

รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

Performance Development Model of the Directors of Educational Service Area Offices

นภกมล ใจชอบลันเทียะ และคณะ

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัย ๑) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๒) พัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนคือ (๑) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (๒) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (๓) พัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (๔) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบทบาทของฝ่ายผู้ก่อบرمและพัฒนา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ๒) รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย (๑) รายละเอียดของรูปแบบ ได้แก่ ชื่อรูปแบบ จุดเน้นของรูปแบบ เป็นทักษะของบุคลากร ฝ่ายผู้ก่อบرمและพัฒนาตามแนว HPE บทบาทของฝ่ายผู้ก่อบرمและพัฒนาเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการทำงานของฝ่ายผู้ก่อบرمและพัฒนาคำนึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนา ลักษณะสำคัญของรูปแบบ การพัฒนาการปฏิบัติงานมี ๔ ด้าน (๒) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : การพัฒนาการปฏิบัติงาน

Abstract

The objectives of this study were; 1) to study the current and expected states of the performance of the directors of educational service area offices, and 2) to develop a model to improve the performance of the directors of education service area offices. The research methodology consisted of four phases, namely; (1) reviewing literature related to research framework, (2) investigating the current and expected performance of the directors of educational service area offices, (3) constructing a model to improve the performance of the directors of educational service area offices, and (4) validating the appropriateness and the possibility of the developed model.

The data showed that: 1) The current state of development and performance of the directors of educational service area offices, according to the HPE, considered as a whole, performed at a high level, while considered separately, most functions were performed at a high level except training and development functions, which were performed at a moderate level. With regard to the expected performance of the directors of education service area offices according to the HPE, when considered either as a whole or separately, the data revealed that they were all rated at the highest level. 2) The developed model for development performance of the directors of educational service area offices were composed of two parts: First, the model's name and model's significance were skills of training and development personnel. According to the HPE, the training and development division roles were to assist, analyze, and solve operational problems, and training and development strategies were used to consider the gap between the present and the future, or what needs required development according to the model specifications that consisted of eight components; while the second described the model's implementation guidelines. However, the model's validating data from expert judgments indicated that the model was appropriate and was possible to be implemented at the high level.

KEYWORD : PERFORMANCE DEVELOPMENT

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก หลักการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๑) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓๙ ได้กำหนดว่า ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๓) ประกอบกับได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๗ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๗ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๗ เพื่อกำหนดให้มีเขตพื้นที่การมัธยมศึกษารับผิดชอบดูแล การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตพื้นที่ประภากาค่าจำนวน ๑๘๓ เขต และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน ๔๒ เขต ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งด้านการกิจและขอบข่ายการทำงานต่างๆ ทุกด้านของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนราชการภาครัฐที่ ก.พ.ร. มีเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในการพัฒนาองค์การสู่องค์การสมรรถนะสูง (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๕๔) ที่มุ่งสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า และบุคลากร มุ่งเน้นที่ผลผลิต องค์การจะต้องรักษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ ให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น รวมทั้งต้องหันมาสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การโดย การพัฒนาเลี้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับบุคลากร (นิสตาร์ก เวชยานนท์, ๒๕๕๙) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกสายวิชาชีพของหน่วยงานที่มีการกำหนดมาตรฐานความสามารถแต่ละตำแหน่ง ที่จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการปฏิบัติงาน (สุรุ่ย ย้อมณฑลักษณ์, ๒๕๕๐) บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี จะเป็นแรงผลักดันที่จะนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการเพิ่มผลผลิต หรือการทำให้เกิดกำไรสูงสุด (นิสตาร์ก เวชยานนท์, ๒๕๕๙) บุคลากรจึงต้องเป็นปัจจัยหลักและเป็นหัวใจขององค์การเมื่อปฏิบัติงานในองค์การ มาระยะหนึ่ง ย่อมต้องการได้รับการพัฒนาเนื่องจากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพราะมีการแข่งขัน ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรทุกคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้า หรือความสำเร็จขององค์การ (นงนุช วงศ์สุวรรณ, ๒๕๕๙)

ปัจจุบันการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงเฉพาะก่อนเข้าสู่ตำแหน่งเท่านั้น (สถาบันพัฒนาครุ คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา,

๒๕๕๙) นอกจากนี้การฝึกอบรมต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้แก่ ๑) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ ๒) การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ ปัญหาคือองค์การไม่ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้ ๓) ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ การหากความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาดทำให้ได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด (เกื้อจิตรชีรากัญจน์, ๒๕๕๙) ดังนั้นบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะบทบาทเชิงรุกมากขึ้น (พิชิต เทพวรรณ์, ๒๕๕๙) บทบาทใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นมากกว่าการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในระดับบุคคล (Individual training) แต่จะต้องมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งระบบโดยหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรปรับบทบาทของตนเองหลายประการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป (สุจิตรา ธนาณัท, ๒๕๕๙) การเพิ่มหรือการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Human Performance Enhancement: HPE) เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นการแก้ไขปัญหารือเรื่องผลกระทบปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการปฏิบัติงานโดยรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, ๒๕๕๐) จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึง

มีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาได้นำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๒. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พึงประสงค์

วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัยดังนี้

๑) ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับเพื่อกำหนดรกรอบแนวคิดการวิจัย ๒) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากกลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประธานศึกษาและมัธยมศึกษา และผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรม ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) ๓) ร่างรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๔) ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group)

ผลการวิจัย

๑. การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพปัจจุบันการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว HPE โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และสถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

สภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว HPE โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ด้านที่มีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติที่พึงประสงค์ต่ำสุด ได้แก่ พัฒกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

จากการประเมินความต้องการความจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวย

การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ด้านที่มีค่าตัดชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด ได้แก่ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา รองลงมา คือ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา และวิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามลำดับ และด้านที่มีค่าตัดชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่ำสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา

๒. รูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๑. รายละเอียดของรูปแบบ ประกอบด้วย ๑) ชื่อรูปแบบ ๒) จุดเน้นของรูปแบบ ๓) ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ ชื่อรูปแบบ “รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน” (Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)

๑.๒ จุดเน้นของรูปแบบ

๑.๒.๑ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะต้องมีความเชี่ยวชาญประกอบด้วย ๑) การวิจัย ๒) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ๓) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ๔) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ๕) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ๖) การวางแผนระยะยาว ๗) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

๑.๒.๒ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาที่เป็นมากกว่าผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยการเป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีบทบาทช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์การ

๑.๒.๓ วิธีการทำงานค่านึงถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะมีวิธีการทำงานโดยเน้นที่การแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ประสบปัญหา หรือจาก การวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคล และใช้วิธีคาดการณ์ปัญหาต่างๆ พร้อมทั้งหาแนวทางป้องกันปัญหาดังกล่าวล่วงหน้า

๑.๓ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน

๑.๓.๑ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย ๑) การวิจัย ๒) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ๓) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ๔) การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ๕) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ๖) การวางแผนระยะยาว ๗) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

๑.๓.๒ บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์การให้สามารถดำเนินอยู่ได้ โดยการศึกษาสภาพปัญหาขององค์การอย่างแท้จริง ดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหา

อย่างเป็นระบบ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดและอย่างถูกต้อง ประกอบด้วย ๑) สร้างความตระหนักรถึงความสำคัญของปัญหาร่วมกัน ๒) ศึกษาสาเหตุของปัญหา โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีส่วนร่วม ๓) เลือกแนวทางที่เหมาะสมและนำมาใช้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด

๑.๓.๓ วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีการมองการณ์ไกลว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ๒) พิจารณาให้ชัดแจ้งถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๓) กำหนดขอบเขตความสำคัญของช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตในการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๔) ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับและเพื่อใช้ในการดำเนินการใหม่

๑.๓.๔ ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นฝ่ายในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ ส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในกระบวนการการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและถูกต้อง ก่อให้เกิดแรงเริ่มและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ ประกอบด้วย ๑) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อใช้เป็นกำลังทัพแทนในอนาคต ๒) ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๓) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคคล

๑.๓.๕ กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน โดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไข และดำเนินการจัดฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ประกอบด้วย ๑) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม ๒) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาการปฏิบัติงานที่ต้องแก้ไขทั้งระบบ ๓) พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องแก้ไข

๑.๓.๖ สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีบทบาทหน้าที่ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้แก่องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๑) ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ๒) เป็นฝ่ายที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้แก่องค์กร

๑.๓.๗ พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ๑) กำหนด

เป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๒) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับภารกิจและทิศทางขององค์กร ๓) กำหนด และประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ๔) ส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กำหนดด้วยตนเองขององค์กรที่ชัดเจน

๑.๓.๘ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นเครื่องบ่งชี้ที่ใช้วัดความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย ๑) ผลการปฏิบัติงาน ๒) ปริมาณผลผลิต ๓) คุณภาพผลผลิต ๔) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ๕) ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง

๒. แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

๒.๑ องค์กรทางการศึกษาที่สามารถนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาครุ คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา สำนักพัฒนาครุและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือองค์กรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดฝึกอบรมกับบุคลากรกลุ่มอื่นๆ

๒.๒ ขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้มีดังนี้ ๑) ศึกษารายละเอียดของรูปแบบและทำความเข้าใจให้ชัดเจน ๒) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์ทิศทางและกระบวนการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ตัวบุคคล และพิจารณาให้ชัดแจ้งถึงช่องว่างระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้อง

พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๓) กำหนดดิสสัยทัศน์ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๔) กำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๕) กำหนดกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ๖) ดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ๗) กำกับติดตามและประเมินผลการใช้กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและให้ข้อมูลป้อนกลับ

๒.๓ เงื่อนไขความสำเร็จของการนำไปประยุกต์ใช้

๒.๓.๑ ฝ่ายผู้อำนวยการและพัฒนาความมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ประกอบด้วย ๑) ด้าน คือ ๑) การวิจัย ๒) การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ๓) การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา ๔) การ

วัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา ๕) การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย ๖) การวางแผนระยะยาว ๗) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา

๒.๓.๒ ความมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้มีความชัดเจน และความสอดคล้องกับภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ประกอบด้วย ๑) คุณภาพผลผลิต ๒) ผลการปฏิบัติงาน ๓) ปริมาณผลผลิต ๔) จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ๕) ต้นทุนขององค์การที่ลดลง

๒.๓.๓ ฝ่ายผู้อำนวยการและพัฒนาความมีการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีวิธีการทำงานที่เหมาะสมครอบคลุมกระบวนการทำงานโดยจะสามารถช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ตรงตามสภาพปัญหาการปฏิบัติงาน

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

“รูปแบบการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน”
(Paradigm Shift in Performance Enhancement Model)

จุดเน้นของรูปแบบ		
ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาตามแนว HPE (Human Performance Enhancement) เป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา เป็นผู้ช่วยเหลือ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน	วิธีการทำงานค่านึงถึงสองวิธี ระหว่างปัจจุบันและอนาคตหรือสิ่งที่จะต้องพัฒนา
ลักษณะสำคัญของรูปแบบการพัฒนาการปฏิบัติงาน		
๑. ทักษะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • การวิจัย • การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็น • การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา • การวัดผลการฝึกอบรมและพัฒนา • การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย • การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา 	๒. บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • สร้างความระมัดระวังปัญหาที่เกิดขึ้น • พิจารณาถึงที่จะต้องพัฒนา • เลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม 	๓. วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดตัวชี้วัดทัศน์การพัฒนา • ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมศึกษา สาเหตุของปัญหา • กำหนดขอบเขตความสำคัญ การพัฒนา • ประเมินผลทั้งระหว่างและหลังการดำเนินการเพื่อให้ข้อมูลก้อนกลับ
๔. ความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาเพื่อเป็นกำลังทัพแทนในอนาคต • ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน • ลดค่าใช้จ่ายการบริหารบุคลากร 	๕. กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา ผอ.สพท. โดยทบทวนหลักสูตร • พัฒนา ผอ.สพท. โดยค่านึงถึงความเข้าใจของปัญหาการปฏิบัติงาน • ดำเนินการพัฒนา ผอ.สพท. ตามสภาพปัญหา การปฏิบัติงาน 	๖. สถานะของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • ทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรง • มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนา ผอ.สพท.
๗. พันธกิจของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมาย • กำหนดตกลงยุทธ์ • กำหนดติดตาม และประเมินผล • กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน 	๘. ตัวชี้วัดความสำคัญของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา <ul style="list-style-type: none"> • คุณภาพผลผลิต • ผลการปฏิบัติงาน • ปริมาณผลผลิต • จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข • ต้นทุนขององค์การที่ลดลง 	

อภิรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด และมีระดับปฏิบัติที่พึงประสงค์สูงสุด ได้แก่ ตัวชี้วัดความสำเร็จของฝ่ายผู้ก่ออบรมและพัฒนา โดยพบว่าข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรัก ความศรัทธาและมีความผูกพันต่อวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้ที่มีความรัก ความศรัทธา มีความผูกพันต่องานและต่องค์การ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติตามของสำนักงานเลขานุการครุสภาก (๒๕๔๙) ที่ได้กำหนดว่า ผู้ประกอบวิชาชีพ ทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตามโดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยจะต้องรัก ศรัทธา ชื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของพิชิต เทพวรรณ (๒๕๔๙) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในงานของบุคลากร เป็นความตั้งใจทุ่มเท หรืออุทิศตนในงาน ที่รับผิดชอบของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขและเกิดความจงรักภักดี และความศรัทธาของบุคลากรที่มีต่องาน อาชีพ และองค์การ ความผูกพันต่องค์การเป็นระดับความรู้สึกความเชื่อ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและเป็นความต้องการของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ ทั้งนี้ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้น นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดตามขอบข่ายและการกิจงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายด้านอาจทำให้มีข้อจำกัดด้านการบริหารเวลาจึงไม่สามารถทำการวิจัยและพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องได้ ทั้งนี้ครุสภากได้กำหนดมาตรฐานความรู้ และประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าจะต้องมีความรู้ด้านการวิจัยทางการศึกษา โดยกำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารการศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ด้านการวิจัยทางการศึกษา ประกอบด้วย ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา สถิติ และคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัยทางการศึกษา ซึ่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสามารถนำกระบวนการทางการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการได้ (สำนักงานเลขานุการครุสภาก, ๒๕๔๙) นอกจากนี้สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (๒๕๔๙) ได้กำหนดให้มีการประเมินมาตรฐานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าจะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบงาน และมีการพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการ ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้จากการวิจัยพบว่า ด้านบทบาทของฝ่ายผู้ก่ออบรมและพัฒนาข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ฝ่ายผู้ก่ออบรมมีการค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และเสนอทางเลือกต่างๆ ที่จะช่วยแก้ปัญหา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้ก่ออบรมและพัฒนาได้มีบทบาทในการช่วยเหลือ วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานขององค์การ สอดคล้องกับการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ตามแนว HPE ของ Rothwell (2005) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นฝ่ายที่ช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์การ โดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่นๆ รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิบูลย์ บุญยอโรกุล (๒๕๔๕) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีบทบาทในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้อง กับความรู้ความสามารถของบุคลากร และเสนอแนะแนวทางแก้ไข สร้างระบบการสนับสนุน การนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ลุจิตรา ธนาันนท์ (๒๕๕๒) ที่กล่าวว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นด้วยการช่วยกันแก้ปัญหา ที่เรียกว่า เป็นการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action learning) ซึ่งฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรส่งเสริม การร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนบุคลากร ให้คำปรึกษาหารือ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นในทิศทางที่องค์การต้องการ (พิชิต เทพวรรณ์, ๒๕๔๕) นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของชัย สมิทธิ์ไกร (๒๕๕๐) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรร่วมปรึกษาและให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างลุ่มและองค์การ ได้แก่ การประยุกต์เทคนิคต่างๆ เช่น การพัฒนาทีม การประชุมกลุ่ม เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของอาจารย์ ภูวิทยพันธุ์

(๒๕๕๐) ที่กล่าวว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาควรมีการออกแบบกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การโดยคำนึงถึงนโยบาย ภารกิจ กิจกรรมและเป้าหมายด้านงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อความต้องการหรือความสนใจของบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ด้านวิธีการทำงานของ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ข้อที่มีระดับการปฏิบัติในปัจจุบันสูงสุด ได้แก่ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนามีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาได้มีการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ถือเป็นกระบวนการค้นหาความจริงที่เชื่อถือได้ โดยมุ่งหาคำตอบที่นำไปใช้ในการวางแผนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านใด (สุวิมล ว่องวานิช, ๒๕๕๐) สอดคล้องกับแนวคิดของประสิทธิ์ เขียวศรี (๒๕๕๔) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบปัญหา ความต้องการ และบรรยาการขององค์การ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่จำเป็นสำหรับงานนั้นๆ และการวิเคราะห์บุคคล เป็นการศึกษาและประเมินความสามารถของบุคคลว่ามีผลการปฏิบัติงานเช่นไร มีความรู้ ทักษะ

และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานหรือไม่ นอกจานี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุกัญญา รัศมีธรรมโฉด (๒๕๕๐) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่องาน และสภาพการปฏิบัติงานภายในองค์การ ที่มุ่งเน้น การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และ การวิเคราะห์ตัวบุคคล เป็นการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัย ของญาณิศา บุญจิตร์ (๒๕๕๒) ที่พบว่าปัจจัยที่จะ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัย หลายประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้าง องค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะ ผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานสูงสุด คือ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา โดยพบว่าทักษะการวิจัย มีค่าดัชนีความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาสูงสุด และส่งให้เห็นว่าฝ่ายฝึก อบรมและพัฒนาควรมีทักษะการวิจัยอยู่ในระดับ มากที่สุด ขณะที่สภาพปัจจุบันพบว่าฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนามีทักษะการวิจัยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาอาจมีภาระงาน มากจึงยังไม่สามารถทำการวิจัยอย่างลึกซึ้งเพื่อ นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานได้ แต่ทักษะการวิจัย เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งดังนั้นจึงทำให้ค่าดัชนีความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนา มีค่าสูงสุด เพราะการ วิจัยจะช่วยให้ได้ความรู้ใหม่ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ช่วยพิสูจน์หรือตรวจสอบความถูกต้องของ กฎเกณฑ์ หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ช่วยให้เข้าใจ

สถานการณ์ ปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูก ต้องและมีประสิทธิภาพ ช่วยในการวินิจฉัยตัดสินใจ ได้อย่างเหมาะสม และช่วยปรับปรุงการปฏิบัติ งานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (บุญชุม ศรีสละอาด และ สุริทอง ศรีสละอาด, ๒๕๕๒) โดยการ วิจัยต้องอาศัยผู้วิจัยที่มีความรู้ความสามารถใน ปัญหาที่จะทำการวิจัย และจะต้องมีความรู้ความ สามารถเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการวิจัย ตลอดจน เข้าใจวิธีการวิเคราะห์ปัญหานั้นด้วย (นิภา ศรีไฟโรมน์, ๒๕๕๕) และนอกจากนี้ฝ่ายฝึก อบรมและพัฒนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการ ล่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและสื่อที่ใช้ ในการพัฒนา (สถาบันพัฒนาครุ คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา, ๒๕๕๕) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของสมใจ ลักษณะ (๒๕๕๒) ที่กล่าวว่า ในการประเมินผลงานขององค์การมิติด้าน นวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and growth perspective) องค์การควรให้ความสำคัญต่อการ ประเมินความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ คิดค้นวิจัยพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างผลผลิตหรือการบริการ ที่เป็นเลิศ เช่น ๑) การค้นคว้าทดลองการผลิต การบริการชนิดใหม่ ๒) ผลการศึกษาเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงาน ๓) ความก้าวหน้าของการปรับปรุง การผลิตและการบริการ ๔) การพัฒนาทุนทาง ปัญญา (Intellectual property)

ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

๑.๑ จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะของฝ่าย ฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการวิเคราะห์ และ ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา

มีการปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ดังนั้นฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนาความมีการพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและ พัฒนาให้กับบุคลากรในฝ่ายให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ สามารถถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการปฏิบัติงาน ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ อย่างถูกต้อง

๑.๒ จากการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการวิจัยและพัฒนา และคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีระดับการ ปฏิบัติในปัจจุบันต่ำสุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถและทักษะการวิจัย ให้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มาก ยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการวิจัยและพัฒนาและ คิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ จากการวิจัยพบว่า ฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนามีการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้

เหมาะสม มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการ พัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ควรมี การพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยทบทวนปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม โดยสามารถสนองต่อความต้องการและตรงกับ สภาพปัจจุหาที่ต้องการจะพัฒนาการปฏิบัติงาน ให้มากยิ่งขึ้น

๒. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย พบว่า ทักษะของบุคลากร ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงที่สุด ดังนั้นควรมีการศึกษา วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากร ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา ที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด เช่น การวิจัย การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็น และการออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา หรืออื่นๆ ตามลำดับ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (๒๕๕๔). ปัญหาในการฝึกอบรมและพัฒนา. ลีบคันวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๕๔, จาก <http://www.saimhrm.com>

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (๒๕๕๓). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๓. ลีบคันวันที่ ๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๔, จาก <http://www.kroobannok.com>

ชูชัย สมิทธิไกร. (๒๕๕๐). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ญาณิศา บุญจิตร์. (๒๕๕๗). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนัก. (๒๕๕๔). มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ลีบคันวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๔, จาก http://eme.obec.areastandard.nu.ch_wangchiswarran. (๒๕๕๒). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ ๕). กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.

นิภา ครีโพร์เจน. (๒๕๕๕). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวิจัย. ลีบคันวันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๕๕, จาก <http://www.watpon.com/Elearning>

นิสдар์ก์ เวชยานนท์. (๒๕๕๙). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพมหานคร: กราฟิกชิลเต็มลี. ______. (๒๕๕๒). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: กราฟิกชิลเต็มลี. บุญชุม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (๒๕๕๒). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สุวิรยาล้าน.

ประพิที เชี่ยวศรี. (๒๕๕๔). การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. ลีบคันวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔, จาก http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm

พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, สถาบัน. (๒๕๕๒). รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (รอบ ๑๒ เดือน) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๒. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

_____. (๒๕๕๔). พันธกิจและบทบาทหน้าที่ของ ศศบศ. ลีบคันวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๔, จาก <http://www.nidtep.go.th>

พิชิต เทพวรรณ. (๒๕๕๔). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ชีเอ็ดดี้เคชั่น. เลขाचิการคุณสุภา, สำนักงาน. (๒๕๕๙). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภากาดพร้าว.

วิญญา บุญยธโรกุล. (๒๕๕๕). คู่มือวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์. สมใจ ลักษณะ. (๒๕๕๒). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. (พิมพ์ครั้งที่ ๖). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.

สุกัญญา รัคมีธรรมโชติ. (๒๕๕๐). *Human Performance Enhancement: บทบาทของ HRD ยุคหน้า* (ตอนที่ ๑). วารสาร *Productivity World*. (กรกฎาคม-สิงหาคม) ๑๗(๖๗), ๕๗-๖๕.

_____. (๒๕๕๐๖). *Human Performance Enhancement: บทบาทของ HRD ยุคหน้า* (ตอนจบ). วารสาร *Productivity World* (กันยายน-ตุลาคม) ๑๗(๗๐), ๗๗-๗๗.

สุจิตรา วนาณัณ์. (๒๕๕๒). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ ๕). กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็นเพรส.

สุรุ่ย ยัณญ์ลักษณ์. (๒๕๕๐). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา, ศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวิมล วงศานิช. (๒๕๕๐). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาจารณ์ ภูวิทยพันธุ์. (๒๕๕๐). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรัมมูชย์. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เช็นเตอร์.

ภาษาอังกฤษ

Rothwell, W. J. (2005). *Beyond training and development: The groundbreaking classic on human performance enhancement.* (2nd ed.). New York: AMACOM books.

ผู้เขียน

ดร. นภกมล ใจชอบสั้นเที่ยง ผู้อำนวยการ สำนักภูมิการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอนมุกมัน ตำบลหนองบัว ตะเกียด อำเภอต่ามนุนทด จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๘๑๐

อีเมล: jnapakamol@yahoo.com

อาจารย์ ดร. วัลยพร ศิริภิรัมย์ อาจารย์ประจำสาขาวิชานบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๑๐ อีเมล: jukjickna@hotmail.com

รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เสนรยอต อาจารย์ประจำคณะบัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๑๓

หมายเหตุ: งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก ทุน ๙๐ ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช