บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน จะต้องศึกษาถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกับการบริหารการศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ จึงต้องพิจารณาในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารการศึกษา
2. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนของจังหวัดลำพูน
5. การพัฒนาบุคลากรประจำการ
6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารการศึกษา

ความสำคัญของการจัดการศึกษา

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาตอนหนึ่งว่าการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน เป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของสังคมมนุษย์ นับตั้งแต่เริ่มมีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก เราทราบว่ามนุษย์ให้การสืบทอดวัฒนธรรมของสังคม และวิธีการดำรงชีวิต โดยเฉพาะการแสวงปัจจัยสี่มาช่วยให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอยู่ได้คือการแสวงหาอาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สำหรับ กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาว่าการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญต่อความเป็นมนุษย์และต่อความเป็นอยู่ในสังคม มนุษย์จะอยู่ในสังคมได้ด้วยดีย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารกันเพราะจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีได้นั้น อยู่ที่บุคคลจะต้องมีความรู้ มีทัศนคติและมีค่านิยมที่จะทำให้บุคคลอยู่ในสังคมได้ การศึกษาจึงกลายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่มนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกันในสังคม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับการศึกษายิ่งรัฐให้ความสำคัญกับการศึกษามากเท่าไรก็จะทำให้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ประชากรในประเทศนั้นๆมีคุณภาพ คุณภาพของประชากรเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเจริญของประเทศชาติ ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาโดยจัดตั้งกระทรวงธรรมการขึ้นทำหน้าที่จัดการศึกษาของชาติเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2435 และได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อ พุทธศักราช 25441 ปัจจุบันได้มีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2559) นอกจากนี้รัฐบาลยังได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาโดยตราเป็นกฎหมายไว้ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายในมาตรา 10 และประกอบกับมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กล่าวถึงการจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี โดยให้เด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่เจ็ดเข้าเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนอายุย่างเข้าปีที่สิบหก เว้นแต่สอบชั้นปีที่เก้าของการศึกษาภาคบังคับ (นิยม ศรีวิเศษ, 2544, หน้า 2) ความจำเป็นในการยกระดับและพัฒนาความรู้พื้นฐานของประชากรของประเทศให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ (สปช.,2543,หน้า 1) ประเทศที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาทุกประเทศได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน หากสามารถใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนมีขีดความสามารถมีศักยภาพเพราะมีทรัพยากรบุคคลที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมโลกในอนาคตที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเป็นสังคมแห่งปัญญา ดังนั้นประเทศที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ได้ดี มีทรัพยากรบุคคลที่ทรงปัญญาและมีความดีเท่านั้นที่จะไปยืนอยู่ในตำแหน่งประเทศชั้นแนวหน้าได้อย่างมั่นคงและสง่างาม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544 , หน้า 2)

จากความสำคัญของการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ทรัพยากรอันมีค่านั่นคือทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรดังกล่าวจะทรงคุณค่าและมีประสิทธิภาพได้รัฐจะต้องให้การพัฒนาให้อาวุธทางปัญญานั่นคือการให้การศึกษา ที่จะเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโลกสามารถที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมโลกอย่างมีความสุข

การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษา

การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษามีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย คำที่พบอยู่เสมอคือคำว่าการจัดการและคำว่าการบริหารคำสองคำนี้มีความสัมพันธ์กับคำว่าการศึกษาอย่างมากได้มีผู้นิยาม ไว้ดังนี้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (อ้างใน วิริญญ์บิดร วัฒนา, 2544, หน้า 17) นักวิชาการด้านการจัดการยุคใหม่ชี้ว่า ทฤษฎีการจัดการที่ได้รับความเชื่อถือและสั่งสอนกันมาตลอดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและมี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ความล้าสมัย โดยเขียนในบทความที่ชื่อว่ากระบวนทัศน์ใหม่การจัดการ (Management's new paradigms) ว่าด้วยศาสตร์ของการจัดการ (The discipline of management) เขามองว่า การจัดการหมายถึงสิ่งที่ว่าด้วยองค์กรไม่ใช่แค่ธุรกิจและแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันเพียงวิธีการเปรียบเหมือนสุนัขพันธุ์หนึ่งย่อมแตกต่างจากสุนัขอีกพันธ์หนึ่ง

ส่วน สมนึก นนธิจันทร์ (ม.ป.ป., หน้า 32) ได้ให้ความหมายของ การจัดการ(Management) ว่าโดยความหมายแล้วจะเหมือนกับคำว่าบริหารเพียงแต่มีการนิยมใช้คำนี้ในวงการธุรกิจมาก่อน จึงทำให้ดูว่ามันมีวิธีการหรือเป้าหมายที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้เพราะจะเน้นที่การสร้างกำไรแต่ในที่นี้จะถือว่าเป็นคำเดียวกันเพียงแต่ใช้ต่างสถานการณ์

สำหรับ ศิริอร ขันธหัตถ์ (2531, หน้า 2) ให้ความหมาย คำว่าการจัดการ (Management) มุ่งใช้เฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น และมีความหมายคล้ายการบริหาร คือหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ในส่วนของความหมายการบริหาร ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้กิจการต่าง ๆได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

ในขณะที่ ศิริอร ขันธหัตถ์ (2531, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) ใช้ได้ทั้งการบริหารกิจการของรัฐบาลในส่วนที่เรียกว่ารัฐกิจและการบริหาร กิจการของเอกชนที่เรียกว่าธุรกิจภาครัฐกิจ เช่น การบริหาร กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และ ภาคธุรกิจของบริษัทห้างร้านหรือศูนย์การค้าต่าง ๆเป็นต้นซึ่งใช้รวม ๆ กันว่า การบริหาร

ส่วน สมนึก นนธิจันทร์ (ม.ป.ป., หน้า 31) ชี้ให้เห็นว่าการบริหาร (Administration) คือกระบวนการในการดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันแต่กิจกรรมนั้นจะเป็นไปในลักษณะที่แตกต่างกัน คือมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจสั่งการอีกฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลในองค์การร่วมกันวางไว้โดยมีระเบียบแบบธรรมเนียมหลักปฏิบัติมีการใช้ทรัพยากรและเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541, หน้า 1) ได้ให้ความหมายคำว่าการบริหารหมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆอันได้แก่ คนเงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงานหรืออีกนัยหนึ่งการบริหารคือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น (Management is getting things done through other people) คำว่าการบริหารนี้ใช้อยู่ 2 คำ คือ Administration และ Management ความแตกต่างของ 2 คำนี้อยู่ที่ว่า Administration มักเน้นในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย(Policy) ส่วน Management นั้น เป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation) เป็นส่วนใหญ่ ถ้าพิจารณาในด้านความนิยมแล้วจะพบว่า คำว่า Administration นิยมใช้ในทาง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การบริหารราชการและคำว่า Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี คำ 2 คำนี้อาจใช้แทนกันได้ และหมายถึงการบริหาร เช่นเดียวกัน

ในส่วนของ ภิญโญ สาธร (2526 ,หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการศึกษาว่าการศึกษาคือกระบวนการสั่งสอน กระบวนการฝึกอบรม หรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญต่าง ๆและกระบวนการปลูกฝังอุปนิสัย ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิด ที่รวมเรียกว่าประสบการณ์ทั้งในเรื่องวัตถุธรรมและจิตใจที่มนุษย์จัดให้แก่มนุษย์ด้วยกัน

สำหรับกิติมา ปรีดีดิลก (2532,หน้า 2) กล่าวว่าการศึกษา (Education) เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางมากแต่ความหมายที่จำกัดขอบเขตลงมาในที่นี้หมายถึงการพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลเพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ สิ่งต่างๆที่เป็นองค์ประกอบดังกล่าวอาจหมายถึงโรงเรียน ครู หลักสูตร นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ และตำรา เป็นต้น

จากความหมายที่ เกี่ยวกับการจัดการ การบริหาร การศึกษา มีนักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ความหมายในส่วนของคำว่าการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543, หน้า 166) ได้ให้แนวคิดว่า การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการทางธุรกิจอย่างหนึ่งคำว่าธุรกิจการศึกษาจึงเป็นคำที่ใช้กันอยู่อย่างแพร่หลาย สถาบันการศึกษาจำนวนมากมีหลักสูตรและการให้การศึกษาอย่างกว้างขวาง ในเรื่องของธุรกิจการศึกษา

ส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 4) ได้ให้ความหมาย คำว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาอันได้แก่โรงเรียน หลักสูตร นักเรียน ครู วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ ฯลฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือความพยายามที่จะจัดดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยให้มีผลผลิตคือผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

การศึกษามีความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษามีความสำคัญที่พยายามจะทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพไปสู่เป้าหมายที่วางไว้นั้นคือคุณภาพของผู้เรียน การบริหารการศึกษาจะต้องมีการวางแผนทำให้การวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการบริหาร ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการวางแผนกับการบริหารการศึกษาว่า ในองค์การหรือหน่วยงานที่ทันสมัยนั้นการวางแผนและการบริหารเป็นของคู่กัน การวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารโดยตรงในการบริหารงานที่มีระเบียบและมีประสิทธิภาพ การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีเนื้อหาสาระมีวิธีการเฉพาะของตนเอง ไม่เหมือนกับการบริหารองค์การประเภทอื่น ๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 23) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น

สำหรับ ปราชญา กล้าผจัญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง (ม.ป.ป., หน้า 13) ได้ให้ความเห็นว่า ในการบริหารการศึกษานั้นจะต้องมีการวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุมเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องแล้วงานจึงจะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นเรียบร้อย และกระบวนการต่างๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดเสมอ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นพบว่าทั้งการบริหารการศึกษา หรือ การจัดการศึกษาได้ให้ความสำคัญในการวางแผนเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษา การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ปราชญา กล้าผจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (ม.ป.ป.,หน้า 16)กล่าวว่า กิจการที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารนั้นมีอยู่ 5 ประการ ดังต่อไปนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมงานและการจัดคนลงสู่งาน โดยการวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการตั้งจุดประสงค์ แล้ววางแผนว่าจะให้จุดประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร จะต้องกระทำอะไรบ้าง ใครจะเป็นผู้กระทำการสิ่งใด จะทำให้สำเร็จที่ตรงไหน และอย่างไร ในขั้นแรกของการวางแผนนั้นจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์กร จากนั้นก็จะมีการกำหนดเป้าหมายย่อยสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์กรผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางแผนกลยุทธ์ (Startegic plan) โดยปกติแล้วแผนกลยุทธ์นั้น จะเป็นแผนระยะ 5 ปี หรือ 10 ปี ส่วนแผนปฏิบัติการเป็นแผนดำเนินการในระยะสั้น ๆ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป.,ค หน้า 3) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและการวางแผนว่ามีคำศัพท์สำคัญเบื้องต้นที่เกี่ยวกับการวางแผนซึ่งจะช่วยให้คำอธิบายช่วยให้ความกระจ่างช่วยอธิบายเรื่องแผนในกระบวนการบริหารและการวางแผนในระบบแผนงานที่สัมพันธ์กับการบริหารได้เป็นอย่างดี อยู่ 3 คำคือคำว่าแผน (Plan) คำว่าการจัดทำแผนหรือการวางแผน (To plan หรือ Planning) และคำว่าระบบแผนงาน (Planning System) ในช่วงระยะ 40 ปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้ใช้แผนพัฒนาระยะ 5 ปีหรือแผนพัฒนาเป็นแผนหลักใช้ชี้นำและกำกับระบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยส่วนรวมตลอดมา ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงสู่ระบบแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก และเป็นไปค่อนข้างรวดเร็ว สืบเนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมที่มีแนวโน้มเป็นสังคมเปิดสู่ระบบเสรีค่อนข้างมาก อิทธิพลจากภาวะโลกาภิวัตน์และสภาพไร้พรมแดนทำให้มีความจำเป็นต้องใช้แผนที่มีลักษณะเป็นแผนกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

สรุปได้ว่าการวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในการวางแผนบริหารการศึกษาซึ่งในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสลับซับซ้อนหลากหลายทั้งทางเศรษฐกิจสังคมโลก การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากการพัฒนาประเทศที่รัฐต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนคนไทย ที่ผ่านมาในอดีตได้ประสบปัญหาทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ประกอบกับโครงสร้างของหน่วยทางราชการหลายแห่งมีภารกิจซ้ำซ้อนขาดเอกภาพสิ้นเปลืองงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้การดำเนินงานภาครัฐหย่อนยานล้าสมัยเป็นอุปสรรคต่อการบริหารนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล รัฐบาลจึงปรับกลยุทธ์ภาครัฐใหม่ ภายใต้แนวคิดที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) กลไกการดำเนินงานปฏิรูประบบราชการภาครัฐใหม่ ประกอบด้วย 5 เรื่องหลัก ๆ คือ

1. การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และการบริหารงานของภาครัฐ
2. การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
3. การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล
4. การปรับเปลี่ยนกฎหมาย
5. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม

การปรับเปลี่ยนนโยบายภาครัฐที่จะปฏิรูประบบราชการดังกล่าวข้างต้นที่ประกอบด้วย 5 เรื่องหลักๆ นั้น เรื่องหนึ่งที่รัฐจะปฏิรูปคือการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB)

จากการศึกษาเอกสารของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2543, ก หน้า 70)ในเรื่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting : PBB) หมายถึงระบบงบประมาณที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ได้ใช้ไป และผลงานที่เกิดขึ้นใน 2 ลักษณะคือผลผลิตและผลลัพธ์มีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงไร การนำระบบงบประมาณไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานต้องพัฒนาการจัดการทางการเงินให้มีมาตรฐาน 7 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) หน่วยงานจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าต้องเตรียม

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

งบประมาณสำหรับกิจกรรมดังกล่าวมีการประมาณการงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลาง (3 ปี) (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) ซึ่งเชื่อมโยงให้เห็นถึงทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลการปฏิบัติงานที่จะได้รับต้องมีการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมเสมอภาค เป็นธรรมข้อมูลที่เกี่ยวกับงบประมาณต้องสอดคล้องกับระบบบัญชีมีการแยกความรับผิดชอบและทบทวนการดำเนินการด้านการพัฒนางบประมาณกับการจัดสรรงบประมาณ

2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing) หน่วยงานจะต้องมีการระบุกิจกรรมสำคัญและผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมดังกล่าวต้องมีการพัฒนาระบบบัญชีต้นทุน ซึ่งระบบบริหารทางการเงินเอื้อต่อการคิดต้นทุนในแต่ละกิจกรรม และต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้อย่างถูกต้อง ซึ่งมีการคิดทั้งต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อมในแต่ละกิจกรรมต้องมีการนำข้อมูลด้านต้นทุนมาช่วยตัดสินใจในเรื่องของความคุ้มค่ากับต้นทุน มีการประเมินการเลือกอื่นที่ใช้ต้นทุนต่ำกว่าแต่ให้ผลตอบแทนเท่าเดิม

3. การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) หน่วยงานต้องพัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของการจัดซื้อจัดจ้างเช่น ความจำเป็นของการจัดซื้อจ้าง การอนุมัติ การตรวจสอบสินค้าคงเหลือ วิธีการคัดเลือกและขั้นตอนการคัดเลือกผู้ผลิต การจัดทำสัญญา ขั้นตอนการจ่ายเงินเป็นต้น มีขั้นตอนที่รัดกุม มีการกำหนดมาตรฐานของการซื้อสินค้า มีความรับผิดชอบในขั้นตอนและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

4. การบริหารทางการเงิน/การควบคุมงบประมาณ (Financial Management /Fund Control) มีการกำหนดรายการและโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบควบคุมการเบิกจ่ายและบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบในการลงมือบันทึกรายการทางบัญชีมีการแยกความรับผิดชอบในการอนุมัติสั่งจ่าย การเบิกจ่ายและรายการทางการเงินมีการแยกหน้าที่ด้านการบัญชี การคลัง และการตรวจสอบแยกความรับผิดชอบในการดูและลงบัญชีแยกประเภททั่วไป และบัญชีย่อยแยกประเภท มีระบบการอนุมัติ ตรวจสอบกระทบยอดและบันทึกเพื่อควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ มีการแบ่งระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลทางการเงินและบัญชี

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) มีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่สำคัญมีระบบกรอบ และโครงสร้างการประเมินผลและรายงานผลที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาการรายงานผลการตรวจสอบความถูกต้องของผลการรายงานมีข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนได้ทันเวลา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

6. การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) มีระบบบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบในการบริหารสินทรัพย์ เช่น มีคู่มือการดำเนินงานบริหารสินทรัพย์ มีการลงทะเบียนสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน มีการคิดค่าบริการการใช้สินทรัพย์ มีการวางแผนการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า

7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบภายในที่มีขนาดเหมาะสมมีอิสระในการดำเนินงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนมีการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นไปได้

ในส่วนของสำนักงบประมาณ (ม.ป.ป.,หน้า 36-45) ได้ชี้ให้เห็นว่าการจัดทำงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต (Outputs) ที่ผู้รับบริการจะได้รับและผลลัพธ์ (Outcomes) ที่หมายถึงผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิตและผลกระทบที่มีต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานคือวิธีการที่เป็นระบบในการระบุ พันธกิจขององค์กร เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และมีการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measures) กำหนดการตรวจวัดความสำเร็จของผลผลิตอย่างสม่ำเสมอมี หน่วยในการวัดชัดเจนสมบูรณ์ครอบคลุมทั้งปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่ายเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลผลิตและผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายและวัตถุประสงค์

จากการศึกษาเอกสารข้างต้น สรุปได้ว่าการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานจะมีความคล่องตัวยืดหยุ่นกว่าเดิม ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน และให้หน่วยงานมีความพร้อมตามมาตรฐานทาง การเงินดังกล่าวเพื่อเป็นหลักประกันให้เกิดความมั่นใจว่า หน่วยงานที่ได้รับงบประมาณแบบวงเงินรวมนั้นจะสามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

ความหมายของแผนกลยุทธ์

สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป.,หน้า2)ให้ความหมายไว้ในเอกสารประกอบการศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรว่าการวางแผนยุทธศาสตร์(Strategic Planning) นับเป็นภารกิจของผู้บริหารระดับสูงและจะต้องมีลักษณะเป็น Top–To–Bottom Process แผนยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์หมายถึงมโนมติ (Concept) ที่จะรวมกิจกรรมหรือการปฏิบัติที่หลากหลายในองค์กรให้มีพลังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดยุทธศาสตร์หมายถึงแผนการปฏิบัติที่เน้นพันธกิจและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร

ยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดรวบยอดในการดำเนินงานเพื่อให้สภาวะได้เปรียบคู่แข่งขัน ยุทธศาสตร์เป็นการพิจารณาอย่างรอบคอบขององค์กรในการเลือกจุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) แล้ววางแผนปฏิบัติและจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนด

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างใน, สปช., 2544 ค หน้า 11) ได้ให้ความหมาย คำว่าการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต

สำหรับ สมชาย ภคภาสวิวัฒน์ (อ้างใน สปช., 2544 ค หน้า 11) ได้ให้ความหมายคำว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนและเป็น การวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทาง แต่ก็มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

ส่วน อุทิศ ขาวเธียร (อ้างใน สปช.,2544 ค หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ในเอกสารประกอบการบรรยายการวางแผนกลยุทธ์ว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนชี้แนะยุทธวิธีทางปฏิบัติเฉพาะที่มีการจัดลำดับความสำคัญเป็นแผนที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเป็นแผนที่ยกร่างจากกระบวนการที่มีส่วนร่วม และระดับสมองขององค์กร

ในส่วนของ ปราชญา กล้าผจัญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง (ม.ป.ป., หน้า 211) ได้ให้ความหมายว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนเพื่อเอาชนะหรือให้ได้เปรียบข้าศึกคู่แข่งขันผู้วางแผนต้องเป็นผู้รู้เขารู้เราเป็นอย่างดีมีข่าวสารข้อมูลที่พร้อมมูล จนสามารถสร้างสถานการณ์ หรือดำเนินการจนเป็นฝ่ายชนะหรือได้เปรียบเสมอ

และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , สมชาย หรัญกิตติ และ ชวลิต ประภวานนท์ (มปป. ,หน้า 27) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึงกระบวนการบริหารที่ผสมผสานทรัพยากรและความสามารถขององค์การให้เหมาะสมกับโอกาสของธุรกิจในระยะยาวโดยการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในประกอบกับการแสวงหาโอกาสและค้นหาอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก

จากความหมายการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวสรุปได้ว่าแผนกลยุทธ์หมายถึงยุทธ์วิธี วิธีการทำงานในเชิงรุกในปัจจุบันโดยการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร สถานศึกษาหรือหน่วยงาน จากการวิเคราะห์สถานภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่อย่างเป็นระบบที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล โดยระดมความคิดทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

องค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นที่แพร่หลายทั้งในภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชน และภาครัฐมีรูปแบบที่หลากหลายมีองค์ประกอบและสาระสำคัญของกระบวนการ ที่จะขอนำเสนอดังนี้

สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป., หน้า 9 – 15) กล่าวถึงวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ว่าเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เหมาะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งการเลือกวิธีปฏิบัตินั้นหมายรวมถึงการวิเคราะห์ การวางแผน และการเลือกยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นจะเป็นการวิเคราะห์องค์กรในสภาวะแวดล้อมเพื่อให้การวิเคราะห์องค์กรอยู่ในสภาพความเป็นจริงในบริบททางสังคมมากที่สุด วิธีวิเคราะห์ที่นิยมใช้มีอยู่ 2 วิธี คือ

1. วิเคราะห์คำถามหลัก (Critical Question Analysis)

2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

1. วิเคราะห์คำถามหลัก การวิเคราะห์คำถามหลักเป็นการเตรียมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบการวิเคราะห์องค์กรในปัจจุบัน และกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม การวิเคราะห์แบบนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบจากคำถามหลัก 4 ประเด็นด้วยกัน กล่าวคือ

1.1 ปัจจุบันหน่วยงานของเราเป็นอย่างไร

1.1.1 อะไรคือภาระหน้าที่ของเรา

1.1.2 อะไรคือจุดหมายและวัตถุประสงค์ของเรา

1.1.3 อะไรคือผลงานของเรา

1.1.4 เรามาถึงปัจจุบันนี้ของเราได้อย่างไร

1.1.5 เราพอใจสภาพการทำงานและผลงานของเราหรือไม่ อย่างไร

1.1.6 ทรัพยากรปัจจุบันของเราในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร

คำตอบของคำถามเหล่านี้จะเป็นการย้ำเตือนผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในปัจจุบันนี้องค์กรของเราได้ยึดมั่นในภารกิจ หน้าที่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์เพียงใดและสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างไร เพื่อจะเป็นฐานในการดำเนินการพัฒนาต่อไป

1.2 อนาคตของหน่วยงานของเราจะเป็นอย่างไร

1.2.1 เราต้องการให้องค์กรของเราประสบความสำเร็จอะไรบ้าง

1.2.2 เราจะปรับภารกิจ ภาระหน้าที่ของเราอย่างไร ให้ได้ผลในระดับใด

1.2.3 เราจะปรับปรุงหน่วยงานของเราอย่างไร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.2.4 เราต้องการทรัพยากรให้เหมาะสมกับภาระงานมากกว่าในปัจจุบันนี้เพียงใด

1.2.5 เราจะกำหนดช่วงเวลาแห่งความสำเร็จในแต่ละช่วงอย่างไร

คำตอบคำถามเหล่านี้จะชี้ชัดว่าในอนาคตองค์กรของเราจะมีความสำเร็จอะไรบ้างเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในอนาคต

1.3 อุปสรรคบนเส้นทางแห่งความสำเร็จของเรามีอะไรบ้าง

1.3.1 อะไรคือปัจจัยแวดล้อมวิกฤติที่องค์กรของเรากำลังเผชิญอยู่

1.3.2 ปัจจัยภายในที่เป็นอุปสรรคในองค์กรของเราคืออะไร

1.3.3 จำนวนและคุณภาพของบุคลากรของเราเป็นอย่างไร

1.3.4 วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ งบประมาณขององค์กรของเรา เพียงพอหรือไม่ อย่างไร

1.3.5 ความอ่อนแอของระบบบริหารมีหรือไม่ เพียงใด

1.3.6 ปัจจัยภายนอกสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของเราเป็นอย่างไร

1.3.7 ทัศนคติของคนนอกองค์กร เป็นอย่างไรต่อองค์กรของเรา

1.3.8 สิ่งแวดล้อมอะไรที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเรา

1.3.9 การทำงานของหน่วยงานอื่นหรือคู่แข่งของเราเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเราหรือไม่ อย่างไร

1.3.10 ต้องการผู้เชี่ยวชาญมาช่วยทำงานในหน่วยงานของเราหรือไม่

คำตอบเหล่านี้จะช่วยให้เรากำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในกรดำเนินงาน ต่อไป

1.4 เราจะไปถึงจุดหมายในอนาคตของเราได้อย่างไร

1.4.1 เราจะทำอะไรได้บ้าง เพื่อให้องค์กรของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต เราจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างไร

1.4.3 เราจะจัดการบริหารอย่างไร

1.4.4 เราจะพัฒนาขั้นตอนการทำงานและปรับปรุงผลงานของเราอย่างไร

1.4.5 เราจะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ผลงานและบริการของเราอย่างไร

1.4.6 เราจะกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำพาองค์กรของเราไปสู่เป้าหมายในอนาคตได้อย่างไร

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

คำตอบเหล่านี้จะเป็นข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรคำตอบเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องตอบหลังจากที่ตอบคำถามจากข้อ 1 ถึงข้อ 3 มาแล้ว และจะได้นำคำตอบเหล่านั้นมาพิจารณาใคร่ครวญคำตอบอย่างรอบคอบแล้วผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการวิเคราะห์องค์กรทุกสถานการณ์ SWOT เป็นคำย่อมาจาก

S = Strengths จุดแข็ง

W = Weaknesses จุดอ่อน

O = Opportunities โอกาส

T = Threats อุปสรรค

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์บริบททั้งภายในและภายนอกขององค์กร จะมองเห็นความสมดุลระหว่างสภาวะแวดล้อมระหว่างภายในและภายนอก

SW เป็นสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

OT เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในในการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน (SW) ขององค์กรมีองค์ประกอบที่ควรพิจารณา ดังนี้ คือ

1. องค์กร/หน่วยงาน โครงสร้าง การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบนโยบายกรอบในการปฏิบัติ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระบบควบคุม ระบบการสื่อสาร

2. บุคลากรประกอบด้วยจำนวนที่เหมาะสม ทัศนคติต่อการปฏิบัติงาน อายุ ทักษะในการปฏิบัติงาน การรวมกลุ่ม ความสามัคคี อัตราการหยุดงาน อัตราการเปลี่ยนงาน ขวัญกำลังใจ ฯลฯ

3. ผลงาน ผู้รับบริการ ประกอบด้วย จำนวนหน่วยงาน จำนวนผู้รับบริการ ผลงานผิดพลาดถูกส่งกลับมาแก้ไข ความต้องการด้านคุณภาพของผลงาน / บริการ จำนวนงาน ผลงาน / บริการ ฯลฯ

4. เทคโนโลยีการดำเนินงาน ประกอบด้วย วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ อุปกรณ์ สภาพความทันสมัยของเครื่องมือการใช้นวัตกรรม ฯลฯ

5. งบประมาณ ประกอบด้วย จำนวนเงินงบประมาณที่ ได้รับรายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการให้บริการ ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย การเพิ่มของงบประมาณฯลฯ

6. สารสนเทศ ประกอบด้วย สารสนเทศสนับสนุนยุทธศาสตร์ สารสนเทศและความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษที่องค์กรอื่นไม่มี สารสนเทศในการสร้างผลิตผลและบริการใหม่ ๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในการพิจารณาโอกาสและอุปสรรค (OT) จากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาดังนี้ คือ

1. สภาพสังคม ประกอบด้วยโครงสร้างและจำนวนประชากร ทัศนคติและค่านิยม องค์ประกอบของสังคม การขยายตัวของชุมชน ความเจริญทันสมัยของสังคม การแข่งขันของหน่วยงานต่าง ๆ ฯลฯ

2. สภาพทางการเมือง ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล ท้องถิ่น ภูมิภาค กฎหมายข้อบังคับ ยุทธศาสตร์ของประเทศ เสถียรภาพทางการเมือง ความสอดคล้องระหว่างภารกิจกับนโยบายของรัฐ กลุ่มสนใจ กลุ่มกดดัน ฯลฯ

3. สภาพทางเศรษฐกิจ ประกอบด้วยรายได้ของประชากร พลังการใช้บริการผลผลิตอัตราการขยายตัวของผู้ใช้ผลผลิต ความต้องการ รสนิยมของผู้ใช้ผลผลิต

4. สภาพทางเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ความสามารถในการผลิตเทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้ ความสามารถในการใช้ผลผลิตหรือบริการอย่างอื่น ทดแทน ฯลฯ

5. สภาพขององค์กรคู่แข่ง ประกอบด้วย จำนวนขององค์กรคู่แข่ง ปัจจุบันและอนาคตคุณภาพและศักยภาพขององค์กรการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต ยุทธศาสตร์หลักขององค์กรคู่แข่ง จุดอ่อนและจุดแข็งในการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่ง

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นพลวัตรและเป็นอำนาจที่ซับซ้อนซึ่งองค์กรของเราและสภาพการบริหารดำเนินการของเราต้องเผชิญ และรับมือ สภาวะแวดล้อมจะส่งผลอย่างมากต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินยุทธศาสตร์

สภาวะแวดล้อมค่อนข้างแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก การกำหนดยุทธศาสตร์ของเราจะชัดเจนและมีรายละเอียดมาก และการปฏิบัติจะมีการควบคุมอย่างแน่นอน ตรงไปตรงมา

สภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงชัดเจน เราต้องปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติยุทธศาสตร์จะต้องยืดหยุ่นโดยปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม

สภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงอย่างรุนแรง เราต้องกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หลากหลายให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จากการกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้วข้างต้น สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป., หน้า 17) ได้กล่าวไว้ในเอกสารการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรถึงขั้นตอนในการวางแผนและปฏิบัติ ตามแผนยุทธศาสตร์ ไว้ ดังนี้

1. ชี้ชัดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
2. ประเมิน วิเคราะห์ การปฏิบัติในปัจจุบันที่จะส่งผลต่อจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์
3. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจะทำให้บังเกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
4. ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์
5. ประเมินผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และปรับปรุงยุทธศาสตร์ใหม่ตามความจำเป็นและเหมาะสม

ส่วน ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543, หน้า 182) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จึงควรประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจนเป็นการกำหนดขึ้นว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ยุทธวิธีขององค์การที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นอย่างไรคือ ภารกิจของหน่วยงาน (Mission Determination) จะต้องมีความชัดเจนในแง่ของความสำเร็จของสิ่งที่จะต้องทำ ทำขึ้นเพื่อใคร และจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การอย่างไรบ้าง

2. การศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายในองค์การด้วยการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ถึงตัวแปรต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์จะต้องมีความชัดเจน จึงต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ อย่างครอบคลุม

3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้กับหน่วยงาปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ ต้องใช้ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของการใช้ทรัพยากร

4. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนกลยุทธ์คือการนำเอาข้อมูลจากแหล่งวิเคราะห์มาผสมผสานข้อมูลเพื่อกำหนดทางเลือกซึ่งต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง การพิจารณาทางเลือกที่กำหนดจะคำนึงถึงความเป็นไปได้มากที่สุดโดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ เช่นขนาดขององค์การ ทรัพยากรที่ใช้ รายได้ขององค์การ กิจกรรมขององค์การ

5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว ว่ายุทธศาสตร์ที่ดีและเป็นไปได้เท่านั้นจะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือภารกิจขององค์การ

6. การพัฒนาโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เลือกไว้หรือเพื่อรองรับการปฏิบัติตามยุทธวิธีที่เลือก การพัฒนาโครงสร้างก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ลดปัญหาของระบบงานต่างๆที่อาจก่อให้เกิดผลเสียหาย ต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาตร์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

7. การกำหนดแผนรวมเป็นแผนงานโครงการกิจกรรมที่มีรายละเอียดชัดเจนให้ การปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์และภารกิจบังเกิดผล การกำหนดแผนรวมจึงมีลักษณะของกิจกรรมระยะต่างๆ ที่ มองเห็นภาพของการปฏิบัติหรือเส้นทางเดินอย่างชัดเจน

8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ดำเนินงาน การประเมินเป็นการตรวจสอบความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของแผนเพื่อการปรับและพัฒนาแผนให้สมบูรณ์

นอกจากนี้ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543, หน้า 183) ได้กล่าวถึง การทำแผนยุทธศาสตร์ในโรงเรียนว่าในการจัดการศึกษา อาจนำแนวคิดด้านการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้กับการวางแผนสถานศึกษาได้ เนื่องจากแผนระยะยาวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจนทันกับการเปลี่ยนแปลงและได้กล่าวถึงรูปแบบการวางแผนที่ต้องดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์โดยเริ่มจาก

1. การกำหนดว่าภารกิจของสถาบันการศึกษาให้เห็นภาพในระยะยาว ที่ชัดเจนปรัชญาของการจัดการศึกษาเพื่ออะไร เพื่อใคร และด้วยวิธีการอย่างไร การได้มาซึ่งภารกิจต้องเกิดขึ้นโดยคณะผู้บริหารกลุ่มสำคัญในการริเริ่มพิจารณาหนดเชิงนโยบาย

2. การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกภายในรวมไปถึงการประเมินสภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบันแนวโน้มต่าง ๆ ทางการศึกษา ความต้องการของชุมชนและสังคม ทรัพยากร และปัจจัยทางการศึกษา จุดเน้นหรือภารกิจที่สำคัญของสถาบัน จำนวนนักเรียน ห้องเรียน เทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น ในการดำเนินการวิเคราะห์อาจต้องใช้กลุ่มบุคคลหลายกลุ่มในโรงเรียนจนถึงผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกระดมสรรพกำลังเข้ามาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมการจัดทำแผนทั้งหมด

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของสถาบัน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรบ้างทำอย่างไรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

4. กำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน และจัดการศึกษาในขั้นนี้ต้องระดมความคิดจากทุกฝ่ายในสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมกันคิดหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดนำไปสู่การจัดทำแผนร่วมกันของสถาบัน ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย มาตรการแผนการเงินและงบประมาณจะได้หรือขอจากที่ใดระยะเวลาปฏิบัติผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน เป็นต้น

5. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ลักษณะของการประเมินควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดแผน มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ได้ทราบปัญหาและอุปสรรคอย่างทันที สำหรับการปรับและพัฒนา และเมื่อสิ้นแผนก็จะต้องมีการประเมินผลรวมของแผนให้เห็นชัดเจนส่วนของการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ประเมินนี้มีความสำคัญมาก แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารมักจะให้ความสนใจน้อย การประเมินจึงต้องจัดเข้าไว้เป็นขั้นตอนหนึ่งของแผน เพื่อให้เป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในส่วน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันกิจขององค์การ (Mission Analysis) ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่างานหลักขององค์การที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่

1.1 พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด

1.2 พันธกิจใดควรดำรงอยู่ เพราะเหตุใด

1.3 พันธกิจใด ควรปรับเปลี่ยนใหม่ หรือเพิ่มขึ้นใหม่เพราะเหตุใด

ผู้วิเคราะห์พันธกิจจะต้องศึกษาข้อมูลรอบด้านโดยศึกษาวิเคราะห์ย้อนอดีต สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวโน้มในอนาคต

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือการกำหนดภาพลักษณ์ใหม่ขององค์การในอนาคตที่มุ่งหวัง ที่จูงใจและท้าทายความสามารถในการพัฒนาไปให้ถึง

3. การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์การ รวมทั้งการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดในการพัฒนา หรือที่เรียกว่าการจัดทำ SWOT

4. การสร้างทางเลือกหรือกลยุทธ์ (Strategy) ในแต่ละพันธกิจขององค์การในทุกทางเลือกจะต้องผ่านการประเมินจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเป็นวิถีทางในการพัฒนาองค์การสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5. การกำหนดมาตรการ โครงการที่จะดำเนินการภายใต้ทางเลือกที่ตัดสินใจไว้แล้ว

6. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Operational Panning)

สรุปจากแนวคิดในเรื่องขององค์ประกอบและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์นั้นพบว่าแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ที่จะทำให้องค์การหรือองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรวม 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ขั้นการวิเคราะห์สถานภาพขององค์การ หน่วยงานสถานศึกษาโดยทบทวนภารกิจ หรือตรวจสอบทบทวนพันธกิจ ภารกิจขององค์การเป็นส่วนที่เรียกว่า (Mission Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis) และการวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis) (2) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ ภารกิจ กำหนดเป้าประสงค์ กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักขององค์การหรือสถานศึกษา (3) กำหนดกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ขององค์การสถานศึกษาเป็นการค้นหาอุปสรรคปัญหาในการดำเนินงานเพื่อกำหนดกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ นโยบาย กิจกรรมสำคัญตามกลยุทธ์ (4)ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์โดยนำกลยุทธ์ / ยุทธศาสตร์ที่ได้มาจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ และ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

แผนปฏิบัติการประจำปี (5) ประเมินผลและปรับแผน เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดไว้สักระยะหนึ่งจะต้องมีการประเมินผลว่ากิจกรรม งาน ภารงานที่ได้ดำเนินการไปนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่หรืออาจมีเหตุการณ์หรือสภาวะแวดล้อมหรือนโยบายอาจเปลี่ยนไป จึงมีความจำเป็นต้องประเมินผลงานและปรับแผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ขององค์กรใหม่เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพัฒนาเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในโรงเรียนของจังหวัดลำพูน

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ภายใต้แนวคิดการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result – Based Management : RBM) หรือผลงานเป็นหลัก โดยใช้ตัวดัชนีชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ความคุ้มค่าของงาน คือผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้คำตอบคือ ผลผลิต+ผลลัพธ์ แผนการปรับเปลี่ยนปฏิรูประบบราชการภาครัฐ รวม 5 เรื่องดังได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น

จะเห็นได้ว่า จากการที่ภาครัฐมีแผนในการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐ 5 เรื่องนั้น เรื่องหนึ่งที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญคือการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ โดยกำหนดแผนปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงินและพัสดุ เป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานภาครัฐจากการที่รัฐมีแผนในการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณการเงิน และพัสดุนั้นทำให้รัฐนำระบบการเงินใหม่มาใช้ในปัจจุบันเรียกว่าการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting:PBB) ซึ่งในระบบงบประมาณใหม่นี้ มีความจำเป็นต้องมีมาตรฐานรวม 7 ด้าน ดังนี้ การวางแผนงบประมาณ การกำหนดผลผลิต และการคำนวณต้นทุน การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินการการบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน

จากมาตราฐานด้านการเงินทั้ง 7 ด้านการวางแผนงบประมาณ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางมาตรฐานด้านอื่น ๆ ให้เกิดขึ้น เมื่อสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดนโยบายที่จะนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ในสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนจึงต้องดำเนินนโยบายดังกล่าวให้สอดคล้องกันโดยได้มีการประกาศนโยบายนี้ในการประชุมหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอในสังกัดและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ให้สถานศึกษาทุกแห่งดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 และทุกสถานศึกษาจะต้องมีแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ภายในการศึกษา 2546 และในปีงบประมาณ 2545 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ได้จัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่เป็นการพัฒนาตามสภาพที่เป็นอยู่ผู้ศึกษาจึงเห็นความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในปี

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ต่อๆไปให้มีความสามารถในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้อย่างจริงจังมีรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะทำให้การพัฒนานั้นเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คุ้มค่าต่อการดำเนินงานและทรัพยากรมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรประจำการ

หลักการและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างยิ่งดังจะเห็นว่าในทุกปีงบประมาณได้จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรมาโดยตลอด นอกจากนี้ ยังมีแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในปีพุทธศักราช 2545-2547 อย่างเป็นรูปธรรมดังปรากฏในเอกสารแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งสอดรับกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 กำหนดให้ปวงชนชาวไทยมีสิทธิรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ประกอบกับมาตรา 81ได้กำหนดให้มีแนวทางในการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้ คู่คุณธรรมและจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีหลักการในการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามนัยมาตรา 9 (4) และให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ

นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ตลอดจนแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545–2559) ต่างตระหนักและมองเห็นความจำเป็นในการพัฒนาคน และคุณภาพของคนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้มีการพัฒนาบุคลากรในปีประมาณ 2543 จากบุคลากรทั้งสิ้น 858,993 คนจำแนกเป็นครู อาจารย์ 313,006 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 36,642 คน ผู้บริหารการศึกษา 1,980 คน ศึกษานิเทศก์ 3,894 คน ข้าราชการพลเรือนสามัญ 12,319 คน ลูกจ้างประจำ 30,367 คน และกรรมการสถานศึกษา 460,725 คน ใช้งบประมาณ จำนวน 154 ล้านบาท ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทุกตำแหน่ง ได้ร้อยละ 16.47 แยกเป็นการพัฒนาครู อาจารย์ ร้อยละ 47.70 ผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 100 ผู้บริหารการศึกษา ร้อยละ41.61 ศึกษานิเทศก์ ร้อยละ 93.86 ข้าราชการพลเรือนร้อยละ13.75 ลูกจ้างประจำร้อยละ 3.63 และกรรมการสถานศึกษา ร้อยละ1.09 (สปช., 2545, หน้า 1)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526,หน้า 272ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

ส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2532,หน้า 118) ได้สรุปและให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้บุคลากรในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับ สมนึก นนธิจันทร์ (ม.ป.ป.,หน้า 77) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่าหมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลขณะที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1 เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

2 เพื่อให้บุคลากรนั้นๆมีความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543, หน้า 82) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง การเพิ่มพูนทักษะวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆร่วมทั้งเพิ่มความคล่องตัวและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีผลต่อการเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่ดีขึ้นของผู้ผ่านการฝึกอบรมและมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในที่สุด

จากความหมายและแนวคิดที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการเพิ่มคุณภาพในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเกิดความสุขในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญและจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิวัฒนาการด้านต่าง ๆ ในเรื่องเทคโนโลยีเทคนิคต่างๆที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานในหลากหลายรูปแบบบุคลากรในองค์การและหน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อกระแสเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ดัง ดนัย เทียนพุฒ (2540, หน้า 25) ได้แสดงทัศนของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Development)ว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การในการจัดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารฝ่ายบริหารงานบุคคลและผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องพุ่งความสนใจที่จะหาวิธีพัฒนาคนในองค์การ

ในส่วนของ วิจิตร ศรีสอ้าน และ วิลาศ สิงหวิสัย (2525,หน้า 280) กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของทุกหน่วยงาน นับตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุดจนถึงหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด ทั้งนี้เพราะคนเป็นตัวจักรสำคัญในการผลิตงานออกมา ส่วนทรัพยากรอื่น ๆ เช่น เงิน หรือเครื่องใช้ต่าง ๆ นั้นมีความสำคัญรองลงมาจากคน หากหน่วยงานใดมีคนดีปฏิบัติงานก็จะทำให้ได้ผลงานที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณสิ่งสำคัญประการแรกคือทุกหน่วยงานจะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 118) กล่าวว่า ในวงการต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมากแม้ในวงราชการก็มีการพัฒนาบุคลากรอย่างแพร่หลาย จะเห็นได้จากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย

สรุปได้ว่าองค์การและหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรคนให้มี คุณภาพ และมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะคุณภาพของคนคือผลของงาน งานจะดีมีคุณภาพขึ้นอยู่ที่คุณภาพของคน

รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การที่จะทำให้องค์กรหน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์การและหน่วยงานสามารถปรับความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆภายในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็วหากปรับตัวได้เร็วเท่าไรก็จะทำให้องค์การได้รับประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น การปรับความรู้สึกนึกคิดการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ คือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ความสามารถทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติการ (สปช.,2537,หน้า 1)

ทวีป อภิสิทธิ์ (2536 ,หน้า 14) และสมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (สำนักงาน ก.พ. 2535 อ้างใน สปช.,2537 หน้า 1) กล่าวถึงรูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร ไว้อย่างสอดคล้องกันว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรมี 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training)
2. การพัฒนา (Development)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

3. การพัฒนาโดยการศึกษา (Education)
มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่หลายองค์การใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2534,หน้า194) การฝึกอบรมคือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ส่วนทวีป อภิสิทธิ์ (2536,หน้า15) ให้ความหมายของคำว่าฝึกอบรมว่า เป็นเรื่องที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงลงไปเป็นเรื่องๆและส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการเตรียมหรือฝึกคนที่จะเข้าทำงาน หรือกำลังทำงานให้สามารถทำงานได้เหมาะกับงานหรืออาชีพที่ทำอยู่นั้นจึงใช้การฝึกอบรมเข้ามาช่วย

สำหรับ วิจิตร ศรีสอ้าน , วิลาศ สิงหวิสัย และชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2540,หน้า 300) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายซึ่งการฝึกอบรมทุกครั้งจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นหลักแล้วสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน พฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ของบุคคลในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้สูงขึ้นการฝึกอบรมต้องยึดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ไว้หลายเหตุผล ดังต่อไปนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543 หน้า 84) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม เป็น 3 ประเภท สรุป ได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการเตรียมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถก่อนเข้าทำงาน มี 2 กรณี คือ

1.1 การฝึกอบรมโดยสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ

1.2 การฝึกอบรมโดยหน่วยงานเอง

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมคนที่เข้าทำงานใหม่ หรือโอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่

3. การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงาน แบ่งเป็น 3 กรณี คือ

3.1 การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในงานที่ปฏิบัติ ตามความต้องการของหน่วยงาน

3.2 การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในด้านบริหาร

3.3 การฝึกอบรมหลักสูตรอื่นๆที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาเพื่อเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน

สำหรับ ทวีป อภิสิทธิ์ (2536,หน้า 16) จำแนกประเภทของการฝึกอบรม เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1 การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (Pre Promotional Training) เป็นการจัดฝึกอบรมสำหรับบุคคลที่จะเข้าทำงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าว สอบคัดเลือกได้แล้ว

2 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (Inservice Training) เป็นการฝึกอบรมบุคลากรประจำการหลังจากปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว

3 การฝึกอบรมเป็นกรณีพิเศษเฉพาะกิจ (Specialized Training) การฝึกอบรมชนิดนี้ จัดให้รู้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ตามความต้องการของผู้ที่จะเข้ารับการฝึก ส่วนใหญ่จะเน้นเฉพาะของ แต่ละวิชาชีพ

4 การฝึกอบรมประเภทการสัมมนา (Seminar) การสัมมนา คือการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา

ในส่วน กิติมา ปรีดีดิลก (2532,หน้า 120) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม เป็น 5 ประเภท คือ

1 การปฐมนิเทศ (Orientation) กรณีที่มีการบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบแนวปฏิบัติงานในองค์การ การวางตัว และรู้จักการดำเนินงานในองค์การ

2 ฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญ (Orientation or Introduction) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On-the job-training)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

3 ฝึกอบรบเทคนิคในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (Technical or Skilled Training) จัดให้ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ หรือมีเครื่องมือ เครื่องใช้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์การ

4 ฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)เป็นการอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับการขยายงานขององค์การ

5 ฝึกอบรมระดับนักบริหาร (Executive Development) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อสัมฤทธิผลของงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมสรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีหลายประเภทตาม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การ โดยแบ่งเป็นประเภทใหญ่ๆได้ 2 ประเภท คือ (1) การฝึกอบรมก่อนการทำงาน (2) การฝึกอบรมในระหว่างทำงาน ประการสำคัญที่สุดคือการฝึกอบรมตนเอง บุคลากรต้องตระหนักที่จะฝึกอบรมตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร การที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและเหมาะสมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรจะต้องมีกระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรม ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ สามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ มีองค์การและนักวิชาการ ได้กำหนดขั้นตอนกระบวน การฝึกอบรมไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534, หน้า 31) กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรม ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1 วิเคราะห์หาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม

2 สร้างหลักสูตรและทำโครงการฝึกอบรม

3 ดำเนินการฝึกอบรม

4 การรายงานการฝึกอบรมและติดตามประเมินผล

ในส่วนของ กิติมา ปรีดีดิลก (2532,หน้า 120) ได้กำหนดขั้นตอนของการฝึกอบรม ไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1 วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

2 ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน

3 วางโครงการฝึกอบรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ สถานที่ งบประมาณ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

4 เสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบผู้บริหารระดับสูง

5 จัดวางระเบียบการปฏิบัติงาน

6 ดำเนินการฝึกอบรม

7 ประเมินผลการฝึกอบรม

8 ติดตามผลเพื่อดูว่าความรู้และทักษะที่อบรมไปนั้น บุคลากรได้นำไปใช้เพียงใด

และ สำหรับ ศิริอร ขันธหัตถ์ (2531,หน้า 104) กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้น คือ

1 พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่หรือข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมด้านใด

2 พิจารณาว่าควรจะกำหนดหลักสูตร เนื้อเรื่อง ตลอดจนรายการฝึกอบรม อย่างไร

3 ดำเนินการฝึกอบรม หาวิธีดำเนินการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจ ตั้งใจ และเรียนรู้ได้รวดเร็วที่สุด

4 การติดตามผลเพื่อให้ทราบว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลดีอย่างไร เมื่อผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงาน และ นำผลที่ได้นำมาปรับปรุง พัฒนาการฝึกอบรมต่อไป

จากกระบวนการ ขั้นตอน ขององค์การ และ นักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่ากระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการ วางแผนอย่างหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการวางแผนสำหรับการฝึกอบรม โดยสรุปกระบวนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) ขั้นวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการจัดฝึกอบรม (2) วางแผนจัดทำโครงการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตร กำหนดงบประมาณ (3) ขั้นดำเนินการฝึกอบรม และ (4) ขั้นติดตามประเมินผลและรายงาน

วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งหนึ่งของกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรมซึ่งมีผู้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้หลายวิธี ดังนี้

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2543,หน้า 85) ได้นำเสนอเทคนิคในการฝึกอบรม มีเทคนิควิธีการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการฝึกอบรม ว่าต้องการให้บุคลากรในองค์การ มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ในเรื่องใด วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมาย แบ่ง ได้ 3 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ วิธีการที่อาจนำมาใช้ ได้แก่

1.1 การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการต่าง ๆ

1.2 การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นการแลกเปลี่ยน ความรู้ความคิดเห็น ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

1.3 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) โดยให้แสดงบทบาท ต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ เพื่อใช้บทบาทสมมุติ วิเคราะห์ ให้ความรู้

1.4 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายหัวข้อที่กำหนดให้เป็นคณะ

2. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้แก่ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) คือการศึกษากรณีที่กำหนดให้แล้ววิเคราะห์ปัญหา หาวิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไข มักใช้เมื่อต้องการ ให้บุคลากรปฏิบัติจริง ซึ่งจะต้องนำหลักทฤษฎีมาใช้

3. การพัฒนาทัศนคติ หรือความคิดใหม่ ๆ ทำได้โดยระดมความคิดเห็น (Brain Storming)เป็นวิธีที่นิยมมากซึ่งอาจจะนำวิธีกระบวนการกลุ่มหรือวิธีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis)

สำหรับสมคิด บางโม (2545, หน้า 85-96) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย และอาจใช้สื่อต่าง ๆประกอบการบรรยาย บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

2. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) อภิปรายโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คนให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการและสรุปหลังอภิปรายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

3. การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium) เป็นการบรรยายแบบมีผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย มีการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม

4. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง การสาธิตการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

5. การสอนงาน(Coaching)เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องโดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ

6. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

7. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) บางครั้งเรียก (Buzz Group) หรือ ฟิลลิป 6-6 แบ่งผู้เข้ารับการอบรมจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อย 2-6 คน

8. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาจากเรื่องราวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้แก้ปัญหาต่าง ๆ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

9. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่มใหญ่ เปิดโอกาสให้ผู้ประชุมแสดงความคิดเห็นซักถาม ปรึกษา ข้อเท็จจริงกับวิทยากร

10. เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการแข่งขันกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริงเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ การมีมีนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ

11. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทสถานการณ์ที่เหมือนจริงโดยกำหนดโครงเรื่องให้ผู้แสดงคิดคำพูดไปตามท้องเรื่อง

12. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ปฏิบัติการอย่างเดียวกันหรือคล้ายกัน แล้วพบปัญหาที่เหมือนๆกัน ร่วมแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติการแก้ปัญหา

13. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การให้ผู้เข้าอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะให้ความรู้ด้านทฤษฎีก่อนลงมือปฏิบัติ

15. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นกิจกรรมฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่นโดยสังเกตลักษณะท่าทาง เป็นต้น

สำหรับ กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 121) และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 , หน้า 36-48) ได้กำหนดเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม คล้ายกันในส่วนที่วิธีการเหมือนกันแต่ใช้คำแตกต่างกันคือวิธีซินดิเกต(Syndicate) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใช้ (Buzz Session, Buzz Group Method)ซึ่งเป็นวิธีการแบ่งกลุ่มย่อยออกจากกลุ่มใหญ่ให้อภิปรายปัญหาแล้วรายงานต่อที่ประชุมใหญ่นอกจากนี้ในส่วนที่แตกต่างกันคือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะเพิ่มในเรื่องของเกมส์จัดการ (Management Game) และทัศนศึกษา (Field Trip)

สรุปได้ว่าวิธีการฝึกอบรม หรือ เทคนิคการฝึกอบรม มีหลายวิธีการจะนำวิธีใดไปใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้เรื่องอะไรและเป้าหมายบุคลากรเป็นใคร วิธีการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อย ซึ่งอาจจะมีการผสมผสานหลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละครั้งก็ได้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

การพัฒนา (Development)

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนา ว่าเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ดังเช่น ทวีป อภิสิทธิ์ (2536, หน้า 15) ให้ความหมายของคำว่าการพัฒนา คือการทำให้คน

เจริญงอกงาม (To make people grow) มีความหมายว่าอะไรก็ตามที่ทำให้คนเจริญก้าวหน้าดีขึ้นกว่าเดิมแล้วก็จัดอยู่ในความหมายของ “การพัฒนา” ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534 ,หน้า 193) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีที่เกี่ยวกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์การ การจะบรรลุผลการพัฒนาบุคคลดังกล่าว คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น

ในส่วนของ ชูชัย สมิทธิไกร (2544, หน้า 6) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือ เพื่อให้บุคคลมีความเจริญงอกงามเติบโตทางจิตใจการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีเป้าหมายในระยะยาวและมุ่งหวังให้บุคคลมีความงอกงามเจริญเติบโตมากกว่ามุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นและการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายชนิดเช่นการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษาทั้งในสถานศึกษา การเรียนด้วยตนเอง การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร

และสมคิด บางโม (2545, หน้า 13) ได้กล่าวถึงการพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่เจริญขึ้น ดีขึ้น เป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าเป็นตัวคน ระบบงาน องค์การ สถานที่ ทฤษฎี ความรู้สึกนึกคิด ฯลฯ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้นมีหลายวิธี เช่น การสอนงาน การประชุม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การส่งไปดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ เป็นต้น

การพัฒนาโดยการศึกษา (Education)

ทวีป อภิสิทธิ์ (2536,หน้า 15) ได้ให้ความหมาย คำว่าการศึกษาหมายถึงการทำให้คนมีความรู้ (To make people know) นั้น จะมีความหมายกว้างมากคือไม่ว่าอะไรก็ตามที่ทำให้คนมีความรู้ ไม่ว่าจะเป็นทางลบหรือทางบวก อยู่ในความหมายของการศึกษาทั้งสิ้น

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537,หน้า1)ให้ความหมายการพัฒนาโดยการศึกษา คือประสบการณ์เรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญ มุ่งเน้นการเพิ่มพูน ความรู้และสติปัญญาของแต่ละบุคคล เป็นการเตรียมการเพื่อให้บุคคลมีความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานหนึ่งงานใด ที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้เวลานานเป็นปีหรือมากกว่าหนึ่งปีขึ้นไปความรู้ที่ได้รับจะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพและสิ่งที่ได้รับก็คือ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

วุฒิบัตร ประกาศนียบัตร หรือ ปริญญาบัตรที่ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการศึกษาซึ่งจะวัดผลด้วยการสอบโดยสถาบันที่ไปเข้ารับการศึกษา

สำหรับ ชูชัย สมิทธิไกร (2544, หน้า 6)ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมกับการศึกษาแตกต่างกันในบางประการในด้านจุดมุ่งหมาย วิธีการ และระยะเวลา โดยการศึกษามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาคนให้มีความรู้พื้นฐานเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์การ วิธีการศึกษาส่วนใหญ่จัดโดยสถาบันการศึกษาต่างๆเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจทั่วๆไปและนักศึกษาจะเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายเอง ส่วนการฝึกอบรมจะจัดโดยองค์การต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตนคติของบุคลากร ซึ่งส่วนใหญ่ทางราชการเป็นผู้เสียค่าใช้จ่ายให้ ในด้านระยะเวลาการศึกษาจะไม่มีเวลาสิ้นสุดแม้จะศึกษาจบไปแล้วอาจจะยังต้องศึกษาต่อด้วยตนเองต่อไปตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมจะกำหนดระยะเวลาแน่นอน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534,หน้า 161-165) ได้ให้ ความหมายของคำว่า ศึกษา ว่าเป็นการเพิ่มพูนวิทยฐานะด้วยการเรียนตามหลักสูตรในสถานศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญา หรือประกาศนียบัตร และได้แบ่งประเภทของการศึกษาต่อ ดังนี้

การศึกษาต่อภาคปกติ หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา

การศึกษาต่อภาคนอกเวลา หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ

การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการ ตามที่สถานศึกษาหน่วยงานของทางราชการ หรือคุรุสภาจัดขึ้น ในภาคฤดูร้อน

การไปศึกษาต่อของข้าราชการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภท ก กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไป และประเภท ข ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง

นอกจากนี้ข้าราชการยังสามารถไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา โดยใช้เวลาราชการบางส่วนและไม่ใช้เวลาราชการ

และ กิติมา ปรีดีดิลก (2532,หน้า 122)ได้ให้ความหมายถึง การลาศึกษาต่อว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจจะล้าสมัยไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูงเพื่อให้ได้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นการบำรุงขวัญ และกำลังใจ การลาศึกษาต่อแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ การศึกษาต่อภายในประเทศ และการศึกษาต่อภายนอกประเทศนอกจากนี้ยังได้แบ่งการศึกษาต่อภายในประเทศเป็นการศึกษาต่อประเภท ก และประเภท ข

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบที่สากลนำมาใช้ 3 รูปแบบคือการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษา การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนา การฝึกอบรมและการพัฒนาจะเกิดมีขึ้นได้บุคลากรจะต้องใช้การศึกษาความหมายของคำสามคำนี้ ทวีป อภิสิทธิ์ (2536, หน้า 15)ได้อธิบายให้เห็นว่า คำว่าการศึกษาเป็นคำที่ มีความหมายกว้างครอบจักรวาล เป็นร่มใหญ่ที่คลุมหมดทั้งคำว่า การพัฒนา การฝึกอบรม เพราะทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมก็จะต้องใช้การศึกษาเข้าไปเป็นส่วนประกอบ ส่วนคำว่าการพัฒนานั้น ดูจะมีความหมายแคบลงมาจากคำว่าการศึกษา ตรงที่การพัฒนาจะดูเฉพาะตรงจุดที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ความเจริญขึ้น เติบโตขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการมองในด้านบวกส่วนการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่แคบลงมา คือมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ

จากรูปแบบในการพัฒนาบุคคลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาบุคคลของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537, หน้า 5) ซึ่ง เปรียบเทียบความหมายของคำว่า การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม สรุปได้ว่าการศึกษา (Education) มุ่งคนโดยเพิ่มความรู้ สติปัญญา ให้แก่คน ใช้เวลานานเนื้อหาที่ศึกษากว้าง จัดโดยสถาบัน

การพัฒนา (Development)เป็นการเพิ่มความสามารถ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน ใช้เวลาสั้นต่อเนื่องจัดโดยองค์การ ผู้บังคับบัญชา หรือโดยตนเอง เนื้อหาตรงกับความสามารถและงานในอนาคต โดยเน้นการพัฒนาองค์การเป็นหลัก

การฝึกอบรม (Training) เพิ่มความรู้ ทัศนคติ ความชำนาญ พิจารณาเฉพาะงานที่ทำในระยะเวลาสั้น ๆ จัดโดยหน่วยงานภายในหรือนอกสังกัด เนื้อหาตรงกับงานที่ปฏิบัติ

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบซึ่งมีหลักการจุดเน้นแตกต่างกัน การจะใช้รูปแบบ วิธีการใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ความจำเป็น ซึ่งได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าการพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินการได้ทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลางและระยะยาว สามารถที่จะนำวิธีการรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ให้เหมาะกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การต่อไป

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากที่ผู้ศึกษา ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารการศึกษา ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสในจังหวัดลำพูน ความหมายของคำว่า การศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรม ตลอดจนรูปแบบเทคนิควิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้วยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จรูญ ไชยวงศ์ (2539, หน้า ข)ได้ศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานฝ่ายแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่ในสังกัดกำหนดให้การจัดทำแผนงานโรงเรียนอยู่ในการดูแลและรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ครูที่ปฏิบัติงานแผนส่วนใหญ่ไม่เพียงพอ ไม่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการวางแผน

สำหรับ จรูญ วงค์คำ (2541,หน้า ง-จ) ได้ทำการศึกษาการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า สภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติทั้ง10 ด้าน คือการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดเตรียมบุคลากร งบประมาณ วัสดุ การประชุมครู กรรมการโรงเรียน และผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในการวางแผนด้านต่างๆพบว่ามีปัญหาในการวางแผนอยู่หลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

ในส่วนของ จำเริญ สงคราม (2541,หน้า 48-50)ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าด้านหลักการของการฝึกอบรมบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีความต้องการให้ ฝึกอบรมต้องสามารถนำผลไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการอบรมได้และต้องการให้การฝึกอบรมตรงกับความสนใจและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสำหรับวิธีการฝึกอบรมบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีความต้องการศึกษาดูงานนอกสถานที่ อยู่ในระดับมาก การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมอภิปราย ตามลำดับ

สำหรับ สายพิน สุภาแสน (2542,หน้า ข)ได้ศึกษาสภาพการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนรัตนาเอื้อวิทยา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงราย พบว่า แหล่งข้อมูลที่ครูจะได้รับส่วนใหญ่ในเรื่องการวางแผนจะได้รับจากผู้บริหารและพบว่าครูส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ วางแผน จึงต้องการให้มีการจัดอบรมให้ความรู้ด้านการวางแผนการศึกษาแก่ครูทุกคน

ส่วน สายวสันต์ จันทร์ตา (2542, หน้า ง) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ได้สรุปว่าการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

และ สิริณา เมธาธราธิป (2545, หน้า ง) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ สรุปว่า ในส่วนของวิธีการพัฒนาบุคลากรต้องการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่าการวางแผนเป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียนที่จะต้องจัดทำ ส่วนใหญ่ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน คือฝ่ายวิชาการ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบการวางแผนและครูในโรงเรียนควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการวางแผนแก่ครูทุกคน นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรในเรื่องอื่น ๆ ต้องจัดขึ้นให้มีรูปแบบสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของครู รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้มี เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเชิญวิทยากรมาบรรยาย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงอภิปราย และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาประกอบแนวทางการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved