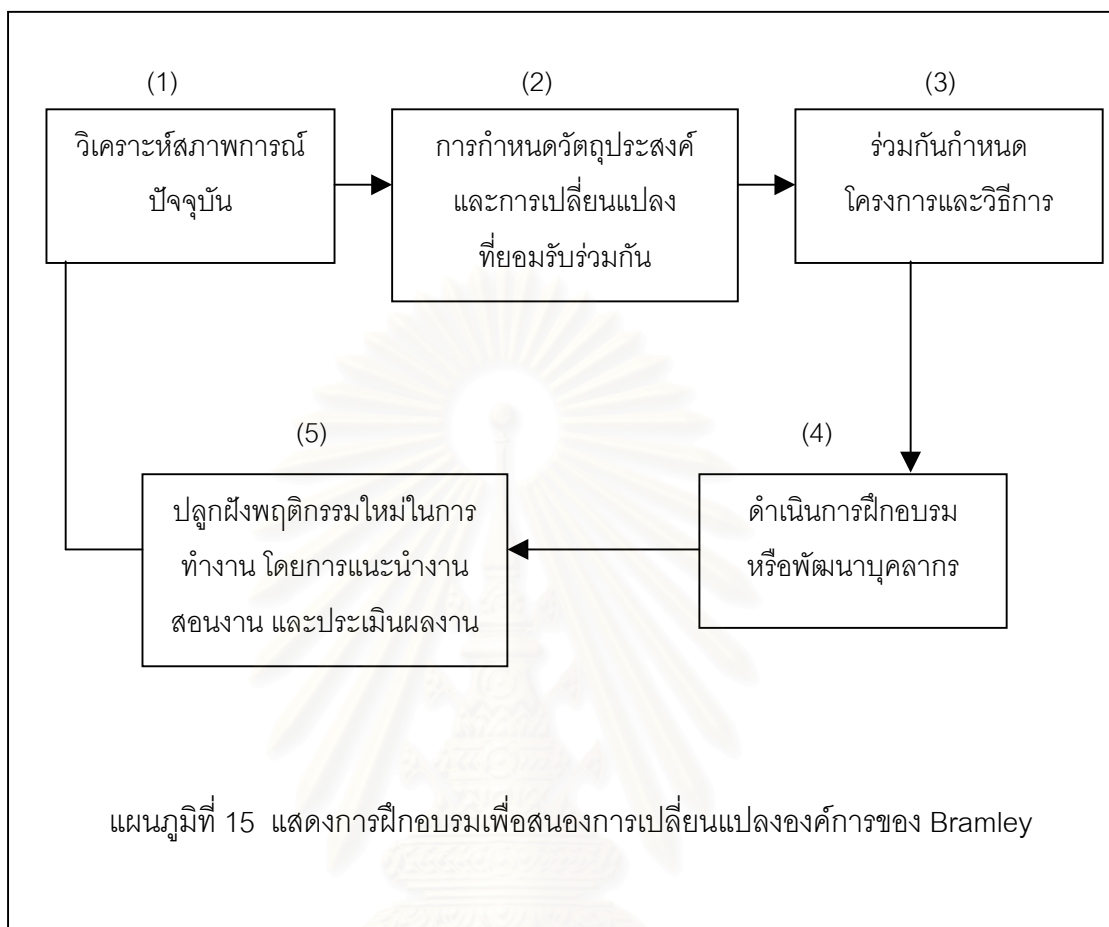
10.4 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Bramley

ความคิดในเรื่องการกำหนดให้กระบวนการฝึกอบรมเป็นระบบ (system) ที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันในแต่ละขั้นตอนนั้นว่ามีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมของนักวิชาการเป็นอย่างมาก Bramley (1990: 6-7) ก็ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าในการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการฝึกอบรมนั้นจำเป็นต้องพิจารณาในเชิงทฤษฎีระบบ (system approach) อย่างชัดเจน เพราะในการฝึกอบรมนั้นมีขั้นตอนและกระบวนการที่แน่นอนและเชื่อมโยงกัน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดทำโครงการ การควบคุม การประเมินและติดตามผล ฯลฯ ดังนั้น จึงได้กำหนดแนวคิดว่าการฝึกอบรมนั้นจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นการดำเนินการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาว่ามีความจำเป็นหรือไม่ เพียงใด ที่ต้องการมีการฝึกอบรม และหากมีความจำเป็นจริงควรฝึกอบรมแก่ใคร ด้วยวิธีการอย่างไร มีเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์อย่างไร
2. ขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เมื่อทราบถึงความจำเป็นว่าต้องการฝึกอบรมอย่างแน่นอนแล้ว จะต้องกำหนดเนื้อหาและขอบเขตให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ถูกต้อง กำหนดผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม รวมทั้งจะได้ใช้เป็นแนวทางในการวัดผล ประเมินผล และติดตามผลต่อไปด้วย
3. ขั้นการเลือกหรือกำหนดหรือการออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยจะต้องมีการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม การใช้ยุทธวิธี การใช้นวัตกรรมและสื่อในการฝึกอบรม การใช้เทคนิคและกลยุทธ์ต่าง ๆ การกำหนดเนื้อหาสาระในหลักสูตร การกำหนดรูปแบบและแนวทางในการบริหารและจัดการโครงการ
4. ขั้นการดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการตามแผนและโครงการที่ได้กำหนดไว้ การแจ้งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การจัดหาวิทยากร การใช้เทคนิคและยุทธวิธีในการฝึกอบรม การใช้วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้
5. ขั้นการประเมินผล ติดตามผลโครงการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลทั้งในขณะที่กำลังดำเนินการฝึกอบรม ภายหลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรม รวมทั้งการติดตามผล (Follow-up) ผลการนำความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงว่าบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมากน้อยเพียงใด



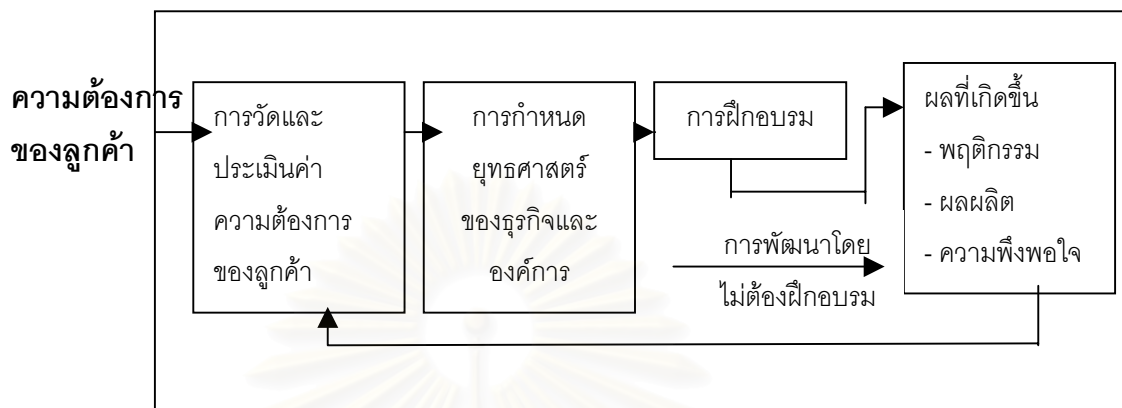
การฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพและผลผลิตในการทำงานขององค์กร ดังนั้น ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องให้เหมาะสมและได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เพราะการฝึกอบรมแต่ละครั้งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและงบประมาณค่อนข้างสูง ดังนั้นต้องกำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แน่นอน (plan to change) ที่จะเกิดขึ้นต่อบุคลากรและผลิตผลขององค์กรนั้น ๆ ให้ตรงต่อความต้องการขององค์กรมากที่สุด ดังนั้น Bramley จึงให้คำหนึ่งถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเป็นที่ตั้ง (objectives) แล้วกำหนดมรรควิธี (means) เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กรเหล่านั้น (Bramley, 1990: 6- 7)



10.5 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Mike Wills

Wills (1992: 1-20) ได้พยายามนำเอาทฤษฎีและรูปแบบการฝึกอบรมตามที่ได้รับ ความนิยมกันมาสรุปและประยุกต์ไว้ตามขั้นตอนและลำดับขั้นในการนำไปสู่ทางปฏิบัติจริง ในขั้น ตอนที่ Wills ได้นำมาเสนอนั้นเป็นไปตามกระบวนการในการคิดและการปฏิบัติงานของมนุษย์และ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานและการจัดการโครงการฝึกอบรมดังกล่าว Wills ได้เสนอรูปแบบ เบื้องต้นว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นระบบที่มีความสำคัญระบบหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคคล ในภาคธุรกิจหรือองค์การธุรกิจนั้นให้มีทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมตามที่องค์การและผู้รับบริการ จากองค์การนั้นต้องการ

ธุรกิจหรือองค์การ



แผนภูมิที่ 16 แสดงการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของระบบธุรกิจและองค์การ

จากแผนภูมิดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ในภาคธุรกิจหรือองค์การของรัฐโดยทั่วไปนั้น หน้าที่หลักประการหนึ่งคือ การให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้มารับบริการ อาจเป็นรูปของการบริการขายสินค้าหรือการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ก็ตามความต้องการของลูกค้า (customer requirement) เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ธุรกิจหรือองค์การทุกแห่งจะอยู่รอด (survival) หรือก้าวหน้า (progress) ได้นั้นอยู่ที่ว่า องค์การหรือธุรกิจนั้นจะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการได้มากน้อยเพียงใดในปัจจุบันต่าง ๆ ที่ธุรกิจและองค์การมีอยู่ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ “บุคลากร” จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพและความรู้ ความสามารถ ฯลฯ จะสร้างผลิตผล (outputs) ตามที่ลูกค้าและผู้ให้บริการต้องการได้

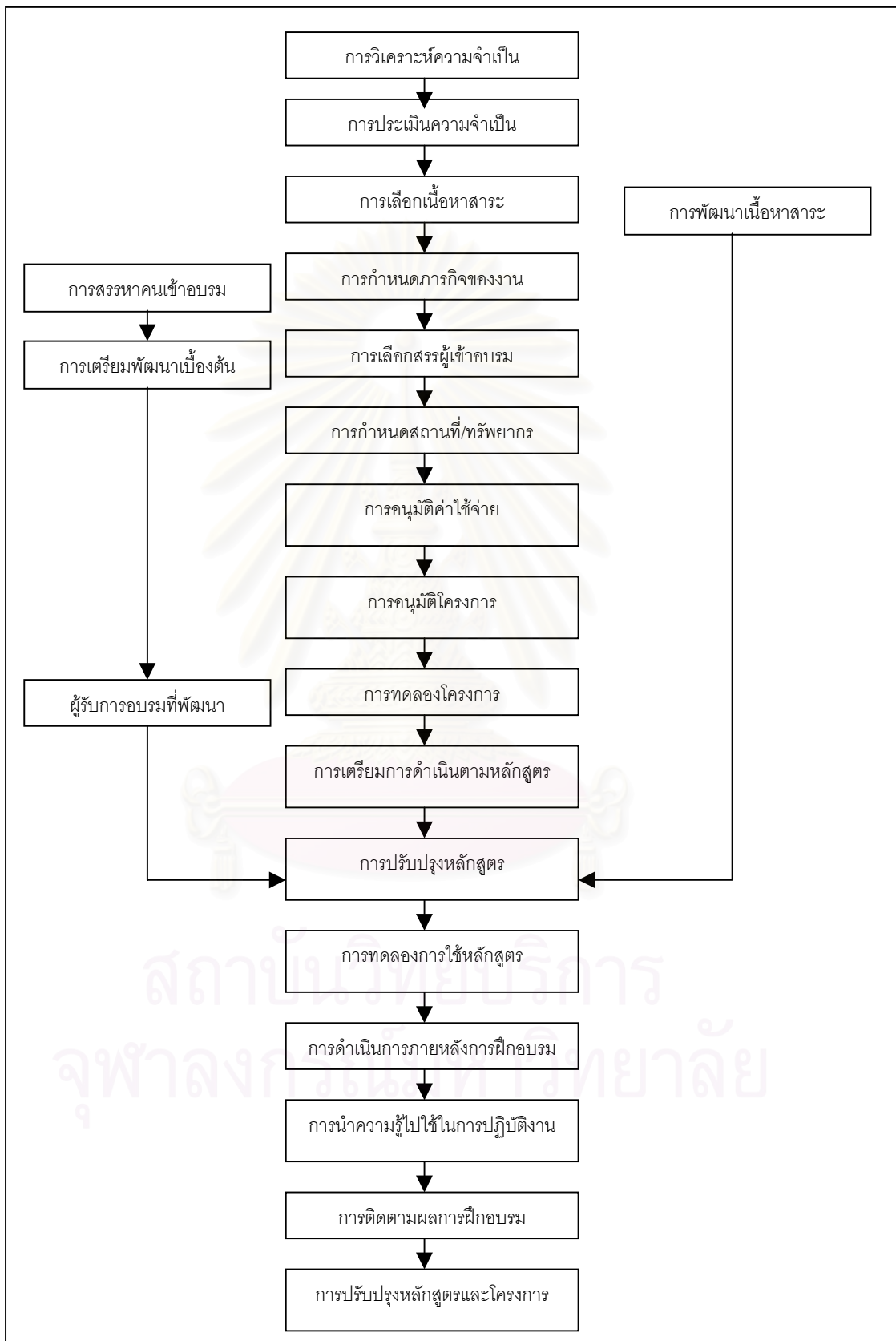
หนึ่งในเรื่องขั้นตอนการฝึกอบรมนั้น Wills (1992: 4-5) ได้กำหนดเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งสิ้น ทั้งนี้ ได้ให้ข้อสังเกตว่าในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ตนเองได้เสนอในทางปฏิบัตินั้นจะต้องระมัดระวัง และต้องทบทวนตรวจสอบในขั้นตอนที่สำคัญ จำนวน 8 ประการ คือ (Wills, 1992: 15-16)

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (need analysis and evaluation)
2. ขั้นตอนในการทดลองใช้หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร (pilot courses – within course development)
3. ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินผู้เข้ารับการอบรม (trainer certification)

4. ขั้นการจัดหาค่าใช้จ่ายของโครงการ (finalize budget)
 5. ขั้นการจัดทำโครงการฝึกอบรม (finalize training plan)
 6. ขั้นเตรียมหลักสูตร/เนื้อหาสาระในการฝึกอบรม (course preparation)
 7. ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของวัตถุประสงค์/หลักสูตร (validate Training)
 8. ขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรม (evaluation)
- สำหรับขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรมนั้น Wills ได้เสนอรายละเอียดไว้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 17 แสดงรูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Wills

10.6 รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของบริษัท AT&T

ในปี ค.ศ. 1980 บริษัท AT&T (American Telephone and Telegraph Company) ได้จัดทำเอกสารพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมบุคลากรของบริษัทออกมาชุดหนึ่ง เรียกว่า “The Trainer Library” ประกอบด้วย เอกสาร จำนวน 1 ชุด ต่อเนื่องกัน โดยได้แบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมออกเป็น 6 ขั้นตอน (American Telephone and Telegraph Company, 1988 VI : 1-10) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นตอนการวิเคราะห์หรือขั้น Analysis

เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาความเป็นไปขององค์การหรือหน่วยงาน ใน 3 ประการ กล่าวคือ

- การวิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงาน (Need Analysis)
- การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Training Requirement Analysis)
- การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 : ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์และการทดสอบหรือขั้น Objectives and Tests

ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรมและการสร้างหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการฝึกอบรมตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ว่าบรรลุผลมากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 3 : ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรหรือขั้น Instructional Design

เป็นการกำหนดเนื้อหาสาระหรือขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมในการเรียนรู้เพื่อให้การฝึกอบรมนั้น ๆ บรรลุผลตามเป้าหมาย และกำหนดหัวข้อการเรียนรู้ การกำหนดยุทธวิธีในการเรียนรู้ การเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละวิชา การกำหนดหัวข้อในหลักสูตร (course schedule) เป็นต้น หลักสูตรที่จำเป็นขั้นตอนหนึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวหรือต้นแบบในการดำเนินการฝึกอบรมต่อไปนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 4 : การผลิตสื่อการเรียนรู้หรือขั้น Material Development

จะเป็นกระบวนการในการผลิตสื่อการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมและขั้นตอนต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของรายวิชา หรือเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ สื่อหรือเอกสารการเรียนรู้ (course text) จะประกอบไปด้วยคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคู่มือวิทยากร แบบฝึกหัด เอกสารประกอบการบรรยาย อุปกรณ์ประกอบการทดลอง ฯลฯ รวมทั้งวัสดุทัศนูปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม

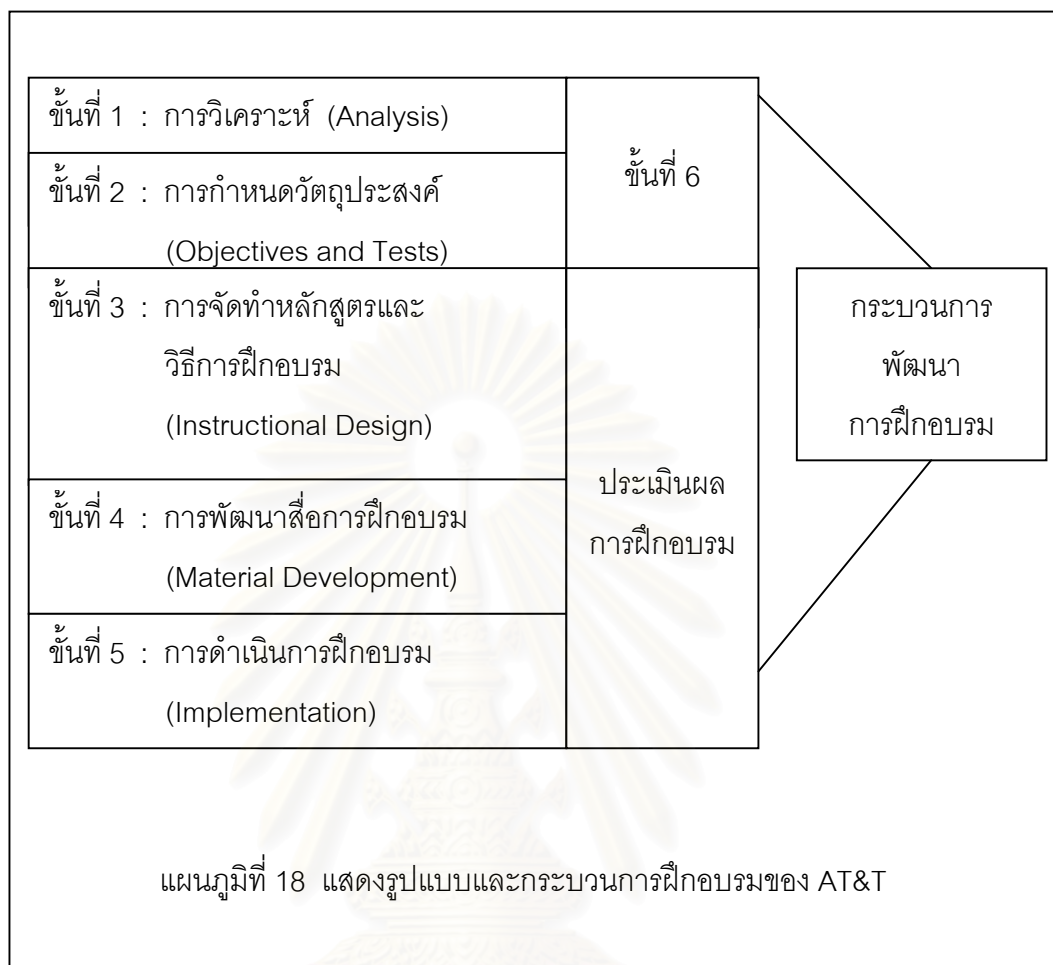
ขั้นตอนที่ 5 : ขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรมหรือขั้น Implementation

จะเป็นการดำเนินการฝึกอบรมตามระบบและกระบวนการที่ได้เตรียมไว้แล้ว การเรียกดักผู้เข้ารับการฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การอำนวยความสะดวก การให้บริการในด้านต่าง ๆ การดำเนินการตามหลักสูตรและกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ การส่งเสริมและสนับสนุนให้การฝึกอบรมเป็นไปตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการฝึกอบรม ฯลฯ การรวบรวมเอกสารและการเผยแพร่กิจกรรมและผลงานที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 6 : การประเมินผลหรือขั้น Evaluation

เป็นการประเมินผลการฝึกอบรมว่าบรรลุมากน้อยเพียงใด สมความต้องการหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการประเมินผลนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ กล่าวคือ ในส่วนแรกจะเป็นการประเมินประสิทธิภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการดำเนินการโครงการฝึกอบรม (formative evaluation) และการประเมินประสิทธิภาพที่เป็นผลรวมอันแท้จริงของหลักสูตรที่เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน (summative evaluation) เช่น การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ของผู้เข้ารับการอบรม ฯลฯ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการฝึกอบรมของ AT&T ที่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน มีเหตุและผลซึ่งกันและกัน มีลักษณะคล้ายกับของ Leonard Nadler (The Critical Events Model) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น



11. การวิจัยอนาคต (Future Research)

การศึกษาอนาคตเป็นสิ่งที่เป็นไปได้และมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อกำหนดเป้าหมายทางเลือกและเปลี่ยนเส้นทางในการดำเนินชีวิต (ยุค ศรีอาริยะ, 2539: 110) โดยทั่วไปเชื่อกันว่านักวิจัยอนาคตทำงานเพื่อทำนายว่า อะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ความจริงนักวิจัยอนาคตรู้ดีกว่าคนอื่นว่าอนาคตนั้นทำนายไม่ได้และไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างแท้จริงว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต เพียงแต่สามารถแนะนำได้ว่าอะไรน่าจะเกิดขึ้น การรู้ความเป็นไปได้ในอนาคตคือการรู้ว่าอะไรอาจจะเกิดขึ้น ทำให้สามารถเลือกได้ ถ้าไม่รู้ว่าไม่มีทางเลือกอะไร ก็ไม่อาจเลือกได้ว่าต้องการให้เกิดอะไรหรือทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้น ดังนั้นในขั้นตอนแรกของการสร้างอนาคตที่ดี คือการบ่งชี้ว่าอะไรอาจเกิดขึ้นในอนาคต (พรชูลี อาชวอำรุง, 2538: 143) สำหรับสาระเบื้องต้นที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการวิจัยอนาคต คือ

11.1 ความหมายของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตเป็นการศึกษาเพื่อมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่น่าจะเป็นเกิดขึ้น (เทียนฉาย กิระนันท์, 2539: 103) หรือเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่าง ๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งคาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530: 42) ทั้งนี้จะเป็นเสมือนการศึกษาแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ใดภาพหนึ่งในอนาคต โดยมีการศึกษาอย่างเป็นระบบ ใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน (ตรีชดา ปุ่นสำเร็จ, 2541: 55) สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคต เป็นการศึกษามีระเบียบแบบแผนเป็นระบบ โดยมองถึงเหตุการณ์หนึ่ง ที่คาดว่าจะ เป็นไปได้ในอนาคต และมีปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

11.2 ความเชื่อพื้นฐาน

ในมโนทัศน์เบื้องต้นของการวิจัยอนาคต จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529: 3-4) กล่าวว่า ประกอบด้วย 4 P's คือ

11.2.1 Projection การบรรยายสะท้อนถึงถึงการเลือกต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้ในอนาคต การบรรยายรูปแบบต่าง ๆ นี้ นักอนาคตศาสตร์เรียกว่า การสร้างภาพอนาคต (Scenario Building)

11.2.2 Preparation การเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับอนาคต การเตรียมยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ที่จะดำเนินการให้บรรลุกับอนาคตที่พึงประสงค์ และขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะเผชิญกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์

11.2.3 Protection การคิดถึงทางเลือกต่างๆ ทำให้ตระหนักถึงโอกาสของการเกิดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยให้สามารถหาทางป้องกันและกำจัดองค์ประกอบที่ทำให้เกิดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ล่วงหน้าได้

11.2.4 Preservation เมื่อกำหนดอนาคตที่พึงประสงค์ สามารถหาทางรักษาหรือสงวนอนาคตที่ต้องการไว้ โดยพยายามทำให้เกิดเป็นจริง

ทั้งนี้นักอนาคตนิยมจึงมีความเชื่อพื้นฐานว่า (1) มนุษย์มีระเบียบวิธีในการศึกษาแนวโน้มในอนาคตอย่างเป็นระบบ (2) ความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับอนาคต มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของเขา และ(3) มนุษย์สามารถจะควบคุมและสร้างอนาคตได้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2538: 136) แต่ในความคิดเห็นของพรชูลี อาชวอำรุง (2538: 144-145) ระบุเกี่ยวกับความเชื่อและความจริงในการวิจัยอนาคตว่า

1) ความเชื่อ: นักอนาคตพยายามทำนายอนาคตและประสพแต่ความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง
 ความจริง : นักอนาคตพยายามบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยการทำนาย
 เหตุการณ์ คือ การเสนอข้อความซึ่งบ่งชี้ว่าอะไรน่าจะเกิดขึ้น ถ้าปล่อยให้แนวโน้มร่วมสมัยคงเป็น
 ไปตามที่ปรากฏอยู่ และเชื่อว่าการพยากรณ์จะเป็นข้อความที่บ่งชี้ว่า บางอย่างจะเกิดขึ้นใน
 อนาคตอย่างแน่นอน ซึ่งเป็นไปไม่ได้ เพราะการตัดสินใจของบุคคลทำให้อนาคตเปลี่ยนแปลงไป
 หรือความไม่แน่นอนเป็นธรรมชาติของมนุษย์

2) ความเชื่อ : การทำนายและการวางแผนระยะยาวเป็นสิ่งที่ดี สำหรับรัฐบาลและธุรกิจ
 ต่าง ๆ แต่ไม่มีประโยชน์ต่อเอกัตบุคคล

ความจริง : การทำนายอาจช่วยการวางแผนอาชีพ การลงทุนหรือการกำหนดวิถีชีวิต
 การทำนายจะบ่งชี้ได้ว่า อาชีพใดจะมีโอกาสได้งานทำง่าย หรือธุรกิจใดควรลงทุน จะมีประชากร
 กี่คนในเมืองและจะก่อให้เกิดปัญหาจราจรอย่างไร บางทีอาจทำให้การตัดสินใจย้ายบ้านไปอยู่ใกล้
 สถานีรถไฟ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทุกคนจะได้รับประโยชน์จากคำทำนาย

3) ความเชื่อ : การทำนายอนาคตไม่มีผลเพราะไม่สามารถทำอะไรเปลี่ยนแปลงได้

ความจริง : อนาคตเกี่ยวกับเวลาเรื่องเดียวที่สามารถจัดการได้ อดีตผ่านพ้นไปแล้ว
 แก้ไขไม่ได้ การตัดสินใจในปัจจุบันก่อให้เกิดผลต่ออนาคต และมีโอกาสจัดการกับอนาคตอันไกล
 มากกว่าอนาคตอันใกล้ โดยจะกระทำสิ่งที่จำเป็นเพื่ออนาคตนั้น ๆ ได้

11.3 จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง แต่มีจุดมุ่งหมาย
 อื่นอยู่ด้วย คือ (พินธุสุรย์ ลดาวัลย์ และคณะ, 2527: 24)

1. เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคตที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้สำหรับ
 ประชากรกลุ่มหนึ่ง
2. เพื่อพิจารณาบททวนระดับความรู้หรือความไม่รู้เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้
3. เพื่อชี้ให้เห็นผลพาดพิงหรือผลอันอาจเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้นั้น
4. เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงอนาคตอันไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้
5. ทำให้เข้าใจกฎเกณฑ์ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ทั้งนี้จุดมุ่งหมายต่างๆ ดังกล่าวจะครอบคลุมการสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไป
 ได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์
 เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้
 หดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ข้อมูลที่

ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์และการป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2532: 259, 2538: 136)

11.4 ลักษณะที่สำคัญ

ลักษณะที่สำคัญของการวิจัยอนาคต ในเรื่องของอนาคตปริทัศน์นั้น (พรชูลี อาชวอำรุง, 2538: 147-148) กล่าวถึงหลักการที่เน้นความแตกต่างระหว่างมโนทัศน์หลัก ๆ ที่เกี่ยวกับอนาคตไว้ดังนี้

1. แนวโน้ม (Trend) เป็นรายการต่อเนื่องของลักษณะทางสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจหรือการเมือง ซึ่งสามารถประมาณได้จากช่วงเวลาหนึ่งที่ผ่านมา แนวโน้มนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักเกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อยเป็นระยะยาว อันสะท้อนให้เห็นพลังที่ทำให้เป็นภาพของภูมิภาค ประเทศหรือสังคมโดยทั่วไป แนวโน้มจึงมักจะเป็นระยะยาว

2. เหตุการณ์ (Event) เป็นการเกิดขึ้นเจียบ ๆ แต่สามารถยืนยันได้ และทำให้ออนาคตแตกต่างจากอดีต ในสาระสำคัญเหตุการณ์มักจะเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียวและสลายไป โดยทั่วไปมักเห็นได้ชัด มีพลังสูงและมีผลกระทบระยะสั้นต่อระบบ อาจกล่าวได้ว่าเหตุการณ์เป็นเรื่องการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross – sectional) ในขณะที่แนวโน้มเป็นเรื่องของการวิจัยระยะยาว (Longitudinal)

3. ประเด็นที่กำลังปรากฏ (Emerging Issue) เป็นความขัดแย้งที่น่าจะเกิดขึ้นจากแนวโน้มหรือเหตุการณ์ ซึ่งอาจจะต้องมีการตอบสนอง โดยทั่ว ๆ ไป ประเด็นที่กำลังปรากฏมีลักษณะหลายอย่าง การโต้แย้งจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ใด อาจยังปรากฏไม่ชัดเจน ผู้มีส่วนร่วมจะนิยามประเด็นที่กำลังปรากฏและทำให้ร่วมสมัย ประเด็นเหล่านี้เกี่ยวข้องกับค่านิยมและความสนใจที่ขัดแย้งกัน ประเด็นเหล่านี้มีโซ่ปัญหาที่ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญอาจแก้ได้ทันที แต่เป็นประเด็นที่กำหนดขึ้นด้วยศัพท์ที่เติมไปด้วยค่านิยม และต้องมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างความเป็นไปได้หลาย ๆ อย่างในอนาคต

นอกจากนี้ลักษณะที่สำคัญของการศึกษาอนาคต นาทยา ปิรันธนานนท์ (2527: 36-40) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เวลา การกล่าวถึงระยะเวลาในอนาคตศาสตร์ มักจะกล่าวเป็นช่วงเวลาจาก 5 – 50 ปี หรือบางที่มากกว่านี้ หรือบางที่กล่าวเป็นระยะเวลา “ จากนี้ไป 20 – 30 ปี ข้างหน้า “ ในการมองอนาคตมิใช่ดูจากความแตกต่างของเวลา แต่เป็นเรื่องของการเน้นถึงสภาพเงื่อนไขและ

สภาพการเปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลต่อความเป็นไปได้ในอนาคตของสิ่งที่กำลังศึกษาและทางเลือกของการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจในปัจจุบันด้วย

2. ปัญหา ปัญหาที่นักวิจัยอนาคตให้ความสนใจ มีอย่างน้อย 3 ลักษณะคือ ประการแรก มิใช่เป็นปัญหาที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหรือการตัดสินใจของใคร โดยเฉพาะ ประการที่สอง มักจะนำแนวทางต่าง ๆ ของสาขาวิชามาใช้ในการแก้ปัญหาโดยให้สัมพันธ์กับปัญหาที่แท้จริงที่เป็นอยู่ และประการสุดท้าย ปัญหาอาจก่อตัวขึ้นเพื่อการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่การแก้ปัญหาที่แน่นอนยังไม่สามารถคาดหวังได้

3. ความไม่แน่นอนและความต่อเนื่อง ความไม่แน่นอนเป็นเรื่องธรรมดาในกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันของมนุษย์ โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะการอาศัยประสบการณ์เป็นองค์ประกอบ ปรัชญาการณีนีในบางอย่าง อาจทราบความเป็นไปได้ของโอกาสที่สิ่งนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ ถ้าปรัชญาการณีนีมีลักษณะของความต่อเนื่องที่เคยเป็นมาและดำเนินการอยู่ต่อไป กรณีเช่นนี้ความแน่ใจในการศึกษาอนาคตของสิ่งนั้นก็อาจมีมาก แต่ในสภาพความเป็นจริงในสังคม ปรัชญาการณีนีหลายอย่างมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไม่ต่อเนื่องและไม่คงที่เนื่องจากมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงนั้น บางครั้งเหลือวิสัยที่จะทราบหรือควบคุมตัวแปรนั้นไว้ล่วงหน้า ในลักษณะเช่นนี้ความไม่แน่นอนจะมีมาก ดังนั้นสิ่งที่กำลังเผชิญอยู่คือปัญหาหรือปรัชญาการณีนีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ซึ่งนักวิจัยอนาคตให้ความสำคัญ ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาอนาคต

4. ความพอเพียง เนื่องจากอนาคตเป็นเรื่องของความไม่แน่นอน เพราะข้อจำกัดในเรื่องความรู้เกี่ยวกับอนาคตของสิ่งนั้นและเพราะว่าอนาคตโดยตัวมันเองเป็นผลของการตัดสินใจที่ยังมาไม่ถึง ผลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจึงมีลักษณะที่ไม่รู้จักพอ ไม่ยุติที่ผลอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่มักจะมีทางเลือกหลายอย่าง การวิจัยอนาคตไม่ได้มีเป้าหมายเบื้องต้นอยู่ที่การพยากรณ์ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น แต่เป็นการจัดเตรียมภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาไว้ล่วงหน้า ดังนั้นการวิจัยอนาคตจึงมักเกี่ยวข้องกับการแสวงหาทางเลือกแห่งอนาคต

5. ทฤษฎี โดยทั่วไปการวิจัยอนาคตไม่ผูกพันอยู่กับทฤษฎีที่อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของเหตุการณ์ต่าง ๆ แต่มีได้หมายความว่า การวิจัยอนาคตจะใช้วิธีการพยากรณ์โดยอาศัยสัญชาตญาณ แต่ในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่าง ๆ และการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ นักวิจัยอนาคตจะมีอิสระมากกว่านักสังคมศาสตร์ ที่มักจะใช้และสร้างทฤษฎี ตลอดจนข้อสมมติในทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่าการวิจัยอนาคตมีผลต่อ

การพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ

6. เทคนิคการวิเคราะห์ การวิจัยอนาคตมีลักษณะเชิงการพยากรณ์แบบการใช้จินตนาการ โดยยกตัวอย่างเทคนิคการพยากรณ์แบบสร้างอนาคตภาพ (Scenario) การคาดการณ์อนาคต (Delphi) ซึ่งตรงข้ามกับวิธีการที่มีลักษณะเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ แต่ในความเป็นจริงแล้วในการศึกษาเรื่องเดียวกันการใช้เทคนิคเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องแยกออกจากวิชาการทางวิทยาศาสตร์ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ นอกจากนี้วิธีการอื่น ๆ เช่นการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) และการวิเคราะห์นโยบาย (Policy Analysis) ก็มีผู้นำมาใช้กับการวิจัยอนาคต จึงมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างวิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีการเชิงพรรณนา

7. การนำผลที่ได้ไปใช้ ผลที่ได้จากการวิจัยในอนาคตสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนและการตัดสินใจตลอดจนเป็นข้อมูลกำหนดงานที่ต้องการข้อมูลเฉพาะเรื่อง

8. ความสัมพันธ์กับวิธีการวางแผน การวิจัยอนาคตมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจมากอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่รวมถึงการเตรียมการตัดสินใจอย่างเป็นระบบการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายและคุณค่าอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปรากฏอยู่ ดังนั้น การวางแผนจึงต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและการพัฒนาสภาพแวดล้อมของสิ่งหนึ่งในอนาคต

9. ค่านิยม เป้าหมายและปทัสถาน มีการกล่าวกันว่าเรื่องค่านิยมปทัสถานควรแยกออกจากการวิจัยอนาคต โดยเห็นว่าการวิจัยอนาคตมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการตัดสินใจไม่โดยตรงก็ทางอ้อม อย่างไรก็ตามอนาคตของสิ่งที่มีพื้นฐานของค่านิยมเป้าหมาย และปทัสถานย่อมมีผลต่อการกำหนดการวางแผนและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า กล่าวโดยสรุปได้ว่า ค่านิยม เป้าหมายและปทัสถานล้วนมีผลต่อการทำให้สิ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับอนาคตมีผลต่าง ๆ กันไปด้วย

11.5 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการทำนายอนาคต

Joseph (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544) นักอนาคตศาสตร์ ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิควิธีการทำนายอนาคตไว้ 3 ส่วน คือ

11.5.1 แนวคิดการทำนายเชิงสำรวจ (Exploration Forecasting) เทคนิคนี้เน้นการจำแนกแนวโน้มโดยดูโอกาสความเป็นไปได้มากที่สุดหรือดูปัญหาที่เกี่ยวข้องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

11.5.2 แนวคิดการทำนายเชิงการติดตามผลเป็นระยะ (Formative Forecasting) เป็นเทคนิคที่ค้นหาและสร้างปทัสถาน (Setting Norm) สำหรับอนาคต คิดหาทางเลือกที่สอดคล้องกับปทัสถานดังกล่าว

11.5.3 แนวคิดการทำนายโดยผ่านรูปแบบ/สภาพจำลอง (Forecasting Through Modeling/Simulation) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจในโครงสร้างของอนาคต โดยการวิเคราะห์กฎของธรรมชาติ (Natural Laws) อันได้แก่สิ่งที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ สังคม สิ่งแวดล้อมและกายภาพอื่น ๆ โดยพิจารณาประเมินจากผลกระทบเหล่านั้น

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปเทคนิคการทำนายได้ 12 วิธี คือ

1. การสำรวจแนวโน้ม (Trend Exploratory)
2. การทำนายแบบเดลฟาย (Delphi Forecasting)
3. การทำนายแบบอนาคตภาพ (Scenario Forecasting)
4. การทำนายแบบเมตริกซ์ (Matrix Forecasting)
5. การทำนายแบบต้นไม้สัมพันธ์และแผนที่บริษัท (Relevance Tree and Context Map Forecasting)
6. การทำนายอาศัยสภาพการจำลอง (Simulation Forecasting)
7. การทำนายแบบวิเคราะห์ของ มอนติ คาร์โล (Monte Carlo Analysis Forecasting)
8. การทำนายแบบหาทางเลือก (Alternative Futures)
9. การทำนายเชิงสถิติเบย์เซียน (Bayesian Statistical)
10. การทำนายแบบวิเคราะห์พลังขับ (Force Analysis Forecasting)
11. การทำนายแบบลูกโซ่สัมพันธ์ของ มาร์คอฟ (Mocov Chain Forecasting)
12. การทำนายแบบบอกเหตุ (Precursor Forecasting)

จากการศึกษาเทคนิคการทำนายอนาคตของสมาคมฟาย เดลต้า แคปปา (Phi Delta Kappa Commission) เพื่อใช้กับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่ามีเทคนิคที่น่าจะนำมาใช้ 10 วิธีคือ Trend Exploratory, Trend Impact Analysis, Delphi Forecasting, Cross – Impact Matrix, Force Analysis, Technology Assessment, Relevance Tree and Context, Map Forecasting, Simulation/Gaming, Scenario Development and Futuring.

11.6 การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคที่ผสมผสานจุดเด่นและข้อดีของ EFR (Ethnographic Future Research) และ เดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ซึ่งมีแนวทางในการนำไปใช้ดังนี้

11.6.1 เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique) เป็นกระบวนการเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณและ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้ เป็น โดยใช้การเสาะหาความคิดเห็นจากการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม (ประยูร ศรีประสาธน์, 2533: 51) เป็นเทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายเป็นการจัดทำเป็นกลุ่ม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อ ๆ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนหลังจากที่ได้ข้อมูลย้อนกลับ (อุทุมพร จามรมาน, 2537: 131) สำหรับขั้นตอนการวิจัยแบบเดลฟายสรุปได้ คือ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2538:137)

(1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงเป็นร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลาและงบประมาณ

สำหรับการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้น ชาญชัย พิพัฒน์สันติกุล (2529) กล่าวว่าอย่างน้อยที่สุดผู้เชี่ยวชาญต้องมีลักษณะครบ 3 ประการ คือ เป็นผู้รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง มีความเต็มใจและเห็นความสำคัญของการวิจัย สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญ แม้ว่าจะไม่ได้กำหนดจำนวนเท่าใดก็ตาม แต่จากการศึกษาวิจัย พบว่า หากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อย ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ควรมีน้อยกว่า 17 คน จากการศึกษาของณัฐภา สรรพศรี (2525: 32) พบว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 14 คนขึ้นไป ความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงมาก และไม่มีมีความแตกต่างกันระหว่างคำตอบในการตอบคำถามซ้ำ รอบที่ 2 กับรอบที่ 3 Millan (อ้างถึงในเกษม บุญอ่อน, 2522: 27-28) เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญว่าเมื่อใช้ผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยแบบเดลฟาย

จำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error Reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (Net Change)
1 – 5	1.20 - 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 - 29	0.46 – 0.44	0.02

(2) กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

(3) ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยการโทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์

(4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

(5) ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedback) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมที่เป็นค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

(6) ทำเดลฟายรอบที่สาม,สี่,...

(7) สรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

11.6.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (The Ethnographic Futures Research)

พัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์โรเบิร์ต บี เท็กซ์เตอร์ (Robert B.Textor) แห่งมหาวิทยาลัยแอสตันฟอร์ด

สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นมาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมนุษยวิทยาที่เรียกว่าการวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามดึงเอาขนาดและค่านิยมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยการสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive, Open-ended) โดยผู้วิจัยอาจมีหัวข้อหรือประเด็นที่เตรียมไว้ประกอบเพื่อกันลืม แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้นำ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ ลักษณะการสัมภาษณ์แบบ EFR ที่เด่นและแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่น คือ จะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วง ๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น ทุก ๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะทำการสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกที่จดไว้ หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟัง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขคำสัมภาษณ์ได้ กระบวนการเช่นนี้เรียกว่า เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) โดยจะทำเช่นนั้นจนจบการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือ คือ มีทั้งความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น

ในการสัมภาษณ์แบบ EFR จะประกอบด้วยขนาดที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพและเรียงลำดับกัน คือ อนาคตภาพที่ดี (Optimistic Realistic Scenario) อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตทั้ง 3 ภาพนี้จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคต ที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดีและอนาคตภาพทางร้าย เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่ง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจนำผลการสัมภาษณ์ที่จดบันทึกไว้ หรืออัดเทปไว้กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol) ไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ หลังจากนั้นจึงนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ เพื่อจะหาชั้นทามติระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ แล้วนำแนวโน้มที่มีชั้นทามาเขียนเป็นอนาคตภาพซึ่งเป็นผลการวิจัย โดยมีขั้นตอนการวิจัยตามลำดับคือ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2538: 138-139)

- (1) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
- (2) สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ

(2.1) เป็นแบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive, Open-ended)

(2.2) เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) คือ มีการเตรียมประเด็นหรือหัวข้อสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า

(2.3) ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization)

(2.4) สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบคือ Optimistic-Realistic(O-R), Pessimistic-Realistic(P-R) และ Most-Probable (M-P)

(3) วิเคราะห์/สังเคราะห์หาฉันทามติ

(4) เขียนอนาคตภาพ(Scenario Write-up)

11.6.3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบันเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นและข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกันการรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคโดยหลักการแล้วเทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR คล้าย ๆ กับ Delphi เพียงแต่มีการปรับปรุงวิธีการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้วจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามและส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของ Delphi เพื่อจะทำการทรงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมักทำประมาณ 2 – 3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งอาจสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2538: 139-140)

(1) กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยเชื่อว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริงมากเท่าใด ก็จะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้น

(2) สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะตอบสนองจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ โดยอาจยึดตามรูปแบบ EFR เริ่มจาก Optimistic-Realistic (O-R), Pessimistic-Realistic (P-R) และ Most-Probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้ายเพราะในการทำ EDFR รอบ

ที่ 2 และ 3 หากผู้วิจัยสนใจจะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้ โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้

- (3) วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์/สังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการทำ Delphi
- (4) สร้างเครื่องมือ
- (5) ทำ Delphi (EDFR รอบที่ 2,3.....)
- (6) เขียนอนาคตภาพ

12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

12.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านคุณลักษณะ

Robert (1991) ได้ศึกษาคุณลักษณะของศึกษานิเทศ (Superintendent) ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสัมภาษณ์ศึกษานิเทศในรัฐแคลิฟอร์เนียจำนวน 81 คน เพื่อศึกษาบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียนของศึกษานิเทศ โดยทำการศึกษาด้านคุณภาพ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกและการวัดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษา พบว่า ในประเด็นด้านคุณภาพของการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าหน้าที่ของการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนการเรียนการสอนและการจัดทำหลักสูตร ประเด็นที่สอง กลุ่มตัวอย่างเชื่อว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด คือ การจัดตั้งระบบที่เข้มแข็งแก่โรงเรียนโดยการสร้างภาวะผู้นำในด้านการเรียนการสอน และในประเด็นที่สาม การวัดผลสัมฤทธิ์และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้นั้น กลุ่มตัวอย่างเน้นถึงความจำเป็นในการบริหารระบบข้อมูล นอกจากนั้นยังเห็นว่า การสร้างภาวะผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ด้านค่านิยมและความเชื่อ น่าจะเป็นองค์ประกอบรวมอยู่ด้วย

Ortiz (1991) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษาในกลุ่มเขตเมือง โดยมุ่งประเด็นศึกษาใน 4 องค์ประกอบ ที่ทำให้งานของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษาในกลุ่มโรงเรียนเขตเมืองแตกต่างจากกลุ่มโรงเรียนในเขตอื่น ผู้ทำวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ 4 ปี จากการสัมภาษณ์ เข้าร่วมสังเกตการประชุมกลุ่มและวิเคราะห์เอกสาร การค้นคว้าครั้งนี้บ่งชี้ถึงความสำเร็จของศึกษานิเทศจะขึ้นอยู่กับภาระหนักถึงความสำคัญในเรื่อง (1) หน้าที่ใหญ่และมีความแตกต่างที่หลากหลายในพื้นที่การศึกษา (2) การจัดสรรทรัพยากร (3) การจัดองค์ประกอบของคณะกรรมการโรงเรียน และ (4) ลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างจากชุมชน และผู้ทำการวิจัยระบุว่าปัจจัยพื้นฐานของภาวะผู้นำของศึกษานิเทศพื้นที่การศึกษาประกอบ

ด้วย (1) การสมดุลของงบประมาณ (2) การจัดสรรสมาชิก คณะกรรมการโรงเรียนตามความจำเป็น (3) การจ้างครูเพิ่มและสมาชิกของคณะทำงานที่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลาย (4) สนับสนุนการพัฒนาผู้ร่วมงาน (5) มีการตั้งเป้าหมายผลสำเร็จของนักเรียน (6) กำหนดภาพลักษณ์ของเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากร (7) ประสานความร่วมมือในการทำแผนปฏิบัติงานร่วมกัน (8) ให้ความสำคัญทั้งงานโครงการและงานโรงเรียน (9) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศึกษานิเทศก์และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

Boone (1992) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในชนบท เพื่อค้นหาสิ่งที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบท การวิเคราะห์องค์การสัมพันธศึกษานิเทศก์และครูใหญ่ใน 4 เขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตชนบทของรัฐเท็กซัสและรัฐโอกาโฮมา พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการคือ ประการแรก วิสัยทัศน์และความตื่นตัว (Vision and Awareness) กลุ่มตัวอย่างเข้าใจถึงคุณภาพของการศึกษาและตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Vision Sharing) กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อความกับคณะกรรมการ ในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน ประการที่สาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust Building) ต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน ประการที่สี่ การตรวจสอบติดตามผล (Monitoring) เพื่อให้แน่ใจว่าดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมายอย่างสมบูรณ์หรือไม่ คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็น ผู้มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม โดยพยายามแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ ปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ

Murphy (1994) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจถึงบทบาทของผู้บริหารสำนักงานกลาง ด้านการศึกษาต่อผลการปฏิรูปโครงสร้างโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทของศึกษานิเทศก์ ในรัฐเคนตักกี จำนวน 176 คน สรุปผลการวิจัยพบว่า บทบาทของศึกษานิเทศก์ที่เปลี่ยนแปลงไปมี 3 ประการคือ (1) การพัฒนาชุมชน (2) การให้คำแนะนำอยู่ห่าง ๆ (3) ความมุ่งมั่นต่อการผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามพระราชบัญญัติการปฏิรูปการศึกษาของรัฐเคนตักกี (KERA 1990 – Kentucky Education Reform Act 1990)

จักรพรรดิ วัฒนา (2538: 127-139) ทำการวิจัยเพื่อสืบค้นหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995 – 2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษาธิการจังหวัดและผู้เกี่ยวข้องบ้มีความเห็นด้วยกับ ผู้ทรงคุณวุฒิสูงเป็นลำดับแรก รองลงไปได้แต่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะ การบริหารและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคนทันสมัย เป็นคนมีเกียรติมีฐานะ เป็น นักประชาธิปไตย เป็นคนเสียสละ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตร มีความจริงใจ เป็นคนหนักแน่น มีหลักการและเหตุผลเป็นคน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี เป็นผู้มีความรู้ กว้างขวาง เป็นผู้มีความมั่นใจสูง และเป็นตัวของตัวเอง
2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความ มีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน ความสามารถในการ การกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้ อย่างเหมาะสมและความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางการดำเนินงาน
3. คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ ทักษะในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ ใหม่ ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล ทักษะในการนำเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัย ใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการดำเนินงานให้มีข้อมูลใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ ปัญหาและขัดข้อขัดแย้งในการประสานงาน ทักษะในการใช้ภาษาไทย ทักษะในเชิงคิดริเริ่ม พัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการวิเคราะห์สังเคราะห์ ทักษะในการดำเนินการประชุมทักษะใน การนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ ฐิติวิธีการและ สามารถหาทางที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิด การพัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะในการใช้ ภาษาถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา ความเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ความเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน เป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูง

เทียบเท่ารองอธิบดี เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ได้รับเลือกสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษา เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการนิเทศ การศึกษา เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงาน เป็นผู้มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา เป็นผู้ได้รับการสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสมในจังหวัด เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการศึกษาและเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

นิติมา เทียนทอง (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มเจาะจง จำนวน 24 คน ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ
 - 1.1 เป็นผู้ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 - 1.2 เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร
 - 1.3 เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้
 - 1.4 เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงจังต่อความเชื่อมั่นนั้น
 - 1.5 เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
2. ความสามารถเชิงบริหารการจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ
 - 2.1 ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน
 - 2.2 ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
 - 2.3 ความสามารถในการบริหารการจัดการทรัพยากรใน 4 ประเภทคือ งบประมาณ แหล่งความรู้ สื่อ และนวัตกรรมต่าง ๆ อาคารสถานที่ และบุคลากร
 - 2.4 ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 2.5 ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

นอกจากนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำหลักสูตรพัฒนา นักบริหารเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับนำร่อง พุทธศักราช 2544) โดยการดำเนินการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากกลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ระดมความคิดเห็นเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การบริหารการศึกษา การวัด ประเมินผล นักวิชาการและอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ได้สาระที่เป็นจุดประสงค์ที่

มุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มพูนทักษะความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีในการบริหารงาน โดยโครงสร้างหลักสูตรประกอบด้วย 4 กลุ่มวิชาคือ

กลุ่มวิชาการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วยวิชา การวางแผนกลยุทธ์บริหารองค์การ การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดองค์กรและการบริหารความขัดแย้ง

กลุ่มวิชาความรู้ทั่วไปในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยวิชา ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการเมือง รูปแบบการจัดการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนางาน การจัดทำมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

กลุ่มนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยวิชา การบริหารการจัดการข้อมูลสารสนเทศและนวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

กลุ่มวิชาคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็น ประกอบด้วยวิชา การสร้างวิสัยทัศน์และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

12.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการฝึกอบรม

Caroll, Paine และ Ivanvich (1972) ได้ศึกษาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ โดยรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการในหน่วยงานฝึกอบรม เพื่อหาวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผลการวิจัยปรากฏว่า วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาในการฝึกอบรมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Changing Attitude) ควรใช้วิธีการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม (T – Group or Sensitivity Training) รองลงมาคือวิธีการแสดงบทบาทสมมติและการอภิปรายเป็นคณะตามลำดับและในกรณีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหา วิธีการฝึกอบรมที่ควรใช้คือการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เกมการบริหาร (Management Game) และการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ตามลำดับ

Neider (1981) ได้ดำเนินการวิจัยเพื่อทบทวนผลการวิจัยของ Caroll, Paine และ Ivanvich ปรากฏว่าผลการวิจัยของ Neider ในวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะเปลี่ยนทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า คือ การใช้บทบาทสมมติ (T – Group or Sensitivity Training) ขณะที่ผลการวิจัยของ Caroll, Paine และ Ivanvich เห็นว่าวิธีดังกล่าวเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รองลงมาได้แก่ บทบาทสมมติ (Role Playing) สำหรับวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหานั้น กรณีศึกษา (Case Study) เหมาะสมที่สุด รองลงมาคือ เกมการบริหาร (Management Game)

บุญเลิศ ไพรินทร์ และคณะ (2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูงเกี่ยวกับประสิทธิผลของวิธีการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ พบว่า การเลือกและใช้วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการเรียนรู้ เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า ต้องใช้วิธีการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นเห็นว่าต้องใช้วิธีการบรรยาย

13. สรุปสาระสำคัญและกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

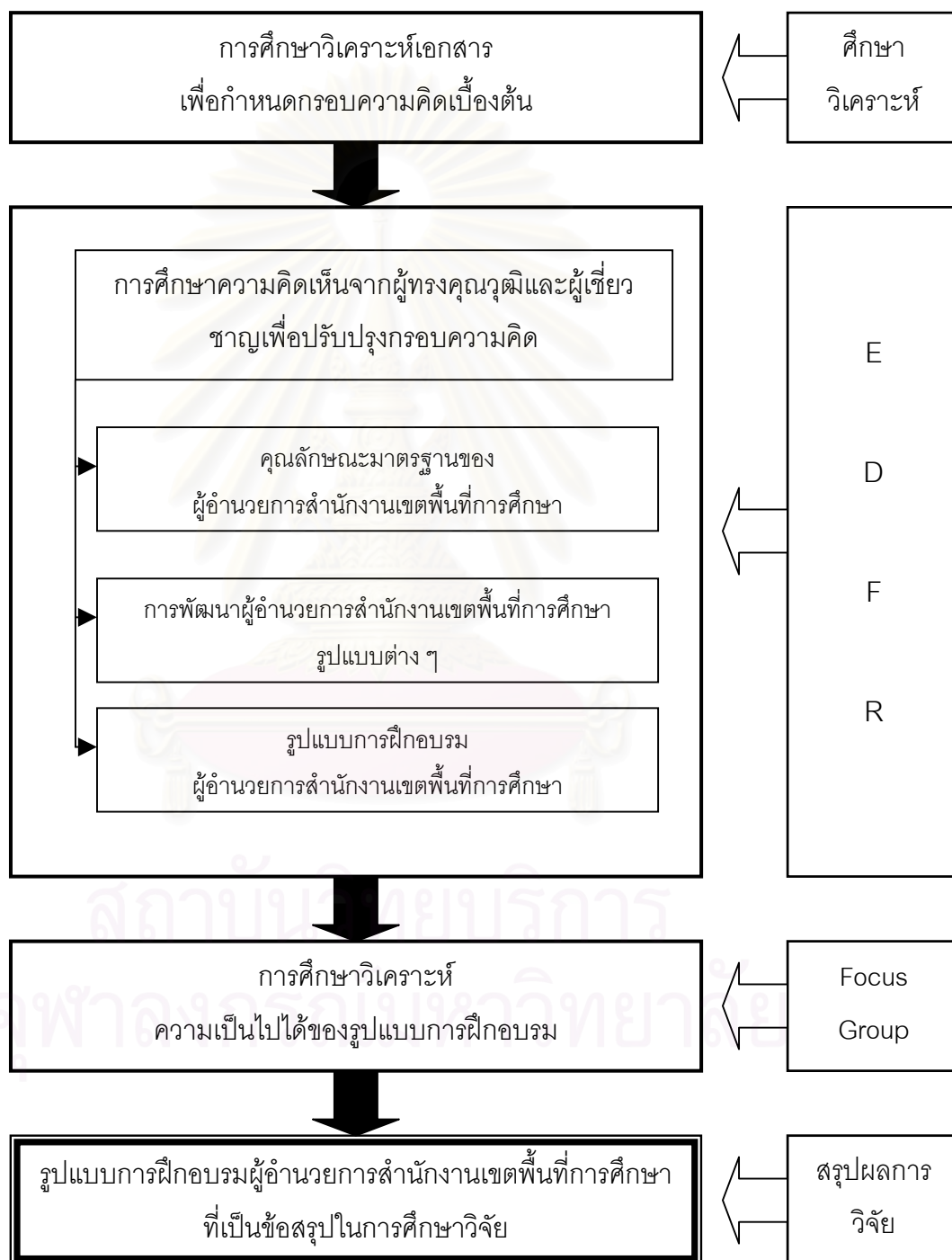
จากสาระสำคัญที่นำมาประมวลถึงสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี นโยบายการปฏิรูประบบราชการ บทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการศึกษา ล้วนกล่าวได้ว่าเป็นบริบทพื้นฐานสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในภาพรวมการศึกษาของประเทศและมีขอบข่ายเชื่อมโยงครอบคลุมถึงการปฏิบัติพันธกิจตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของบุคคลผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ รวมทั้งระดับพื้นฐานของเด็กและเยาวชนในเขตพื้นที่การศึกษาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ คุณลักษณะแห่งความเป็นผู้บริหารการศึกษา จำเป็นต้องมีการกำหนดเป็นมาตรฐานที่ชัดเจนทางวิชาชีพ โดยสภาวิชาชีพด้านการศึกษาหรือคุรุสภาในฐานะที่การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงแขนงหนึ่ง ในเอกสารวิชาการข้างต้นได้นำแนวคิดคุณลักษณะวิชาชีพนักบริหารมืออาชีพของ Robert E. Quinn 8 ประการกับมาตรฐานวิชาชีพนักบริหารการศึกษาของคุรุสภา 12 ประการมาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดกรอบแนวคิดผนวกกับการคิดวิเคราะห์ที่คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ปรากฏแผ่แว่นเฉพาะความต้องการของมนุษย์ของ Abraham Maslow อย่างไรก็ตามการศึกษาวิเคราะห์เพื่อแสวงหาการพัฒนากรอบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามคุณลักษณะที่คาดหวังของช่วงระยะเวลาในอนาคตยังมีความเชื่อที่ตระหนักดีว่า ผู้บริหารการศึกษากลุ่มนี้เป็นกลุ่มบุคคลที่มากด้วยความรู้ ประสบการณ์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมทั้งมีความเชื่อมั่นสูง การพัฒนาในรูปลักษณะการฝึกอบรมต้องเป็นนวัตกรรมที่ควรจะเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือขยายผลต่อยอดไปจากมวลประสบการณ์ในอดีตที่มีความแตกต่างกัน มากบ้างน้อยบ้างของแต่ละคนที่สะสมไว้ แนวคิดในเรื่องการพัฒนาผู้บริหารกับทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่มีการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึก

อบรมในหลากหลายมุมมองของนักวิชาการสำนักต่าง ๆ โดยเฉพาะที่กล่าวถึงการนำประสบการณ์
ของแต่ละบุคคลมาซึ่งนำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่าน
กระบวนการพัฒนาฝึกอบรม อันประกอบด้วยแนวคิดสำคัญของ Knowles, Kolb, Kidd, Knox,
Boyle, Mezirow และ Jung พร้อมทั้งนำ TIER Model รูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้การวิจัยเชิง
ประเมิณเป็นองค์ประกอบสำคัญมาพิจารณาวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต่อเนื่องร่วมกับผลการวิจัย
ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ และหลักการในวิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future
Research) อันจะสามารถนำไปสู่การเสนอกรอบแนวคิดในการประยุกต์พัฒนารูปแบบการฝึก
อบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตให้ชัดเจนระดับหนึ่งตามแนวทาง
วิธีการวิจัยที่กำหนดไว้ด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 19 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้ง คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการ บริหารจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย และเพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) สำหรับ รายละเอียดและขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดลำดับวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น
2. การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงกรอบความคิด
 - 2.1 การกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
 - 2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
 - 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น

1.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบความคิดจาก เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1.1 สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วยสาระในเรื่อง ระบบเศรษฐกิจ การปกครองในระบอบประชาธิปไตย ระบบสังคมและวัฒนธรรม โครงสร้างจำนวน ประชากรและสุขภาพพลานามัย สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและ กรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549)

1.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ประกอบด้วยสาระในเรื่องรัฐธรรมนูญ กับการศึกษาของชาติและหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

1.1.3 การปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วยสาระในเรื่องความหมายของการปฏิรูประบบราชการ วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ คุณลักษณะสำคัญภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ วิธีการปฏิรูประบบราชการ วัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและหลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

1.1.4 ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ประกอบด้วยสาระในเรื่องแนวโน้มที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ความสำคัญและความจำเป็นของนวัตกรรมและเทคโนโลยีและบทบาทของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.1.5 แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ประกอบด้วยสาระในเรื่องการศึกษาผู้ใหญ่ แนวคิดในการเรียนรู้ หลักการและทฤษฎีสำคัญในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ การออกแบบโครงการสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่

1.1.6 คุณลักษณะของผู้บริหาร ประกอบด้วยสาระในเรื่องความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้บริหารและลักษณะและขอบข่ายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

1.1.7 คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ประกอบด้วยสาระในเรื่องศักยภาพ (Competency) ของผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหาร

1.1.8 มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยสาระในเรื่องเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 และมาตรฐานวิชาชีพตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

1.1.9 การพัฒนาผู้บริหาร ประกอบด้วยสาระในเรื่องความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารและผู้บริหารกับการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์การ

1.1.10 การพัฒนาและการฝึกอบรม ประกอบด้วยสาระในเรื่องขอบข่ายการพัฒนาและฝึกอบรม ความจำเป็นและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม การฝึกอบรมกับการถ่ายโอนความรู้ กระบวนการและขั้นตอนการฝึกอบรม วิธีการในการจัดการเรียนรู้ การออกแบบและการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอนที่พัฒนาพฤติกรรมและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและฝึกอบรม

1.1.11 รูปแบบการฝึกอบรมประกอบด้วยสาระในเรื่องรูปแบบและกระบวนการ ฝึกอบรมแบบผสมผสาน (Matching Process) รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรม The Critical Events Model รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Abella รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Bramley รูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Mike Wills และรูปแบบและกระบวนการ ฝึกอบรมของบริษัท AT&T

1.1.12 การวิจัยอนาคต (Future Research) ประกอบด้วยสาระในเรื่อง ความหมายของการวิจัยอนาคต ความเชื่อพื้นฐาน จุดมุ่งหมาย ลักษณะที่สำคัญ แนวคิดเกี่ยวกับ เทคนิคการทำนายอนาคตและการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

1.1.13 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ปรัชญาเพื่อขอข้อมูลและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง ในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับคุณลักษณะมาตรฐานของผู้บริหาร รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมและการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม

1.3 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนด กรอบความคิดในการวิจัยและเขียนโครงร่างการวิจัย

1.4 นำกรอบโครงร่างการวิจัยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงให้เกิด ความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงกรอบความคิด

2.1 การกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 2 กลุ่ม ในแต่ละช่วงของ การดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1 ในการให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนด กรอบความคิดเพื่อสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย กำหนดโดยวิธีเลือกแบบสนองวัตถุประสงค์ ของการวิจัย (Purposive Sampling) จากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบงาน ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ สูงทั้งภาครัฐและเอกชนโดยระบุคุณลักษณะและจำนวนไว้ รวมทั้งสิ้น 27 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1.1 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต หรือมหาบัณฑิต หรือ เทียบเท่าและ

2.1.1.2 มีประสบการณ์ในฐานะอาจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารการศึกษา

การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาและฝึกอบรมนวัตกรรมการศึกษา หรือวิชาที่เรียกชื่ออื่น แต่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐหรือเอกชน มาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี หรือ

2.1.1.3 มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่บริหารงานการศึกษาหรือบริหารสถาบัน

การศึกษามาแล้ว หรือบริหารงานหรือโครงการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไม่น้อยกว่า 15 ปี

2.1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2 ในการให้ระดับความคิดเห็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดโดยวิธีเลือกแบบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive Sampling) จากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบงานในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูงทั้งภาครัฐและเอกชน โดยระบุคุณลักษณะและจำนวนไว้ รวมทั้งสิ้น 35 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.2.1 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป หรือเทียบเท่าและ

2.1.2.2 มีประสบการณ์ในฐานะอาจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารการศึกษา

การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาและฝึกอบรมนวัตกรรมการศึกษา หรือวิชาที่เรียกชื่ออื่น แต่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐหรือเอกชน มาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี หรือ

2.1.2.3 มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่บริหารงานการศึกษาหรือบริหารสถาบัน

การศึกษามาแล้ว หรือบริหารงานหรือโครงการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรไม่น้อยกว่า 15 ปี

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน (คน)
1. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1 ในการให้สัมภาษณ์	27
2. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2 ในการให้ระดับความคิดเห็น	35

2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อสรุปจากการสำรวจ ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารมากำหนดกรอบและประเด็นในเรื่องที่ทำการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อกำหนดกรอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด ได้แก่

2.2.1 เครื่องมือชุดที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDRF รอบที่ 1 มีลักษณะคำถามแบบเปิดกว้างไม่ชี้แนะ สำหรับรายละเอียดของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยในเรื่อง สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี คุณลักษณะของผู้บริหารและมาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยในเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา การพัฒนาผู้บริหาร ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาและการฝึกอบรมและแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

ส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยในเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาและการฝึกอบรม ทรรศการสนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรม ข้อจำกัดในการพัฒนาและฝึกอบรม หลักการและวิธีการเลือกรูปแบบในการพัฒนาและฝึกอบรมและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและฝึกอบรม

2.2.2 เครื่องมือชุดที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 แล้วนำมาสร้างเป็นข้อความตามประเด็นความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็นเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ต (Likert Type) สำหรับรายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม การพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ และการติดตามผลการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.3 เครื่องมือชุดที่ 3 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 3 มีลักษณะข้อความเช่นเดียวกับข้อความในแบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้ในการทำ EDFR รอบที่ 2 มาถามความคิดเห็นซ้ำเพื่อยืนยันคำตอบที่ได้ตอบไปแล้วว่าเป็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือแตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Type) มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) ของแต่ละข้อความ ตลอดจนตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบในแบบสอบถามความคิดเห็น EDFR รอบที่ 2 สำหรับรายละเอียดของแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม การพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ การจำแนกกลุ่ม เป้าหมาย หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึก

อบรม การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ และการติดตามผลการฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ดำเนินการระหว่างวันที่ 8 ธันวาคม 2546 - 22 มีนาคม 2547) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.3.1.1 การติดต่อดำเนินการ เพื่อทำการสัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งการติดต่อเป็นการส่วนตัวและเป็นทางการ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเข้าใจในวัตถุประสงค์ ประโยชน์ของการวิจัย ขั้นตอนต่าง ๆ ในการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ โดยย้ำความจำเป็นและความสำคัญในการให้ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญและการกำหนดวัน/เวลา สถานที่สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เตรียมข้อมูลและจัดลำดับความคิดในการให้สัมภาษณ์

2.3.1.2 การดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ไม่ถามชี้หน้า เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระใช้เวลาทำนละประมาณ 50 – 60 นาที ขณะสัมภาษณ์จะเน้นการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ถ้าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไม่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผู้วิจัยจะซักถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงความเป็นไปได้และครบถ้วนสมบูรณ์ และในขณะการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้ตลอดการสัมภาษณ์ เมื่อจบแต่ละประเด็นหรือประมาณทุก ๆ 10 – 15 นาที จะทำการสรุปคำสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันการบันทึกคำสัมภาษณ์ว่าตรงตามความคิดเห็นจริงหรือจะปรับเปลี่ยนแก้ไขเพิ่มเติมอย่างไร

2.3.1.3 นำสาระสำคัญจากข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นที่จะใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2

2.3.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างและปรับปรุงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงในสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์

2.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม

2.3.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม รอบที่ 1 (ดำเนินการระหว่างวันที่ 8 มิถุนายน - 15 กรกฎาคม 2547) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.3.2.2 การจัดส่งแบบสอบถาม

2.3.2.2.1 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามความคิดเห็นที่ตอบแล้วกลับคืน

2.3.2.2.2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามความคิดเห็นที่ตอบแล้วกลับคืน

2.3.2.3 ภายหลังจากการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวนทั้งสิ้น 31 ฉบับ จาก 35 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.57 ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำมาลงรหัสเพื่อเตรียมการวิเคราะห์

2.3.2.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ และแปรผลข้อมูล

2.3.2.5 นำผลที่ได้จากค่าสถิติมาดำเนินการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2 เพื่อยืนยันคำตอบที่ได้ตอบไปแล้วว่าเป็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือแตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่ม โดยกำหนดสัญลักษณ์แสดงตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) ของแต่ละข้อความ ตลอดจนตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบในแบบสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 1

2.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม รอบที่ 2 (ดำเนินการระหว่างวันที่ 13 สิงหาคม - 15 กันยายน 2547) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.3.3.1 การจัดส่งแบบสอบถาม

2.3.3.1.1 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง พร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามความคิดเห็นที่ตอบแล้วกลับคืน

2.3.3.1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งนัดวันรับแบบสอบถามความคิดเห็นที่ตอบแล้วกลับคืน

2.3.3.2 ภายหลังจากการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวนทั้งสิ้น 31 ฉบับ จาก 31 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ผู้วิจัยได้ดำเนินการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2.3.3.3 นำคำตอบในแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ไปเปรียบเทียบทำการวิเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปเป็นสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.3.3.4 นำผลสรุปสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปจัดทำเอกสารร่างรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเตรียมการศึกษาวិเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม โดยการจัดประชุม Focus Group

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ดังนี้

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นและการวิเคราะห์คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.4.2 การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถามรอบที่ 1 และ 2 ใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของคำตอบแต่ละข้อโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ แล้วนำมาแปลผล ดังนี้

2.4.2.1 มัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Type) ให้นำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน	สำหรับข้อความที่มีความสำคัญมากที่สุด
4 คะแนน	สำหรับข้อความที่มีความสำคัญมาก
3 คะแนน	สำหรับข้อความที่มีความสำคัญปานกลาง
2 คะแนน	สำหรับข้อความที่มีความสำคัญน้อย
1 คะแนน	สำหรับข้อความที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดให้ ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 – 5.00 หมายถึง	กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 – 4.49 หมายถึง	กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในระดับมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50 – 3.49 หมายถึง	กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 – 2.49 หมายถึง	กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เห็นด้วยในระดับ มาก
ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00 – 1.49 หมายถึง	กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด

2.4.2.2 พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยคำนวณ

พิสัยระหว่างควอไทล์ โดยการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าข้อความใดได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (Consensus) ถ้าค่าพิสัยควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน สำหรับการพิจารณาความสอดคล้อง หากข้อความใดที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และคำถามแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 ข้อความนั้นมีความสอดคล้อง ในกรณีที่มีข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 แต่ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.0 หรือกลับกันจะถือว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้อง

3. การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม

การศึกษานำผลการศึกษาจากข้อสรุปของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมากำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประเด็นคำถามจะมีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งจะครอบคลุมสาระสำคัญใน 3 ส่วน คือ ประเด็นคำถาม ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

3.1 ผู้วิจัยนำผลการศึกษาจากข้อสรุปของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมากำหนดประเด็นในการสนทนากลุ่มเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประเด็นคำถามจะมีลักษณะคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งจะครอบคลุมสาระสำคัญใน 3 ส่วน คือ ประเด็นคำถาม ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประเด็นคำถาม ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้บริหาร

การศึกษา และประเด็นคำถาม ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 กลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุมตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการคัดเลือกโดยสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในรายละเอียดต่าง ๆ โดยจัดประชุม ในวันที่ 30 กันยายน 2547 ณ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

3.3 การเตรียมการ ผู้วิจัยได้จัดเตรียมความพร้อมก่อนการประชุม ดังนี้

3.3.1 การเตรียมสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ อาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนวัน เวลา ในการประชุมและดำเนินการประสานการจัดประชุม

3.3.2 การจัดเตรียมเอกสารและวัสดุประกอบการประชุม ดำเนินการจัดเตรียม

- เอกสารสรุปผลการทำ EDRF รอบที่ 3 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- วัสดุประกอบการประชุม
- หนังสือเรียนเชิญผู้เข้าร่วมประชุม
- แฟ้มลงทะเบียน

3.3.3 การตรวจสอบความพร้อมก่อนวันประชุม ได้แก่ สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ เอกสารและการติดต่อยืนยันการเข้าประชุมไปยังผู้เข้าร่วมประชุม

3.4 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุม Focus Group ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 กระบวนการสนทนา ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม สร้างความเป็นกันเอง โดยชี้แจงความเป็นมาและความสำคัญของการประชุมตลอดจนรายละเอียดต่าง ๆ และเริ่มดำเนินการสอบถามข้อมูลโดยใช้แนวคำถามที่จัดเตรียมไว้และให้สมาชิกกลุ่มได้พูดคุยและอภิปรายในแต่ละแนวคำถามอย่างกว้างขวางและเป็นอิสระแต่ผู้วิจัยจะควบคุมการอภิปรายให้ตรงประเด็นตามที่กำหนด การดำเนินการสนทนากลุ่มจะใช้เวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง

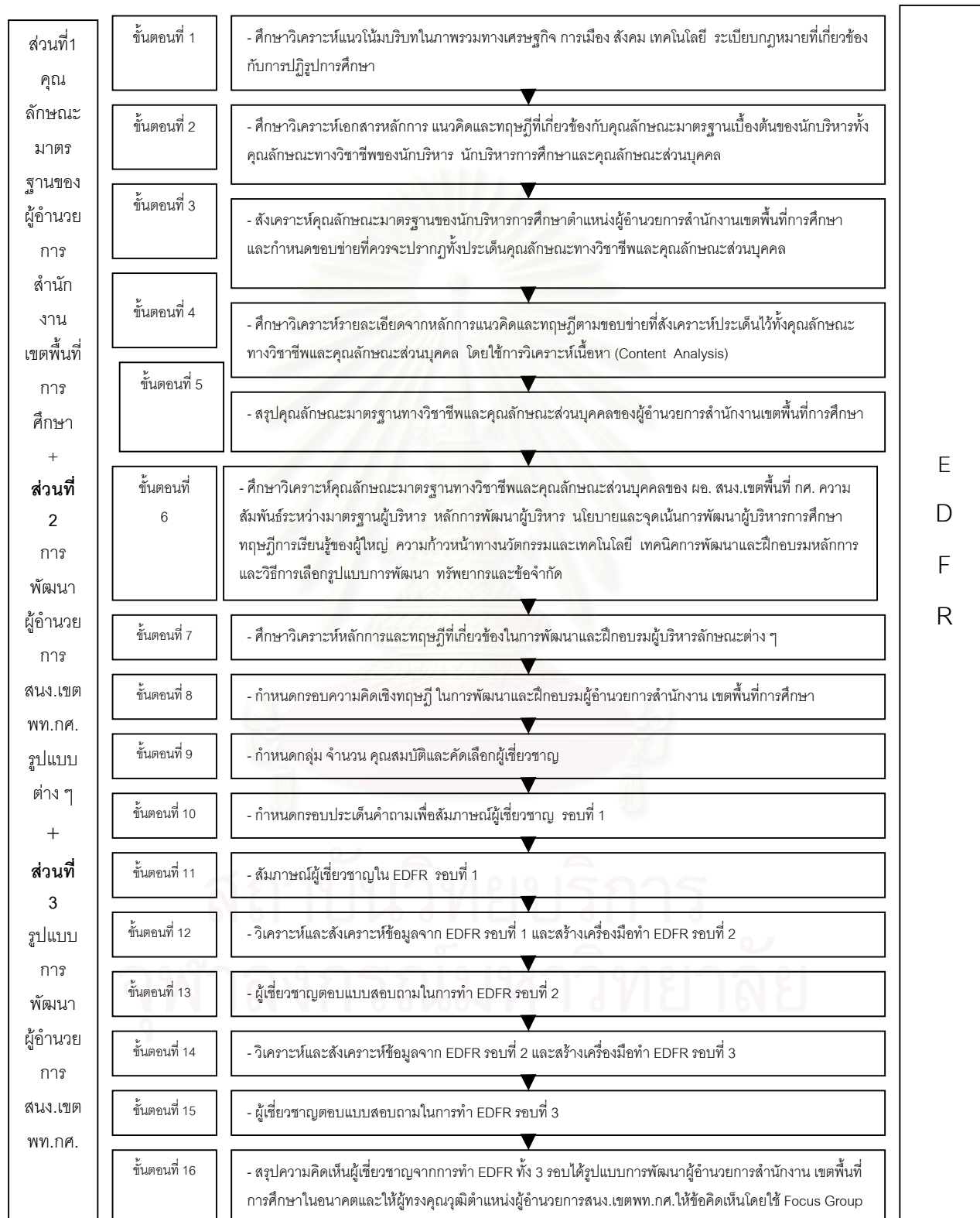
3.4.2 ผู้วิจัยทำการประมวลข้อมูลและข้อเสนอแนะ แล้ววิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำข้อปรับปรุงแก้ไขไปพัฒนา

รูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความเหมาะสมและมี
ความเป็นไปได้ก่อนนำเสนอไว้ในผลการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 20 ลำดับขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคครั้งนี้ ดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษารอบความคิดในการศึกษาวิจัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากการประชุม Focus Group

สำหรับรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 4 ตอน ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และรับผิดชอบงานในด้านการบริหาร การพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีคุณสมบัติ คือ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีบัณฑิต หรือมหาบัณฑิต หรือเทียบเท่า มีประสบการณ์ในฐานะอาจารย์ผู้สอนวิชาการบริหารการศึกษา การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาและฝึกอบรม นวัตกรรมการศึกษาทั้งภาครัฐหรือเอกชนมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 15 ปี หรือมีประสบการณ์ในการทำหน้าที่บริหารงานการศึกษา หรือบริหารสถาน การศึกษาหรือบริหารงานหรือโครงการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากรมาแล้วไม่น้อยกว่า 15 ปี รวมทั้งรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นในภาพรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันด้วย โดยลักษณะการรวบรวม ข้อมูล จะดำเนินการเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
2. การให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม 2 รอบ
3. การเสนอความคิดเห็นในการประชุม Focus Group

สำหรับจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล จำแนกตามกลุ่มหรือลักษณะการรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนที่เชิญ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล	ร้อยละ
1. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้สัมภาษณ์	27	25	92.59
2. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ระดับความคิดเห็น	35	31	88.57
3. ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการประชุม Focus Group	12	10	83.33

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยเสนอให้บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จำนวน 27 ท่าน แต่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน ติดภารกิจสำคัญ และเลื่อนกำหนดนัดหมายหลายครั้ง ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพียง 25 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 92.59 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม 2 รอบ มีการทำหนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามจำนวน 35 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านกรุณาให้ความร่วมมือส่งแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามครบถ้วนสมบูรณ์เพียง 31 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 88.57 ส่วนอีก 4 ท่าน ให้ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติม และให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามเพียงบางส่วนเท่านั้น สำหรับการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเข้าร่วมการประชุม Focus Group เพื่อพิจารณาคูณลักษณะมาตรฐาน รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ประกอบการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมตามรูปแบบนี้ ได้จัดทำ

หนังสือเรียนเชิญไปจำนวน 12 ท่าน เข้าร่วมการประชุม Focus Group ตามกำหนด 10 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนอีก 2 ท่านติดราชการไม่สามารถเข้าร่วมการประชุมได้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากรอบความคิดในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถเสนอเป็นแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นในเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถพิจารณาได้ชัดเจนเป็นไปตามลำดับ โดยในแผนภูมิที่ 21 เป็นกรอบความคิดรวมในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่แสดงถึงความเชื่อมโยงของสาระสำคัญทางวิชาการและประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษา 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนที่ 2 การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในแผนภูมิที่ 22 เป็นการอธิบายกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในภาพรวมของการวิจัย การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในแผนภูมิที่ 23 เป็นการอธิบายความเชื่อมโยงของสาระสำคัญทางวิชาการ กรอบแนวคิด กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในส่วนคุณลักษณะมาตรฐาน (ส่วนที่ 1)

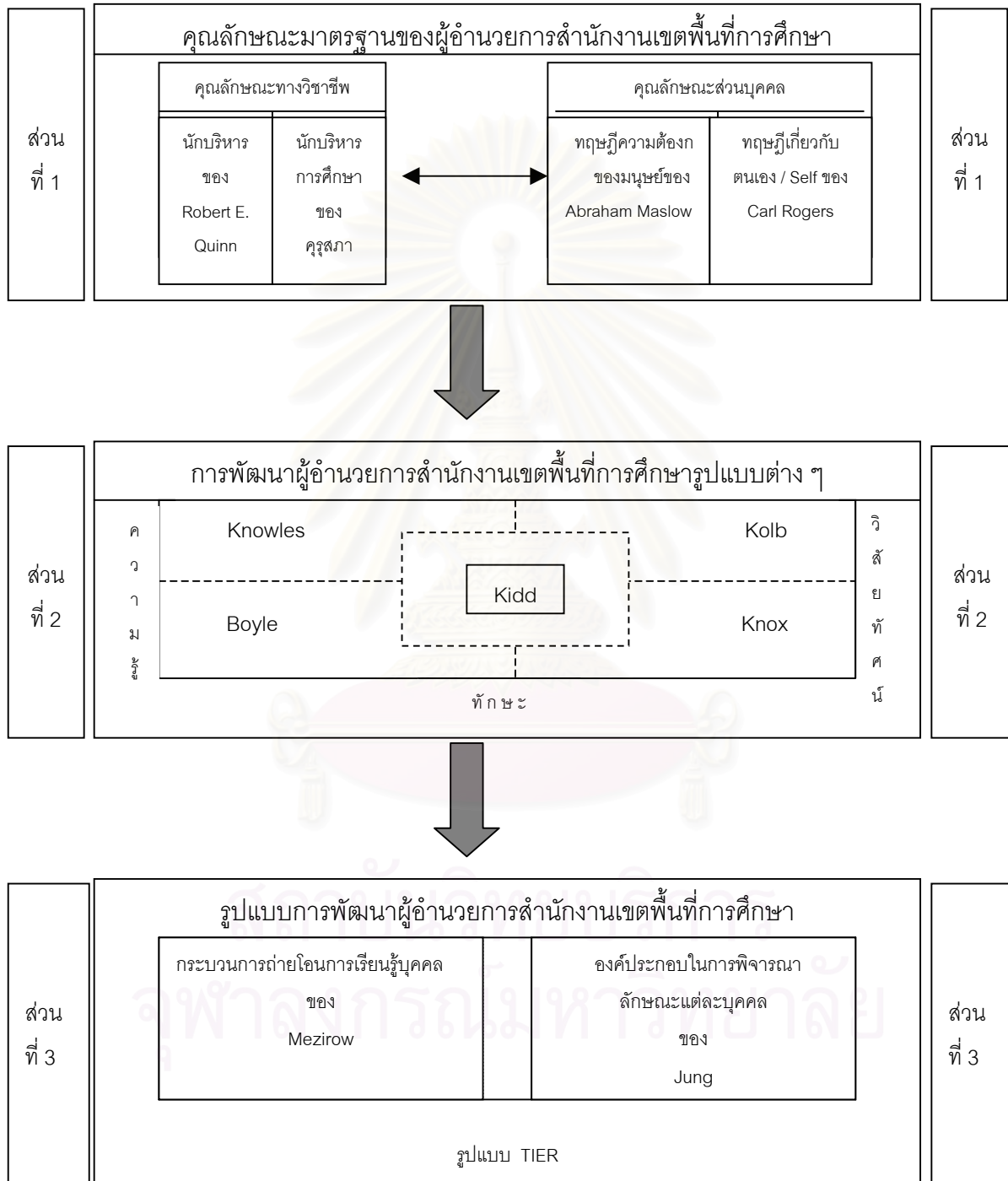
ในแผนภูมิที่ 24 เป็นการอธิบายความเชื่อมโยงของสาระสำคัญทางวิชาการในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบต่าง ๆ (ส่วนที่ 2) และ

ในแผนภูมิที่ 25 เป็นการอธิบายความเชื่อมโยงของสาระสำคัญทางวิชาการที่นำมาพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ส่วนที่ 3)

แผนภูมิที่ 21 กรอบความคิดรวมในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา

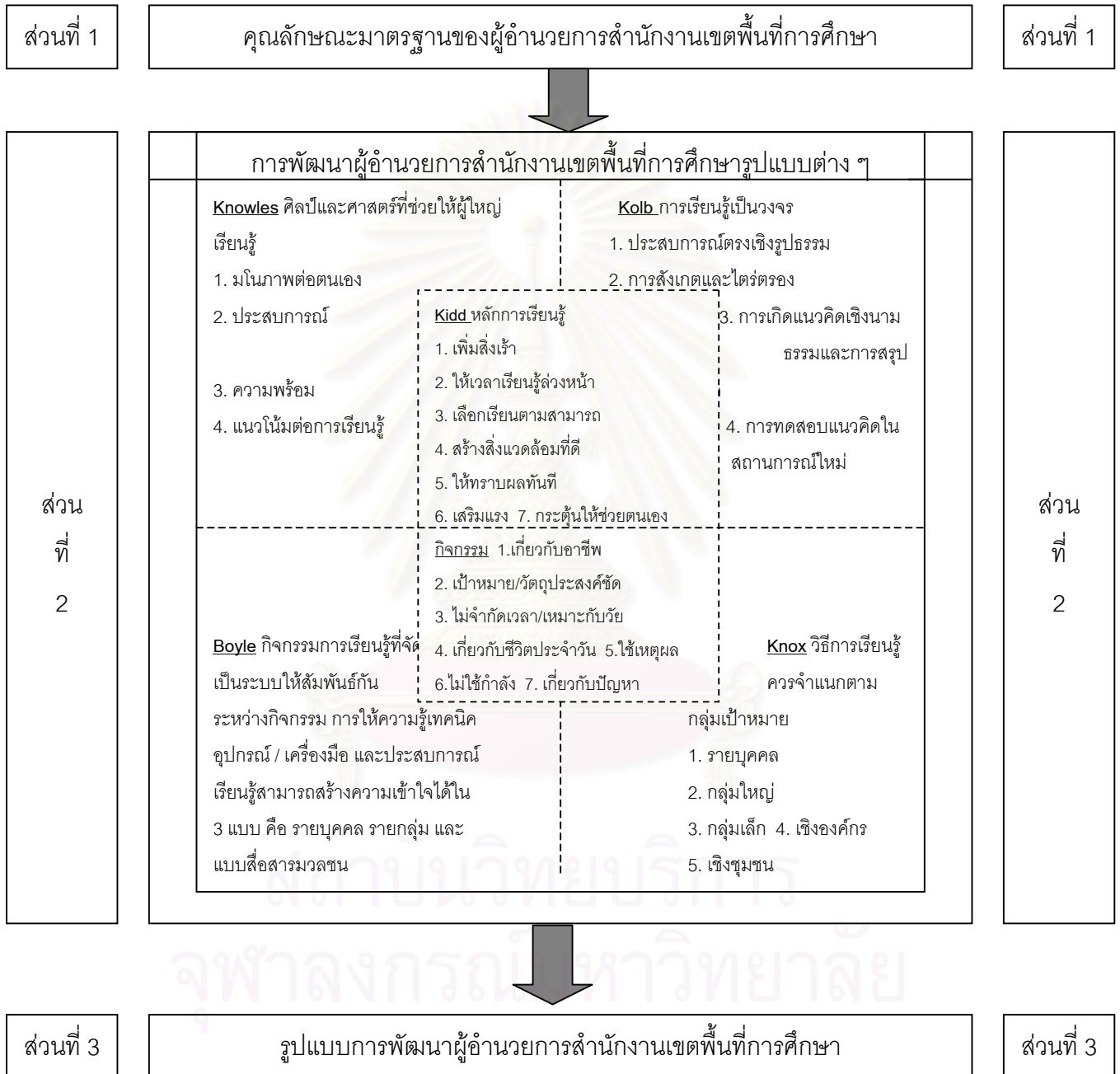


แผนภูมิที่ 22 กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในภาพรวมของการวิจัยการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม
 สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

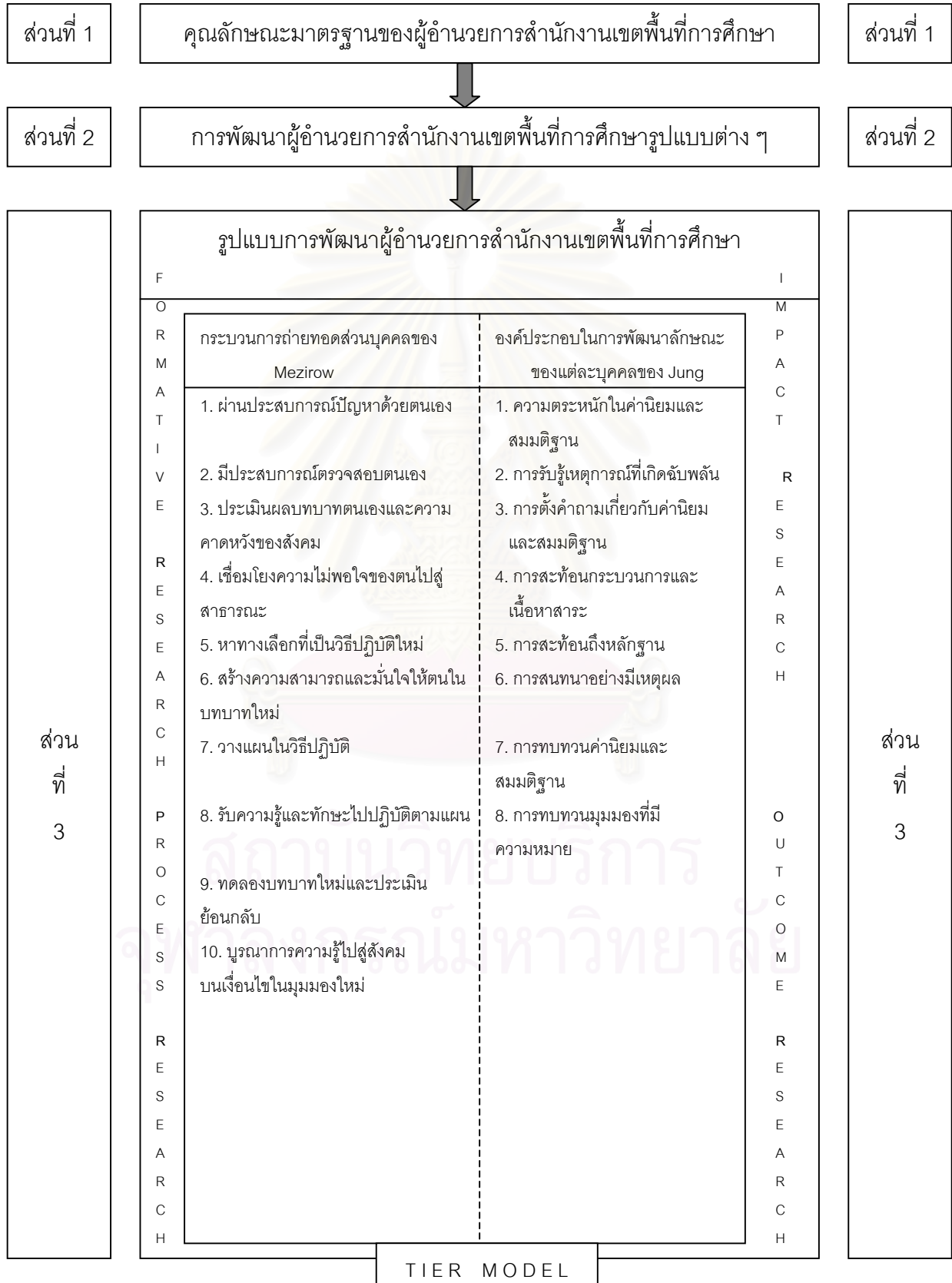




แผนภูมิที่ 24 กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รูปแบบต่าง ๆ (ส่วนที่ 2)



แผนภูมิที่ 25 กรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ส่วนที่ 3)



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากผู้วิจัยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น จากเอกสาร แนวคิด หลักการทฤษฎี สภาพพื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี กฎหมายนโยบาย มาตรฐานวิชาชีพ ทฤษฎีและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จัดสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 28 ท่าน ตามแบบสัมภาษณ์ลักษณะ กึ่งโครงสร้าง และประมวลสาระสำคัญเป็นหมวดหมู่ จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร จำนวน 31 ท่าน หารดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม 2 รอบ และนำข้อมูลที่ได้รับไปจัดทำร่างรูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมทั้งนำเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 ท่านในการประชุม Focus Group โดยสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้เป็น 3 ส่วนคือ

3.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ปรากฏผลการวิเคราะห์ว่า คุณลักษณะมาตรฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 2 ด้าน ดังนี้

3.1.1 คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพ จำนวน 28 ข้อ

3.1.2 คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคล จำนวน 38 ข้อ

สำหรับรายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 4 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	5.00	0.5
2. ไม่กำหนดกรอบหรือยึดติดในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำกัดวิธีการปฏิบัติ	4.00	0.5
3. มีการกำหนดเครือข่ายการปฏิบัติและการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน	5.00	0.5

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
4. นำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยชัดเจน	5.00	0.5
5. มีความสามารถเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารได้อย่างมั่นใจ	5.00	0.5
6. สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ สำหรับ การปฏิบัติงานจริงได้	5.00	0.5
7. เป็นผู้นำชุมชน/ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.5
8. ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรบุคคล	5.00	0.5
9. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อน ร่วมงานและทีมงาน	5.00	0.5
10. ให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความคิดเห็นของบุคคล อื่นและการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ	5.00	0.5
11. ค้นคว้า พัฒนาและแสวงหาข้อมูลสารสนเทศในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	5.00	0.5
12. ใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน	5.00	0.5
13. มีความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดองค์กร แห่งการเรียนรู้	5.00	0.5
14. มีความสามารถในการบริหารหลักสูตร	4.00	0.5
15. มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ	5.00	0.5
16. มีความสามารถสร้างองค์การวิชาชีพเชิงกลยุทธ์	5.00	0.5
17. มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล	5.00	0.5
18. มีความสามารถในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน	4.00	0.5
19. ใฝ่รู้และพยายามสรรหาเทคนิคการบริหารแนวใหม่	5.00	0.5
20. มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา	5.00	0.5
21. มีความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน อย่างชัดเจน	5.00	0.5
22. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	5.00	0.5

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
23. บริหารงานด้วยความโปร่งใส	5.00	0
24. มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	4.00	0.5
25. มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อการแสวงหาความรู้ และปฏิบัติงานพื้นฐานได้	4.00	0.5
26. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ การพัฒนางาน	5.00	0.5
27. สามารถประสานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันใน การปฏิบัติของผู้ร่วมงาน	5.00	0.5
28. สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้	5.00	0.5

จากตารางที่ 4 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุดและมากเรียงตาม ค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ความสามารถในการบริหารงานด้วยความโปร่งใสของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นคุณลักษณะเด่นประการเดียวที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้อง กันในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0 ขณะที่ ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย สำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน การกำหนดเครือข่ายการปฏิบัติและการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การนำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยชัดเจน ความสามารถในการเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารได้อย่างมั่นใจ การสามารถนำ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานจริงได้ การเป็นผู้นำชุมชน/ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรบุคคล การสร้างแรงจูงใจและ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานและทีมงาน การให้ความสำคัญในการสร้าง และพัฒนานวัตกรรมองค์การใหม่ โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นและการบริหารงานในรูปแบบ คณะกรรมการ การค้นคว้า พัฒนาและแสวงหาข้อมูลสารสนเทศในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

เพื่อการปฏิบัติงาน ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการแห่งการเรียนรู้
 ความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ ความสามารถสร้างองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์
 ความสามารถในการบริหารงานบุคคล การใฝ่รู้และพยายามสรรหาเทคนิคการบริหารแนวใหม่
 ความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา ความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหาร
 งานอย่างชัดเจน ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ความสามารถในการนำความคิดเห็น
 ของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ความสามารถในการประสานให้เกิด
 ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติของผู้ร่วมงาน และความสามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจน
 ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอยู่ในระดับมาก
 ที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สำหรับการไม่กำหนดกรอบหรือยึดติดในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการ
 จำกัดวิธีการปฏิบัติ ความสามารถในการบริหารหลักสูตร ความสามารถในการบริหารงานการเงิน
 และทรัพย์สิน ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศและความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์
 เพื่อการแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานพื้นฐานได้ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ใน
 ระดับมากและสอดคล้องกันโดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ
 0.5

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ**คุณลักษณะ**
มาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกในการนำเสนอความคิด นอกกรอบ	5.00	0.5
2. สามารถปรับตัวตามบริบทหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ไปได้ตลอดเวลา	5.00	0.5
3. มีความกล้าในการตัดสินใจ รวดเร็วฉับพลันในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น	5.00	0
4. มีศรัทธา เจตนาธรรมและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหาร จัดการและการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในความรับผิดชอบเป็น หลักด้วยความจริงใจจริงจัง	5.00	0
5. มีภาวะความเป็นผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	5.00	0
6. มีความกล้าและเชื่อมั่นในการตัดสินใจ สำหรับเหตุการณ์ ภารกิจและกิจกรรมทุกกรณี	5.00	0.5
7. มีความพร้อมสำหรับกิจกรรมหรือการประชุมในวาระต่าง ๆ	5.00	0.5
8. มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารประเภท ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และไม่หลงให้ความสำคัญแต่เฉพาะ ตนเอง	5.00	0
9. เป็นนักประสานคน ประสานงานและประสานการปฏิบัติเพื่อ ประโยชน์ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	5.00	0.5
10. เป็นนักกระตุ้นและโน้มน้าวบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกัน ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	5.00	0.5
11. เป็นผู้ยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยเหตุผล	5.00	0.5

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
12. มีลักษณะวิธีคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูล สารสนเทศเป็นหลัก และคำนึงถึงทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบอย่างครอบคลุม	5.00	0
13. มีพื้นฐานทางด้านบริหารการศึกษา อย่างน้อยในระดับ ปริญญาโท	4.00	0.5
14. มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามากว่าไม่น้อยกว่า 5 ปี	5.00	0.5
15. มีคุณธรรมจริยธรรม จิตใจที่ดีงามและมีสัจจะเป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	5.00	0
16. มีความสามารถในการบริหารจัดการตามภารกิจและบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	5.00	0.5
17. มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสื่อสาร ให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม สำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องใน การปฏิบัติและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	5.00	0
18. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง	5.00	0
19. เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง(Change Agent) โดยจะต้อง มีวิสัยทัศน์ในเชิงของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและ ควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	5.00	0
20. มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร	5.00	0.5
21. มีความรอบรู้เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศของพื้นที่เป็นอย่างดี	5.00	0.5
22. มีความสามารถในการนำข้อมูลมากำหนดยุทธศาสตร์ได้	5.00	0.5
23. มีความสามารถในการกำกับ ติดตามและประเมินผล	5.00	0.5
24. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อ พัฒนางาน	5.00	0.5
25. สามารถวิพากษ์วิจารณ์(Criticize) ด้วยเหตุผลเชิงวิชาการได้	4.00	0.5
26. มีความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมี ประสิทธิภาพ	5.00	0.5

คุณลักษณะ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
27. มีความเป็นกลางและเป็นธรรม	5.00	0.5
28. เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	5.00	0.5
29. ในฐานะเลขาธิการระดับเขตพื้นที่ จะต้องเข้าใจลักษณะของ กรรมการและสามารถบริหารกรรมการในการประชุมได้	5.00	0.5
30. ต้องมีความมั่นคงในสถานภาพครอบครัว	4.00	0.5
31. มีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำได้	5.00	0.5
32. มีความสามารถในการบริหารเวลาและความเครียด	5.00	0.5
33. มีความกล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว	5.00	0.5
34. มีลักษณะประณีตประนอมและประสานประโยชน์	4.00	0.5
35. ความเป็นตัวของตัวเองและมีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้องและ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	5.00	0.5
36. ทำงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน	4.00	0.5
37. มีความสามารถสร้างความรู้เชิงบูรณาการได้	4.00	0.5
38. มีความรู้ทางการศึกษา มีวิชาการนำ(Content Based) แต่ไม่ จำเป็นต้องรู้ลึก	4.00	0.5

จากตารางที่ 5 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ
คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุดและมากเรียงตาม
ค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วฉับพลันในการปฏิบัติงานและการแก้ไข
ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีศรัทธา เจตนาธรรมและเป้าหมายในการอุทิศตน เพื่อการบริหารจัดการ
และการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในความรับผิดชอบเป็นหลักด้วยความจริงใจจริงจัง การมีภาวะ
ผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การพัฒนาตนเอง
แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและไม่หลงให้ความสำคัญเฉพาะ
สำหรับตนเอง มีลักษณะวิคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก และ
คำนึงถึงทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบอย่างครอบคลุม มีคุณธรรม

จริยธรรม จิตใจที่ดีงามและมีสัจจะเป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ในความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสาระข้างต้นมีระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0

การมีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกในการนำเสนอความคิดเห็นนอกกรอบความสามารถในการปรับตัวตามบริบทหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ความกล้าและเชื่อมั่นในการตัดสินใจ สำหรับเหตุการณ์ ภารกิจและกิจกรรมทุกกรณี มีความพร้อมสำหรับกิจกรรมหรือการประชุมในวาระต่าง ๆ เป็นนักประสานคน ประสานงานและประสานการปฏิบัติเพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน เป็นนักกระตุ้นและโน้มน้าวบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นผู้ยอมรับสภาพความเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยเหตุผล มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี สามารถในการบริหารจัดการตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รอบรู้เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศของพื้นที่เป็นอย่างดี สามารถในการนำข้อมูลมากำหนด ยุทธศาสตร์ สามารถในการกำกับ ติดตามและประเมินผล สามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางาน สามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นกลางและเป็นธรรม มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ในฐานะเลขาธิการระดับเขตพื้นที่ จะต้องเข้าใจลักษณะของกรรมการและสามารถบริหารกรรมการในการประชุม สามารถในการสร้างผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำ สามารถในการบริหารเวลาและความเครียด กล้าที่จะเผชิญความล้มเหลวและมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สำหรับความรู้พื้นฐานทางด้านการบริหารการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาโท ความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเหตุผลเชิงวิชาการ มีความมั่นคงในสถานภาพครอบครัว มีลักษณะประณีตประนอมและประสานประโยชน์ ทำงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน สามารถสร้างความรู้เชิงบูรณาการ มีความรู้ทางการศึกษาและมีวิชาการนำ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ เท่ากับ 0.5

3.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ รูปแบบนวัตกรรมในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผลการวิเคราะห์ จำแนกเป็น 9 ประเด็นใหญ่หรือ 17 ประเด็นย่อยและนำเสนอเป็นตารางการวิเคราะห์ 17 ตาราง ดังนี้

3.2.1 แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม	จำนวน 12 ข้อ
3.2.2 การพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ	
3.2.2.1 ด้านความรู้	จำนวน 18 ข้อ
3.2.2.2 ด้านทักษะ	จำนวน 15 ข้อ
3.2.2.3 ด้านวิสัยทัศน์	จำนวน 10 ข้อ
3.2.3 การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย	จำนวน 4 ข้อ
3.2.4 หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม	
3.2.4.1 หลักการส่วนบุคคล	จำนวน 6 ข้อ
3.2.4.2 หลักการเรียนรู้	จำนวน 10 ข้อ
3.2.4.3 หลักการพัฒนา	จำนวน 12 ข้อ
3.2.5 ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม	
3.2.5.1 เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน 4 ข้อ
3.2.5.2 เน้นการถ่ายโอนประสบการณ์	จำนวน 8 ข้อ
3.2.5.3 ใช้การวิจัยสนับสนุน	จำนวน 6 ข้อ
3.2.6 การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม	จำนวน 5 ข้อ
3.2.7 ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้	
3.2.7.1 การเรียนรู้รายบุคคล	จำนวน 9 ข้อ

3.2.7.2 การเรียนรู้โดยกลุ่ม	จำนวน 9 ข้อ
3.2.7.3 กิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ	จำนวน 13 ข้อ
3.2.8 การประเมินผลสำเร็จและผลลัพท์	จำนวน 8 ข้อ
3.2.9 การติดตามผลการฝึกอบรม	จำนวน 5 ข้อ

สำหรับรายละเอียดผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.1 แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่

แนวคิดการพัฒนา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่คุณแล้รับผิดชอบมากนัก เพราะมีที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่เฉพาะ	2.00	1.00
2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความชัดเจนในความมุ่งหมาย/เป้าหมายการปฏิบัติ ไม่ใช่ชัดเจนเรื่องระเบียบ หลักเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติ	4.00	0.5
3. ในอนาคตที่มีการแข่งขันสูงมาก การใช้กลยุทธ์ตั้งรับไม่เพียงพอ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีการเสนอนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติ	5.00	0.5
4. การสรรหาผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีความสำคัญยิ่ง ควรต้องสรรหาให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ และดำเนินการอย่างโปร่งใส เพื่อให้เกิดการยอมรับ	5.00	0.5
5. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทุก ๆ ด้าน จะเป็นกรอบการพัฒนาที่กว้างมาก ผลที่ได้ไม่ชัดเจน ใช้ระยะเวลาและต้องใช้งบประมาณหลายวิธี	4.00	0.5
6. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดกรอบให้ชัดเจนในบางเรื่อง บางประเด็น ผลที่ได้รับจะชัดเจนและเป็นประโยชน์สูง	4.00	0.5
7. การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ	5.00	0

แนวความคิดการพัฒนา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
8. วิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กำหนด	5.00	0
9. การปฏิบัติงานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา นอกจากมุ่งผลลัพธ์ในด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว ควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย	5.00	0.5
10. ควรมีการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีเด่น ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5.00	0.5
11. รูปแบบการพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีหลากหลายรูปแบบ	5.00	0.5
12. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเปิดกว้างในการสรรหาจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน	4.00	0.5

จากตารางที่ 6 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ และวิธีการสรรหาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0

การทำให้เกิดการยอมรับต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสรรหาที่ควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ และในอนาคตมีการแข่งขันสูงมาก การใช้กลยุทธ์ดึงรับไม่เพียงพอ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติและการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากมุ่งผลลัพธ์ในด้านคุณภาพการศึกษาแล้วควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีเด่นของ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรูปแบบการพัฒนาต้องมีหลากหลายรูปแบบ ในแนวคิดส่วนนี้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สำหรับแนวคิดในความคิดคล่องประเด็นถัดมาเชื่อว่า การสรรหาจะต้องมีการเปิดกว้างจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความชัดเจนในจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายการปฏิบัติ โดยการจัดการพัฒนาฝึกอบรมในทุก ๆ ด้าน ควรกำหนดกรอบการพัฒนาให้ชัดเจนในเรื่องหรือประเด็นที่สำคัญ ผลที่ได้รับจะชัดเจนและเป็นประโยชน์สูงแต่ต้องใช้ระยะเวลาและใช้หลากหลายวิธี ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 และในแนวคิดที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยมากที่สุดมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 2.00 และมีค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00 คือแนวคิดว่า ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่คุณแลรับผิดชอบมากนักเพราะมีที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่เฉพาะ



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.2 การพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ

3.2.2.1 ด้านความรู้

ตารางที่ 7 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความรู้

กรอบการพัฒนา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ควรพัฒนาความรู้ในด้านหลักการ และทฤษฎีไปประยุกต์สู่การปฏิบัติ	5.00	0.5
2. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการศึกษากับการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม	4.00	0.5
3. ควรพัฒนาความรู้ด้านบริหารวิชาการ	5.00	0.5
4. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารเงินและทรัพย์สิน	4.00	0.5
5. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล	5.00	0.5
6. ควรพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคการบริหารแนวใหม่	5.00	0.5
7. ควรพัฒนาความรู้ในด้านผู้นำกับความเปลี่ยนแปลง	5.00	0.5
8. ควรพัฒนาความรู้ในด้านองค์กร	5.00	0.5
9. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแสวงหางบประมาณเพื่อการพัฒนาในเชิงเครือข่าย	4.00	0.5
10. ควรพัฒนาให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการปฏิบัติงาน	4.00	0.5
11. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.5
12. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการขับเคลื่อนทางการศึกษา (Education Dynamic)	5.00	0.5
13. ควรพัฒนาความรู้ในด้านบทบาทของชุมชน	4.00	0.5
14. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร	4.00	0.5
15. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5.00	0.5
16. ควรพัฒนาความรู้ในด้านทิศทางของตลาดแรงงาน	4.00	0.5
17. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแก้ปัญหาในสภาวะวิกฤติ	5.00	0.5
18. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา	5.00	0.5

จากตารางที่ 7 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความรู้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าจะต้องมีการดำเนินการในเรื่องสำคัญที่สอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุดและมากเรียงตามค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การพัฒนาความรู้ในด้านหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์สู่การปฏิบัติ ความรู้ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านเทคนิคการบริหารแนวใหม่ ด้านผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านองค์กร การขับเคลื่อนทางการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติและการกำหนดทิศทางการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ในความคิดเห็นที่มีค่ามัธยฐานรองลงมาเป็นการพัฒนาความรู้ด้านการศึกษากับการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม การบริหารเงินและทรัพย์สิน การแสวงหางบประมาณเพื่อการพัฒนาในเชิงเครือข่าย การพัฒนาให้เกิดความรู้ชัดเจนในเรื่องระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ด้านบทบาทชุมชน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและด้านทิศทางของตลาดแรงงาน ประเด็นความคิดข้างต้นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.2.2 การพัฒนาด้านทักษะ

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมาย
การพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านทักษะ

กรอบการพัฒนา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ควรพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนาบุคลากรภาพ การทำหน้าที่ในการประชุมให้มีคุณภาพ	5.00	0.5
2. ควรพัฒนาทักษะ ในด้านการพัฒนารูปแบบ และวิธีการนำเสนอความคิดเห็น โดยการพูด การใช้สื่อประกอบและการสรุปประเด็นสำคัญ	5.00 4.00	0.5 0.5
3. ควรพัฒนาทักษะในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ	5.00	0.5
4. ควรพัฒนาทักษะในด้านการวิเคราะห์บริบท	5.00	0.5
5. ควรพัฒนาทักษะในด้านกระบวนการคิด	5.00	0.5
6. ควรพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์	5.00	0.5
7. ควรพัฒนาทักษะในด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร	5.00	0.5
8. ควรพัฒนาทักษะในด้านการวางแผน	5.00	0.5
9. ควรพัฒนาทักษะในด้านการบริหารงบประมาณ	5.00	0.5
10. ควรพัฒนาทักษะในด้านการติดตามและประเมินผล	5.00	0.5
11. ควรพัฒนาในด้านการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบการประชุมบนเครือข่าย , การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	4.00	0.5
12. ควรพัฒนาทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์	4.00	0.5
13. ควรพัฒนาทักษะในด้านการเข้าสังคม	4.00	0.5
14. ควรพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	5.00	0.5
15. ควรพัฒนาทักษะในการควบคุมอารมณ์	5.00	0.5

จากตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านทักษะ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต้องดำเนินการในเรื่องสำคัญที่สุดค้ำงกันอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนาบุคลากร การทำหน้าที่ในการประชุมให้มีคุณภาพ การพัฒนารูปแบบและวิธีการนำเสนอความคิดเห็น โดยการพูด การใช้สื่อประกอบและการสรุปประเด็นสำคัญ การพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์บริบท ด้านกระบวนการคิด ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการติดตามประเมินผล การวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจและทักษะในการควบคุมอารมณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สำหรับการพัฒนาทักษะที่มีค่ามัธยฐานรองลงมาเป็นการพัฒนาทักษะในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ การประชุมบนเครือข่าย การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และด้านการเข้าถึงสมการการพัฒนาทักษะที่กล่าวมาแล้วผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.2.3 ด้านวิสัยทัศน์

ตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านวิสัยทัศน์

กรอบการพัฒนา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการศึกษา และการพัฒนาประเทศ	5.00	0.5
2. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.00	0.5
3. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยี	4.00	0.5
4. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ	4.00	0.5
5. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น	5.00	0.5
6. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการศึกษา	5.00	0.5
7. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวางแผน และการเตรียมการ สำหรับงานในอนาคตอย่างชัดเจน	5.00	0.5
8. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งใน และนอกวง การ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน	5.00	0.5
9. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในการคาดคะเนและการพยากรณ์ สำหรับ ภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	5.00	0.5
10. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและ วิธีการที่ชัดเจน	5.00	0.5

จากตารางที่ 9 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่ต้องดำเนินการในเรื่องสำคัญที่สอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการศึกษาและการพัฒนาประเทศ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ด้านการวางแผน และการเตรียมการ

สำหรับงานในอนาคตอย่างชัดเจน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน/นอกวงการศึกษาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ด้านการคาดคะเนและพยากรณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและด้านการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและวิธีการที่ชัดเจน ในเรื่องข้างต้นผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ค่ามัธยฐานมากที่สุดเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ความคิดเห็นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีค่ามัธยฐานลำดับรองลงมาเป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีและด้านเศรษฐกิจ ในเรื่องดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ค่ามัธยฐานมากที่สุดเท่ากับ 4.00 และความสอดคล้องมีค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.3 การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย

ตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการจำแนกกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจำแนก	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ควรจำแนกกลุ่มเป้าหมายตาม Needs Assessment เพื่อให้เกิดการพัฒนาตรงตามความจำเป็น	5.00	0.5
2. ควรจำแนกเป็นกลุ่มจังหวัด	3.00	0.5
3. ควรจำแนกตามภูมิภาค	3.00	0.5
4. ไม่ควรจำแนกตามบริบท รูปแบบน่าจะเป็นแบบการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์	4.00	0.5

จากตารางที่ 10 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการจำแนกกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการพัฒนาฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มากและปานกลาง เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การจำแนกกลุ่มเป้าหมายตาม Needs Assessment เพื่อให้เกิดการพัฒนาตรงตามความจำเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในเกณฑ์สูงมากที่สุด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 และผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากกว่า ไม่ควรมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายตามบริบท แต่รูปแบบการเรียนรู้น่าจะเป็นแบบปฏิสัมพันธ์ มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 และผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นในเกณฑ์ปานกลาง สำหรับการจำแนกตามภูมิภาคและการจำแนกเป็นกลุ่มจังหวัด มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

3.2.4 หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม

3.2.4.1 หลักการส่วนบุคคล

ตารางที่ 11 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน**หลักการส่วนบุคคล**

หลักการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	5.00	0
2. ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้	4.00	0.5
3. ใช้หลักความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคล	4.00	0.5
4. ใช้หลักการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรม	4.00	0.5
5. ใช้หลักการศึกษาเนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้า เพื่อให้ทราบสภาพการเรียนรู้ใหม่ ๆ	4.00	0.5
6. ให้เลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล	4.00	1.00

จากตารางที่ 11 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในหลักการส่วนบุคคล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมากเรียงตามลำดับค่ามัธยฐานและความสอดคล้องกัน ดังนี้

การให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในเกณฑ์สูงมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0 ขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในเกณฑ์สูงมากกว่า ควรใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้ หลักความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคล หลักการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรม และหลักการศึกษาเนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ทราบสภาพการเรียนรู้ใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมี

ความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 สำหรับความคิดเห็นว่า น่าจะให้เลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00

3.2.4.2 หลักการเรียนรู้

ตารางที่ 12 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมใน**หลักการเรียนรู้**

หลักการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการริเริ่มการเรียนรู้	5.00	0.5
2. ใช้หลักการเรียนรู้ 2 ทาง แบบผสมผสาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00	0.5
3. การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน(Active Learning)	4.00	0.5
4. ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.5
5. ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	4.00	0.5
6. การใช้สื่อการเรียนรู้จะต้องเป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์จริง	4.00	0.5
7. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้แต่ละบุคคลพยายามช่วยเหลือตนเองหรือจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.00	0.5
8. ต้องเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล	4.00	0.5
9. ต้องเรียนรู้จากสภาพจริง	4.00	0.5
10. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน	5.00	0.5

จากตารางที่ 12 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมใน**หลักการเรียนรู้** ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติที่นำเสนออยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่

สอดคล้องกันดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการริเริ่มการเรียนรู้ใช้ หลักการเรียนรู้ 2 ทาง แบบผสมผสาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกันที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สำหรับความคิดเห็นว่า การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Active Learning) ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การใช้สื่อการเรียนรู้จะต้องเป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์จริง ต้องมีการกระตุ้นและสนับสนุนให้แต่ละบุคคลพยายามช่วยเหลือตนเองหรือจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล และต้องเรียนรู้จากสภาพจริง ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกันที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.4.3 หลักการพัฒนา

ตารางที่ 13 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมใน**หลักการพัฒนา**

หลักการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	4.00	0.5
2. บริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน	5.00	0.5
3. ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม		
4. ใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	5.00	0.5
5. ใช้หลักการเรียนรู้บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล	5.00	0.5
6. ใช้หลักการพัฒนาทีมงาน(Team Development)	5.00	0.5
7. คำนึงถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา	5.00	0.5
8. การฝึกอบรมไม่ควรมีเนื้อหามากเกินไป	5.00	0.5
9. ควรวัดและประเมินผลกิจกรรมตลอดเวลา	4.00	0.5
10. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่มีข้อจำกัด	4.00	0.5
11. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์		
12. ควรทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและขั้นตอนที่จะปฏิบัติต่อไป	5.00	0.5
	5.00	0.5

จากตารางที่ 13 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในหลักการพัฒนา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล ใช้หลักการพัฒนาทีมงาน ดำเนินถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแก้ไขปัญหา เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและขั้นตอนที่จะปฏิบัติต่อไป นอกจากนี้ยังบริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับบุคลากรในโรงเรียน และชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ขณะเดียวกันผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมไม่มีเนื้อหามากเกินไป มีการวัดและประเมินผลกิจกรรมตลอดเวลา และเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่มีข้อจำกัด ความคิดเห็นดังกล่าวนี้อยู่ในระดับมากและมีความสอดคล้องกัน โดยค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.5 วิธีการพัฒนาฝึกอบรม

3.2.5.1 การเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา

ตารางที่ 14 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ
วิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา

วิธีการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพ ของตนเอง	5.00	0.5
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกวิธีการในการ พัฒนา/แก้ไขตนเอง	4.00	0.5
3. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทดลองใช้วิธีการ พัฒนาที่เลือกด้วยตนเอง	4.00	0.5
4. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินผลการ พัฒนาและปรับปรุงตนเอง	4.00	0.5

จากตารางที่ 14 แสดงขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการจัดให้
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพของตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมี
ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5
สำหรับการจัดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกวิธีการในการพัฒนา/แก้ไข ตนเอง
ทดลองใช้วิธีการพัฒนาที่เลือกด้วยตนเองและประเมินผลการพัฒนาปรับปรุงตนเอง
ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และ
ค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.5.2 การใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรม

ตารางที่ 15 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อวิธีการพัฒนาโดยใช้การวิจัยในการฝึกอบรม

วิธีการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ควรใช้การวิจัยในการหาความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม	5.00	0.5
2. ควรใช้การวิจัยในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม	4.00	0.5
3. ควรใช้การวิจัยในการกำหนดสื่อและนวัตกรรมการฝึกอบรม	4.00	0.5
4. ควรใช้การวิจัยในการบริหารการฝึกอบรม	4.00	0.5
5. ควรใช้การวิจัยในการประเมินผลการฝึกอบรม	5.00	0.5
6. ควรใช้การวิจัยในการติดตามผลการฝึกอบรม	5.00	0.5

จากตารางที่ 15 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดยใช้การวิจัยในการฝึกอบรม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การใช้การวิจัยในการหาความต้องการจำเป็น ใช้การวิจัยในการประเมินผลและติดตามผลของการฝึกอบรม ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีความสอดคล้องกันที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ เท่ากับ 0.5 ขณะที่การใช้การวิจัยในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ในการกำหนดสื่อนวัตกรรมการฝึกอบรม และในการบริหารงานฝึกอบรม ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

3.2.5.3 การใช้การถ่ายโอนประสบการณ์

ตารางที่ 16 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อ
วิธีการพัฒนาโดยใช้การถ่ายโอนประสบการณ์

วิธีการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. ใช้การถ่ายโอนประสบการณ์เดิม โดยผ่านการนำเสนอกรณีศึกษา และให้มีการอภิปรายร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย	5.00	0.5
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด กระบวนทัศน์ในการบริหารการศึกษา	5.00	0.5
3. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับลักษณะ บุคลิกภาพส่วนบุคคล	4.00	1.00
4. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับหลักการ เรียนรู้และหลักการพัฒนา	4.00	0.5
5. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับการจัดลำดับ เนื้อหาของการฝึกอบรม	4.00	1.00
6. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับเนื้อหาของ การฝึกอบรมว่าสัมพันธ์กับความรู้เดิมหรือไม่	5.00	0.5
7. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม	4.00	1.00
8. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับโอกาสใน การใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา	4.00	0.5

จากตารางที่ 16 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดยการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมโดยผ่านการนำเสนอกรณีศึกษาและให้มีการอภิปรายร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดกระบวนการทัศน์ในการบริหารการศึกษาและการถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับเนื้อหาของการพัฒนาว่าสัมพันธ์กับความรู้เดิม มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ในค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิของลงมาเห็นว่า การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับหลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา รวมทั้งขึ้นอยู่กับโอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 ส่วนในความคิดเห็นถัดมาเห็นว่า การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล การจัดลำดับเนื้อหาการพัฒนาและขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.6 การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม

ตารางที่ 17 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม

การเตรียมความพร้อม	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. วิเคราะห์และประเมินสภาพแนวโน้ม ภารกิจและความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทั่วไป	5.00	0.5
2. กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม	5.00	0.5
3. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนา	5.00	0.5
4. ทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรายบุคคล และจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ Needs นั้น ๆ	5.00	0.5
5. แจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งขั้นตอนกว้าง ๆ พร้อมทั้งผลการพัฒนาที่กลุ่มผู้ได้รับการพัฒนาควรจะได้รับ	5.00	0.5

จากตารางที่ 17 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกันดังนี้

ในการเตรียมความพร้อมสำหรับกิจกรรมการฝึกอบรม จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสภาพแนวโน้ม ภารกิจและความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทั่วไป มีการกำหนดรูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรมในภาพรวมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนา ทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาตัวผู้ดำเนินการเป็นรายบุคคล และจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ Needs นั้น ๆ ทั้งนี้ต้องมีการแจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งขั้นตอนกว้าง ๆ พร้อมทั้งผลการพัฒนาที่กลุ่มผู้ได้รับการพัฒนาควรจะได้รับ โดยค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

3.2.7 ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้

3.2.7.1 กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล

จากตารางที่ 18 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนา
ฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล

ลักษณะกิจกรรม	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self - Study)	5.00	0.5
2. การใช้ชุดการเรียนรู้	4.00	0.5
3. การค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการกำหนดกรอบกว้างๆ และให้ไป ศึกษา เพิ่มเติม	4.00	0.5
4. การศึกษาทางไปรษณีย์	4.00	0.5
5. การใช้ชุดการเรียนรู้ประสม	4.00	1.00
6. การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน	4.00	1.00
7. การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Action Learning)	5.00	0.5
8. การสอนทางโทรทัศน์ (Television Course)	4.00	0.5
9. การศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเครือข่าย Internet	4.00	1.00

จากตารางที่ 18 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะ
กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับ
มากที่สุด 2 กิจกรรม แต่ส่วนใหญ่มีความเห็นอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกันโดยเรียงตาม
ค่ามัธยฐานและความเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคลในลักษณะการศึกษาด้วยตนเอง (Self - Study)
และการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก
ที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ขณะที่กิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการใช้ชุดการเรียน การค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการกำหนดกรอบกว้าง ๆ และให้ไปศึกษาเพิ่มเติม การศึกษาทางไปรษณีย์ และการสอนทางโทรทัศน์ (Television Course) ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกันโดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 และกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการใช้ชุดการเรียนรู้ประสม การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอนกับการศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่าย Internet ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมาก มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00

3.2.7.2 กิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม

ตารางที่ 19 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม

ลักษณะกิจกรรม	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์	5.00	0.5
2. การอภิปราย / อภิปรายกลุ่มย่อย	5.00	0.5
3. การระดมพลังสมอง	5.00	0.5
4. การประชุมปฏิบัติการ	5.00	0.5
5. การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum)	5.00	0.5
6. การสัมมนา	5.00	0.5
7. การวิเคราะห์กรณีศึกษา	5.00	0.5
8. การอบรมรายวิชา	4.00	0.5
9. การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip)	5.00	0.5

จากตารางที่ 19 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดส่วนใหญ่และสอดคล้องกันยกเว้นเพียงหนึ่งกิจกรรมที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ ดังนี้

ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม โดยใช้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอภิปราย/อภิปรายกลุ่มย่อย การระดมพลังสมอง การประชุมปฏิบัติการ การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) การสัมมนา การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip) ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 ส่วนลักษณะกิจกรรม การอบรมรายวิชา ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.7.3 กิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 20 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะ
กิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จ

ลักษณะกิจกรรม	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. การไปศึกษาดูงานในสถานศึกษา หรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	5.00	0.5
2. จัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิด หรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบ	5.00	0.5
3. ติดตามศึกษาความก้าวหน้าทางการบริหารจากการประชุมสัมมนาและ Internet	4.00	1.00
4. ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ	5.00	0.5
5. ใช้การอบรมแบบเป็นทางการควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ ควรจัดเป็นทางการปีละ 1 ครั้ง หรือ 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง และมีระยะเวลายาวพอสมควร ควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การใช้สื่อทางไกล	4.00	0.5
6. ใช้กิจกรรมประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย / สถาบันราชภัฏ	4.00	0.5
7. มีหลักสูตรในการพัฒนาที่ชัดเจน	5.00	0.5
8. มีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ	4.00	0.5
9. ให้ความสำคัญระหว่างกิจกรรมกับสาระ 40 : 60	4.00	0.5
10. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนา	5.00	0.5
11. เน้นที่กระบวนการทัศน์ในการพัฒนา	5.00	0.5
12. ควรเป็นลักษณะเฉพาะผู้บริหารระดับสูง	4.00	1.00
13. รูปแบบเป็นแบบ Workshop เน้นการประชุมปฏิบัติการและมีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน	5.00	0.5

จากตารางที่ 20 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและค่าความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะการไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ การจัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบ การประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีหลักสูตรในการพัฒนาที่ชัดเจน นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เน้นที่กระบวนการทัศน์ในการพัฒนาและรูปแบบจะมีลักษณะเป็นแบบ Workshop เน้นการประชุมปฏิบัติการ มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบผลสำเร็จรองลงมาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเป็นการใช้การอบรมแบบเป็นทางการควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ โดยจัดเป็นทางการปีละ 1 ครั้ง หรือ 3 ปีต่อครั้ง และมีระยะเวลาพอสมควร ควบคู่กับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ เช่น การใช้สื่อทางไกล การใช้กิจกรรมประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา/มหาวิทยาลัย มีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ โดยให้ความสำคัญระหว่างกิจกรรมกับสาระ 40 : 60 ค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 ทั้งนี้กิจกรรมที่มีความสอดคล้องน้อยลงไป จะเป็นกิจกรรมการติดตามศึกษาความก้าวหน้าทางการบริหารจาก การประชุมสัมมนาและ Internet และกิจกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะผู้บริหารระดับสูง ในกิจกรรม 2 กิจกรรมดังกล่าว มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.8 การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์

ตารางที่ 21 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กรอบการพิจารณา	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. พิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่	5.00	0.5
2. พิจารณาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ในการปฏิบัติ	5.00	0.5
3. พิจารณาจากการปฏิบัติได้จริง	5.00	0.5
4. พิจารณาจากความร่วมมือของบุคลากร	4.00	0.5
5. พิจารณาจากความก้าวหน้า / การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา	5.00	0.5
6. พิจารณาจากการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง	4.00	0.5
7. พิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน / บุคลากรในโรงเรียน / ชุมชน	5.00	0.5
8. พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดการพัฒนา	5.00	0.5

จากตารางที่ 21 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์จะต้องพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการปฏิบัติ การปฏิบัติได้จริง ความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน/บุคลากรในสถานศึกษา/ชุมชน และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดที่ค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

ส่วนการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันถัดไปในลักษณะของการพิจารณา คือ การประเมินที่พิจารณาจากความร่วมมือของบุคลากรและการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง มีระดับมาก โดยมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

3.2.9 การติดตามผลการฝึกอบรม

ตารางที่ 22 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการติดตามผลการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กรอบดำเนินการ	ค่า Mdn	ค่า Q.D.
1. พิจารณาจากความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาหรือการแก้ไขปัญหา	4.00	0.5
2. พิจารณาจากการนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนางาน	4.00	0.5
3. พิจารณาจากสภาพความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าเชิงประจักษ์ในผลการปฏิบัติงาน ภายหลังการฝึกอบรม	5.00	0.5
4. ดำเนินการติดตามผลในลักษณะดำเนินการวิจัยเชิงประเมิน	5.00	1.00
5. ติดตามผลการปฏิบัติงาน ภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาฝึกอบรมในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน	4.00	0.5

จากตารางที่ 22 แสดงค่ามัธยฐานและค่าเบี่ยงเบนควอไทล์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและด้านการพัฒนาฝึกอบรมที่มีต่อการติดตามผลการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมาก เรียงตามค่ามัธยฐานและความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

การติดตามผลการฝึกอบรมที่พิจารณาจากสภาพความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าเชิงประจักษ์ในผลการปฏิบัติงาน ภายหลังการฝึกอบรม มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5 การดำเนินการติดตามผลในลักษณะดำเนินการวิจัยเชิงประเมิน มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 5.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 1.00

สำหรับการติดตามผลการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาหรือการแก้ไขปัญหา การพิจารณาจากการนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนางาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาฝึกอบรมในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน ทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 และค่าเบี่ยงเบนควอไทล์เท่ากับ 0.5

3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภายหลังผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล พร้อมทั้งรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์ไว้ดังกล่าวมาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเรียนเชิญผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันมาร่วมการประชุมในลักษณะ Focus Group ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมตามรูปแบบนี้ ซึ่งผลการประชุมดังกล่าวนำมาประมวลและวิเคราะห์จำแนกได้เป็น 3 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบในรูปแบบการฝึกอบรม

ในรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้าร่วมการประชุม Focus Group ครั้งนี้ ทุกท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 องค์ประกอบ คือ

1. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม
2. แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม
3. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน
4. การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม
5. หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม
6. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม
7. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม
8. ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ
9. การประเมินและติดตามผล

ประเด็นที่ 2 รายละเอียดในรูปแบบการฝึกอบรม ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม

“มุ่งให้ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้างานหรือผู้บริหารของส่วนราชการทั่วประเทศ สามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และพร้อมในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เพื่อประชาชน และร่วมกันปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลการปฏิบัติเป็นรูปธรรม”

(สำหรับสาระสำคัญของการปฏิรูประบบราชการภาครัฐ และกระบวนการทำงานภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย (1) การปฏิรูประบบราชการ (2) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ (4) วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน (5) การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และ (6) การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน)

2. แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม

2.1 ต้องพัฒนาฝึกอบรมเฉพาะผู้ที่ผ่านการสรรหาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วเท่านั้น

2.2 ต้องไม่นำผลจากการพัฒนาฝึกอบรมไปใช้พิจารณาในการสรรหาคัดเลือก

2.3 ต้องสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ

2.4 ต้องนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ที่ดีในด้านคุณภาพการศึกษา

2.5 ต้องให้ความสำคัญและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.6 ต้องนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติงาน

2.7 ต้องมีหลากหลายรูปแบบในการพัฒนาฝึกอบรม

2.8 ต้องมีการกำหนดรางวัลตอบแทนในผลการปฏิบัติงานดีเด่น

2.9 ต้องมีการกำหนดกรอบการพัฒนาฝึกอบรมที่ชัดเจน

3. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน

3.1 คุณลักษณะทางวิชาชีพ

3.1.1 สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

3.1.2 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานต้องไม่จำกัดวิธีการ

3.1.3 การปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดเครือข่ายและการประสานงานทั้งใน

แนวตั้งและแนวราบ

3.1.4 มีการนำเสนอข้อมูล/ข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างชัดเจน

- งานจริง
- 3.1.5 มีความสามารถเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารได้อย่างมั่นใจ
- 3.1.6 สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติ
- งานจริง
- 3.1.7 สามารถเป็นผู้นำชุมชนและผู้นำ/ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงได้
- 3.1.8 ให้ความสำคัญกับศักยภาพทรัพยากรบุคคล
- 3.1.9 สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานและ
- ทีมงาน
- 3.1.10 สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรใหม่โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน กระจายอำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นและการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ
- 3.1.11 ค้นคว้า พัฒนาและแสวงหาข้อมูลสารสนเทศในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและการศึกษาอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
- 3.1.12 ใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน
- 3.1.13 สามารถส่งเสริมการเรียนรู้และการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้
- 3.1.14 สามารถในการบริหารหลักสูตร
- 3.1.15 สามารถในการบริหารงานคุณภาพ
- 3.1.16 สามารถสร้างองค์การวิชาชีพเชิงกลยุทธ์
- 3.1.17 สามารถในการบริหารงานบุคคล
- 3.1.18 สามารถในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน
- 3.1.19 สรรหาและพัฒนาเทคนิคการบริหารแนวใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 3.1.20 สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3.1.21 รู้และเข้าใจในสาระสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างชัดเจน
- งานพื้นฐาน
- 3.1.22 สามารถในการบริหารความขัดแย้ง
- 3.1.23 บริหารงานด้วยความโปร่งใส
- 3.1.24 สามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ
- 3.1.25 สามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหาความรู้และปฏิบัติงาน
- งานพื้นฐาน
- 3.1.26 สามารถนำความคิดของเพื่อนร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

3.1.27 สามารถประสานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการปฏิบัติ
ของเพื่อนร่วมงาน

3.1.28 สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนในหน่วยงาน

3.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล

3.2.1 มั่นใจในตนเองและกล้าแสดงออกในการนำเสนอความคิดเห็นรอบ

3.2.2 สามารถปรับตนเองตามบริบทหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้

ตลอดเวลา

3.2.3 กล้าในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็วฉับพลัน

3.2.4 ศรัทธาในเจตนารมณ์และเป้าหมายของการอุทิศตน เพื่อการบริหารจัดการ
และการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วยความจริงจังจริงใจ

3.2.5 สามารถสร้างภาวะผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ
และไม่เป็นทางการ

3.2.6 กล้าและเชื่อมั่นในการตัดสินใจ สำหรับเหตุการณ์ ภารกิจและกิจกรรมทุก
กรณี

3.2.7 พร้อมสำหรับกิจกรรมหรือการประชุมในวาระต่าง ๆ

3.2.8 พัฒนาตนเองโดยการแสวงหาความรู้และข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่าง

ต่อเนื่อง

3.2.9 ให้เกียรติยกย่องให้ความสำคัญแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทุกคน
ไม่หลงให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง

3.2.10 สามารถประสานคน ประสานงานและประสานการปฏิบัติเพื่อประโยชน์
ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

3.2.11 สามารถโน้มน้าวและกระตุ้นบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน
ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.2.12 สามารถยอมรับสภาพความเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ
การเมืองและเทคโนโลยี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นด้วยเหตุผล

3.2.13 คิดวิเคราะห์หรืออย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นหลักและคำนึงถึง
ทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบอย่างครอบคลุม

3.2.14 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทสาขาการบริหารการศึกษา

3.2.15 บริหารการศึกษาโดยมีประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

- 3.2.16 มีคุณธรรม จริยธรรม จิตใจที่ดีงามและมีสัจจะเป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
- 3.2.17 สามารถในการบริหารจัดการตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2.18 มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยสามารถสื่อสารให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม สำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 3.2.19 มีมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
- 3.2.20 สามารถเป็นผู้นำและบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวิสัยทัศน์วางแผน กระตุ้นและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 3.2.21 สามารถประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 3.2.22 รอบรู้เรื่องระบบและข้อมูลสารสนเทศของพื้นที่เป็นอย่างดี
- 3.2.23 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานได้
- 3.2.24 สามารถในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.2.25 สามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนา
- 3.2.26 สามารถวิพากษ์วิจารณ์ด้วยเหตุผลเชิงวิชาการ
- 3.2.27 สามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2.28 มีความเป็นกลางและเป็นธรรมในการบริหารงานบริหารบุคคล
- 3.2.29 สามารถเข้าใจบุคลิกลักษณะของกรรมการแต่ละคน และสามารถบริหารกรรมการระหว่างการประชุมในฐานะเลขานุการคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.2.30 สถานภาพของครอบครัวมีความมั่นคง
- 3.2.31 สามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้ทำได้
- 3.2.32 สามารถบริหารเวลาและความเครียด
- 3.2.33 กล้าที่จะเผชิญความล้มเหลวในการปฏิบัติงานด้วยความมั่นคง
- 3.2.34 เชื่อมั่นในตนเองและมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 3.2.35 ปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน
- 3.2.36 สามารถสร้างความรู้เชิงบูรณาการได้
- 3.2.37 มีความรู้ในบริบททางการศึกษาและใช้วิชาการนำในการปฏิบัติภารกิจ

4. การระบุเป้าหมายการพัฒนาที่ครอบคลุม

4.1 ด้านความรู้

- 4.1.1 การนำหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์สู่การปฏิบัติ
- 4.1.2 การศึกษากับการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม
- 4.1.3 การบริหารงานวิชาการ
- 4.1.4 การบริหารการเงินและทรัพย์สิน
- 4.1.5 การบริหารงานบุคคล
- 4.1.6 เทคนิคการบริหารแนวใหม่
- 4.1.7 ผู้นำในการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- 4.1.8 การพัฒนาองค์กร
- 4.1.9 การแสวงหางบประมาณเพื่อการพัฒนาในเชิงเครือข่าย
- 4.1.10 ความชัดเจนในเรื่องระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 4.1.11 การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนทางการศึกษา
- 4.1.12 บทบาทชุมชนในการบริหารจัดการศึกษา
- 4.1.13 การพัฒนาหลักสูตร
- 4.1.14 การเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.1.15 ทิศทางของตลาดแรงงาน
- 4.1.16 การแก้ปัญหาในสภาวะวิกฤติ

4.2 ด้านทักษะ

- 4.2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพในการทำหน้าที่ให้การประชุมมีคุณภาพ
- 4.2.2 การพัฒนารูปแบบและวิธีการนำเสนอความคิดเห็น โดยการพูด การใช้สื่อประกอบ และการสรุปประเด็นสำคัญ
- 4.2.3 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่
- 4.2.4 กระบวนการคิดวิเคราะห์
- 4.2.5 การคิดวิเคราะห์บริบท
- 4.2.6 มนุษยสัมพันธ์
- 4.2.7 การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศ
- 4.2.8 การวางแผน
- 4.2.9 การบริหารงบประมาณ
- 4.2.10 การติดตามและประเมินผล

4.2.11 การติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (การประชุมบนเครือข่าย / การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์)

4.2.12 การวิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

4.2.13 การควบคุมอารมณ์

4.2.14 การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นเพื่อการค้นคว้า

4.2.15 การเข้าสู่สังคม

4.3 ด้านวิสัยทัศน์

4.3.1 การศึกษากับการพัฒนาประเทศ

4.3.2 การทำงานร่วมกับผู้อื่น

4.3.3 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา

4.3.4 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

4.3.5 การนำความรู้ทางเศรษฐกิจมากำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา

4.3.6 การวางแผนและเตรียมการสำหรับงานในอนาคต

4.3.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน/นอกองค์กร ทั้งอดีตและปัจจุบัน

4.3.8 การคาดคะเนและพยากรณ์ภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4.3.9 การกำหนดเป้าหมาย นโยบายและวิธีการที่ชัดเจน

4.3.10 การประสาน/ปฏิสัมพันธ์กับสถานศึกษา

5. การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม

5.1 หลักการส่วนบุคคล

5.1.1 การใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.1.2 การถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้

5.1.3 ความพร้อมในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

5.1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรม

5.1.5 การศึกษาเนื้อหาสาระล่วงหน้า เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5.1.6 การเลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล

5.2 หลักการเรียนรู้

5.2.1 ความสามารถในการริเริ่มการเรียนรู้

5.2.2 การเรียนรู้ 2 ทางแบบผสมผสาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5.2.3 การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน

5.2.4 การเรียนรู้ร่วมกัน

- 5.2.5 การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- 5.2.6 สื่อในการเรียนรู้ต้องสัมพันธ์กับสถานการณ์จริง
- 5.2.7 สนับสนุนและกระตุ้นให้แต่ละบุคคลจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 5.2.8 การเรียนรู้เป็นไปตามความสามารถของแต่ละบุคคล
- 5.2.9 กำหนดการเรียนรู้จากสภาพจริง
- 5.2.10 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน

5.3 หลักการพัฒนา

- 5.3.1 การเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน
- 5.3.2 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
- 5.3.3 การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 5.3.4 การเรียนรู้บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล
- 5.3.5 การพัฒนาทีมงาน
- 5.3.6 การเรียนรู้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาได้
- 5.3.7 เนื้อหาสาระในการพัฒนาฝึกอบรมต้องมีปริมาณที่เหมาะสม
- 5.3.8 กำหนดการวัดและประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาฝึกอบรมตลอดเวลา
- 5.3.9 เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผยปราศจากข้อจำกัด
- 5.3.10 กิจกรรมการเรียนรู้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
- 5.3.11 กำหนดการทบทวนวัตถุประสงค์การเรียนรู้เป็นระยะๆ เพื่อทราบผลการปฏิบัติและเตรียมการปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป
- 5.3.12 การบริหารจัดการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรของสถานศึกษาและชุมชน

6. การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม

6.1 การเตรียมความพร้อม

- 6.1.1 วิเคราะห์และประเมินสภาพแนวโน้ม ภารกิจและความจำเป็นในการพัฒนา
- 6.1.2 กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรมในภาพรวม
- 6.1.3 ตรวจสอบและประเมินศักยภาพของบุคคลที่ควรได้รับการพัฒนา
- 6.1.4 ประเมินความต้องการจำเป็นในรายบุคคล และจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการนั้น
- 6.1.5 แจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรม ขั้นตอนโดยรวม และผลการพัฒนาที่กลุ่มหรือแต่ละบุคคลควรจะได้รับ

6.2 การจำแนกกลุ่ม

6.2.1 จำแนกกลุ่มเป้าหมายตาม Need Assessment เพื่อให้การพัฒนาตรงตามความจำเป็น

6.2.2 จำแนกตามบริบท โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์

7. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม

7.1 การเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษา

7.1.1 การประเมินศักยภาพตนเอง

7.1.2 การเลือกวิธีการพัฒนาตนเอง

7.1.3 การทดลองใช้วิธีการพัฒนาที่ตนเองเลือก

7.1.4 การประเมินผลการพัฒนาตนเอง

7.2 การถ่ายโอนประสบการณ์

7.2.1 การนำเสนอกรณีศึกษาให้มีการอภิปรายร่วมกัน เพื่อให้เกิดความคิดหลากหลาย

7.2.2 กำหนดกระบวนการขั้นตอนในการบริหารการศึกษา

7.2.3 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนบุคคล

7.2.4 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับหลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา

7.2.5 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการจัดลำดับเนื้อหาในการฝึกอบรม

7.2.6 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสัมพันธ์กับความรู้เดิม

7.2.7 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม

7.2.8 ผลสำเร็จขึ้นอยู่กับโอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา

7.3 การศึกษาวิจัย

7.3.1 ในการหาความต้องการจำเป็น

7.3.2 ในการพัฒนาหลักสูตร

7.3.3 ในการกำหนดสื่อและนวัตกรรม

7.3.4 ในการบริหารการฝึกอบรม

7.3.5 ในการประเมินผล

7.3.6 ในการติดตามผล

8. ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ

8.1 กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล

8.1.1 การศึกษาด้วยตนเอง

- 8.1.2 การใช้ชุดการเรียนรู้
- 8.1.3 การกำหนดกรอบการศึกษากว้าง ๆ และมอบให้ไปศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง
- 8.1.4 การศึกษาทางไปรษณีย์
- 8.1.5 การใช้ชุดการเรียนรู้รูประสม
- 8.1.6 การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน
- 8.1.7 การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน
- 8.1.8 การสอนทางโทรทัศน์
- 8.1.9 การศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่าย

8.2 กิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม

- 8.2.1 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- 8.2.2 การอภิปรายหรือประชุมกลุ่มย่อย
- 8.2.3 การระดมพลังสมอง
- 8.2.4 การประชุมปฏิบัติการ
- 8.2.5 การซักถามหรือเสนอความคิดเห็น
- 8.2.6 การสัมมนา
- 8.2.7 การวิเคราะห์กรณีศึกษา
- 8.2.8 การอบรมรายวิชา
- 8.2.9 การศึกษาดูงานภาคสนาม

8.3 กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นเป็นพิเศษ

- 8.3.1 การไปศึกษาดูงานในสถานศึกษา/หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ
- 8.3.2 การอภิปรายเพื่อสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายของการปฏิบัติในพื้นที่
- 8.3.3 การติดตามศึกษาความก้าวหน้าทางการบริหารจากการประชุม สัมมนา

และ Internet

วิชาชีพ

- 8.3.4 การประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ
- 8.3.5 การอบรมอย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ
- 8.3.6 กิจกรรมประสานความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา
- 8.3.7 กำหนดหลักสูตรการพัฒนาที่ชัดเจน
- 8.3.8 การรายงานความก้าวหน้าเป็นระยะๆ
- 8.3.9 กำหนดความสำคัญระหว่างเนื้อหาสาระกับกิจกรรมเป็น 40 :60

8.3.10 การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนา

8.3.11 เน้นกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา

8.3.12 เป็นกิจกรรมลักษณะเฉพาะของผู้บริหารระดับสูง

8.3.13 ใช้รูปแบบ Workshop เน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน

9. การประเมินและติดตามผล

9.1 การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์

9.1.1 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่

9.1.2 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การพัฒนา

9.1.3 การปฏิบัติได้จริง

9.1.4 ความร่วมมือของบุคลากร

9.1.5 ความก้าวหน้า/ความเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา

9.1.6 การยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง

9.1.7 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน/บุคลากรและชุมชน

9.1.8 ผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนา

9.2 การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

9.2.1 ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาและการแก้ไขปัญหา

9.2.2 การนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนางาน

9.2.3 สภาพความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าเชิงประจักษ์ ในการปฏิบัติงาน
ภายหลังสำเร็จการฝึกอบรม

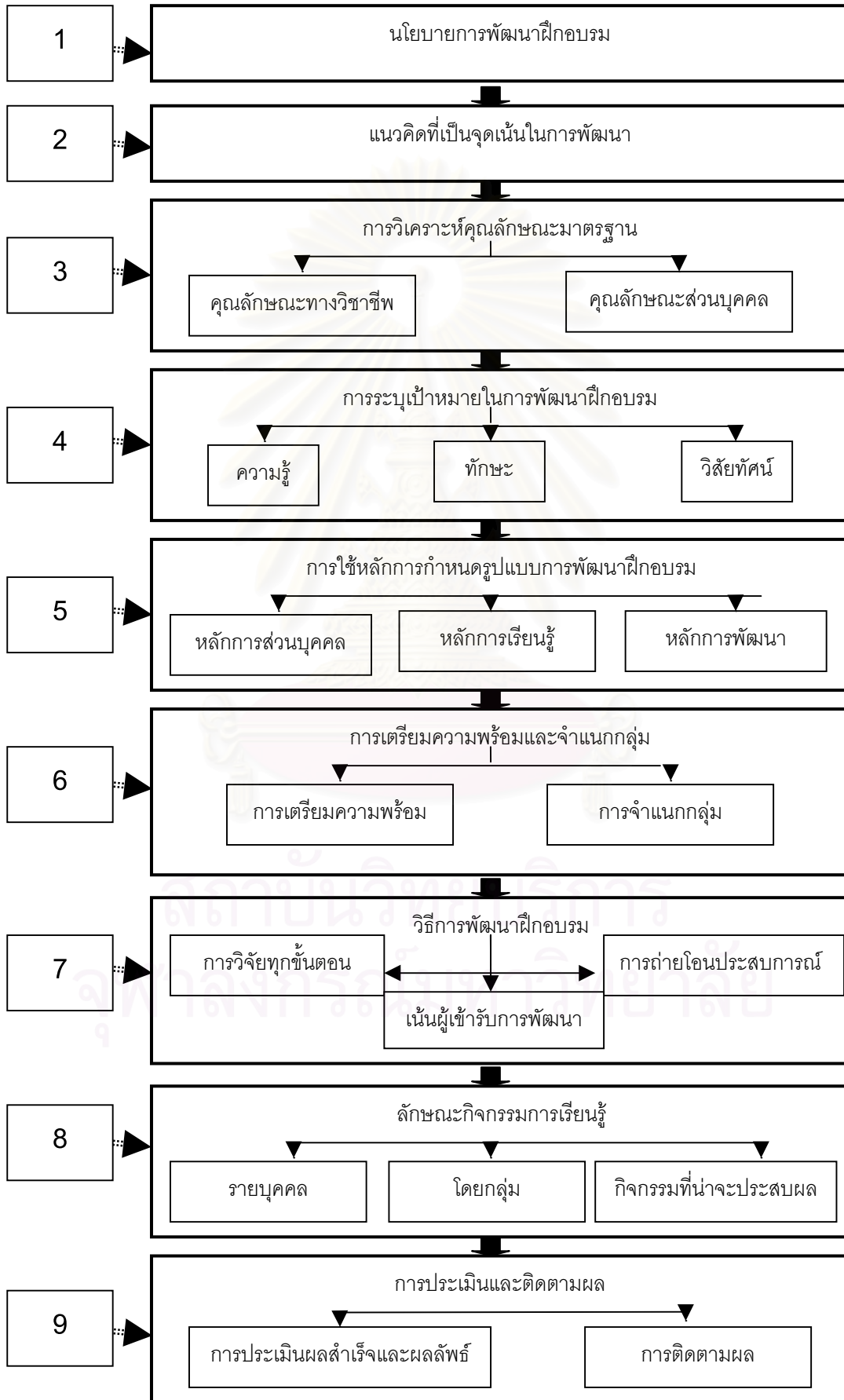
9.2.4 การติดตามผลในลักษณะการวิจัยเชิงประเมิน

9.2.5 การติดตามผลการปฏิบัติงาน หลังสิ้นสุดการพัฒนาในระยะเวลา 3 เดือน

ประเด็นที่ 3 รูปแบบการฝึกอบรม

จากองค์ประกอบในรูปแบบการฝึกอบรมและรายละเอียดในรูปแบบการฝึกอบรมซึ่งมาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 26 แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาภายหลังจากการทำ EDRF รอบที่ 2



จากแผนภูมิที่ 26 แสดงแผนภูมิการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภายหลังจากการทำ EDFR รอบที่ 2 ซึ่งมีองค์ประกอบที่จำเป็น ดังนี้

1. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม
2. แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนา
3. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน
 - 3.1 คุณลักษณะทางวิชาชีพ
 - 3.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล
4. การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม
 - 4.1 ด้านความรู้
 - 4.2 ด้านทักษะ
 - 4.3 ด้านวิสัยทัศน์
5. การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม
 - 5.1 หลักการส่วนบุคคล
 - 5.2 หลักการเรียนรู้
 - 5.3 หลักการพัฒนา
6. การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม
 - 6.1 การเตรียมความพร้อม
 - 6.2 การจำแนกกลุ่ม
7. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม
 - 7.1 การเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรม
 - 7.2 การถ่ายโอนประสบการณ์
 - 7.3 การศึกษาวิจัย
8. ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ
 - 8.1 กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล
 - 8.2 กิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม
 - 8.3 กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นเป็นพิเศษ
9. การประเมินและติดตามผล
 - 9.1 การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์
 - 9.2 การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากการประชุม Focus Group

4.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราบปรามผลการวิเคราะห์ ดังนี้

4.1.1 ด้านคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 28 ข้อ โดยบางท่านเห็นว่าควรเพิ่มคุณลักษณะในด้านของการมอบหมายงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม การประสานงาน ประสานผลประโยชน์ การบริหารงานของท้องถิ่น ระบบงบประมาณของท้องถิ่นและงานวิชาการในเชิงลึก บางท่านเห็นว่าควรเน้นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับนักบริหารการศึกษาในด้านการบริหารหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ จิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ในระดับที่เชี่ยวชาญจนเป็นผู้นำเชิงวิชาการในวิชาชีพเพื่อเป็นเอกสิทธิ์ในวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ในขณะที่บางท่านเสนอความเห็นว่าคุณควรเน้นความสามารถในการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

4.1.2 ด้านคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะที่ปรากฏทั้ง 38 ข้อ โดยบางท่านเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีความสามารถในการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ การแปลผลและนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการรอบรู้สถานการณ์ด้านการเมือง การจดจำบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการพัฒนาทรัพยากร/การจัดการเรียนรู้มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีคุณลักษณะที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งต้องมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและมีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน และสามารถบังคับจิตใจตนเองได้

4.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 ด้านแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับสาระสำคัญที่นำเสนอ โดยบางท่านให้ข้อสังเกตในเชิงเสนอแนะว่า การมีความรู้ในรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบทั้งหมดน่าจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะเรื่องระเบียบ หลักเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับการสรรหาที่โปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคลากรจากวิชาชีพการบริหารที่หลากหลายเข้ามาทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษาน่าจะเป็นสิ่งดี แต่ควรกำหนดให้มีวาระการดำรงตำแหน่งและมีหลักประกันความมั่นคงและความเป็นกลางทางการเมือง นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าสำหรับรูปแบบในการพัฒนาควรมีหลากหลายรูปแบบ

4.2.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ

4.2.2.1 ด้านความรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับกรอบการพัฒนาความรู้ทั้ง 18 ข้อ และบางท่านได้เสนอแนะให้เพิ่มการพัฒนาความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านจริยธรรมและความรู้ด้านบริหารงานในท้องถิ่น

4.2.2.2 ด้านทักษะ ผู้เข้าประชุมเห็นด้วยกับกรอบการพัฒนาด้านทักษะทั้ง 15 ข้อ พร้อมทั้งเสนอแนะให้มีการพัฒนาทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ ทักษะการสร้างแรงจูงใจและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ให้ถึงระดับการใช้การได้ดี

4.2.2.3 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้เข้าประชุมเห็นด้วยกับกรอบการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ทั้ง 10 ข้อ และเสนอแนะให้เพิ่มการพัฒนาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งเน้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

4.2.3 ผลการวิเคราะห์การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.4 ผลการวิเคราะห์หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม

4.2.4.1 ด้านหลักการส่วนบุคคล ผู้เข้าประชุมทุกท่านเห็นด้วยกับการเสนอผลการวิเคราะห์ทั้ง 6 ข้อโดยบางท่านเสนอเพิ่มเติมว่าในการเลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ต้องเลือกในวิชาที่ตนเองถนัดที่สุด แต่ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมทุกท่านต้องเรียนรู้ในวิชาพื้นฐานเหมือนกันทุกท่านและควรใช้หลักการฝึกปฏิบัติ (Learning by Doing)

4.2.4.2 ด้านหลักการเรียนรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.4.3. ด้านหลักการพัฒนา ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการเสนอผลการวิเคราะห์โดยบางท่านเสนอเพิ่มเติมว่าในด้านหลักการพัฒนาควรเน้นการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.2.5 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาฝึกอบรม

4.2.5.1 ด้านการเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.5.2 ด้านการใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.5.3. ด้านการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอโดยบางท่านเสนอเพิ่มเติมว่าการถ่ายโอนประสบการณ์จะประสบผลขึ้นอยู่กับการมีเจตคติที่ดี

4.2.6 ผลการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.7 ผลการวิเคราะห์ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้

4.2.7.1 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการเสนอผลการวิเคราะห์ทั้ง 9 ข้อ โดยบางท่านเสนอเพิ่มเติมว่ากิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคลควรจัดในลักษณะการศึกษาดูงานโดยตรงและการพัฒนาโดยใช้กิจกรรม on the job training แล้วเขียนรายงานผลการเรียนรู้

4.2.7.2 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.7.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบผลสำเร็จ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.8 ผลการวิเคราะห์การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.2.9 ผลการวิเคราะห์การติดตามผลการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

4.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภายหลังผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล พร้อมทั้งรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นข้อมูลที่รวบรวมและวิเคราะห์ไว้ดังกล่าวมาจัดทำเป็นร่างรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 9 องค์ประกอบ และผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประชุม Focus Group ปราบกฏผล ดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับนโยบายการพัฒนาฝึกอบรม และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรนำนโยบายของกระทรวงและหน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งสถานการณ์เร่งด่วนของประเทศมาเป็นนโยบายจุดเน้นด้วย

4.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 2 แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับแนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรมและบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากกว่าการบรรยายเนื้อหาและควรเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมรักษาวินัยในการฝึกอบรม

4.3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน

4.3.3.1 ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยในส่วนคุณลักษณะทางวิชาชีพ และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ

4.3.3.2 ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยในส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคล และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรเพิ่มเติมทักษะในด้านการพูดต่อชุมชน

4.3.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4 การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม

4.3.4.1 ด้านความรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยในส่วนการระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมด้านความรู้ และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มความรู้อีกในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและด้านจริยศาสตร์

4.3.4.2 ด้านทักษะ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยในส่วนการระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมด้านทักษะ และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มเติมทักษะในด้านการสร้างแรงจูงใจและการประสานงานกับองค์กรภาคเอกชน/องค์กรระหว่างประเทศ

4.3.4.3 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยในส่วนการระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมด้านวิสัยทัศน์ที่น่าเสนอ

4.3.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 5 การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม

4.3.5.1 ด้านหลักการส่วนบุคคล ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมด้านหลักการส่วนบุคคล และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

4.3.5.2 ด้านหลักการเรียนรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมด้านหลักการเรียนรู้ที่น่าเสนอ

4.3.5.3 ด้านหลักการพัฒนา ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมด้านหลักการพัฒนา และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเน้นการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

4.3.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 6 การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม

4.3.6.1 ด้านการเตรียมความพร้อม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการเตรียมความพร้อมที่น่าเสนอ

4.3.6.2 ด้านการจำแนกกลุ่ม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการจำแนกกลุ่มที่น่าเสนอ

4.3.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 7 วิธีการพัฒนาฝึกอบรม

4.3.7.1 ด้านการเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาฝึกอบรมโดยการเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมที่น่าเสนอ

4.3.7.2 ด้านการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาฝึกอบรมโดยการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าผลสำเร็จของการถ่ายโอนประสบการณ์จะขึ้นอยู่กับเจตคติที่ดี

4.3.7.3 ด้านการใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาฝึกอบรมโดยการใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรมที่น่าเสนอ

4.3.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ

4.3.8.1 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีการพบกลุ่มเป็นครั้งคราวเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และควรเน้นการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน

4.3.8.2 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่มที่น่าเสนอ

4.3.8.3 ด้านกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จที่น่าเสนอ

ทั้งนี้โดยความคิดเห็นของผู้เข้าประชุม Focus Group ส่วนหนึ่งเห็นว่า ในองค์ประกอบที่ 8 ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ ควรจะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเขียนรายงานผลการดำเนินงานขณะที่อยู่ระหว่างรับการพัฒนาฝึกอบรม รวมทั้งในช่วงที่จบการฝึกอบรมไปแล้ว หรืออยู่ระหว่างการติดตามประเมินผลเพื่อบันทึกเป็นหลักฐานข้อมูลแสดงผลการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาฝึกอบรมหรือเกิดจากองค์ประกอบภายนอกอื่นใด

4.3.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 9 การประเมินและติดตามผล

4.3.9.1 ด้านการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ที่น่าเสนอ

4.3.9.2 ด้านการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมด เห็นด้วยกับการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม และบางท่านให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมี การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

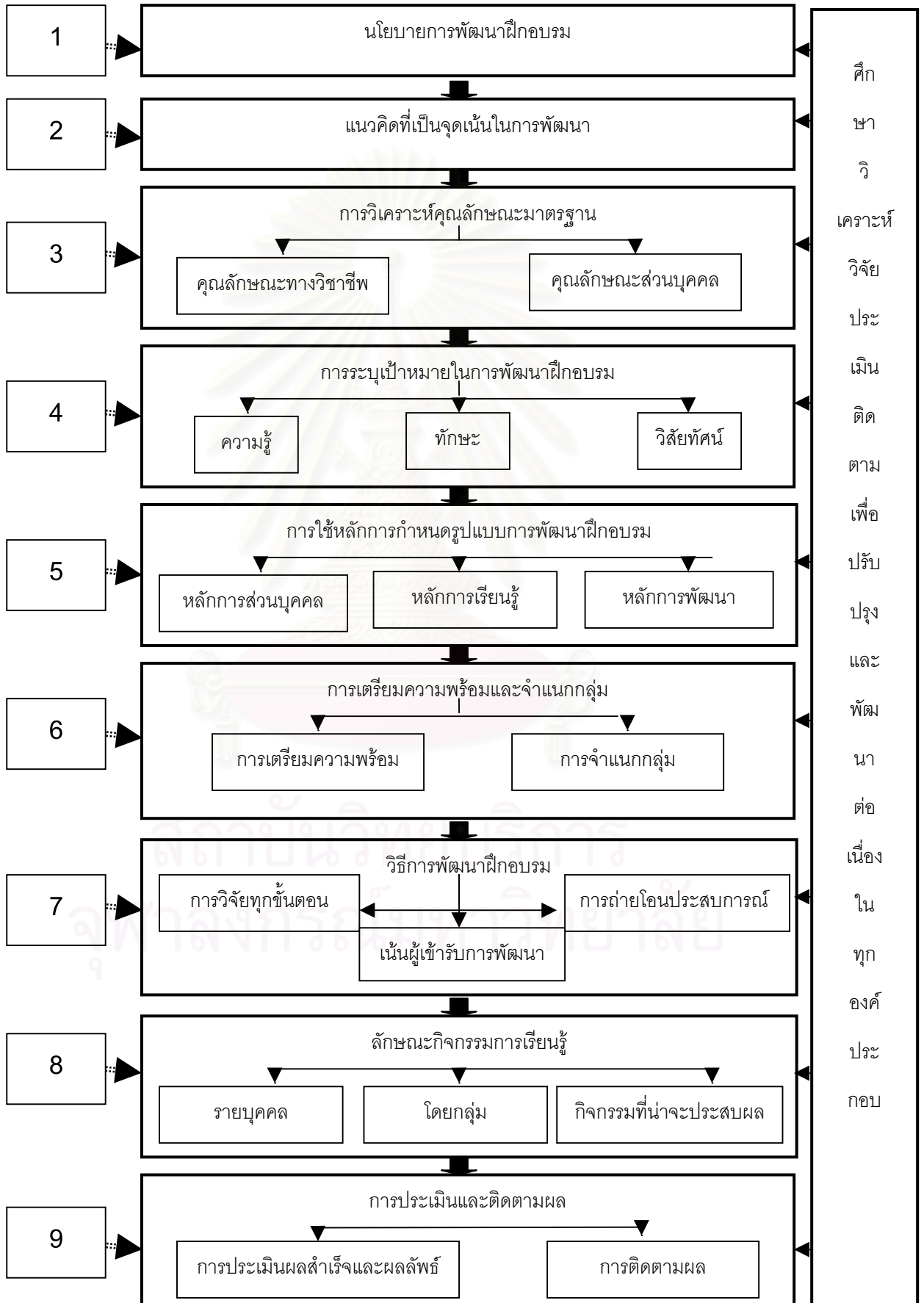
ทั้งนี้ในองค์ประกอบที่ 9 การประเมินและติดตามผล มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการ รายงานผลการพัฒนาหรือพฤติกรรมการบริหารจัดการหรือรูปแบบวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือต้นสังกัดได้ รับรู้รับทราบได้ด้วย

จากผลการวิเคราะห์จากการประชุม Focus Group สามารถสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดังแผนภูมิที่ 27



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 27 แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาภายหลังจากการประชุม Focus Group



บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการวิจัยเชิงอนาคต ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยการศึกษาวเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงกรอบความคิดและภายหลังจากการดำเนินการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำรูปแบบไปศึกษาวเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรมโดยการจัดประชุม Focus Group เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมและนำข้อปรับปรุงแก้ไขไปพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความถูกต้อง เหมาะสมมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการบริหารจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. การศึกษาวเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น

1.1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบความคิดจากเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา การพัฒนาผู้บริหาร

การพัฒนาและการฝึกอบรม รูปแบบการฝึกอบรม การวิจัยอนาคต งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาสรุปเป็นกรอบความคิดเบื้องต้น

1.2 ปรึกษาเพื่อขอข้อมูลและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ในสาระสำคัญที่เกี่ยวกับคุณลักษณะมาตรฐานของผู้บริหาร รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมและการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม

1.3 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยและเขียนโครงร่างการวิจัย

1.4 นำกรอบโครงร่างการวิจัยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงกรอบความคิด

2.1 การกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 2 กลุ่ม ในแต่ละช่วงของการดำเนินงาน ซึ่งการกำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 1 ในการให้สัมภาษณ์เพื่อกำหนดกรอบความคิดเพื่อสร้างแบบสอบถามสำหรับการวิจัย กำหนดโดยวิธีเลือกแบบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive Sampling) จากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบงานในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูงทั้งภาครัฐและเอกชนโดยระบุคุณลักษณะและจำนวนไว้ รวมทั้งสิ้น 27 ท่าน

2.1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ครั้งที่ 2 ในการให้ระดับความคิดเห็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดโดยวิธีเลือกแบบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Purposive Sampling) จากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบงานในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการและด้านการปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์สูงทั้งภาครัฐและเอกชนโดยระบุคุณลักษณะและจำนวนไว้ รวมทั้งสิ้น 35 ท่าน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อสรุปจากการสำรวจ ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารมากำหนดกรอบและประเด็นในเรื่องที่ทำการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการเพื่อกำหนดกรอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด ได้แก่

2.2.1 เครื่องมือชุดที่ 1 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 1 มีลักษณะคำถามแบบเปิดกว้างไม่ชี้แนะ

2.2.2 เครื่องมือชุดที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลจากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 1 แล้วนำมาสร้างเป็นข้อความตามประเด็นความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็นว่าเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากน้อยเพียงใด โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ต (Likert Type)

2.2.3 เครื่องมือชุดที่ 3 ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 3 มีลักษณะข้อความเช่นเดียวกับข้อความในแบบสอบถามความคิดเห็นที่ใช้ในการทำ EDFR รอบที่ 2 มาถามความคิดเห็นซ้ำเพื่อยืนยันคำตอบที่ได้ตอบไปแล้วว่าเป็นเช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือแตกต่างจากความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแบบสอบถามความคิดเห็นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Type) มีค่าความคิดเห็นของกลุ่มโดยแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile) ของแต่ละข้อความ ตลอดจนตำแหน่งคำตอบที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นตอบในแบบสอบถามความคิดเห็น EDFR รอบที่ 2

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้งการติดต่อเป็นการส่วนตัวและอย่างเป็นทางการและดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ไม่ถามชี้้นำเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้วิจัยจะซักถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงถึงความเป็นไปได้และครบถ้วนสมบูรณ์ และในขณะการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้ตลอดการสัมภาษณ์ เมื่อจบแต่ละประเด็น จะทำการสรุปคำสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะ ๆ เพื่อยืนยันความถูกต้องในการบันทึกคำสัมภาษณ์

2.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและแจ้งให้มีการส่งคืนตามระยะเวลาที่กำหนด

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
ดังนี้

2.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นและการวิเคราะห์คำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจากแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2.4.2 การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเป็นค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของคำตอบแต่ละข้อโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺

3 การศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม

การศึกษานี้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ โดยการจัดประชุม Focus Group เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรม โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา โดยมี การเตรียมความพร้อมก่อนการประชุมในเรื่อง การทำหนังสือเชิญผู้เข้าประชุม สถานที่ เอกสารและวัสดุประกอบการประชุม กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการนำเสนอข้อค้นพบจากการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับกระบวนการสนทนา ผู้วิจัยสร้างบรรยากาศในการสนทนากลุ่ม สร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง และดำเนินการอภิปรายให้ตรงประเด็นตามที่กำหนด จากนั้นผู้วิจัยทำการประมวลข้อมูลและข้อเสนอแนะ แล้ววิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำข้อปรับปรุงแก้ไขไปพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ก่อนนำเสนอไว้ในผลการวิจัย

บทสรุป

ในการดำเนินการวิจัยตามวิธีการและการวิเคราะห์ที่กำหนดไว้ สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดกรอบความคิดเบื้องต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และประยุกต์ให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถเสนอเป็นแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นในเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งสามารถพิจารณาได้ชัดเจนเป็นไปตามลำดับ ดังนี้

1.1 กรอบความคิดที่ 1 เป็นกรอบความคิดรวมในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะแสดงความเชื่อมโยงของสาระสำคัญทาง วิชาการและประเด็นสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษา 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมในอนาคต กฎหมายและ นโยบายการศึกษา ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาและ มาตรฐานวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในรูปแบบ ต่าง ๆ ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากนโยบายและจุดเน้นการพัฒนาและฝึกอบรม หลักการ พัฒนาผู้บริหาร ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และเทคนิคการพัฒนาและฝึกอบรม

ส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากหลักการและวิธีการพัฒนา คุณลักษณะเฉพาะ ของแต่ละกลุ่ม ทรัพยากรและข้อจำกัด

1.2 กรอบความคิดที่ 2 เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในภาพรวมของการวิจัยการ พัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประยุกต์แนวคิดโดย พิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วนของประเด็นที่ศึกษา

1.3 กรอบความคิดที่ 3 เป็นกรอบแนวคิดกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในส่วน คุณลักษณะมาตรฐาน (ส่วนที่ 1) ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งในส่วนของคุณลักษณะทางวิชาชีพได้ ประยุกต์แนวคิดของ Robert E. Quinn และมาตรฐานวิชาชีพนักบริหารการศึกษาของคุรุสภา ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลประยุกต์แนวคิดจากทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ Maslow และทฤษฎีเกี่ยวกับตนเองของ Carl Rogers

1.4 กรอบความคิดที่ 4 เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนาผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบต่าง ๆ (ส่วนที่ 2) ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาของ Knowles, Kolb, Knox และ Boyle

1.5 กรอบความคิดที่ 5 เป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบการฝึ กอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ส่วนที่ 3) ประยุกต์แนวคิดโดยพิจารณา จากทฤษฎีกระบวนการถ่ายโอนการเรียนรู้ของ Mezirow และ องค์ประกอบในการพิจารณา ลักษณะของแต่ละบุคคลของ Jung

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นในแบบสอบถามรอบที่ 1 และ 2 จากการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ปრაภฏผล การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1.1 การศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพและคุณลักษณะ มาตรฐานส่วนบุคคล ดังนี้

2.1.1.1 คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นคุณลักษณะเด่นประการเดียวที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคน สอดคล้องกัน คือ การบริหารงานด้วยความโปร่งใสของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกันมีจำนวน 21 รายการ คือ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร งาน (10 รายการ) ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (4 รายการ) ด้านการใช้ข้อมูล สารสนเทศในการปฏิบัติงาน (3 รายการ) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถ (2 รายการ) และด้านการให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาศูนย์วิชาชีพเชิงกลยุทธ์ (2 รายการ)

2.1.1.2 คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคล ของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นคุณลักษณะเด่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ให้ความเห็น ด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคนสอดคล้องกันมี จำนวน 9 รายการ คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (4 รายการ) ด้านการใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (1รายการ) ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน (1 รายการ) ด้านความมีศรัทธาและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหารจัดการ (1 รายการ) ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม (1 รายการ) และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ (1 รายการ) ส่วน คุณลักษณะด้านวิชาชีพที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและ สอดคล้องกัน มีจำนวน 20 รายการ คือ คุณลักษณะด้านการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (5 รายการ) ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (4 รายการ) ด้านความรู้ความสามารถในการ บริหารงาน (4 รายการ) ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร (2 รายการ) ด้านการมี มนุษยสัมพันธ์ (2 รายการ) ด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน (1 รายการ) ด้านการ

มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม (1 รายการ) และด้านความมีศรัทธาและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหารจัดการ (1 รายการ)

2.1.2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยข้อค้นพบเกี่ยวกับ แนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม การพัฒนาด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านวิสัยทัศน์ การจำแนกกลุ่มเป้าหมาย หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในหลักการส่วนบุคคล หลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา วิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้การวิจัยในการฝึกอบรมและโดยการถ่ายโอนประสบการณ์ การเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล รายกลุ่ม และกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์และการติดตามผลการฝึกอบรม

2.1.3 รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากข้อค้นพบ สามารถสรุปประเด็นสำคัญ คือ องค์ประกอบในรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 9 องค์ประกอบ คือ

2.1.3.1 นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม ตามสาระสำคัญของ การปฏิรูประบบราชการภาครัฐและกระบวนการภาครัฐแนวใหม่

2.1.3.2 แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม

2.1.3.3 การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน ประกอบด้วย คุณลักษณะมาตรฐานทางวิชาชีพและคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคล

2.1.3.4 การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม ประกอบด้วย การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านวิสัยทัศน์

2.1.3.5 หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม ประกอบด้วยหลักการส่วนบุคคล หลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา

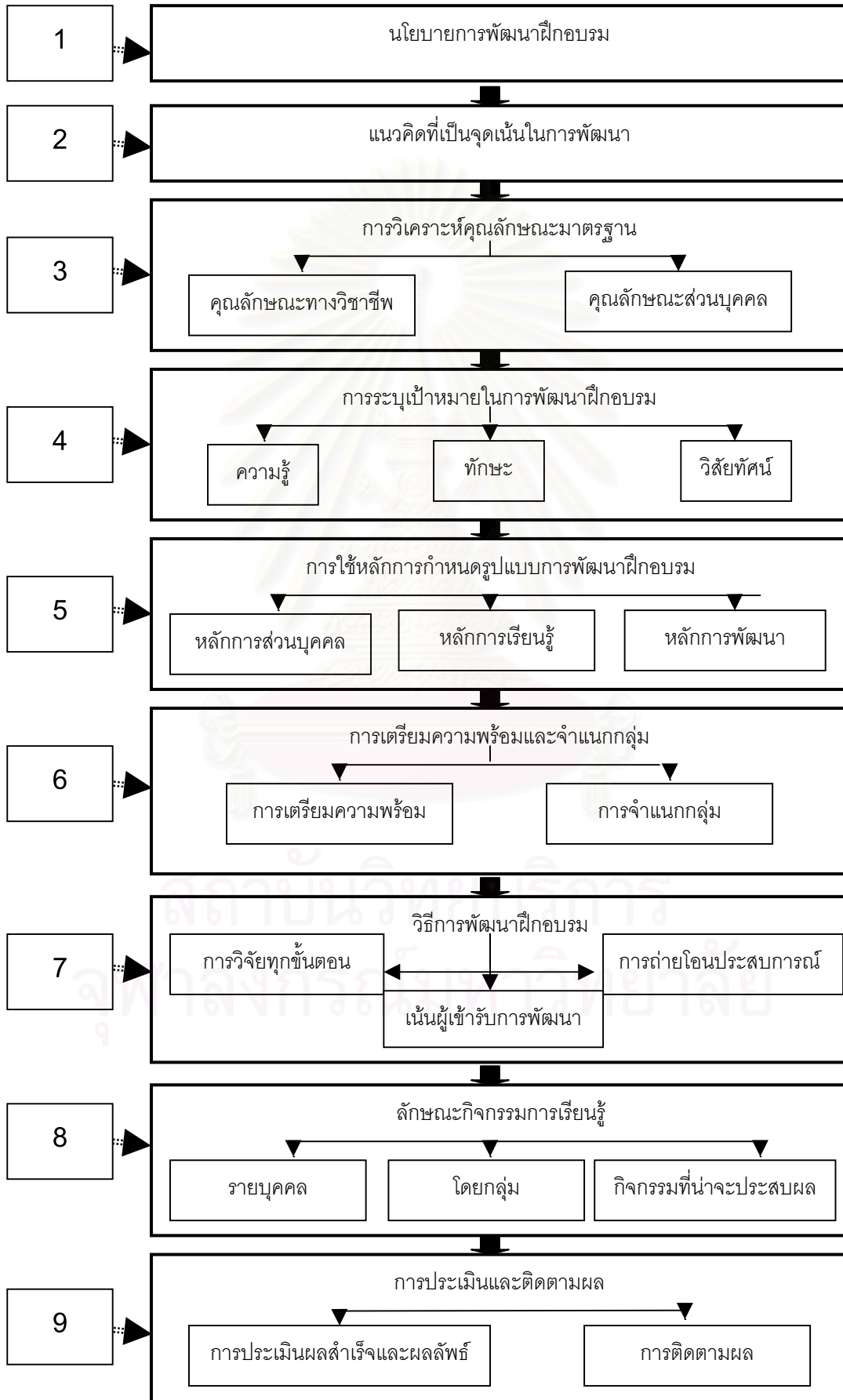
2.1.3.6 การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม

2.1.3.7 วิธีการพัฒนาฝึกอบรม ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา โดยใช้การวิจัยในการฝึกอบรมและโดยการถ่ายโอนประสบการณ์

2.1.3.8 ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ ประกอบด้วยลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล รายกลุ่มและกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ

2.1.3.9 การประเมินและติดตามผล ประกอบด้วยการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์และการติดตามผลการฝึกอบรม

แผนภูมิที่ 28 แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาภายหลังจากการทำ EDRF รอบที่ 2



ตอนที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรม

จากการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบการฝึกอบรมโดยการจัดประชุม Focus Group ปราบกฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปราบกฏผลการวิเคราะห์ด้านคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ คุณลักษณะในด้านของการมอบหมายงาน การควบคุม กำกับ ติดตาม การประสานงาน ประสานผลประโยชน์ การบริหารงานของท้องถิ่น ระบบงบประมาณของท้องถิ่นและงานวิชาการในเชิงลึก บางท่านเห็นว่าควรเน้นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับนักบริหารการศึกษาในด้านการบริหารหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ จิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาพัฒนาการ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในระดับที่เชี่ยวชาญจนเป็นผู้นำเชิงวิชาการในวิชาชีพเพื่อเป็นเอกลักษณ์ในวิชาชีพการบริหารการศึกษา ในขณะที่บางท่านเสนอความเห็นที่ควรเน้นความสามารถในการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน สำหรับในด้านคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรมีความสามารถในการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้ การแปลผลและนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ ความสามารถในการรอบรู้สถานการณ์ด้านการเมือง การจดจำบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ในการพัฒนาทรัพยากร/การจัดการเรียนรู้มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี มีคุณลักษณะที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งต้องมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและมีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน และสามารถบังคับใจตนเองได้

3.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.1 ด้านแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การมีความรู้ในเรื่องระเบียบ หลักเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ และการสรรหาที่โปร่งใส รวมทั้งความหลากหลายของรูปแบบในการฝึกอบรม

3.2.2 ด้านการพัฒนาฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ในด้านความรู้ มีประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การพัฒนาด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านจริยธรรมและความรู้ด้านบริหารงานในท้องถิ่น สำหรับด้านทักษะ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การพัฒนาทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ ทักษะการสร้างแรงจูงใจและทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ให้ถึงระดับการใช้การได้ดี และด้านวิสัยทัศน์ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การพัฒนาในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

3.2.3 ด้านการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.2.4 ด้านหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม ในด้านหลักการส่วนบุคคล ประเด็นที่สำคัญ คือ การเลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ต้องเลือกในวิชาที่ตนเองถนัดที่สุดและควรใช้หลักการฝึกปฏิบัติ (Learning by Doing) สำหรับด้านหลักการเรียนรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ ส่วนในด้านหลักการพัฒนา ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรเน้นการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

3.2.5 ด้านวิธีการพัฒนาฝึกอบรม ในด้านการเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาและด้านการใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ สำหรับด้านการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ การถ่ายโอนประสบการณ์จะประสบผลขึ้นอยู่กับการมีเจตคติที่ดี

3.2.6 ด้านการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.2.7 ด้านลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ ในด้านกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคลควรจัดในลักษณะการศึกษาดูงานโดยตรงและการพัฒนาโดยใช้กิจกรรม on the job training แล้วเขียนรายงานผลการเรียนรู้ สำหรับด้านกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่มและด้านกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบผลสำเร็จ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.2.8 ด้านการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.2.9 ด้านการติดตามผลการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรนำนโยบายของกระทรวงและหน่วยงานต้นสังกัดรวมทั้งสถานการณ์เร่งด่วนของประเทศมาเป็นนโยบายจุดเน้นด้วย

3.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 2 แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากกว่าการบรรยายเนื้อหาและควรเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมรักษาวินัยในการฝึกอบรม

3.3.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 3 การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐานในด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือสำหรับด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรเพิ่มเติมทักษะในด้านการพูดต่อชุมชน

3.3.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 4 การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมในด้านความรู้ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ความรู้ในด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและด้านจิตวิทยา สำหรับด้านทักษะ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ทักษะในด้านการสร้างแรงจูงใจและการประสานงานกับองค์กรภาคเอกชน/องค์กรระหว่างประเทศ ส่วนด้านวิสัยทัศน์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.3.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 5 การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม ในด้านหลักการส่วนบุคคล ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ สำหรับด้านหลักการเรียนรู้ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ ส่วนด้านหลักการพัฒนา ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรเน้นการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

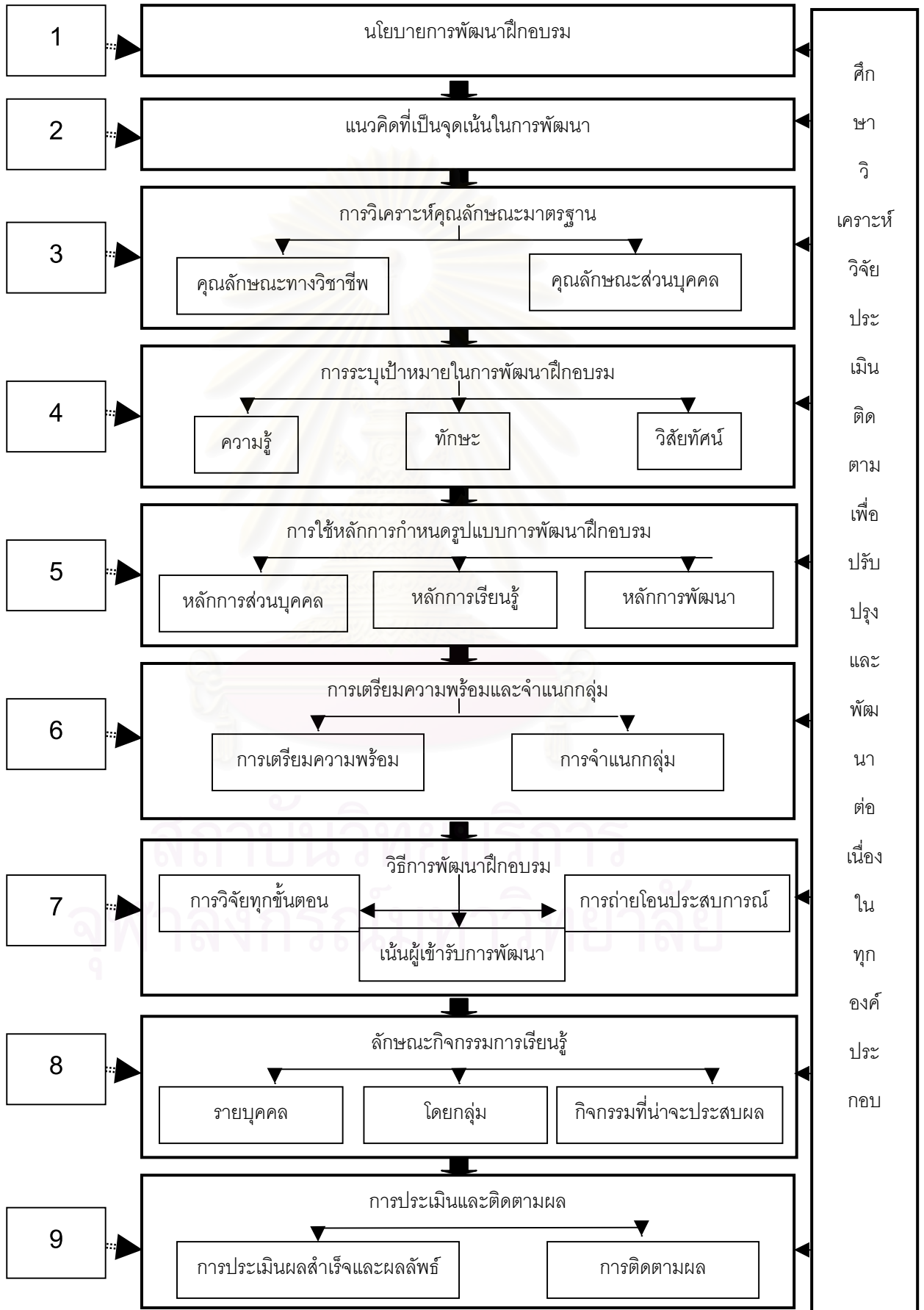
3.3.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 6 การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม ในด้านการเตรียมความพร้อมและด้านการจำแนกกลุ่ม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.3.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 7 วิธีการพัฒนาฝึกอบรม ในด้านการเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมและด้านการใช้การวิจัยสนับสนุนการฝึกอบรม ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ สำหรับด้านการใช้การถ่ายโอนประสบการณ์ ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ผลสำเร็จของการถ่ายโอนประสบการณ์จะขึ้นอยู่กับเจตคติที่ดี

3.3.8 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 8 ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ ในด้านกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรมีการพบกลุ่มเป็นครั้งคราวเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และควรเน้นการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน สำหรับด้านกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่มและด้านกิจกรรมการเรียนรู้ที่น่าจะประสบความสำเร็จ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ

3.3.9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 9 การประเมินและติดตามผล ในด้านการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ ผู้เข้าประชุมทั้งหมดเห็นด้วยกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอ สำหรับด้านการติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม ประเด็นเพิ่มเติมที่สำคัญ คือ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

แผนภูมิที่ 29 แสดงผลการสรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาภายหลังจากการประชุม Focus Group



อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตรั้งนี้ มีผลการศึกษาวิจัยครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งข้อค้นพบในคุณลักษณะมาตรฐานของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นวัตกรรมหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาฝึกอบรมและรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต ซึ่งในการศึกษาวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ค้นพบโดยละเอียดในแง่มุมด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยมีข้อมูลที่สามารถนำไปสู่ประเด็นสำคัญในการอภิปรายผลได้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านแนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนา

จากข้อค้นพบคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกันได้แก่ ความสามารถในการบริหารงานด้วยความโปร่งใส รวมทั้งในด้านแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม ในส่วนการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกันได้แก่ คือ วิธีการสรรหาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสรวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ในส่วนของความสามารถในการบริหารงานด้วยความโปร่งใสนั้น นับได้ว่าเป็นประเด็นสำคัญของการปฏิรูประบบราชการซึ่งเป็นการเปลี่ยนรูปแบบของระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหาร และวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งประสิทธิผลที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยวัตถุประสงค์ประการสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ คือ เพื่อต้องการสร้างความโปร่งใส ความตรงไปตรงมาในการปฏิบัติราชการและขจัดความทุจริตประพฤติมิชอบให้หมดไปจากระบบราชการ ซึ่งข้าราชการในการปฏิรูประบบราชการจะต้องประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจที่บริสุทธิ์และเปิดกว้างต่อความต้องการของประชาชนทั้งนี้เพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในวงราชการ ได้แก่ ความตรงไปตรงมา ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม การทำงานเพื่อประชาชน การมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม การพึ่งตนเอง และมีความพอดีในการดำรงชีวิต (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2545) นอกจากนี้การบริหารงานด้วยความโปร่งใสยังเป็น

คุณลักษณะสำคัญของข้าราชการภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ คือ เป็นข้าราชการที่ซื่อตรงและโปร่งใส โดยการปฏิบัติงานอย่างซื่อตรงต่อหน้าที่ และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นข้าราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชนว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและคุณธรรม ในระยะยาวเมื่อราชการสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผล มีมาตรฐานสูง มีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจจากประชาชนที่มีต่อราชการจะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีความสุขและรู้สึกปลอดภัย นอกจากนี้ ศรัทธาที่มีต่อราชการของประชาชนยังเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้ประชาชนเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับราชการในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงเห็นความจำเป็นในการการปรับปรุงระบบงานบุคคลภาครัฐ โดยประเด็นที่สำคัญ คือ การปรับปรุงระบบข้าราชการ มีการพัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถสูง ฉลาด ทันสมัย และทันโลก รวมทั้งพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพและคุณธรรมสูง ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนแปลง ไม่คดโกง ซื่อสัตย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพสูง พร้อมภูมิปัญญาในอันที่จะนำภาคราชการไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก มีสมรรถนะสูงและเน้นผลลัพธ์ในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการโดยเน้นสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสุจริต ตรงไปตรงมา โปร่งใส มีความรับผิดชอบ ชยัน อดทน มุ่งมั่นเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency & Accountability) ซึ่งหมายถึง ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542) หลักความโปร่งใส เป็นหนึ่งใน 6 หลักของการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งหลักดังกล่าว ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวกและเข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ดังนั้น การบริหารงานด้วยความโปร่งใสจึงถือได้ว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะเป็นผู้บริหารขององค์กรที่ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการซึ่งหมายถึงประชาชนมากที่สุด

สำหรับประเด็นที่เกี่ยวกับการสรรหาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส รวมทั้งเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน เนื่องจากระบบบริหารงานบุคคลของภาครัฐที่ผ่านมาได้มีการขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นการขยายเพื่อเพิ่มปริมาณบุคลากรไม่ได้เป็นการขยายเพื่อภาระงานหรือเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงานทำให้เกิดทั้งด้านงบประมาณและขาดการตอบสนองต่อภาระงานและความต้องการของประชาชนที่มากขึ้น สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (2544) จึงได้ส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการมีคุณลักษณะต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อภาระงานและความต้องการของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประเด็นสำคัญ คือ ให้ความสำคัญในเรื่องระบบบริหารงานบุคคลของภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงที่มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการทำงานของข้าราชการในระดับล่างมีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ดังนั้น การแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงจะต้องสร้างกลไกในการถ่วงดุลให้ชัดเจนและต้องมีความโปร่งใสการสรรหาจะต้องเป็นไปตามกระบวนการของระบบคุณธรรมและจะต้องอธิบายได้ว่าใช้หลักการใดในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ นอกจากนี้จะต้องมีความเป็นธรรมโดยให้โอกาสทุกคนอย่างเสมอภาค ใช้หลักความสามารถมากกว่าการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและยึดหลักความเป็นกลางทางการเมือง (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2544) ดังนั้น การกำหนดมาตรการในการเลือกสรรและกลั่นกรองผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ต้องการนักบริหารที่มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามมาตรฐานทั้งคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพและมาตรฐานส่วนบุคคลเพื่อให้ได้คนดี ปลอดภัยจากการถูกแทรกแซงจากอิทธิพลทางการเมืองและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบคุณธรรมให้เกิดขึ้นในระบบราชการให้มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีมาตรการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพิจารณาและกลั่นกรองข้าราชการในระดับบริหารเพื่อให้ได้คนดีมีความเหมาะสมและให้ปลอดภัยจากอิทธิพลทางการเมือง เช่น การใช้ระบบประเมินผลงานข้าราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานตามมาตรฐานสายงานต่าง ๆ และกำหนดเกณฑ์พิจารณาที่ชัดเจนโดยการจัดทำระบบประเมินที่สามารถวัดผลได้เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจในการประเมิน อีกทั้งการกำหนดผลลัพธ์ของงานที่ชัดเจนและมีกลไกของความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้สามารถรับรู้ได้ทั้งองค์กรเป็นต้น ซึ่งการใช้วิธีต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถลดการใช้ระบบอุปถัมภ์และลดการใช้อิทธิพลทางการเมืองในการพิจารณาผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐได้

2. องค์ประกอบด้านการวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน

จากข้อค้นพบคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคุณลักษณะนั้นสอดคล้องกัน ได้แก่ การเป็นผู้นำชุมชน/ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหาร อย่างมั่นใจ รวมทั้งคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลที่ข้อค้นพบระบุว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ควรมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วฉับพลันในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น มีภาวะผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงวิชาการสำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงานและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ผลการวิจัยยังระบุถึงการพัฒนา ด้านความรู้และการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการพัฒนา ความรู้ในด้านผู้นำกับความเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและเทคนิคการบริหารแนวใหม่ และการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและการคาดคะเน และพยากรณ์สภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเห็นได้ชัดเจนว่าในทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ การมีภาวะผู้นำในสถานการณ์และบริบทที่กำลังอยู่ในภาวะการปฏิรูประบบบริหารจัดการ สู่ธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วนของสังคมดังที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาในกรอบทิศทาง การพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) (สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543: 23-28) นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงใน ด้านกฎหมายและนโยบายการศึกษา ส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องอย่าง ยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ถ่องแท้และสามารถปฏิบัติตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นให้ส่งผลต่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษา เช่น ในมาตรา 40 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (รุ่ง แก้วแดง ม.ป.ป.: 1-16) เรื่อง ทรัพยากรสื่อสารของชาติกับการศึกษา มาตรา 46 เกี่ยวกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูภูมิปัญญา ไทย หรือ มาตรา 289 บทบาทของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ฯลฯ นอกจากนี้ใน ส่วนของหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวดที่ 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ ทั้ง 4 มาตรา คือ มาตรา 6,7,8 และ 9 ระบบการศึกษา ในมาตรา 15 และแนวการจัดการศึกษา มาตรา 22 และมาตรา 23 สำหรับสาระสำคัญเพื่อการบริหารจัดการของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะปรากฏในหมวด การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 34,37,38 และ 39 ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องให้ความสำคัญยิ่ง และต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับ

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยฉบับนี้ โดยกล่าวว่า ในการบริหารงานนั้น นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีคุณสมบัติสำคัญที่โดดเด่นในฐานะเป็นผู้นำองค์การ คือ ความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การโดยงานขององค์การจะต้องเป็นงานที่ทำให้เสร็จไปพร้อม ๆ กัน หรือต้องให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ นักบริหารจึงเป็นบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของคนทุกคนในองค์การ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีรวมทั้งนักบริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการเผชิญกับการเสี่ยงภัยและการนำเอาวิธีการที่เหมาะสมมาเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น รวมทั้งลดการขัดแย้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้น้อยลง (เสนาะ ตีเขียว, 2535: 8-10) สอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุมิ (2536: 203-206) ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นผู้นำและการมองการณ์ไกล ได้แก่ การกล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537: 13-16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึง จะต้องมีความเป็นผู้นำที่มีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ รวมทั้ง ไมค์ เพดเลอร์ (อ้างถึงในวันทนา เมืองจันทร์, 2535: 10-16) ที่ได้จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพว่าคุณสมบัติหนึ่งของผู้นำจะต้องมีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity to events) สามารถปรับตัวและตอบสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว สอดคล้องกับความเห็นของ อำนวย วีรวรรณ (2535: 194-199) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานว่าควรเป็นคนที่ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลกและความเห็นของ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 19-20) ที่ได้กล่าวถึง

ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันว่าควรมีคุณสมบัติในการมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ฅวิล อร์ญเวค (2544: 15-19) ได้สรุปว่า นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาคือเป็นอย่างไรดีและกล้าตัดสินใจ และประเด็นที่น่าสนใจ คือ บทบาทที่สำคัญในฐานะผู้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ (The Innovator Role) (Robert E. Quinn, 1996: 69-147) ซึ่งในฐานะบทบาทนักบริหารจะต้องมีความสามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (The Living with Change) ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ (The Thinking Creatively) และความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (The Managing Change) ซึ่งนับได้ว่าคุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพและคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลในด้านความสามารถในการเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในท่ามกลางสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3. องค์ประกอบด้านการระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม

จากข้อค้นพบในส่วนขององค์ประกอบด้านการระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรมที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนานวัตกรรมองค์การใหม่โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นและการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ การกำหนดเครือข่ายการปฏิบัติและการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสามารถสร้างองค์รววิชาชีพเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน ความสามารถในการประสานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ข้อค้นพบที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ ข้อค้นพบระบุว่าจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกประเด็นของข้อค้นพบที่สอดคล้องกับการบริหารองค์การ คือ ประเด็นของหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในส่วนของการพัฒนาที่ระบุว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องบริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนโดยใช้หลักการพัฒนาทีมงาน (Team Development) และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และข้อค้นพบที่สอดคล้องในส่วนของการระบุเป้าหมายการพัฒนาที่ผู้เข้า

ประชุม Focus Group เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรมีการประสานงานกับองค์กรภาคเอกชน/องค์กรระหว่างประเทศ

ในการสร้างค่านิยมร่วมจะต้องสร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนกรคิด ทักษะคิดและกระบวนกรทำงาน ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ รู้เท่าทันและก้าวทันโลก โดยมีความสามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี มีความยืดหยุ่น พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการมีความมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสาระสำคัญที่ระบุไว้ในค่านิยมร่วมในกรอบทิศทางกรพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2543 : 23 – 28) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องตระหนักในความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับค่านิยมร่วมในการพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากภาระงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะต้องปฏิบัติภารกิจในฐานะที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติภารกิจตามกฎหมาย ดั้งบัญญัติไว้ในหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในสาระสำคัญเพื่อการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปรากฏในหมวดการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งรายละเอียดระบุในมาตรา 38 ว่าในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จะประกอบด้วยองค์คณะบุคคลจากผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมโดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และในมาตรา 39 ที่ระบุว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งจากบทบาทและภารกิจดังกล่าว จำเป็นยิ่งที่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ในส่วนของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในหลายลักษณะด้วยกัน กล่าวคือ ถวิล อรัญเวศ (2544: 15-19) ได้กล่าวถึงนักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาไว้ว่าคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ต้องเป็นนักประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ เป็นต้น และที่สำคัญ คือ ต้องบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหารมืออาชีพจะต้องบริหารงานโดยให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ นอกจากนี้นักวิชาการต่างประเทศได้ค้นพบว่านักบริหารมืออาชีพที่บริหารงานท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีที่เคลื่อนไหวต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบนานาประการ จะต้องแสดงบทบาทที่สำคัญในฐานะผู้อำนวยความสะดวก (The Facilitator Role) นักบริหารต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจ และจัดการแก้ไขปัญหาคัดแย้งระหว่างบุคคลให้ได้ บทบาทดังกล่าวจะเน้นการทำงานของนักบริหารกับกลุ่มบุคคล โดยมีความสามารถในการสร้างทีมงาน (The Building Team) ความสามารถในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (The Using Participative Decision Making) และความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้ง (The Managing Conflict) (Robert E. Quinn, 1996: 69-147) สอดคล้องกับแนวคิดของ Knezevich (1984: 16-18) ที่ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารทางการศึกษาที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 บทบาทที่สำคัญ คือ

- 1) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบออกแบบการขยายงานหรือการกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจในกระบวนการการทำงาน ความเคลื่อนไหวขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
- 2) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ในการแสดงบทบาทผู้ประสานงานนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้องและอื่น ๆ ที่ดี จึงจะช่วยให้การปฏิบัติงานตามบทบาทผู้ประสานงานมีประสิทธิภาพ
- 3) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการใช้ยุทธศาสตร์ในการเตรียมการ และการดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วย
- 4) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งในองค์การทั้งหลาย

ไม่ได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหา คิดหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา และสรรหาคนมาช่วยในการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ข้อค้นพบดังกล่าวในด้านความสามารถในการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม ยังสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ในมาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบทุกหน่วยงาน มีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นบุคคลสำคัญของสังคมที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้น

4. องค์ประกอบด้านการใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม

จากข้อค้นพบของงานวิจัยที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานจริงได้ ความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ การใฝ่รู้และพยายามสรรหาเทคนิคการบริหารแนวใหม่และความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา ความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างชัดเจน และคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลในด้านการพัฒนาตนเอง การแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและไม่หลงให้ความสำคัญเฉพาะสำหรับตนเอง นอกจากนี้ประเด็นของการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในเรื่องหลักการส่วนบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การกำหนดให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงประเด็นของหลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในหลักการพัฒนา ข้อค้นพบระบุว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและขั้นตอนที่จะปฏิบัติต่อไป นอกจากนี้ ผลจากการประชุม Focus Group ได้ข้อเสนอฟื้นเติมว่าควรเน้นการพัฒนาเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดรับกับข้อค้นพบเกี่ยวกับ

การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องของการพิจารณาผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมจากความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาซึ่งในส่วนี้จะเห็นได้ว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องของช่วงเวลาและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

คุณลักษณะของนักบริหารเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สามารถพิสูจน์ความเป็นนักบริหารและมีอาชีพได้เลยว่า คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพและในท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่เคลื่อนไหวต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่อการจัดและบริหารการศึกษาที่สำคัญหลายด้านบทบาทภารกิจของนักบริหารจำเป็นต้องมีความชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 13 – 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้บริหารไว้ว่าต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับ Hoy และ Miskel (2001 : 395) ที่ได้กล่าวถึง คุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้คือ จะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีสติปัญญาการตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ความเป็นผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี นอกจากนี้ ไมค์ เพดเลอร์ (อ้างถึงในวันทนา เมืองจันทร์, 2535: 10-16) ได้บ่งถึงผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จอย่างมืออาชีพว่า ประการสำคัญจะต้องมีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) ทั้งนี้ เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหารเช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผลเหล่านี้ เป็นต้น รวมทั้งมีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity to events) สามารถปรับตัวและตอบสนองได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้างและประการสำคัญ คือ มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced learning habits and skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ รวมทั้ง อำนาจ วีระวัฒน์ (2535 : 194 – 199) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งเป็นผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์

เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่าวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารองค์การที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาหรือความเจริญก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น สมรรถนะพื้นฐานในด้านความรู้ความสามารถ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ถูกต้องตรงตามภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และรับผิดชอบทั้งในด้านความรู้พื้นฐานทางด้านอาชีพ ความรู้ในงานอาชีพ ความรู้เกี่ยวกับองค์การและความรู้ในการพัฒนาตนเองรวมทั้งการพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เกิดขึ้นให้เป็นองค์การที่พึงปรารถนาในอนาคต

5. องค์ประกอบด้านวิธีการพัฒนาฝึกอบรม

สำหรับองค์ประกอบด้านวิธีการพัฒนาฝึกอบรม ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ

2 ประเด็น คือ การใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาในทุกองค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมและการให้ความสำคัญในการใช้การวิจัยภายในขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม ประเด็นแรก คือ ในส่วนของการกำกับคุณภาพของการพัฒนาฝึกอบรมสำหรับผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ผู้เข้าประชุม Focus Group เห็นชอบตรงกันกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่เน้นการใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำคัญในทุกองค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประเมินติดตามเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบนับตั้งแต่ 1) นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม 2) แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม 3) การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน 4) การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม 5) หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม 6) การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม 7) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม 8) ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติและ 9) การประเมินและติดตามผล ซึ่งนับได้ว่าเป็นข้อค้นพบที่มีประโยชน์ยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมแนวใหม่ เนื่องจากการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนของการฝึกอบรมนั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทันที คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาตามกระบวนการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลประเมินผลในทุกองค์ประกอบของกระบวนการฝึกอบรม นับตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาฝึกอบรม ดังนั้น หากการพัฒนาฝึกอบรมได้จัดให้กระบวนการวิจัยเป็นเสมือนองค์ประกอบที่จำเป็นที่ทุกหน่วยฝึกอบรมจะต้องดำเนินการแล้วเชื่อว่าระบบที่เป็นแบบแผนเดียวกันของงานวิจัยในแต่ละองค์ประกอบจะสามารถอธิบายได้ว่า จะทำการฝึกอบรมอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพและสามารถบอกได้ว่า ควรจะดำเนินการจัด

แหล่งทรัพยากรสำหรับการฝึกอบรมอย่างไร ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบของ TIER (Scriven, 1967, 1991) ซึ่งเป็นรูปแบบของการใช้กระบวนการวิจัยเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม โดยรูปแบบ TIER เป็นโครงสร้างที่เป็นระบบของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพโดยผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยการกำหนดรูปแบบ (Formative research) ซึ่งเป็นการริเริ่ม ทบทวนและจัดโครงสร้างของการฝึกอบรม โดยทั่วไปขั้นตอนแรกนี้จะช่วยผู้วิจัยให้เข้าใจถึงกลุ่มประชากรว่าควรได้รับบริการอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นหรือไม่และสอดคล้องกับการสอนอย่างไร ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยกระบวนการ (Process research) เป็นขั้นที่กล่าวถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตในการจัดการศึกษาและการสอน และเครื่องมือในการประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยผลลัพธ์ (Outcome research) เป็นการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้น เช่น ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ทักษะที่เหมาะสมและความตั้งใจให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย และองค์ประกอบสำคัญของวิธีการสอนที่ส่งผลตามที่ต้องการ และขั้นตอนที่ 4 เป็นการประเมินผลกระทบ (Impact research) ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดแนว เน้นการศึกษาถึงผลที่ต้องการบรรลุ ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจของการฝึกอบรม ผลกระทบโดยตรงต่อผู้เรียน ผลกระทบโดยอ้อมที่มีต่อผู้เรียน และทำไมวิธีการศึกษาจึงมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังตรวจสอบถึงผลกระทบของปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการศึกษา เช่น รูปแบบ หลักสูตร รายงาน ฯลฯ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการวิจัยที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบตลอดในทุกขั้นตอน (Loos, 1995)

ประเด็นที่สอง คือ การให้ความสำคัญในการใช้การวิจัยภายในขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรมซึ่งการวิจัยในองค์ประกอบของขั้นตอนและการพัฒนาโดยใช้การวิจัยในการฝึกอบรมที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นสอดคล้องกัน 3 ขั้นตอน คือ การใช้การวิจัยในการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม การใช้การวิจัยในการประเมินผลการฝึกอบรม การใช้การวิจัยในการติดตามผลของการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เข้าประชุม Focus Group ที่เน้นให้ความสำคัญกับการวิจัยในองค์ประกอบที่ 7 ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรมโดยเน้นการใช้การวิจัยพัฒนาภายในขั้นตอนนี้เสริมเข้าไปตลอดช่วงระยะเวลาหรือเงื่อนไขของกิจกรรมด้วยเพื่อให้เกิดผลที่เป็นพฤติกรรมเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างแท้จริง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler (1982) ที่ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ถูกต่อนั้นจะต้องเริ่มวิเคราะห์จากความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมเกิดขึ้นในองค์การเสียก่อน โดยต้องวิเคราะห์หรือศึกษาให้ชัดเจนว่า สิ่งจำเป็นอย่างแท้จริงที่ต้องมีการฝึกอบรมนั้นคืออะไร ทั้งนี้เพื่อจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ในการฝึกอบรมได้ถูกต้อง แต่อย่างไรก็ตาม

การฝึกอบรมจะได้ผลดีนั้นต้องมีการศึกษาความต้องการหรือปัจจัยในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือผู้เรียนด้วยเพื่อจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ได้สอดคล้องกันระหว่างองค์การและผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้ข้อสังเกตที่น่าสนใจในรูปแบบและกระบวนการฝึกอบรมของ Nadler ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดให้ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจนกระทั่งถึงการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการประเมินผลและการป้อนข้อมูลย้อนกลับนั้น เขาได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษโดยต้องมีการประเมินผลและทบทวนในทุกขั้นตอนของงาน มีรอให้งานฝึกอบรมจบกระบวนการในขั้นสุดท้ายก่อน ทั้งนี้เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงและแก้ไขได้ทันที่ทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งจากข้อค้นพบจากงานวิจัยชิ้นนี้ในประเด็นการวิจัยในการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการใช้การวิจัยในการประเมินผลการฝึกอบรมจะเป็นการสนับสนุนให้แนวคิดดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. องค์ประกอบด้านลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้

จากข้อค้นพบของงานวิจัยที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นสอดคล้องกัน ได้แก่ คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพของผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ข้อค้นพบที่เกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ ข้อค้นพบระบุว่าจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น อีกประเด็นหนึ่งที่เป็นข้อค้นพบสอดคล้องกับการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม คือ หลักการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมในส่วนของหลักการเรียนรู้ที่ระบุว่า กำหนดให้ผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการริเริ่มการเรียนรู้ ใช้หลักการเรียนรู้ 2 ทาง แบบผสมผสาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกันและข้อค้นพบที่สอดคล้องในส่วนของคุณลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความคิดเห็นของกลุ่มสอดคล้องตรงกัน คือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอภิปราย/อภิปรายกลุ่มย่อย การระดมพลังสมอง การประชุมปฏิบัติการ การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) การสัมมนา การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip) รวมทั้งข้อค้นพบในส่วนของคุณลักษณะกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการจัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติการกิจในพื้นที่รับผิดชอบและการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ นอกจากนี้ในส่วนข้อเสนอที่เป็นแนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เข้าประชุม Focus Group เสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการเน้นการแลกเปลี่ยน

ประสบการณ์มากกว่าการบรรยายเนื้อหา นอกจากนี้ในลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ พบว่าแม้ในกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการพบกลุ่มเป็นครั้งคราว ภายหลังจากศึกษารายบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

จะเห็นได้ว่าจากข้อค้นพบในส่วนของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมจะมีประเด็นที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ในส่วนของการส่งเสริมการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและลักษณะกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับภารกิจในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นภารกิจสำคัญของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ ภารกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในนโยบายและกรอบแนวทางการปฏิบัติ หมวดที่ 1 ความมุ่งหมายและหลักการ ในมาตรา 7 และ 8 และแนวการจัดการศึกษา มาตรา 22,23 ซึ่งรายละเอียดระบุว่า มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและความรู้ อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและ (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวการจัดการศึกษา ระบุไว้ในมาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพและมาตรา 23 การจัดการศึกษาทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา

สำหรับประเด็นของการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม นั้น พศิน แดงจวง (2537 : 109 – 125) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งมีชีวิตในเรื่องพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งมีการนำทฤษฎีการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ที่สำคัญ คือ ทฤษฎี “Andragogy” ซึ่ง Knowles (อ้างถึงใน อาชัญญา รัตนอุบล, 2543: 40-41) กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ต่อเมื่อมีมโนภาพต่อตนเอง (self-concept) มีประสบการณ์ (experience) มีความพร้อม (readiness) และมีแนวโน้มต่อการเรียนรู้

(orientation to learning) นอกจากนี้ในทฤษฎีวงจรการเรียนรู้ของ Kolb และ Fry (อ้างถึงในคู่มือ นพคุณ, 2527: 25) กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเข้าสู่ประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ได้เลือกไว้ตามเอกลักษณ์ประจำตัว ถึงแม้ในการจัดการเรียนการสอนจะจัดให้มีการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ กัน แต่ผู้ใหญ่จะเลือกลักษณะการเรียนรู้ที่ถนัด นอกจากนี้ Kidd (1973) ยังกล่าวถึงลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมในการตอบสนองของความต้องการของผู้ใหญ่และทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ซึ่งควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งทำให้ผู้เรียนรู้สึกได้ว่าตนเองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับปัญหาสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวัน สอดคล้องกับแนวคิดของรหัน แดงจวง (2531: 22-23) ที่ได้กล่าวถึงหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ไว้ว่าผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี หากได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมการเรียนรู้เนื้อหาและความคิดใหม่ ๆ ต้องมีความสัมพันธ์กับความเชื่อเก่า ๆ จะต้องศึกษาพื้นฐานและความต้องการของผู้ใหญ่ให้แน่ชัด เพื่อใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ใหม่ที่เหมาะสม การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่นั้น ไมค์ เพดเลอร์ (อ้างถึงในวันทนา เมืองจันทร์, 2535:10-16) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพควรมีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced learning habits and skills) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎี หรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ สิ่งสำคัญที่ อำนวย วีรวรรณ (2535: 194-199) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ คือ ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่่งาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลาและความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น อาจกล่าวโดยสรุปว่า นอกจาก ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในฐานะนักบริหารจะใฝ่เรียนรู้ในการพัฒนาตนเองตามทฤษฎีในการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่แล้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ในการบริหารองค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลของการวิจัยที่ถูกรค้นพบว่า กำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการริเริ่มการเรียนรู้ ใช้หลักการเรียนรู้ 2 ทาง แบบผสมผสาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน

ในส่วนของคุณลักษณะกิจกรรมเรียนรู้ที่ผลการวิจัยระบุว่า กิจกรรมที่ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและความเห็นของกลุ่มสอดคล้องตรงกัน คือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอภิปราย/อภิปรายกลุ่มย่อย การระดมพลังสมอง การประชุมปฏิบัติการ การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) การสัมมนา การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip) รวมทั้งข้อค้นพบในส่วนของคุณลักษณะกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการจัดให้มีการอภิปรายเพื่อสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบและการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ ซึ่งลักษณะกิจกรรมดังกล่าวข้างต้นจะมีลักษณะของกิจกรรมซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังเป็นกิจกรรมที่เน้นการเสนอความรู้ความคิดต่อกลุ่ม มีการเสนอความคิดเห็นหรือเนื้อหาและการเปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็นในประเด็นและหัวข้อที่กลุ่มสนใจร่วมกัน ลักษณะเด่นจะเน้นที่การอภิปรายแสดงความคิดเห็นและวิเคราะห์ความคิดในกลุ่ม และกิจกรรมบางลักษณะเป็นกิจกรรมที่ฝึกกระบวนการแก้ไขปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ เช่น ในกิจกรรมการวิเคราะห์กรณีศึกษา ส่วนในกิจกรรมการศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip) จะเป็นเทคนิคที่ทำให้ผู้เรียนรู้ได้รับประสบการณ์ตรงในการได้ไปพบเห็นของจริงและนำมาอภิปรายรวมทั้งค้นพบและเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ในส่วนของคุณลักษณะกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการจัดให้มีการอภิปรายเพื่อสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบและการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ นอกจากนี้ในลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ พบว่า แม้ในกิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าควรมีการพบกลุ่มเป็นครั้งคราวภายหลังการศึกษารายบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และจากข้อคิดเห็นของผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้าประชุม Focus Group เสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรมีการเน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มากกว่าการบรรยายเนื้อหา แสดงให้เห็นว่ากิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญยิ่งต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์การเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ร่วมวิชาชีพที่เรียนรู้ร่วมกันเกิดมุมมองและแนวคิดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. องค์ประกอบด้านการประเมินและติดตามผล

ในส่วนของการประเมินผลทั้งการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนา คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมผลการวิจัยระบุว่าผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นด้วยในระดับมากที่สุดและ

ความคิดเห็นสอดคล้องกัน สำหรับในส่วนของ การประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนาซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในส่วนของขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนา พบว่า ควรกำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพของตนเอง รวมทั้งประเมินผลการพัฒนาปรับปรุงตนเองซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ที่ผลการวิจัยระบุว่าจะต้องกำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนาและหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาตัวผู้ผู้อำนวยการเป็นรายบุคคลและจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ Needs นั้น ๆ และในส่วนของ การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรม ผลการวิจัย พบว่า จะต้องพิจารณาจากองค์รวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผล คือ จะต้องพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ จากการกำหนด ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการปฏิบัติ จากการปฏิบัติได้จริง จากความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน/บุคลากรในสถานศึกษา/ชุมชน และจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

ประเด็นที่น่าสนใจในส่วนของ การประเมินผล ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อนการรับการพัฒนาฝึกอบรมในส่วนของขั้นตอนและวิธีการพัฒนาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาที่ ผลการวิจัยระบุว่า ควรกำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพของตนเองรวมทั้งประเมินผลการพัฒนาปรับปรุงตนเองซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในด้านการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม ที่ผลการวิจัยระบุว่าจะต้องกำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนาและหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาตัวผู้ผู้อำนวยการเป็นรายบุคคล และจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ Needs นั้น ๆ จะสอดคล้องกับแนวคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยศาสตร์ (Humanists) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของ Knowles ที่เชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้ดำเนินการเพื่อสนองความต้องการด้วยตนเอง ผู้เรียนตั้งจุดประสงค์และศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้บริการและเคารพในสิทธิของผู้เรียนในการตัดสินใจ เน้นการจัดการศึกษาที่ไม่มีรูปแบบและเน้นที่การสร้างแรงจูงใจภายใน (พศิน แดงจวง, 2537: 109-125) นอกจากนี้ Kidd (1973) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้นั้น ประเด็นสำคัญ คือ ให้ผู้เรียนเลือกเรียนรู้ตามความสามารถของตนและลักษณะของกิจกรรมจะต้องเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง

อีกประเด็นที่ผลงานวิจัยบ่งบอกอย่างชัดเจนในด้านการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรม โดยบ่งชี้ว่า จะต้องพิจารณาผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรมจาก

องค์รวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผล คือ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการปฏิบัติ การปฏิบัติได้จริง ความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน/บุคลากรในสถานศึกษา/ชุมชน และจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าปัจจัยในการประเมินผลจะต้องพิจารณาเป็นระบบทั้งในส่วนของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์และผลกระทบ และเนื่องจากการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรมตามที่ Dugan Laird (1985: 35-39) ได้กล่าวว่าการประเมินผลเป็นการวัดผลและประเมินผลว่าโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด สามารถแก้ปัญหาความต้องการในการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด และเกิดแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไรก็ตาม นอกจากนี้อุทุมพร จามรมาน (2533) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรมว่าเป็นการหาคุณค่าของการฝึกอบรมว่าคุ้มค่ากับ เงิน เวลา แรงงานที่เสียไปในการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ความสอดคล้อง (Relevancy) ของนโยบายของหน่วยงาน คุณภาพของผล (Quality of Product) ที่ได้รับ ทั้งนี้ การประเมินผลการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่จะมีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับนักประเมินผลกล่าวคือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีจุดหนึ่ง และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อาจก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ ในระยะแรก ๆ แต่จากนั้นจะไปถึงจุดซึ่งจะมีความรู้สึกที่ไม่ก้าวหน้าไปอีก เมื่อมีแรงเสริมที่ถูกต้องจะมีความก้าวหน้าต่อไปตามปกติ (รหัน แดงจวง, 2531: 22-23) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผลเพื่อเป็นการทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนและพัฒนาการเรียนการสอน นั่นคือ การประเมินผลจะช่วยให้ผู้เรียนทราบพัฒนาของตนและทำให้ทราบวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเรียนของตนเอง และนอกเหนือจากผู้รับการพัฒนาจะได้รับทราบพัฒนาการของตน หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาฝึกอบรมก็จะได้รับทราบและหาแนวทางและวิถีทางในการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสามประการที่สำคัญ คือ เพื่อมุ่งปรับปรุงหรือเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สถาบันในหน่วยงานหรือเป็นรายบุคคลและที่สำคัญ คือ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน หน่วยงานในสภาพปัจจุบันและในอนาคตและมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (วรารคนา ปัญญาวุธตระกูล, 2536)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยในเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต ผู้วิจัยได้ค้นพบสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรด้านการศึกษาทั้งในระดับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาคูครูอาจารย์ผู้ทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและบุคลากรผู้ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ในภาพรวมหลายด้านหลายประการ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการพัฒนาฝึกอบรม เนื่องจากการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าว เป็นการมุ่งแสวงหาข้อมูลและข้อเท็จจริงสำหรับการพัฒนาฝึกอบรมผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วิทยุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาทภาระหน้าที่ในฐานะผู้นำ/ผู้บริหารหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนหรือบริหารปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในสังกัดจำนวนมาก จึงมีข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการพัฒนาฝึกอบรมดังนี้

1.1 การหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การฝึกอบรมจะได้ผลดีนั้นต้องมีการศึกษาความต้องการหรือปัจจัยในตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกันระหว่างองค์การและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญในการศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของการฝึกอบรม และเพื่อให้การศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมจะต้องให้ความสำคัญและใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการหาความจำเป็นฯ ดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อส่งผลให้กระบวนการฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

1.2 การสร้างหลักสูตรในการพัฒนาฝึกอบรม จากข้อค้นพบที่สำคัญจะนำไปสู่การสร้างหลักสูตรในการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อสามารถพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐาน โดยคุณลักษณะเด่นด้านวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถและการให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรวิชาชีพ ส่วนคุณลักษณะที่โดดเด่นด้านคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ความมีศรัทธาและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหาร

จัดการ การมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งคุณลักษณะเด่นทั้ง 2 ลักษณะจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ยิ่งในการสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาฝึกอบรม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต

1.3 การบริหารโครงการพัฒนาฝึกอบรม ควรใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาในทุกองค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประเมินติดตามเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบนับตั้งแต่ 1) นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม 2) แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม 3) การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน 4) การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม 5) หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม 6) การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม 7) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรม 8) ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติและ 9) การประเมินและติดตามผล ซึ่งการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในแต่ละขั้นตอนของการฝึกอบรมนั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้ คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการพัฒนาตามกระบวนการที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลประเมินผลในทุกอย่างของกระบวนการฝึกอบรม นับตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาฝึกอบรม

1.4 กิจกรรมการเรียนรู้ สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยกิจกรรมจะเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งลักษณะกิจกรรมเรียนรู้โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในระดับมากที่สุด และความเห็นของกลุ่มสอดคล้องตรงกัน คือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การอภิปราย/อภิปรายกลุ่มย่อย การระดมพลังสมอง การประชุมปฏิบัติการ การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) การสัมมนา การวิเคราะห์กรณีศึกษาและการศึกษาดูงานภาคสนาม (Field Trip) รวมทั้งข้อค้นพบในส่วนของลักษณะกิจกรรมที่น่าจะประสบผลสำเร็จ คือ การจัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบและการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดมุมมองและแนวคิดที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลที่เป็นพฤติกรรมเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาฝึกอบรมอย่างแท้จริง

1.5 การประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรม ข้อเสนอแนะจะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1.5.1 ในส่วนของผู้เข้ารับการพัฒนา ควรมีการกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนารวมทั้งประเมินผลการพัฒนาปรับปรุงตนเองในด้านการเตรียมความพร้อมในกิจกรรมการฝึกอบรม รวมทั้งประเมินศักยภาพของตนเองในระหว่างการฝึกอบรมและภายหลังจากการอบรม

1.5.2 ในส่วนของหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาตัวผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ เพื่อการจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา และที่สำคัญการประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ในการพัฒนาฝึกอบรม ผลการวิจัย ควรพิจารณาจากองค์รวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการประเมินผล คือ จะต้องพิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จากการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการปฏิบัติ จากการปฏิบัติได้จริง จากความก้าวหน้า/การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน/บุคลากรในสถานศึกษา/ชุมชน และจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา ทั้งนี้ควรมีการประเมินผลและทบทวนในทุกขั้นตอนของงานเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงงาน

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมแบบปกติกับรูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงพัฒนาในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นมาตรฐานในการพัฒนาฝึกอบรมต่อไปในอนาคต

2.2 ควรมีการศึกษาวจัยเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตมีคุณลักษณะมาตรฐานทั้งทางด้านมาตรฐานส่วนบุคคลและมาตรฐานทางวิชาชีพ สามารถดำรงตำแหน่งและบริหารงานในตำแหน่งอย่างสมภาคภูมิและที่สำคัญยิ่ง คือ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาวจัยเพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ เมื่อหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการพัฒนาแล้ว จึงควรมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพของหลักสูตรว่าสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริงและมีประสิทธิภาพ

2.4 ควรมีการศึกษาวจัยเพื่อหาเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในการใช้กิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ อาจเป็นลักษณะกิจกรรมเรียนรู้ด้วยตนเองหรือรายกลุ่มที่จะสามารถส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้โดยรวมให้เกิดขึ้นกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาผลกระทบภายหลังจากการนำรูปแบบการฝึก
อบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปดำเนินการปฏิบัติจริงเพื่อนำผลการศึกษา
วิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมให้เป็นอย่างต่อเนื่องและเกิด
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรรถนิการ์ นิยมศิลป์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร, 2531.
- กองบรรณาธิการ. ความเป็นผู้นำกับความมีทักษะ. วิทยากรย 1 (เมษายน 2542) : 42.
- เกษม บุญอ่อน. เดลฟาย เทคนิคในการวิจัย. ครุปริทัศน์ (10 ตุลาคม 2522) : 27-28.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, สำนักงาน. วิสัยทัศน์และกรอบการปฏิรูประบบราชการ.
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. กรอบวิสัยทัศน์และทิศทาง
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ, 2543.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. รวมบทบรรยายเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ในงาน ไอที ทักษะไอที.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2540.
- เครือข่าย ลีเมอริชาติ. หลักการและเทคนิคการจัดการฝึกอบรม : แนวทางการวางแผนการเขียน
โครงการและการบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.
- จักรพรรดิ วิชา. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-
2005). ปริญญาานิพนธ์การศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2538.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมอาหาร
หน่วยที่ 1 เรื่อง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรม
อาหาร. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2541.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคต. วิธีวิทยาการวิจัย 1(1) (มกราคม-เมษายน 2529) : 22-24.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research).
ใน ทิสนา แชมมณี และ สร้อยสน สกลรักษ์ แบบการวิจัยและการใช้ผลงานวิจัยทาง
การศึกษา, กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research).
ใน ทิสนา แชมมณี และ สร้อยสน สกลรักษ์ แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทาง
การศึกษา, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. วิจัยสังคมศาสตร์ 3(1) : 34-57.

- จุมพล พูลภัทรชีวิน. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research). ใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ ดนัย เทียนพุดม การวิจัยเชิงนโยบายรูปแบบใหม่ของการกำหนดอนาคต, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทำปกเจริญผล, 2532.
- จำเริญ วีระธรรมานนท์. องค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสภาพแวดล้อม. นักบริหาร 22 (2)(เมษายน-มิถุนายน 2545) : 35-38.
- เชียรศรี วิวิศริ. จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. มารู้จัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2547.
- ณัฐภา สรรพศรี. แนวโน้มของการวิจัยการศึกษาในอนาคต. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- ดนัย เทียนพุดม. มุมมองที่ท้าทายนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- ตรีชดา ปุ่นแสง. อนาคตภาพหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ถวิล อรัญเวศ. นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา. วิชาการ 4(2) : 15-19.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ชุดที่ 1 การปฏิรูประบอบราชการ. นนทบุรี : อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป, 2545.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. ธรรมาภิบาลกับราชการไทย. ในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง ความสำเร็จและบทเรียนการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนราชการ, 20 ธันวาคม 2543
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ และ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง หลักสูตร การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดที่ 5 การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. นนทบุรี : อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป, 2545.
- เทียนฉาย กิระนันท์. สังคมศาสตร์วิจัย. กรุงเทพมหานคร : คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2531.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- นาตยา ปิณฑานันท์. สังคมศาสตร์-อนาคตศาสตร์. รัฐศาสตร์สาร 10(1) : 36-40.

- นิติมา เทียนทอง. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.
- บุญเลิศ ไพรินทร์ และ คณะ. การศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2530.
- บุญเลิศ ไพรินทร์ และ คณะ. เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับบุคคลและระหว่างบุคคล : หน้าที่ 1 – 7. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. รายงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน การปฏิรูปการศึกษา, 2544.
- ประยูร ศรีประสาธน์. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย. การศึกษาแห่งชาติ (เมษายน-พฤษภาคม 2533) : 50-51.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2541.
- ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญา ทางรอดจากความหายนะ. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, 2541.
- ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. การจัดตั้งหน่วยเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์, 2543.
- พรชูลี อาชวอำรุง. การวิจัยอนาคต : กระบวนการอนาคตปริทัศน์ A Future Research: Future Scanning Process. ใน ทิศนา แหมมณี และ สร้อยสน สกลรักษ์ แบบการวิจัยและการใช้ผลงานวิจัยทางการศึกษา, กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 11, สำนักงาน. คู่มือฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา หมวดวิชาเลือกเสรี “อินเทอร์เน็ตสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”. นครราชสีมา : สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 11, 2545.
- พัฒน์จิ โกฎจนาท. การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารยุคใหม่. เพิ่มผลผลิต 39 (ตุลาคม-กันยายน 2542) : 23-26.
- พันธ์สุรย์ ลดาวัลย์ และคณะ. ทางเลือกในอนาคตของสังคมไทย : ในทัศนะของนักวิชาการ. เชียงใหม่ : ธนบรรณการพิมพ์, 2527.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2526.

- พศิน แดงจวง. จิตวิทยาประยุกต์ในการศึกษานอกระบบ. เอกสารคำสอนภาควิชาส่งเสริม
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.
- มารศรี สุธานี. การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
2540.
- ยุค ศรีอาริยะ. Global Vision สู่กระแสกระบวนทัศน์ใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี จัง คิด,
2539.
- รหัน แดงจวง. จิตวิทยาและหลักการเรียนรู้ในการจัดการศึกษานอกระบบ. เอกสารประกอบ
การสอน คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูอุตรดิตถ์. (เอกสารอัดสำเนา), 2531.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2543.
- รุ่ง แก้วแดง. รัฐธรรมนูญกับการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2542.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2547.
- วรรณพร สุขอนันต์. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.
- วรางคณา ปัญญาอุตรตระกูล. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2536.
- วันทนา เมืองจันทร์. บทบาทและการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2535.
- วิชัย ต้นศิริ. คำอธิบายพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร :
วิญญูชน, 2542.
- วิทยากร เชียงกุล. วิกฤติและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร :
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2542.

- วิโรจน์ สารรัตน์. โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. ว่าด้วยผู้นำ. ข้าราชการ 2 (กันยายน-ตุลาคม 2537) : 9-18.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ข้าราชการครู 19 (3) : 18-25.
- ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. การปรับเปลี่ยนองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชุมนุม, 2542.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการปฏิรูปการศึกษาในแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียน ในอุดมคติตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในบัญญัติ 10 ประการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.
- สมชาย เทพแสง. ผู้บริหารมืออาชีพ. ข้าราชการครู 20 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2543) : 20-23.
- สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมพวย และ ภคพร ศรีรัตน์ตระกูล. นักบริหารระดับโลก หัวใจ มือหนึ่งและองค์การมือหนึ่ง. กรุงเทพมหานคร : ราชดำริพลับลิเคชั่น, 2530.
- สมหวัง พิพิธยานุวัฒน์ และคณะ. รายงานการวิจัยเอกสาร เรื่อง การจัดระบบใบอนุญาต ประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2542.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2530.
- สิปปนนท์ เกตุทัต. จากอดีตและปัจจุบันสู่อนาคตของการปฏิรูปการศึกษาไทย : สู่สังคมแห่ง ปัญญาและการเรียนรู้. เอกสารคำบรรยายนำในการสัมมนาทางวิชาการ 5 ทศวรรษ สกศ. กับการพัฒนาการศึกษาไทย วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2545 ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. สู่มิติการเป็นนักบริหารมืออาชีพ. ข้าราชการครู 21 (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2543) : 27-33.
- เสนาะ ดิยาวี. การบริหารแบบผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. วิสัยทัศน์ของผู้นำ. เอกสารประกอบการบรรยาย. ม.ป.ท., 2538.
- อมรวิชัย นาครทรรพ. การบูรณาการการเรียนรู้วัฒนธรรมกับการศึกษาของต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2546.
- อรรถพล ตริตานนท์. ระบบสารสนเทศทางการบริหารบุคคล. ไมโครคอมพิวเตอร์ 136 : 40.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร. นักบริหาร 22(2) (เมษายน-มิถุนายน 2545) : 19-22.

อำนาจ วีรวรรณ. บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต. ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) 19 : 2535.

อุ้นตา นพคุณ. การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : กรุงเทพมหานครพิมพ์, 2527.

อุทัย บุญประเสริฐ, นุรพาทิศ พลอยสุวรรณ และประสิทธิ์ เขียวศรี. การศึกษาผลกระทบของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มีต่อสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

อุทุมพร จามรमान. การสุ่มตัวอย่างทางการศึกษา (Sampling in Education). กรุงเทพมหานคร : ฟีนีซ์พับลิชชิง, 2537.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, 2538.

ภาษาอังกฤษ

Baldwin, T.T. & Ford, J.K. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology 41: 63-10.

Bandura, A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

Bittel, L.J. Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures. Boston: Allyn and Bucon, 1978.

Boone, M. The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools. Texas: Abstract from ERIC Database: ERIC NO: ED354115, 1992.

Borich, G. Effective Teaching Methods. New York: McMillan, 1998.

Boyle, P.G. Planning Better Programs. Boston: McGraw-Hills, 1981.

Bramley, P. Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice. London: McGraw-Hill, 1990.

Burack, E.U. & Smith, R.D. Personnel Development: A Human Resource System Approach. New York: John Wiley & Sons, 1982.

Crabtree, B.F. & Miller, M.L. Doing Qualitative Research. Newbury Park, C.A.: Sage, 1992.

- Carroll, S., Paine, F. & Ivanich, J. The Relative Effectiveness of Training Method Expert Opinion. Personnel Psychology New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- Castetter, W.B. The Personnel Function in Education Administration. 5th ed. New York: Macmillan Publishing, 1992.
- Cohen, A. & Colligan, M. Assessing Occupational Safety and Healthy Training: A Literature Review. Cincinnati, OH: U.S. Department of Health and Human Services, Public Health Service, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health, DHHs (NIOSH) Publication No. 98-145, 1998.
- Gannon, M.J. Management: An Integrated Framework. 2nd ed. Boston: Little Brown, 1982.
- Ghiselli, E.E. Exploration in Management Talent. California: Goodyear, 1971.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. Educational Administration: Theory Research and Practice. Boston: McGraw-Hills, 2001.
- Houle, C.O. Patterns of Learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Jung, C. Psychological Types. Princeton: Princeton University Press, 1971.
- Katz, R.L. Executive Success Making It in Management. New York: John Wiley & Sons, 1989.
- Kidd, J.R. How Adults Learn. New York: Association Press, 1976.
- Knezevich, S.J. Administration of Public Education. 4th ed. New York: Harper and Row, 1984.
- Knowles, M.S. The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy. New York: Association Press, 1972.
- Knowles, M.S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. Chicago: Follet, 1980.
- Knox, A. Helping Adults Learn. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Kolb, D.A. Experiential Learning. New Jersey: Englewood Cliffs, 1984.
- Laird, D. Approaches to Training and Development. 2nd ed. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1985.

- Loos, G. Field Guide for International Health Planners and Managers. London: Janus Publicatons, 1995.
- Maslow, A.H. Motivation and Personality. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1987.
- Mezirow, J. Education for Perspective Transformation: Women's Reentry Programs in Community Colleges. New York: Center for Adult Education, Teacher College, Columbia University, 1975.
- Mezirow, J. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. Beverly Hills, C.A.: Sage, 1984.
- Mitchell, T.R. Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. Academy of Management Review 7: 80-88.
- Murphy, J. The Changing Role of the Superintendency in Restructuring Districts in Kentucky. Tennessee: Abstract from ERIC Database: ERIC NO: ED374519, 1994.
- Nadler, L. Designing Training Programs: The Critical Evenmts Model. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- Nadler, L. Developing Human Resource. 3rd San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Ortiz, F. Superintendent Leadership in Urban School. California: Abstract from ERIC Database: ERIC NO: ED331187, 1991.
- Pellegrino, J.W. & Vannhagan, C.K. Abilities and Aptitudes in The International Encyclopedia of Education: Research and Studies. V.1 P.1 Oxford: Pergamon Press, 1985.
- Quinn, R.E. and others. Becoming a Master Manager: A Competency Framework. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Robert, L.M. Constructing a Practical Framework for the Superintendent's Leadership Role in School Reform. California: Abstract from ERIC Database: ERIC NO: ED3335732, 1991.
- Rogers, C. Freedom to Learn. Ohio: Merrill, 1969.
- Rogers, C. Client-Centered Therapy. California: Merrill, 1965.

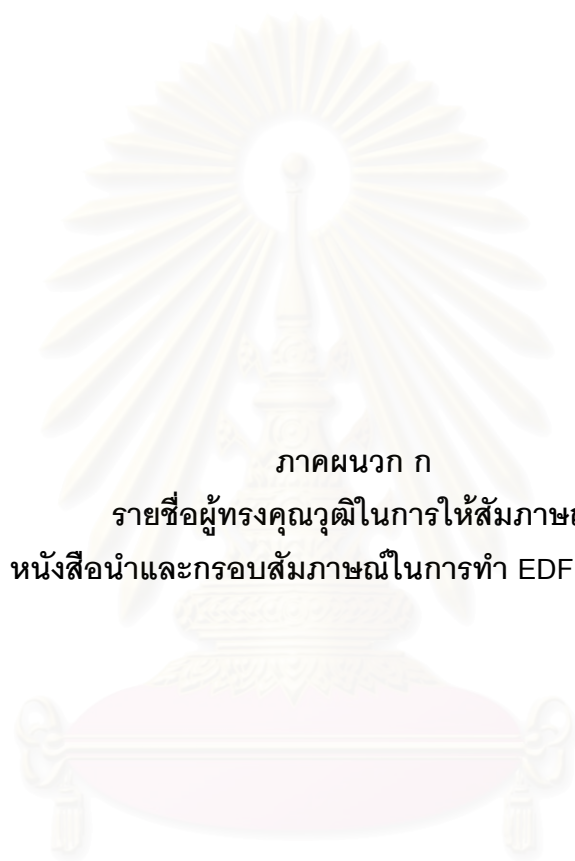
- Sachs, B.M. Educational Administration: A Behavior Approach. With the Assistance of Genevieve Van Strom Pitcock Boston, Houghton Mifflin, 1966.
- Scriven, M. The Methodology of Education. In: Tyler, R.W., Gagne, R.M., Scriven, M., eds. Perspectives of Curriculum Evaluation. Chicago: Rand-Mc Nally, 1967.
- Scriven, M. Evaluation Thesaurus. 4th ed. California: Newbury Park, 1991.
- Sergiovanni, T.J. & others. Education Governance and Administration. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- Sherwood, F.P. The Management Approach to Budgeting. New York: McGraw-Hill, 1959.
- Torrington, D.P. & Sutton, D.F. Handbook of Management Development. Great Britain: Epping Essex: Gower, 1973.
- Tuckman, B.M. Conducting Educational Research. New York : Harcourt, Brace, Jovanovich, 1972.
- Warren, B. The Future of Leadership Today's Top Leadership Thinker Speak to Tomorrow's Leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Watson, C.E. Management Development System. New York: McGraw-Hill, 1993.
- World Education. Administrator Self-Assessment Massachusetts System for Adult Basic Education Support (SABES) September, 2002.

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์
หนังสือแนะนำและกรอบสัมภาษณ์ในการทำ EDFR ครั้งที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ ในการทำ EDFR ครั้งที่ 1

1. ดร.สายหยุด จำปาทอง ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและนายกสภา
สถาบันราชภัฏนครพนม
2. ศาสตราจารย์ วิจิตร อวาระกุล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
4. ดร.อำรุง จันทวานิช รองเลขาธิการสภาการศึกษา
5. ดร.ประพัฒน์พงษ์ เสนาฤทธิ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการอาชีวศึกษา
6. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา เลขาธิการคุรุสภา
7. ดร.สุวัฒน์ เงินฉ่ำ ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการและ
เลขาธิการคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
8. อาจารย์มณฑนา ศังขะกฤษณ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. ดร.ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประธานคณะทำงานจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
11. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธาน
คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและอาจารย์พิเศษ
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
12. ดร.จำลอง นักพ็อน อาจารย์ประจำแขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
13. ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

14. ดร. นฤมล บุญนิม รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
15. รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล หัวหน้าภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
16. อาจารย์สมชาติ กิจยรรยง ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
17. รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล วุฒิเสน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
19. ดร.นุรพา ชตเชย ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์
20. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมหมาย แจ่มกระจ่าง อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยบูรพา
21. ดร.สุวรรณ หมื่นตาบุตร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
22. ดร.ไพรัช ติตย์ผาด รองผู้อำนวยการสำนักรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ
23. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ หัวหน้าภาควิชาการศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
24. อาจารย์สากล ภูศิริ ผู้อำนวยการศูนย์เสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
25. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/2990

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

8 ธันวาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำสัมภาษณ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายสนธิรัก เทพเรณู นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา
นอกโรงเรียน สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้คำสัมภาษณ์

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

กรอบสัมภาษณ์ในการทำ EDFR ครั้งที่ 1

กรอบการสัมภาษณ์

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง

การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เนื่องจากบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ คุณลักษณะและประสบการณ์ที่หลากหลาย สามารถทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา สร้างวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างครู คณาจารย์ ผู้บริหารและชุมชนในท้องถิ่น ประสานโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนการปฏิรูป การศึกษาและการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันในพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคู่ไปกับการปฏิบัติภารกิจด้านอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษาในความรับผิดชอบ โดยเฉพาะคุณลักษณะพิเศษในด้านการประสานการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่ การสร้างพลังใจให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาการดำเนินการกิจด้านวิชาการ การส่งเสริมศาสนา การอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น การใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา รวมทั้งความร่วมมือในการเปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล สำหรับการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประการที่สอง เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และประการสุดท้าย เพื่อพัฒนาแบบ การฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ในภาพรวมเพื่อให้ได้องค์ ความรู้ที่สามารถบ่งชี้ถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ศักยภาพและพฤติกรรม ด้านความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์และด้านอื่น ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นสำหรับการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ในมาตรฐาน ตำแหน่งที่ระบุไว้ โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบการศึกษาเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่ง พิจารณาจากแนวทางจากประเด็นย่อยในเรื่อง สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี คุณลักษณะของผู้บริหารและมาตรฐานผู้บริหารการศึกษา ภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 รูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากแนวทางจากประเด็นย่อยในเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา การพัฒนาผู้บริหาร ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาและการฝึกอบรมและแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

ส่วนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากแนวทางจากประเด็นย่อยในเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาและการฝึกอบรม ทฤษฎีการสนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรม ข้อจำกัดในการพัฒนาและฝึกอบรม หลักการและวิธีการเลือกรูปแบบในการพัฒนาและฝึกอบรมและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและฝึกอบรม

ในเป้าประสงค์และกรอบแนวคิดทั้ง 3 ส่วนข้างต้น ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเทคนิคการศึกษาวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) สำหรับดำเนินการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงประสงค์จะขอรับทราบแนวคิดของกลุ่มท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องชาอยู่ใน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและฝึกอบรมในกรอบคำถามที่เป็นประเด็นสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นอะไรบ้าง
 - 1.1
 - 1.2
 - 1.3
 - 1.4
 - 1.5
 - 1.6
 - 1.7
 - 1.8
 - 1.9
 - 1.10
 - 1.11
 - 1.12
 - 1.13
 - 1.14

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรประกอบด้วย
คุณลักษณะในเรื่องใดบ้าง

- 2.1 2.2
2.3 2.4
2.5 2.6
2.7 2.8
2.9 2.10
2.11 2.12

3. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรเป็นไปในเรื่องใด (ความรู้ ทักษะ
วิสัยทัศน์ ฯลฯ) มากที่สุดและแต่ละเรื่องควรมีเป้าหมายของการพัฒนาในประเด็นใด
เพราะเหตุใด

3.1 ความรู้ เป้าหมายควรเป็นประเด็นเรื่องใดบ้าง และแต่ละประเด็นประมาณร้อยละเท่าไร

- 1)เพราะ.....
2)เพราะ.....
3)เพราะ.....
4)เพราะ.....

3.2 ทักษะ เป้าหมายควรเป็นประเด็นเรื่องใดบ้าง และแต่ละประเด็นประมาณร้อยละเท่าไร

- 1)เพราะ.....
2)เพราะ.....
3)เพราะ.....
4)เพราะ.....

3.3 วิสัยทัศน์ เป้าหมายควรเป็นประเด็นเรื่องใดบ้าง และแต่ละประเด็นประมาณร้อยละเท่าไร

- 1)เพราะ.....
2)เพราะ.....
3)เพราะ.....
4)เพราะ.....

3.4.....

- 1)เพราะ.....
2)เพราะ.....
3)เพราะ.....
4)เพราะ.....

3.5.....

1)เพราะ.....

2)เพราะ.....

3)เพราะ.....

4)เพราะ.....

4. การกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม ควรพิจารณาหรือคำนึงถึงเรื่องใดเป็นหลัก โดยเรื่องหลักนั้น ๆ ประกอบด้วยประเด็นย่อยและสัดส่วนประมาณร้อยละเท่าไร

4.1 หลักการในส่วนบุคคล

.....

4.2 หลักการเรียนรู้

.....

4.3

.....

4.4

.....

4.5

.....

4.6

.....

5. ลักษณะกิจกรรมที่จัดสำหรับการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง และลักษณะกิจกรรมนั้น ๆ ควรมีสัดส่วนประมาณร้อยละเท่าไร

5.1

5.2

5.3

5.4

5.5

5.6

5.7

6. การจัดกิจกรรมตามลักษณะการพัฒนาในข้อ 5 ควรเตรียมความพร้อมสำหรับกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกลุ่มผู้รับผิดชอบจัดการพัฒนาและฝึกอบรมในเรื่องใด
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ หาก
ควรมีการจำแนกกลุ่ม จะจำแนกอย่างไร และด้วยเหตุผลใด

.....

.....

.....

.....

.....

8. หากมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ควรดำเนินการเป็น
ลำดับขั้นตอนอย่างไรบ้าง

8.1	8.2
8.3	8.4
8.5	8.6
8.7	8.8

9. การพัฒนาด้วยวิธีการเดียวหรือหลากหลายวิธี มีความแตกต่างในการเตรียมการ การปฏิบัติและ
ผลลัพธ์หรือไม่ เพียงไร และควรมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร

9.1 ด้านการเตรียมการ

.....

.....

.....

9.2 ด้านการปฏิบัติ

.....

.....

.....

9.3 ด้านผลลัพธ์

.....

.....

.....

9.4 ขั้นตอนดำเนินการ (วิธีการเดียวหรือหลากหลายวิธี)

- 1) 2)
- 3) 4)
- 5) 6)
- 7) 8)

ฯลฯ

10. รูปแบบในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่น่าจะประสบผลสำเร็จสูงสุด ควรต้องพิจารณาประเด็นสำคัญในเรื่องใดบ้าง โดยมีสัดส่วนประมาณร้อยละเท่าไร เพราะเหตุใด

- 1)เพราะ.....
- 2)เพราะ.....
- 3)เพราะ.....
- 4)เพราะ.....
- 5)เพราะ.....
- 6)เพราะ.....
- 7)เพราะ.....
- 8)เพราะ.....

ฯลฯ

11. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเน้นตัวผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ ควรจะมีลำดับขั้นตอนและวิธีดำเนินการอย่างไรบ้าง

- 1) 2)
- 3) 4)
- 5) 6)
- 7) 8)

ฯลฯ

12. ท่านคิดว่ากระบวนการถ่ายโอนประสบการณ์เดิมส่วนบุคคล สามารถนำไปสู่การพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นไปได้หรือไม่ หากท่านคิดว่าน่าจะมีความเป็นไปได้ ควรมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

- | | |
|----------|----------|
| 1) | 2) |
| 3) | 4) |
| 5) | 6) |
| 7) | 8) |

ฯลฯ

13. ในความคิดของท่าน การวิจัยจำเป็นและเกี่ยวข้องกับรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกิจกรรม / ขั้นตอนใดบ้าง และในลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

14. ผลสำเร็จและผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาน่าจะพิจารณาและประเมินได้จากสาระหรือประเด็นในกิจกรรมใด ลักษณะใด โดยวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

15. การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาควรจะดำเนินการหรือไม่ และหากดำเนินการจะใช้วิธีการอย่างไรและในช่วงระยะเวลาใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

16. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้แก่
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต ควรมีประเด็นสำคัญด้านใดอีกหรือไม่
เพียงไร

.....

.....

.....

.....

.....

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

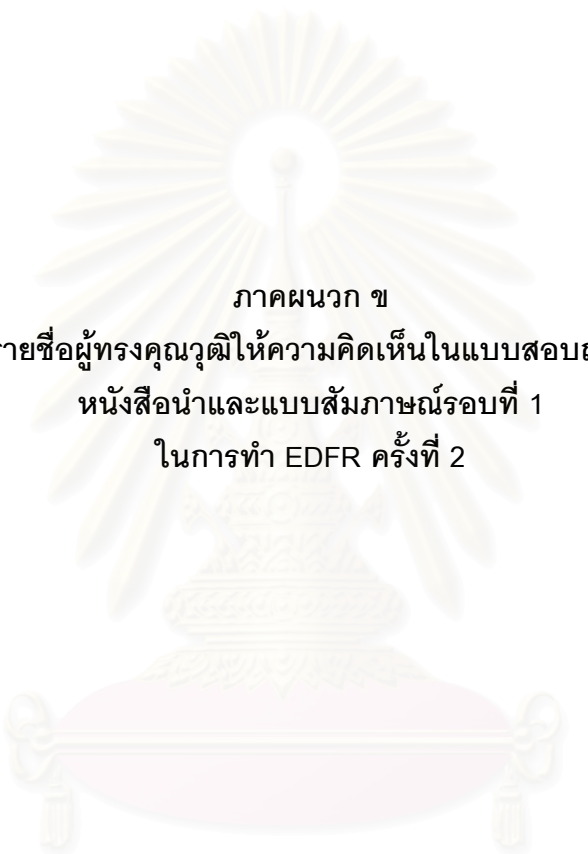
ตำแหน่งปัจจุบัน

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้าน () การบริหารการศึกษา

() การพัฒนาและฝึกอบรม

ชื่อผู้สัมภาษณ์

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม
หนังสือนำและแบบสัมภาษณ์รอบที่ 1
ในการทำ EDFR ครั้งที่ 2

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม
รอบที่ 1**

1. ดร.สายหยุด จำปาทอง ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและนายกสภา
สถาบันราชภัฏนครพนม
2. ศาสตราจารย์ วิจิตร อาวะกุล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
4. ดร.ประพัฒน์พงษ์ เสนาฤทธิ์ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา เลขาธิการคุรุสภา
6. อาจารย์มณฑนา คังชะกฤษณ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
8. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธาน
คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและอาจารย์พิเศษ
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
9. ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล หัวหน้าภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
11. อาจารย์สมชาติ กิจยรรยง ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการพัฒนากุศลกร
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
13. ดร.บูรพา ชตเชย ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
14. ดร.สุวรรณ หมั่นตาบุตร อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

15. ดร.ไพรัช ถิตยผาด ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักรัฐมนตรี
กระทรวงศึกษาธิการ
16. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
17. อาจารย์สากล ภูศิริ ผู้อำนวยการศูนย์เสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เภมญากาญจน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
19. รองศาสตราจารย์ ดร.สมประสงค์ วิทย์เกียรติ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช
20. อาจารย์สมยศ มีเทศ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
21. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
22. ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
23. ดร.สมเกียรติ ชอบผล ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ
24. ดร.ดิเรก พรสีมา รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง
ศึกษาธิการ
25. อาจารย์ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
26. อาจารย์โรจนะ กฤษเจริญ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
27. อาจารย์นิยม ศรีวิเศษ รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ
28. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
29. อาจารย์เสนห์ ขาวโต ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

30. อาจารย์ชูชาติ ทรัพย์มาก ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและ
นิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
31. ดร.บุญลือ ทองอยู่ ข้าราชการบำนาญอดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบัน
ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
32. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
33. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมหมาย แจ่มกระจ่าง
อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา นอกระบบ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
34. รองศาสตราจารย์ ดร.สุลี ทองวิเชียร
อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
35. อาจารย์ ดร.ชลทิพย์ เขียมสำอางค์
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักบริหารงานการศึกษา
นอกระบบ กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ.0512.6(2700.0603)/0056

ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

8 มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายสนธิรัก เทพเรณู นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอก
โรงเรียน สาขาวิชาการศึกษาจากระบบโรงเรียน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์
ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นในแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
ประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุลักษณ์ ศรีบุรี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุลักษณ์ ศรีบุรี)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะครุศาสตร์

ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2680

ที่พิเศษ 1/2547

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

15 มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์พิจารณาให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 1

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสนธิรัก เทพเรณู นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน สาขาวิชาการศึกษาจากระบบโรงเรียน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกในพื้นที่การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งได้สัมภาษณ์รวบรวมแนวคิดจากท่านผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน และได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประมวลจัดทำเป็นแบบสอบถามที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของวิทยานิพนธ์ที่ได้รับอนุมัติไว้ และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการในทฤษฎีการวิจัยตามเทคนิควิธีการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านพิจารณาให้ความเห็นในแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมหนังสือฉบับนี้จำนวน 2 ครั้ง และในครั้งนี้เป็นครั้งที่ 1 ที่ขอความอนุเคราะห์จากท่านพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ โดยผู้วิจัยจะมารับคืนในวันที่ 30 มิถุนายน 2547

จึงเรียนมาเพื่อโปรดกรุณาอนุเคราะห์สนับสนุนผู้วิจัยในการดำเนินการพิจารณาแบบสอบถาม สำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สนธิรัก เทพเรณู

(นายสนธิรัก เทพเรณู)

นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต

โทร. 0-2234-7616, 0-1742-5663

โทรสาร 0-2266-5206

แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รอบที่ 1

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการบริหารจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประเด็นการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ จะมุ่งศึกษาใน 3 ประเด็นหลัก สำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ

1. คุณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี คุณลักษณะของผู้บริหารและมาตรฐานผู้บริหารการศึกษา
2. รูปแบบต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา การพัฒนาผู้บริหาร ความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาและการฝึกอบรมและแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
3. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งพิจารณาจากประเด็นย่อยต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร การพัฒนาและการฝึกอบรม ทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรม ข้อจำกัดในการพัฒนาและฝึกอบรม หลักการและวิธีการเลือกรูปแบบในการพัฒนาและฝึกอบรมและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและฝึกอบรม

คำจำกัดความในการศึกษาวิจัย

คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา เป็นผู้นำและผู้สร้างผู้นำทางการศึกษาโดยสร้างโอกาสในการพัฒนาทุกสถานการณ จากความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ อย่างสร้างสรรค์

คุณลักษณะทางวิชาชีพ หมายถึง คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน จากการพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพ พัฒนางานตามแผนงาน องค์กร พัฒนานวัตกรรมการบริหารให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพถาวรและสามารถรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อสาธารณชนได้อย่างเป็นระบบ

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมต่าง ๆ ครอบครัวยุคใหม่และบุคคลในการจัดการศึกษาโดยปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อรับผิดชอบสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้

รูปแบบนวัตกรรมในการฝึกอบรม หมายถึง องค์ประกอบของการจัดดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นทางด้านความรู้ ทักษะ ทศนคติ วิสัยทัศน์และศักยภาพ ทั้งคุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลตามคุณลักษณะมาตรฐาน

การพัฒนาแบบการฝึกอบรม หมายถึง การปรับปรุงสาระสำคัญในการฝึกอบรมเพื่อให้ องค์ประกอบของการฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ในด้านเนื้อหา กิจกรรมและวิธีการจนเป็นที่เชื่อมั่นได้ อย่างชัดเจนว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงสุดตามคุณลักษณะมาตรฐานทั้งด้านวิชาชีพและส่วนบุคคล

คำแนะนำ การให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถาม โปรดพิจารณาว่า ท่าน **เห็นด้วย** หรือ **ไม่เห็นด้วย** กับข้อความที่กำหนดไว้แต่ละหัวข้อ **มาก** หรือ **น้อย** เพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด
 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง
 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ/การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่คุณแล้รับผิดชอบมากนักเพราะมีที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่เฉพาะ					
2. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความชัดเจนในความมุ่งหมาย/เป้าหมายการปฏิบัติ ไม่ใช่ชัดเจนเรื่องระเบียบ หลักเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติ					
3. ในอนาคตมีการแข่งขันสูงมาก การใช้กลยุทธ์ตั้งรับไม่เพียงพอ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีการเสนอนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติ					
4. การสรรหาผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามีความสำคัญยิ่ง ควรต้องสรรหาให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้และดำเนินการอย่างโปร่งใสเพื่อให้เกิดการยอมรับ					
5. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในทุก ๆ ด้าน จะเป็นกรอบการพัฒนาที่กว้างมาก ผลที่ได้ไม่ชัดเจน ใช้ระยะเวลาและต้องใช้งบประมาณหลายวิธี					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดกรอบให้ชัดเจนในบางเรื่อง บางประเด็น ผลที่ได้รับจะชัดเจนและเป็นประโยชน์สูง					

2. คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกในการนำเสนอความคิดนอกกรอบ					
2. สามารถปรับตัวตามบริบทหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา					
3. มีความกล้าในการตัดสินใจ รวดเร็วฉับพลันในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น					
4. มีศรัทธา เจตนาจริงใจและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหารจัดการและการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในความรับผิดชอบเป็นหลักด้วยความจริงจัง จริงใจ					
5. มีภาวะความเป็นผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
6. มีความกล้าและเชื่อมั่นในการตัดสินใจสำหรับเหตุการณ์ภารกิจและกิจกรรมทุกกรณี					
7. มีความพร้อมสำหรับกิจกรรมหรือการประชุมในวาระต่าง ๆ					
8. มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และไม่หลงให้ความสำคัญแต่เฉพาะตนเอง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
9. เป็นนักประสานคน ประสานงานและประสานการปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
10. เป็นนักกระตุ้นและโน้มน้าวบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
11. เป็นผู้ยอมรับสภาพความเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยเหตุผล					
12. มีลักษณะวิธีคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก และคำนึงถึงทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบอย่างครอบคลุม					
13. มีพื้นฐานทางด้านบริหารการศึกษา อย่างน้อยในระดับปริญญาโท					
14. มีประสบการณ์ในการบริหารศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี					
15. มีคุณธรรมจริยธรรม จิตใจที่ดีงามและมีสัจจะเป็นที่เชื่อถือ ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					
16. มีความสามารถในการบริหารจัดการตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17. มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
18. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง					
19. เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
21. มีความรอบรู้เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศของพื้นที่เป็นอย่างดี					
22. มีความสามารถในการนำข้อมูลมากำหนดยุทธศาสตร์ได้					
23. มีความสามารถในการกำกับ ติดตามและประเมินผล					
24. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางาน					
25. สามารถวิพากษ์วิจารณ์ (Criticize) ด้วยเหตุผลเชิงวิชาการได้					
26. มีความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
27. มีความเป็นกลางและเป็นธรรม					
28. เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
29. ในฐานะเลขานุการระดับเขตพื้นที่ จะต้องเข้าใจลักษณะของกรรมการและสามารถบริหารกรรมการในการประชุมได้					
30. ต้องมีความมั่นคงในสถานภาพครอบครัว					
31. มีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำได้					
32. มีความสามารถในการบริหารเวลาและความเครียด					
33. มีความกล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว					
34. มีลักษณะประนีประนอมและประสานประโยชน์					
35. มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม					
36. ทำงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน					
37. มีความสามารถสร้างความรู้เชิงบูรณาการได้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
38. มีความรู้ทางการศึกษา มีวิชาการนำ (Content based) แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ลึก					

3. คุณลักษณะมาตรฐานทางวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน					
2. ไม่กำหนดกรอบหรือยึดติดในกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจำกัดวิธีการปฏิบัติ					
3. มีการกำหนดเครือข่ายการปฏิบัติและการประสานงานทั้งในแนวตั้งและแนวนอน					
4. นำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยชัดเจน					
5. มีความสามารถเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารได้อย่างมั่นใจ					
6. สามารถนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานจริงได้					
7. เป็นผู้นำชุมชน / ผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
8. ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรบุคคล					
9. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานและทีมงาน					
10. ให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การใหม่ โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น และการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
11. ค้นคว้า พัฒนาและแสวงหาข้อมูลสารสนเทศในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
12. ใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน					
13. มีความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้					
14. มีความสามารถในการบริหารหลักสูตร					
15. มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ					
16. มีความสามารถสร้างองค์ความรู้วิชาชีพเชิงกลยุทธ์					
17. มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล					
18. มีความสามารถในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน					
19. ใฝ่รู้และพยายามสรรหาเทคนิคการบริหารแนวใหม่					
20. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษา					
21. มีความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานอย่างชัดเจน					
22. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)					
23. บริหารงานด้วยความโปร่งใส					
24. มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
25. มีความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหาความรู้ และปฏิบัติงานพื้นฐานได้					
26. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน					
27. สามารถประสานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติของผู้ร่วมงาน					
28. สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้					

4. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความรู้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการนำหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์สู่การปฏิบัติ					
2. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการศึกษากับการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม					
3. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานวิชาการ					
4. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน					
5. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล					
6. ควรพัฒนาความรู้ในด้านเทคนิคการบริหารแนวใหม่					
7. ควรพัฒนาความรู้ในด้านผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง					
8. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาองค์กร					
9. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแสวงหางบประมาณเพื่อการพัฒนาในเชิงเครือข่าย					
10. ควรพัฒนาให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการปฏิบัติงาน					
11. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
12. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการขับเคลื่อนทางการศึกษา (Education Dynamic)					
13. ควรพัฒนาความรู้ในด้านบทบาทของชุมชน					
14. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร					
15. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
16. ควรพัฒนาความรู้ในด้านทิศทางของตลาดแรงงาน					
17. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแก้ปัญหาในสภาวะวิกฤติ					
18. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา					

5. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านทักษะ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ควรพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนาบุคลากร การทำหน้าที่ในการประชุมให้มีคุณภาพ					
2. ควรพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนารูปแบบและวิธีการนำเสนอความคิดเห็นโดยการพูด การใช้สื่อประกอบ และการสรุปประเด็นสำคัญ					
3. ควรพัฒนาทักษะในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ					
4. ควรพัฒนาทักษะในด้านการวิเคราะห์บริบท					
5. ควรพัฒนาทักษะในด้านกระบวนการคิด					
6. ควรพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์					
7. ควรพัฒนาทักษะในด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร					
8. ควรพัฒนาทักษะในด้านการวางแผน					
9. ควรพัฒนาทักษะในด้านการบริหารงบประมาณ					
10. ควรพัฒนาทักษะในด้านการติดตามและประเมินผล					
11. ควรพัฒนาทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบการประชุมบนเครือข่าย, การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ					
12. ควรพัฒนาทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์					
13. ควรพัฒนาทักษะในการเข้าสังคม					
14. ควรพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ					
15. ควรพัฒนาทักษะในการควบคุมอารมณ์					

6. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านวิสัยทัศน์

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการศึกษาและการพัฒนาประเทศ					
2. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
3. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยี					
4. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ					
5. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
6. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา					
7. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตอย่างชัดเจน					
8. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน					
9. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการคาดคะเนและการพยากรณ์ สำหรับภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
10. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวิธีการที่ชัดเจน					

7. การกำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
หลักการส่วนบุคคล					
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2. ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้					
3. ใช้หลักความร่วมมือเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคล					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ใช้หลักการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับกิจกรรมการพัฒนา ฝึกอบรม					
5. ใช้หลักการศึกษาเนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ทราบ สภาพการเรียนรู้ใหม่ๆ					
6. ให้เลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
หลักการเรียนรู้					
1. ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถใน การริเริ่มการเรียนรู้					
2. หลักการเรียนรู้ 2 ทาง (แบบผสมผสาน) มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้					
3. การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Active Learning)					
4. ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน					
5. ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม					
6. การใช้สื่อการเรียนรู้จะต้องเป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์กับ สถานการณ์จริง					
7. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้แต่ละบุคคลพยายามช่วยเหลือ ตนเองหรือจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
8. ต้องเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
9. ต้องเรียนรู้จากสภาพจริง					
10. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน					
หลักการพัฒนา					
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียนรู้หรือ พัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน					
2. บริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับ บุคลากรในโรงเรียนและชุมชน					
3. ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม					
5. ใช้หลักการเรียนรู้บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล					
6. ใช้หลักการพัฒนาทีมงาน (Team Development)					
7. คำนึงถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา					
8. การฝึกอบรมไม่ควรมีเนื้อหามากเกินไป					
9. ควรวัดผลและประเมินผลกิจกรรมตลอดเวลา					
10. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่มีข้อจำกัด					
11. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน					
12. ควรทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและขั้นตอนที่จะ ปฏิบัติต่อไป					

8. ลักษณะกิจกรรมที่จัดสำหรับการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล					
1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self – Study)					
2. การใช้ชุดการเรียนรู้					
3. การค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการกำหนดกรอบกว้าง ๆ และ ให้ไปศึกษาเพิ่มเติม					
4. การศึกษาทางไปรษณีย์					
5. การใช้ชุดการเรียนรู้ประสม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน					
7. การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Action Learning)					
8. การสอนทางโทรทัศน์ (Television Course)					
9. การศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่าย Internet					
กิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม					
1. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์					
2. การอภิปราย / อภิปรายกลุ่มย่อย					
3. การระดมพลังสมอง					
4. การประชุมปฏิบัติการ					
5. การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum)					
6. การสัมมนา					
7. การวิเคราะห์กรณีศึกษา					
8. การอบรมรายวิชา					
9. การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field trip)					

9. การเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. วิเคราะห์และประเมินสภาพแนวโน้ม ภารกิจ และความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทั่วไป					
2. กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม					
3. ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนที่ควรได้รับการพัฒนา					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรายบุคคลและจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ needs นั้น ๆ					
5. แจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งขั้นตอนกว้าง ๆ พร้อมทั้งผลการพัฒนาที่กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาคควรจะได้รับ					

10. การจำแนกกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการพัฒนา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ควรจำแนกกลุ่มเป้าหมายตาม Needs Assessment เพื่อให้เกิดการพัฒนาตรงตามความจำเป็น					
2. ควรจำแนกเป็นกลุ่มจังหวัด					
3. ควรจำแนกตามภูมิภาค					
4. ไม่ควรจำแนกตามบริบท รูปแบบน่าจะเป็นแบบการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์					

11. กิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่น่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ					
2. จัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบ					
3. ติดตามศึกษาความก้าวหน้าทางการบริหารจากการประชุมสัมมนา และ Internet					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ					
5. ใช้การอบรมแบบเป็นทางการควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ ควรจัดเป็นทางการ ปีละ 1 ครั้ง หรือ 3 ปีต่อครั้ง และมีระยะเวลายาวพอสมควร ควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการเช่น อาจใช้สื่อทางไกล					
6. ใช้กิจกรรมประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ					
7. มีหลักสูตรในการพัฒนาที่ชัดเจน					
8. มีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ					
9. ให้ความสำคัญระหว่างกิจกรรมกับสาระ 40 : 60					
10. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนา					
11. เน้นที่กระบวนการทัศน์ในการพัฒนา					
12. ควรเป็นลักษณะกิจกรรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูง					
13. รูปแบบเป็นแบบ workshop เน้นการประชุมปฏิบัติการ และมีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน					

12. ขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพของตนเอง					
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกวิธีการในการพัฒนา / แก้ไขตนเอง					
3. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทดลองใช้วิธีการพัฒนาที่เลือกด้วยตนเอง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินผล การพัฒนาและ ปรับปรุงตนเอง					

13. การใช้กระบวนการถ่ายโอนประสบการณ์เดิมส่วนบุคคลไปสู่การพัฒนาตนเอง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ใช้การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมโดยผ่านการนำเสนอ กรณีศึกษาและให้มีการอภิปรายร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวคิด ที่หลากหลาย					
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษากำหนด กระบวนทัศน์ ในการบริหารการศึกษา					
3. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ ลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล					
4. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ หลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา					
5. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ การ จัดลำดับเนื้อหาของการฝึกอบรม					
6. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ เนื้อหาของการฝึกอบรมว่าสัมพันธ์กับความรู้ เดิมหรือไม่					
7. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับ สภาพแวดล้อม					
8. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผล ขึ้นอยู่กับ โอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา					

14. การวิจัยกับขั้นตอนในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ควรใช้การวิจัยในการหาความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม					
2. ควรใช้การวิจัยในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม					
3. ควรใช้การวิจัยในการกำหนดสื่อและนวัตกรรมการฝึกอบรม					
4. ควรใช้การวิจัยในการบริหารการฝึกอบรม					
5. ควรใช้การวิจัยในการประเมินผลการฝึกอบรม					
6. ควรใช้การวิจัยในการติดตามผลการฝึกอบรม					

15. การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. พิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่					
2. พิจารณาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ในการปฏิบัติ					
3. พิจารณาจากการปฏิบัติได้จริง					
4. พิจารณาจากความร่วมมือของบุคลากร					
5. พิจารณาจากความก้าวหน้า / การเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา					
6. พิจารณาจากการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง					
7. พิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน / บุคลากรในโรงเรียน / ชุมชน					
8. พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนา					

16. การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. พิจารณาจากความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาหรือการแก้ไขปัญหา					
2. พิจารณาจากการนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนางาน					
3. พิจารณาจากสภาพความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าเชิงประจักษ์ในผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม					
4. ควรดำเนินการติดตามผลในลักษณะการวิจัยเชิงประเมิน					
5. ควรติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาฝึกอบรมในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน					

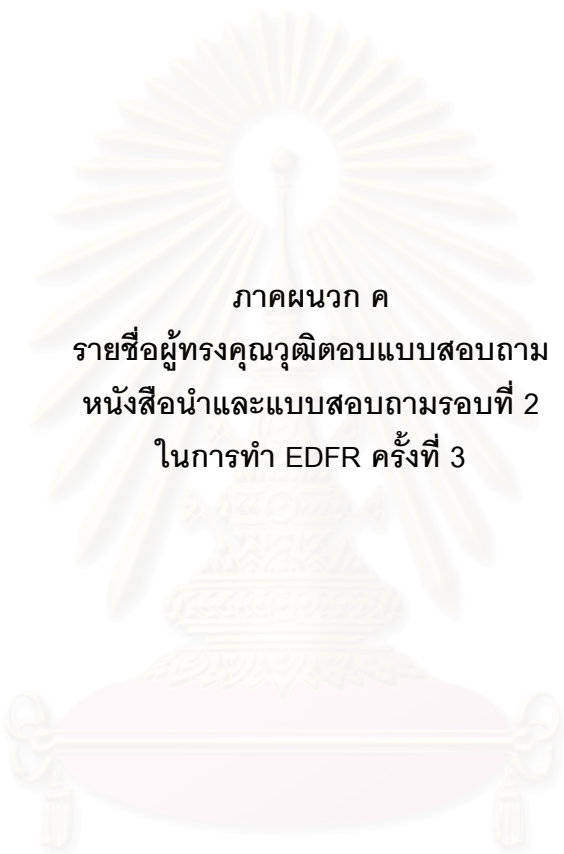
17. ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสอดคล้องกับงานที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติ					
2. วิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด					
3. การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานอกจากมุ่งผลลัพธ์ในด้านคุณภาพการศึกษาแล้วควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย					
4. ควรมีการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานดีเด่นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีหลากหลายรูปแบบ					
6. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเปิดกว้างในการสรรหาจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน					



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถาม
หนังสือแนะนำและแบบสอบถามรอบที่ 2
ในการทำ EDFR ครั้งที่ 3

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในแบบสอบถาม
รอบที่ 2**

1. ดร.สายหยุด จำปาทอง ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและนายกสภา
สถาบันราชภัฏนครพนม
2. ศาสตราจารย์ วิจิตร อวะกุล ข้าราชการบำนาญ อดีตผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
4. ดร.ประพัฒน์พงษ์ เสนาฤทธิ์ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
5. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา เลขาธิการคุรุสภา
6. อาจารย์มณฑนา ศังชะกฤษณ์ รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. ดร.ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
8. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ข้าราชการบำนาญ อดีตอธิการบดี
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธาน
คณะกรรมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและอาจารย์พิเศษ
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
9. ดร.ประพนธ์ ผาสุขยี่ด ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล หัวหน้าภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
11. อาจารย์สมชาติ กิจยรรยง ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการพัฒนากุศลกร
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะดังกูร หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
13. ดร.บูรพา ชดเชย ผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
14. ดร.สุวรรณ หมื่นตาบุตร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

15. ดร.ไพรัช ถิตยผาด ข้าราชการบำนาญ อดีตรองผู้อำนวยการสำนักรัฐมนตรี
กระทรวงศึกษาธิการ
16. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
17. อาจารย์สากล ภูศิริ ผู้อำนวยการศูนย์เสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
19. รองศาสตราจารย์ ดร.สมประสงค์ วิทย์เกียรติ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช
20. อาจารย์สมยศ มีเทศ ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
21. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
22. ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
23. ดร.สมเกียรติ ชอบผล ที่ปรึกษาด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ
24. ดร.ดิเรก พรสีมา รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวง
ศึกษาธิการ
25. อาจารย์ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
26. อาจารย์โรจนะ กฤษเจริญ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
27. อาจารย์นิยม ศรีวิเศษ รองเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวง
ศึกษาธิการ
28. ดร.ปัญญา แก้วกียูร ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
29. อาจารย์เสน่ห์ ขาวโต ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

30. อาจารย์ชูชาติ ทรัพย์มาก ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและ
นิติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
31. ดร.บุญลือ ทองอยู่ ข้าราชการบำนาญอดีตรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบัน
ดำรงตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
32. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
33. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมหมาย แจ่มกระจ่าง
อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา นอกระบบ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
34. รองศาสตราจารย์ ดร.สุลี ทองวิเชียร
อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
35. อาจารย์ ดร.ชลทิพย์ เขียมสำอางค์
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักบริหารงานการศึกษา
นอกระบบ กระทรวงศึกษาธิการ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ พิเศษ 2/2547

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

13 สิงหาคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์พิจารณาให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย รอบที่ 2
เรียน

อ้างถึง หนังสือคณะครุศาสตร์ ที่ ศธ 0512.6(2700.0603)/0035 ลงวันที่ 8 มิถุนายน 2547 และ

หนังสือนายสนธิรัก เทพเรณู ที่พิเศษ 1/2547 ลงวันที่ 15 มิถุนายน 2547

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ตามที่นายสนธิรัก เทพเรณู นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา
นอก โรงเรียน สาขาวิชาศึกษานอกกระบวนโรงเรียน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์
เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยความสะดวกพื้นที่การศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่
ปรึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)
และท่านได้กรุณาอนุเคราะห์ให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในรอบที่ 1 ไปแล้วนั้น

เนื่องจากในเทคนิควิธีการวิจัยที่กำหนดไว้ข้างต้น จำเป็นต้องมีการยืนยันระดับ
ความคิดเห็นของท่านผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อการวิจัยรอบที่ 1 ไว้
ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์ท่านกรุณาพิจารณาระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามเป็นรอบที่ 2 และ
หากท่านได้ดำเนินการพิจารณา โดยการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงระดับความคิดเห็นเป็นที่
เรียบร้อยแล้ว โปรดนำแบบสอบถามใส่ซองที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้และส่งคืนผู้วิจัย ภายในวันที่
31 สิงหาคม 2547 ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สนธิรัก เทพเรณู

(นายสนธิรัก เทพเรณู)

นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต

โทร. 0-2234-7616, 0-1742-5663

แบบสอบถาม
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม
สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รอบที่ 2

คำชี้แจง

วัตถุประสงค์ แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะมาตรฐานทั้งคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อศึกษารูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับการบริหารจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อมูลสำหรับการพิจารณา ในการพิจารณาแบบสอบถามฉบับนี้ มีข้อมูลเบื้องต้นสำหรับท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. แบบสอบถามฉบับนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาระสำคัญในเรื่องคุณลักษณะมาตรฐานด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์ประกอบรูปแบบต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์หรือรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งด้านวิชาการ และด้านการปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 27 ท่าน และนำมาจัดทำเป็นข้อความในแบบสอบถามให้ท่านได้พิจารณาให้ระดับความคิดเห็นไปแล้วในรอบที่ 1 ซึ่งผลการศึกษาวิเคราะห์รายชื่อ ป्राกฏค่ามัธยฐาน (Median) และค่าส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์ (Quartile Deviation) แสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ฉบับนี้

2. สัญลักษณ์ที่ปรากฏในแบบสอบถามรอบที่ 2 แทนความหมาย ดังนี้

* หมายถึง ตำแหน่งของค่าคะแนนมัธยฐาน (Median หรือ Mdn) ซึ่งมีจำนวนครึ่งหนึ่งของผู้ตอบอยู่ต่ำกว่าตำแหน่งนี้ และอีกครึ่งหนึ่งของผู้ตอบอยู่สูงกว่าตำแหน่งนี้

□

หมายถึง ช่วงของระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

R หมายถึง ตำแหน่งความเห็นของท่านในการตอบรอบที่ 1

3. ผู้ศึกษาวิจัยต้องการทราบความคิดเห็นของท่านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการตอบรอบที่ 1 ว่ายังคงยืนยันตามคำตอบเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบ โดยให้ท่านได้โปรดพิจารณาระดับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแสดงด้วยสัญลักษณ์ R ในการตอบรอบที่ 1 อีกครั้ง และดำเนินการ ดังนี้

3.1 ในกรณีที่ท่านยืนยันระดับความคิดเห็นตามคำตอบเดิม ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ลงในช่องระดับความคิดเห็น

3.2 ในกรณีที่ท่านประสงค์จะเปลี่ยนแปลงระดับความคิดเห็นใหม่จากคำตอบในรอบที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเห็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงคำตอบไว้ด้วย

สำหรับระดับความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ คือ

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น มาก
- 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น มากที่สุด

ตัวอย่าง กรณีผู้ตอบต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยนคำตอบ
	5	4	3	2	1	
0. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*		R			หลักการทั่วไปในการพัฒนาบุคลากร
	✓					

4. ในกรณีที่ท่านมีข้อคิดเห็นอื่นใดที่ต้องการเสนอแนะหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละรายข้อ โปรดระบุเพิ่มเติมไว้ในส่วนท้ายของแต่ละหัวข้อ

5. ระดับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของท่านผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้ศึกษาวิจัยจะนำไปบูรณาการเป็นข้อเสนอรูปแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นสำคัญตามข้อความที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นพ้องกัน และจะนำไปดำเนินการจัด Focus Groups ให้กลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะกลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับการพิจารณาวิพากษ์และให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในลำดับสุดท้าย ก่อนดำเนินการสรุปผลต่อไป

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ/การพัฒนาแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องที่คุณแล้รับผิดชอบมากนักเพราะมีที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่เฉพาะ (Mdn=2.00,Q.D.=1)				*		
2. ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความชัดเจนในความมุ่งหมาย/เป้าหมายการปฏิบัติไม่ใช่ชัดเจนเรื่องระเบียบหลักเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ในอนาคตมีการแข่งขันสูงมาก การใช้กลยุทธ์ตั้งรับไม่เพียงพอ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำเป็นต้องมีการเสนอนวัตกรรมใหม่ในการปฏิบัติ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. การสรรหาผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษามีความสำคัญยิ่ง ควรต้องสรรหาให้สอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้และดำเนินการอย่างโปร่งใสเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในทุก ๆ ด้าน จะเป็นกรอบการพัฒนาที่กว้างมาก ผลที่ได้ไม่ชัดเจน ใช้ระยะเวลาและต้องให้หลากหลายวิธี (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
6. การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดกรอบให้ชัดเจนในบางเรื่อง บางประเด็น ผลที่ได้รับจะชัดเจนและเป็นประโยชน์สูง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

2. คุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออกในการนำเสนอ ความคิดนอกกรอบ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. สามารถปรับตัวตามบริบทหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. มีความกล้าในการตัดสินใจ รวดเร็วฉับพลันในการปฏิบัติ งานและการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
4. มีศรัทธา เจตนาธรรมและเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อ การบริหารจัดการและการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานใน ความรับผิดชอบเป็นหลักด้วยความจริงจัง จริงใจ (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
5. มีภาวะความเป็นผู้นำในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
6. มีความกล้าและเชื่อมั่นในการตัดสินใจสำหรับเหตุการณ์ ภารกิจและกิจกรรมทุกกรณี (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. มีความพร้อมสำหรับกิจกรรมหรือการประชุมในวาระ ต่าง ๆ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. มีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และไม่หลงให้ความสำคัญ แต่เฉพาะตนเอง (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
9. เป็นนักประสานคน ประสานงานและประสานการปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ในการบรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
10. เป็นนักกระตุ้นและโน้มน้าวบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
11. เป็นผู้ยอมรับสภาพความเปลี่ยนแปลงในบริบทด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะของผู้อื่นด้วยเหตุผล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
12. มีลักษณะวิถีชีวิตวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นหลัก และคำนึงถึงทรัพยากร กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบอย่างครอบคลุม (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
13. มีพื้นฐานทางด้านบริหารการศึกษา อย่างน้อยในระดับปริญญาโท (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
14. มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษามากว่าไม่น้อยกว่า 5 ปี (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
15. มีคุณธรรม จริยธรรม จิตใจที่ดีงามและมีสัจจะเป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
16. มีความสามารถในการบริหารจัดการตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
17. มีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
18. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
19. เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์ในเชิงของการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงและควบคุมการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
20. มีความสามารถในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
21. มีความรอบรู้เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศของพื้นที่เป็นอย่างดี (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
22. มีความสามารถในการนำข้อมูลมากำหนดยุทธศาสตร์ได้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
23. มีความสามารถในการกำกับ ติดตามและประเมินผล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
24. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนางาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
25. สามารถวิพากษ์วิจารณ์ (Criticize) ด้วยเหตุผลเชิงวิชาการได้ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
26. มีความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
27. มีความเป็นกลางและเป็นธรรม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
28. เป็นผู้ที่มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
29. ในฐานะเลขาธิการระดับเขตพื้นที่ จะต้องเข้าใจลักษณะของกรรมการและสามารถบริหารกรรมการในการประชุมได้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
30. ต้องมีความมั่นคงในสถานภาพครอบครัว (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
31. มีความสามารถในการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำได้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
32. มีความสามารถในการบริหารเวลาและความเครียด (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
33. มีความกล้าที่จะเผชิญความล้มเหลว (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
34. มีลักษณะประนีประนอมและประสานประโยชน์ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
35. มีความเป็นตัวของตัวเองและมีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
36. ทำงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
37. มีความสามารถสร้างความรู้เชิงบูรณาการได้ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
38. มีความรู้ทางการศึกษา มีวิชาการนำ (Content based) แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ลึก (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

3. คุณลักษณะมาตรฐานทางวิชาชีพของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. สามารถกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายสำหรับการ ปฏิบัติการกิจของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ไม่กำหนดกรอบหรือยึดติดในกระบวนการขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจำกัดวิธีการปฏิบัติ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. มีการกำหนดเครือข่ายการปฏิบัติและการประสานงานทั้ง ในแนวตั้งและแนวนอน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
4. นำเสนอข้อมูล ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. มีความสามารถเป็นผู้นำในวิชาชีพการบริหารได้อย่างมั่นใจ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. สามารถนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ สำหรับการปฏิบัติงานจริงได้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. เป็นผู้นำชุมชน / ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. ให้ความสำคัญกับศักยภาพของทรัพยากรบุคคล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
9. สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ เพื่อนร่วมงานและทีมงาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
10. ให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ใหม่ โดยเน้นความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การกระจาย อำนาจ ความเป็นอิสระทางความคิด การเคารพความ คิดเห็นของบุคคลอื่น และการบริหารงานในรูปคณะ กรรมการ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
11. ค้นคว้า พัฒนาและแสวงหาข้อมูลสารสนเทศในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
12. ใช้ข้อมูลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อการ ปฏิบัติงาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
13. มีความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
14. มีความสามารถในการบริหารหลักสูตร (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
15. มีความสามารถในการบริหารงานคุณภาพ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
16. มีความสามารถสร้างองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
17. มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
18. มีความสามารถในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
19. ใฝ่รู้และพยายามสรรหาเทคนิคการบริหารแนวใหม่ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
20. มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
21. มีความรู้ในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงาน อย่างชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
22. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
23. บริหารงานด้วยความโปร่งใส (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
24. มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
25. มีความสามารถในการใช้ คอมพิวเตอร์เพื่อการแสวงหา ความรู้ และปฏิบัติงานพื้นฐานได้ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
26. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อการพัฒนางาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
27. สามารถประสานให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันใน การปฏิบัติของผู้ร่วมงาน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
28. สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

4. การพัฒนาผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความรู้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการนำหลักการและทฤษฎีไป ประยุกต์สู่การปฏิบัติ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการศึกษากับการพัฒนา เศรษฐกิจ การเมืองและสังคม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานวิชาการ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารงานบุคคล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. ควรพัฒนาความรู้ในด้านเทคนิคการบริหารแนวใหม่ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. ควรพัฒนาความรู้ในด้านผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาองค์กร (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)		*				
9. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแสวงหางบประมาณเพื่อการ พัฒนาในเชิงเครือข่าย (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
10. ควรพัฒนาให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในการปฏิบัติงาน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)	*					
11. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
12. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการขับเคลื่อนทางการศึกษา (Education Dynamic) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)		*				
13. ควรพัฒนาความรู้ในด้านบทบาทของชุมชน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
14. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการพัฒนาหลักสูตร (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)	*					
15. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)		*				
16. ควรพัฒนาความรู้ในด้านทิศทางของตลาดแรงงาน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)	*					
17. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการแก้ปัญหาในสภาวะวิกฤติ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
18. ควรพัฒนาความรู้ในด้านการกำหนดทิศทางการศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

5. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านทักษะ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ควรพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนาบุคลากร การทำ หน้าที่ในการประชุมให้มีคุณภาพ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ควรพัฒนาทักษะในด้านการพัฒนารูปแบบและวิธีการ นำเสนอความคิดเห็นโดยการพูด การใช้สื่อประกอบ และการสรุปประเด็นสำคัญ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. ควรพัฒนาทักษะในด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. ควรพัฒนาทักษะในด้านการวิเคราะห์บริบท (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. ควรพัฒนาทักษะในด้านกระบวนการคิด (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. ควรพัฒนาทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
7. ควรพัฒนาทักษะในด้านภาษา โดยเฉพาะภาษา ต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. ควรพัฒนาทักษะในด้านกรวางแผน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
9. ควรพัฒนาทักษะในด้านการบริหารงบประมาณ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
10. ควรพัฒนาทักษะในด้านการติดตามและประเมินผล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
11. ควรพัฒนาทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบการประชุมบนเครือข่าย, การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
12. ควรพัฒนาทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
13. ควรพัฒนาทักษะในการเข้าสังคม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
14. ควรพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและ การตัดสินใจ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
15. ควรพัฒนาทักษะในการควบคุมอารมณ์ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

6. การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านวิสัยทัศน์

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการศึกษาและการพัฒนา ประเทศ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
3. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเทคโนโลยี (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล กระทบต่อการจัดการศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวางแผนและการเตรียม การสำหรับงานในอนาคตอย่างชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กร ทั้งในอดีตและปัจจุบัน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
9. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการคาดคะเนและ การพยากรณ์ สำหรับภาพการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
10. ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ในด้านการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวิธีการที่ชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

7. กำหนดรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสม

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
หลักการส่วนบุคคล						
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความใฝ่รู้ ในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Mdn=5.00,Q.D.=0)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
2. ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์การเรียนรู้ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ใช้หลักความพร้อมเพื่อการพัฒนาของแต่ละบุคคล (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ใช้หลักการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับกิจกรรมการพัฒนา ฝึกอบรม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. ใช้หลักการศึกษาเนื้อหาวิชามาก่อนล่วงหน้าเพื่อให้ทราบ สภาพการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
6. ให้เลือกเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
หลักการเรียนรู้						
1. ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถใน การริเริ่มการเรียนรู้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. หลักการเรียนรู้ 2 ทาง (แบบผสมผสาน) มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. การเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Active Learning) (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
6. การใช้สื่อการเรียนรู้จะต้องเป็นสื่อที่มีความสัมพันธ์กับ สถานการณ์จริง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
7. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้แต่ละบุคคลพยายาม ช่วยเหลือตนเองหรือจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
8. ต้องเรียนรู้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
9. ต้องเรียนรู้จากสภาพจริง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
5. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกัน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
หลักการพัฒนา						
6. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
7. บริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กันกับบุคลากรในโรงเรียนและชุมชน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. ใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ใช้หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
9. ใช้หลักการเรียนรู้บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
10. ใช้หลักการพัฒนาทีมงาน (Team Development) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
11. คำนึงถึงการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
12. การฝึกอบรมไม่ควรมีเนื้อหามากเกินไป (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
9. ควรวัดผลและประเมินผลกิจกรรมตลอดเวลา (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
10. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ไม่มีข้อจำกัด (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
11. เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
13. ควรทบทวนถึงวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติและขั้นตอนที่จะ ปฏิบัติต่อไป (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

8. ลักษณะกิจกรรมที่จัดสำหรับการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
กิจกรรมการเรียนรู้รายบุคคล						
1. การศึกษาด້วยตนเอง (Self – Study) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. การใช้ชุดการเรียนรู้ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
14. การค้นคว้าด้วยตนเอง โดยการกำหนดกรอบกว้าง ๆ และ ให้ไปศึกษาเพิ่มเติม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. การศึกษาทางไปรษณีย์ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. การใช้ชุดการเรียนรู้ประสม (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
15. การใช้ชุดการสอนแบบโปรแกรมและการใช้คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
7. การเรียนรู้ขณะปฏิบัติงาน (Action Learning) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. การสอนทางโทรทัศน์ (Television Course) (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
9. การศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครือข่าย Internet (Mdn=4.00,Q.D.=1)			*			
กิจกรรมการเรียนรู้โดยกลุ่ม						
1. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. การอภิปราย / อภิปรายกลุ่มย่อย (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. การระดมพลังสมอง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. การประชุมปฏิบัติการ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
16. การซักถามและเสนอข้อคิดเห็น (Forum) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. การสัมมนา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. การอบรมรายวิชา (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
9. การศึกษาดูงานภาคสนาม (Field trip) (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

9. การเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. วิเคราะห์และประเมินสภาพแนวโน้ม ภารกิจ และความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทั่วไป (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. กำหนดรูปแบบและกิจกรรมการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
17. ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนที่ควรได้รับการพัฒนา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรายบุคคลและจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับ needs นั้น ๆ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. แจ้งเป้าหมายในการปฏิบัติกิจกรรม รวมทั้งขั้นตอนกว้าง ๆ พร้อมทั้งผลการพัฒนาที่กลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาคควรจะได้รับ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

10. การจำแนกกลุ่มผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการพัฒนา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ควรจำแนกกลุ่มเป้าหมายตาม Needs Assessment เพื่อให้เกิดการพัฒนาตรงตามความจำเป็น (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ควรจำแนกเป็นกลุ่มจังหวัด (Mdn=3.00,Q.D.=0.5)			*			
3. ควรจำแนกตามภูมิภาค (Mdn=3.00,Q.D.=0.5)			*			
4. ไม่ควรจำแนกตามบริบท รูปแบบน่าจะเป็นแบบการเรียนรู้แบบปฏิสัมพันธ์ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

11. กิจกรรมการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่น่าจะประสบความสำเร็จสูงสุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. การไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ(Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. จัดให้มีการอภิปรายเพื่อการสร้างแนวคิดหรือเป้าหมายที่จะปฏิบัติภารกิจในพื้นที่รับผิดชอบ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. ติดตามศึกษาความก้าวหน้าทางการบริหารจากการประชุมสัมมนา และ Internet (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
4. ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. ใช้การอบรมแบบเป็นทางการควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการ ควรจัดเป็นทางการ ปีละ 1 ครั้ง หรือ 3 ปีต่อครั้ง และมีระยะเวลายาวพอสมควร ควบคู่ไปกับการอบรมแบบไม่เป็นทางการเช่น อาจใช้สื่อทางไกล (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
6. ใช้กิจกรรมประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
7. มีหลักสูตรในการพัฒนาที่ชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
8. มีการรายงานผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
9. ให้ความสำคัญระหว่างกิจกรรมกับสาระ 40 : 60 (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
10. นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
11. เน้นที่กระบวนการที่สนในการพัฒนา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
12. ควรเป็นลักษณะกิจกรรมเฉพาะผู้บริหารระดับสูง (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
13. รูปแบบเป็นแบบ workshop เน้นการประชุมปฏิบัติการ และมีการกำกับติดตามเป็นระยะ ๆ โดยใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

12. ขั้นตอนและวิธีการในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเน้นผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญ

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินศักยภาพของตนเอง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลือกวิธีการในการพัฒนา / แก้ไขตนเอง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทดลองใช้วิธีการพัฒนาที่เลือกด้วยตนเอง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประเมินผลการพัฒนาและ ปรับปรุงตนเอง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

13. การใช้กระบวนการถ่ายโอนประสบการณ์เดิมส่วนบุคคลไปสู่การพัฒนาตนเอง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ใช้การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมโดยผ่านการนำเสนอกรณีศึกษาและให้มีการอภิปรายร่วมกันเพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดกระบวนการทัศน์ในการบริหารการศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
4. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับหลักการเรียนรู้และหลักการพัฒนา (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับการจัดลำดับเนื้อหาของการฝึกอบรม (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
6. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับเนื้อหาของการฝึกอบรมว่าสัมพันธ์กับความรู้เดิมหรือไม่ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
7. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม (Mdn=4.00,Q.D.=1)		*				
8. การถ่ายโอนประสบการณ์เดิมจะประสบผลขึ้นอยู่กับโอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

14. การวิจัยกับขั้นตอนในการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. ควรใช้การวิจัยในการหาความต้องการจำเป็นของการฝึกอบรม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
2. ควรใช้การวิจัยในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. ควรใช้การวิจัยในการกำหนดสื่อและนวัตกรรมการฝึก อบรม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
4. ควรใช้การวิจัยในการบริหารการฝึกอบรม (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. ควรใช้การวิจัยในการประเมินผลการฝึกอบรม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. ควรใช้การวิจัยในการติดตามผลการฝึกอบรม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

15. การประเมินผลสำเร็จและผลลัพธ์ของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. พิจารณาจากการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การศึกษาในพื้นที่ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
2. พิจารณาจากการกำหนดยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ใน การปฏิบัติ (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
3. พิจารณาจากการปฏิบัติได้จริง (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. พิจารณาจากความร่วมมือของบุคลากร (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
5. พิจารณาจากความก้าวหน้า / การเปลี่ยนแปลงในแต่ละ ช่วงเวลา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
6. พิจารณาจากการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
7. พิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน / บุคลากรใน โรงเรียน / ชุมชน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
8. พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					

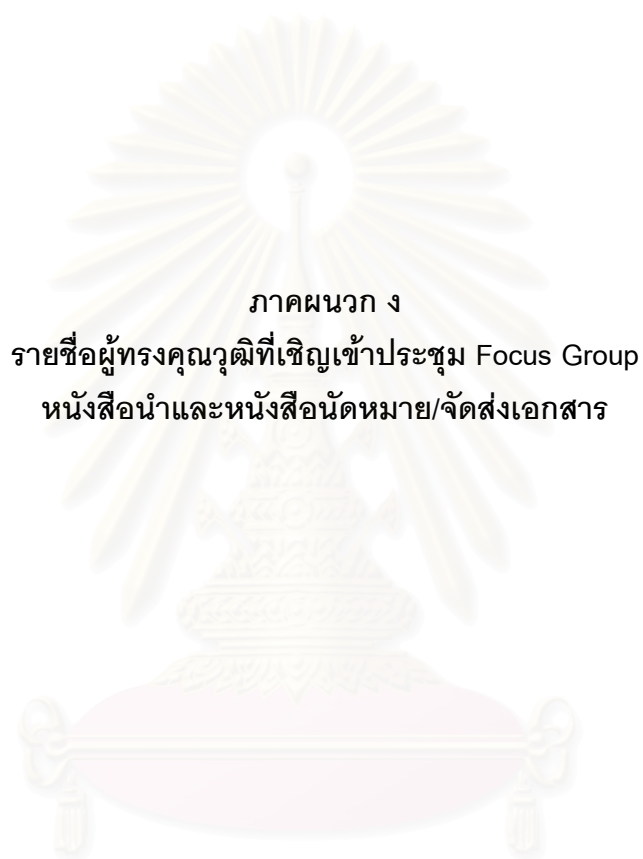
16. การติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. พิจารณาจากความชัดเจนของจุดมุ่งหมายในการพัฒนาการศึกษาหรือการแก้ไขปัญหา (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
2. พิจารณาจากการนำเสนอแนวคิดเชิงวิชาการในการพัฒนางาน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				
3. พิจารณาจากสภาพความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าเชิงประจักษ์ในผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ควรดำเนินการติดตามผลในลักษณะการวิจัยเชิงประเมิน (Mdn=5.00,Q.D.=1)	*					
5. ควรติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการพัฒนาฝึกอบรมในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)		*				

17. ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาในการพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
1. การกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสอดคล้องกับงานที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติ (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลที่เปลี่ยน คำตอบ
	5	4	3	2	1	
2. วิธีการสรรหาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ กำหนด (Mdn=5.00,Q.D.=0)	*					
3. การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษานอกจากมุ่งผลลัพธ์ในด้านคุณภาพการศึกษาแล้ว ควรมีความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
4. ควรมีการให้รางวัลตอบแทนเพื่อเป็นขวัญ กำลังใจในการ ปฏิบัติงานดีเด่นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)	*					
5. รูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาควรมีหลากหลายรูปแบบ (Mdn=4.00,Q.D.=0.5)	*					
6. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเปิดกว้างใน การสรรหาจากหลายหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน (Mdn=5.00,Q.D.=0.5)		*				



ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญเข้าประชุม Focus Group
หนังสือนำและหนังสือนัดหมาย/จัดส่งเอกสาร

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญเข้าประชุม Focus Group

1. นายยงยุทธ ทรัพย์เจริญ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
2. นายเสริมปัญญา เทียมวัน
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2
3. นายชำนาญ สอนชื่อ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1
4. นายชูเกียรติ วิเศษเสนา
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2
5. นายสมบุญ ทิพรังศรี
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2
6. นายสมยศ ศิริบรรณ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3
7. นายสมพิศ ศุภพงษ์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
8. นายสมเดช สีแสง
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2
9. นายนิวัฒน์ น้อยมณี
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
10. นายเทียนชัย จุเจีย
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี
11. นายชูชาติ กาญจนธนะชัย
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3
12. นายวีระ สุเมธาพันธ์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 3

ที่ พิเศษ 1/2547

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

7 กันยายน 2547

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าประชุม Focus Group

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เอกสารหมายเลข 1 – 6 จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายสนธิรัก เทพเรณู นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมีศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.รัตนา พุ่มไพศาล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และนิสิตได้ดำเนินการศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องใน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาและฝึกอบรมในกรอบคำถามที่เป็นประเด็นสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแบบการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต พร้อมทั้งได้จัดทำเอกสารรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตฉบับร่างขึ้น และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการในทฤษฎีการวิจัยตามเทคนิควิธีการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอเรียนเชิญท่านเข้าประชุม Focus Group เพื่อร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคตในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในรายละเอียดต่าง ๆ ในวันที่ 28 กันยายน 2547 เวลา 09.30 น. ณ ห้องประชุม 2/1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อำเภอ สามพราน จังหวัดนครปฐม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้ด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สนธิรัก เทพเรณู

(นายสนธิรัก เทพเรณู)

นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต

โทร. 0-2234-7616, 0-1742-5663

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสนธิรัก เทพเรณู เกิดเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2492 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนอานวยศิลป์ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญา ตรีการศึกษบัณฑิต สาขามัธยมศึกษา จากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตรใน ปีการศึกษา 2514 และสำเร็จการศึกษาปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ในปีการศึกษา 2527 ได้เข้าศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิตในสาขา วิชาการศึกษาในระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษานอกระบบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2543

ประวัติการทำงาน เริ่มบรรจุรับราชการในตำแหน่งครูตรี โรงเรียนสุเหร่าแสนแสบ ปี พ.ศ. 2517 อาจารย์ 1 โรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ ปี พ.ศ. 2518-2522 รับราชการในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ปี พ.ศ. 2522-2531 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการพิเศษ ด้านวางแผน กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2531-2534 ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดลพบุรี ปี พ.ศ. 2534-2537 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งหัวหน้าวิทยาลัยผู้บริหารและ รองผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย