

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

1.3 ประเภทของสมรรถนะ

1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2. สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน

2.1 ต้นแบบสมรรถนะหลัก

2.2 มาตรฐานความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ

ตำแหน่ง

2.3 การประเมินสมรรถนะ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

3. หลักสูตรฝึกอบรม

3.1 ความหมายและความสำคัญของหลักสูตร

3.2 องค์ประกอบของหลักสูตร

3.3 การพัฒนาหลักสูตร

3.4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

3.5 การประเมินหลักสูตร

3.6 การปรับปรุงหลักสูตร

3.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร

4. การฝึกอบรม

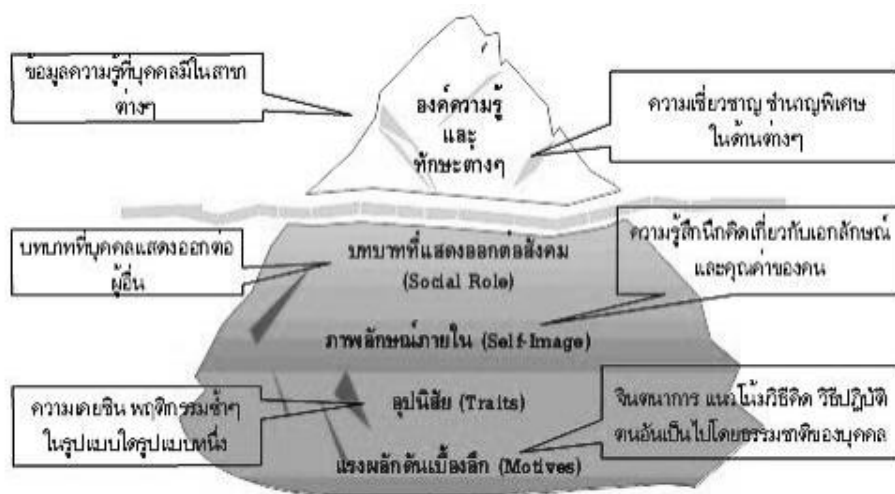
4.1 ความหมายของการฝึกอบรม

4.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

- 4.3 ความสำคัญของการฝึกอบรม
- 4.4 ขั้นตอนการฝึกอบรม
- 4.5 ลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี
- 4.6 เทคนิคและวิธีการการฝึกอบรม
- 4.7 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดยใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่งานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ไดแก ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัด ที่ทำให้คนผิวดำ และชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัด ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลนด์ ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ของแมคเคลแลนด์ ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลนด์ (McClelland) ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษา และใช้กันต่อๆ มา จนถึงทุกวันนี้ความแตกต่างระหว่างบุคคล เปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยมีส่วนที่เห็นได้งาย และพัฒนาได้งาย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ไดแก แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ นี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพประกอบ 2 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 1-4)



ภาพประกอบ 2 แสดงแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ชูชัย สมิตธิโก (2550, หน้า 29)

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายได้ว่า บุคลิกลักษณะ (Characteristic) ของคนเปรียบเสมือน ภูเขาน้ำแข็งไว้ ดังนี้

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ซึ่งหมายถึง

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ซึ่งหมายถึง

3. บทบาททางสังคม (Social role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลสนองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวความคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลทำให้เกิดความตื่นตัวในส่วนราชการและนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เริ่มนำมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการ จากการทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based human resource Development) ในระบบของการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (senior executive system) การปรับปรุงระบบในการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะ และการกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 5)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมี ความรู้ ทักษะ พฤติกรรมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าใครจะสามารถดึงตัวตนของตนเอง หรือเข้าใจในความคิดของตัวเองได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งบางส่วนเป็นพฤติกรรมที่แอบแฝงจะเห็นรู้ได้เมื่อได้เกิดเหตุการณ์ต้องคิดหรือตัดสินใจ ความโดดเด่นจึงจะแสดงออกมา

1. ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ดังนี้

สุกัญญา รัตมิตรรณโชติ (2548, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กนกอร ปราชญ์นคร (2550, หน้า 90) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จมีผลงานได้ตามเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะและเจตคติ แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

ภุายิน วงศ์หงส์ (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

รัชฎา ณ นาน (2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ คือ คุณลักษณะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคล ที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล หรือสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะที่ดีที่ส่งผลทำให้แสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานให้ประสพผลสำเร็จสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ตามตำแหน่ง หรือประเภทของงานนั้นๆ

2. ความสำคัญของสมรรถนะ

มีผู้ให้ความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 3) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และ ต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่ง

พัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ Competency ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ ดังนี้

1. การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
5. การบริหารผลงาน (Performance management)
6. การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
7. การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

สุรพงษ์ มาลี (2549, หน้า 19-20) ได้ให้ความสำคัญของสมรรถนะไว้ว่า

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง
2. สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
3. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากร ทั้งเรื่องงบประมาณ และเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
4. ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ซูซัย สมิทธิไกร (2550, หน้า 8) ได้อธิบายว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร คือ

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (key performance indicators : KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น เพราะถ้าบุคลากรทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ

จากการศึกษาความสำคัญของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญในตัวตนของบุคคล ทำให้เห็นถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สามารถถ่ายทอดออกมาให้เห็นในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ และทำให้ทราบว่าจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้และแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรต่อไป มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของสมรรถนะตามทฤษฎีที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 49) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของทุกองค์การที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ สามารถแสดงลักษณะเฉพาะของบุคคล จำแนกแยกแยะผู้ที่มีผลงานดีเด่นปานกลางและสูงออกจากกัน และเป็นสมรรถนะที่สั่งสมและอยู่กับบุคคล

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Job Related Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานใดต้องมีเพิ่มจากสมรรถนะหลัก มีลักษณะเป็นความรู้เฉพาะทาง และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งๆ สามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและจากประสบการณ์ทำงาน

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (specific technical competency)

เทียน ทองแก้ว (2549, หน้า 5) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) คือ สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น นักดนตรี นักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) คือ สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) คือ ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) คือ ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, หน้า 28-30) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มสมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะพื้นฐานหรือคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร ที่จะต้องมีตั้งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน

2. กลุ่มที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก เป็นกลุ่มสมรรถนะที่ประกอบด้วยสมรรถนะ 3 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มสมรรถนะบุคคล ได้แก่ personal, individual competency กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ functional, job, professional, technical competency และกลุ่มสมรรถนะที่ใช้สำหรับงานของผู้ที่ทาหน้าที่ในสายงานบริหาร ได้แก่ leadership, managerial competency

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 4) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนข้าราชการให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

จากศึกษาประเภทของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรักชอบ เป็นต้น และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็น

คุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

4. องค์ประกอบของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ ไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548, หน้า 22) และ มาฆมาส กาญจนการ (2549, หน้า 12) ได้ให้ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลักสอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถานฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นใน

การปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกจากบุคคลนั้นๆ เช่น อุปนิสัย ทักษะ แรงผลักดันเบื้องต้น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร

McClelland (1973, p. 18 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, หน้า 15) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะ ไว้ 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วองไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะ สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง

สมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน

กฤษฎวรรณ เสวีพงศ์ (2555, หน้า 7) ได้นิยามความหมายสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน คือ คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะด้านจิตใจหรืออุปนิสัยที่ส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และจำเป็นต่อการทำงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ประสานเอื้ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนงานอื่นๆ ให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น ดำเนินไปได้ด้วยดี และเกิดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และขอบข่ายงานธุรการนั้น ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานพัสดุ งานข้อมูลสารสนเทศ งานการประสานงาน งานประชาสัมพันธ์ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานธุรการ

1. ต้นแบบสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 2-32) ได้กำหนดโครงสร้างสมรรถนะ (competency model) สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างต้นแบบสมรรถนะในภาคราชการพลเรือนไทย โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งต้นแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency)

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competency)

สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นกรอบหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้กำหนดต้นแบบสมรรถนะหลักไว้ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน และมีระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
3. มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็น

ความสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้

ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ได้ผลงานที่ดี

เกณฑ์มาตรฐาน

เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1. ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

2. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

2. พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

1. ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

จากการศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดและจุดเน้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้ 1) บทบาทและหน้าที่งานธุรการ 2) คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานธุรการ 3) ภาระงานธุรการ และ 4) แนวทางการปฏิบัติงานสารบรรณและงานธุรการ

2. การบริการที่ดี (service mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและมีระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วย

ความเต็มใจ

1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ
2. ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ
3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่

4. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

1. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ

2. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

1. ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

2. ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน

3. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

1. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

2. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ

3. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

จากการศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดและจุดเน้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนด้านการบริการที่ดี ดังนี้

1) เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ 2) ลักษณะการให้บริการที่ดี

3) การสร้างความประทับใจ และ 4) หลักการและทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานธุรการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และมีระดับสมรรถนะ ดังนี้

- ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ

ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ

ในสาขาอาชีพของตน

2. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น

3. ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วย

การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ

และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

1. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ

ของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน

2. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงาน

ของตน อย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้

วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ

มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่

มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเอง

ให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็น

สหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง
วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงาน
ของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความ
เชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

2. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ
วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุป
รายละเอียดและจุดเน้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ
เสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนด้านการส่งเสริมความ
เชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังนี้ 1) ความรู้เชิงเทคนิค หรือการจัดการ 2) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้
เพิ่มขึ้น 3) การใช้ความรู้ในงาน และ 4) สอนความรู้ในงานให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม คือ
การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม
จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นข้าราชการ
และมีระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 มีความสุจริต

1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตาม
กฎหมาย และวินัยข้าราชการ

2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้

2. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็น

ข้าราชการ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และ
จรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ

2. เสี่ยงละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทาง

ราชการ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยื่นหยัดเพื่อ

ความถูกต้อง

1. ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก

2. กล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อ

ความยุติธรรม

1. ยื่นหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

จากการศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดและจุดเน้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ดังนี้ 1) ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม 2) คุณธรรมในการทำงาน 3) จริยธรรมในการทำงาน และ 4) ค่านิยมสร้างสรรค์

5. การทำงานเป็นทีม (teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมและมีระดับสมรรถนะ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตน

ได้รับมอบหมาย

2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงาน

ของตนในทีม

3. ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของสมาชิก

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

1. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
2. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม

3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

1. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวันข้างหน้า ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

จากการศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุป รายละเอียดและจุดเน้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการจัดทำเนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อ เสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนด้านการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 2) ปรับเปลี่ยนความคิดการทำงานร่วมกันเป็น ทีม 3) วิธีการลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี และ 4) ปัญหาของงานกับการทำงาน เป็นทีม

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ในปัจจุบันแต่ละองค์กรพยายามนำเอา สมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการบริหารองค์กร ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ เพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ผู้วิจัยได้ยึดต้นแบบสมรรถนะหลักของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการกำหนดสมรรถนะที่ต้องการเสริมสร้าง ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 5) การทำงานเป็นทีม และผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดและจุดเน้นของสมรรถนะแต่ละด้าน เพื่อนำไปใช้สำรวจความต้องการในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ ธุรการโรงเรียน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

- บทบาทและหน้าที่งานธุรการ
- คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานธุรการ
- ภาระงานธุรการ
- แนวทางปฏิบัติงานสารบรรณและงานธุรการ

2. การบริการที่ดี ประกอบด้วย

- เทคนิคการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ
- ลักษณะของการให้บริการที่ดี
- การสร้างความประทับใจ
- หลักการและทัศนคติของผู้รับผิดชอบงานธุรการ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- ความรู้เชิงเทคนิค หรือการจัดการ
- แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น

- การใช้ความรู้ในงาน
- สอนความรู้ในงานให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย
- 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
 - ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม
 - คุณธรรมในการทำงาน
 - จริยธรรมในการทำงาน
 - ค่านิยมสร้างสรรค์
- 5. การทำงานเป็นทีม
 - ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
 - ปรับเปลี่ยนความคิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม
 - วิธีการลดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคี
 - ปัญหาของงานกับการทำงานเป็นทีม

และจากการสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะ

ในการปฏิบัติงานกับเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ปีการศึกษา 2560 จำนวน 25 คน พบว่า สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาในระดับมากและมากที่สุด มี 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี และ 3) การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงนำทั้ง 3 สมรรถนะ สร้างหลักสูตรฝึกอบรม

2. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 7-11)

ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ดังนี้

1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1.1 ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานใน

ตำแหน่งประเภททั่วไป

1.1.1 ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ

ระดับที่ 1 คือ มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

1.1.2 ระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ
ระดับที่ 2 คือ มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และมีความรู้
ความสามารถประสบการณ์ และความชำนาญหรือมีทักษะเฉพาะทาง

1.1.3 ระดับอาวุโส กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ
ระดับที่ 3 คือ มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 2 และมีความรู้
ความสามารถประสบการณ์ และความชำนาญ หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค หรืองาน
ฝีมือเฉพาะทางระดับสูง

1.1.4 ระดับทักษะพิเศษ กำหนดให้ต้องมีความรู้ความสามารถ
ระดับที่ 4 คือ มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 3 และมีความรู้
ความสามารถประสบการณ์ และความชำนาญ หรือมีทักษะในงานเชิงเทคนิค
หรืองานฝีมือเฉพาะทางระดับสูงมาก จนได้รับการยอมรับในระดับชาติ

1.2 ระดับความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการตำแหน่ง
ประเภททั่วไป

1.2.1. ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมี
ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 1 คือ มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย
หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่

1.2.2 ระดับอาวุโสขึ้นไป กำหนดให้ต้องมีความรู้เรื่องกฎหมาย
และกฎระเบียบราชการ ระดับที่ 2 คือ มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1
และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2. ระดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ทักษะ หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิด
ความชำนาญ และคล่องแคล่ว

2.1 การใช้คอมพิวเตอร์

2.1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และ
ระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1 คือ สามารถใช้คอมพิวเตอร์
ในระดับเบื้องต้นได้

2.1.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภท
วิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2
คือ มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว

2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ

2.2.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1 คือ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารเข้าใจ

2.2.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2 คือ มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ได้

2.3 การคำนวณ

2.3.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1 คือ มีทักษะในการคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

2.3.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2 คือ มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ 1 และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง

2.4 การจัดการข้อมูล

2.4.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน และระดับชำนาญงาน กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 1 คือ สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น

2.4.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการขึ้นไป และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมีทักษะ ระดับที่ 2 คือ มีทักษะระดับที่ 1 และสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

3. ระดับสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งทั่วไป

3.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 คือ แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

3.1.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมาย

3.1.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับ 4 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

3.1.5 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 คือ แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ

3.2 บริการที่ดี

3.2.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 คือ สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

3.2.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

3.2.2 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

3.2.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับ 4 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

3.2.5 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

3.3.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 คือ แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

3.3.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน

3.3.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3.3.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับ 4 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

3.3.5 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

3.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

3.4.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 คือ มีความสุจริต

3.4.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

3.4.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

3.4.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ ระดับสูง กำหนดให้ต้องมี ระดับ 4 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง

3.4.5 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

3.5 การทำงานเป็นทีม

3.5.1 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 1 คือ ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

3.5.2 ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโสขึ้นไป และประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 2 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

3.5.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ และประเภทอำนวยการ ระดับต้น กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 3 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

3.5.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ และประเภทอำนวยการ กำหนดให้ต้องมี ระดับ 4 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3.5.4 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ กำหนดให้ต้องมี ระดับที่ 5 คือ แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547, หน้า 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. Basic Level ขั้นเรียนรู้ การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นหรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

2. Doing Level ขั้นปฏิบัติ การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
3. Developing Level ขั้นพัฒนา ความสามารถในการนำสมาชิกในทีมรวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน
4. Advanced Level ขั้นก้าวหน้า การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานและความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นๆ ได้ตามที่กำหนด
5. Expert Level ขั้นผู้เชี่ยวชาญ การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถ ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงานและมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระดับสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแก้ปัญหา โดยกำหนดเกณฑ์วัดความสามารถไว้ 5 ระดับ ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 5) กำหนดให้เจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนอยู่ในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้ต้องมียุทธศาสตร์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ 1

3. การประเมินสมรรถนะ

ณรงวิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 77-80) ได้กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะ (Competency) เพื่อใช้ในการประเมินผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมี Competency อยู่ในระดับใด
2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมิน ประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวกและลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้
3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ
4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 15–18)
ได้แบ่งประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุดหรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย
2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมในการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย
3. Self-Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็นต่างๆ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ธีรพจน ฐิริโสภณ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนที่เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย จะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ทำหน้าที่ประสานและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเป็นบุคคลกลุ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในกรอบแนวคิด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือแรงร่วมใจของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย ด้านความร่วมมือร่วมใจ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ ระดับ การศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาการทำงาน ส่วนใหญ่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันยกเว้น ลูกจ้างชั่วคราวมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจมากกว่าลูกจ้างประจำและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญา มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่า บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป และระดับมัธยมศึกษา

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์การ ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับ ประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ผ่านข้อมูลที่ไดจากการประชุมเชิงปฏิบัติการจากการศึกษางานวิจัย และเอกสารตำรา บทความวิชาการ และกึ่งวิชาการต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานรวมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ

2. ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร มีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะ ในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็จริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง สอนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

3. ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็จริง ภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวมทุกดานรายดานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกดานและรายดานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกดานและรายดานสูงขึ้น

4. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน ภายหลังการพัฒนา รวมทุกดานและรายดาน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

5. ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอ ที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

คุณค่า (Value) ของขอคนพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้คนหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เองนำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะรวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสอนทองถิ่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การหรือไม่

ประภัสสร มีน้อย (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากการรอบคุณลักษณะของบุคลากรในส่วนราชการ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 13 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นสอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากมากไปน้อย คือ

- 1) คุณธรรมจริยธรรม 2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 3) การมุ่งเน้นการให้บริการ
- 4) การทำงานเป็นทีม 5) ความรับผิดชอบ 6) ความเป็นมืออาชีพ 7) ทักษะการใช้ความคิด
- 8) ทักษะในการสื่อสาร 9) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 10) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 11) การปรับตัวหรือความยืดหยุ่น 12) การดำเนินการเชิงรุกหรือการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 13) ภาวะผู้นำ

ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 88 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุด 58 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานระดับมากจำนวน 30 รายการ

ญาณี ล้วนประเสริฐ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารโรภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 2) ระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร คือ 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านบริการที่ดี ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามลำดับและตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านความร่วมมือร่วมใจตามลำดับ และตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจและด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ สำหรับลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่มีความเห็นสอดคล้องตรงกัน คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด รองลงไปได้แก่ การมีจิตมุ่งบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำ

ศิริรัตน์ พันธจิณา (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้สมรรถนะหลักเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักที่มีความต้องการในการพัฒนามากที่สุด และรองลงมา คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม มีความต้องการน้อยที่สุด และข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากที่สุด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะสรุปได้ว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กรต่างๆ ส่วนใหญ่ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมาจนถึงปานกลาง และบุคลากรยังมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริการที่ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน โดยยึดต้นแบบสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม และเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพของตัวบุคคลและองค์กรสูงสุด

หลักสูตรฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของหลักสูตร

1.1 ความหมายของหลักสูตร

คำว่า “หลักสูตร” แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Curriculum” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Currere” หมายถึง “Running Course” หรือ เส้นทางที่ใช้วิ่งแข่ง (สุนีย์ ภูพันธ์, 2546, หน้า 6) มีนักการศึกษาได้ให้นิยามไว้มากมายหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับปรัชญา ความเชื่อพื้นฐาน ความเข้าใจ และประสบการณ์ของแต่ละคน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับงานเฉพาะอย่างของแต่ละคนที่ศึกษาหรือกรอบความคิดของงานวิจัยแต่ละเรื่อง ดังต่อไปนี้

Armstrong (2003, p. 20) ได้ให้ความหมายเป็นการเฉพาะว่า หลักสูตร หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและสร้างหลักสูตรซึ่งมีเป้าหมายสำหรับการเตรียมการและการประเมินแผนการตัดสินใจที่จะพัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะด้านความรู้ และทักษะ ความหมายดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ 3 ปัจจัยหลักของหลักสูตรคือ การถ่ายโยงความรู้ กระบวนการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และการสร้างการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลความรู้สารสนเทศใหม่ๆ

วัฒนา สุวรรณไตรย์ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายของหลักสูตรในวงแคบ หมายถึง วิชาหรือเนื้อหาวิชาต่างๆ ที่กำหนดให้ผู้เรียนตามระดับชั้น เป็นลักษณะของสาระวิชาที่จัดให้ผู้เรียนตามลำดับชั้นเป็นลักษณะของสาระวิชาที่จัดให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มแต่ละระดับคำนึงถึงพัฒนาการด้านสติปัญญาโดยจัดอยู่ในรูปของเอกสารที่เป็นโครงการการศึกษาและความรู้ที่ต้องการถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียน

2. ความหมายของหลักสูตรในแนวกว้าง ซึ่งหมายความว่าครอบคลุมถึงประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับทั้งในและนอกห้องเรียน เป็นประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียน โดยคำนึงถึงพัฒนาการทุกด้านและการสนองความต้องการของผู้เรียน

ชวลิต ชูกำแหง (2551, หน้า 15) สรุปไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนมีทั้งส่วนที่เป็นเอกสาร หลักฐาน กระบวนการที่ใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม สื่อวัสดุต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

อรรณวิ ไชยปัญญา (2556, หน้า 76) สรุปไว้ว่า ในความหมายที่แคบหลักสูตรคือ รายวิชา ส่วนความหมายที่กว้างหลักสูตรคือ มวลประสบการณ์ทั้งหลาย ที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งในและนอกสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากการศึกษาความหมายของหลักสูตร สรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมทั้งหลายที่จัดให้ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเอง ให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

1.2 ความสำคัญของหลักสูตร

ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตร ดังนี้

ปิยะดา พูลทจักร (2549, หน้า 3-4) ได้สรุปว่า หลักสูตรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาในทุกระดับ เพราะหลักสูตรเปรียบเสมือนกับหางเสือที่จะคอยกำหนดทิศทางการจัดการเรียนรู้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา หรือ หลักสูตรเป็นเครื่องชี้แนวทางในการจัดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งครูจะต้องปฏิบัติตามเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษามุ่งจุดหมายเดียวกัน หลักสูตรจึงเป็นหัวใจสำคัญในการศึกษา ถ้าประเทศใดมีหลักสูตรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้ประเทศนั้นสามารถพัฒนาคุณภาพและศักยภาพของคนในประเทศได้อย่างเต็มที่

สมันท์ ธาตุทอง (2550, หน้า 4-5) กล่าวว่า หลักสูตรมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนในสังคมให้มีคุณลักษณะที่สังคมคาดหวัง เพราะเป็นเครื่องมือที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยหลักสูตรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคลสามารถปลูกฝังพฤติกรรม คุณธรรม จริยธรรม วางรากฐานความคิดที่เป็นการสนับสนุนและสอดคล้องกับสภาพ สังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เป็น โครงการแผนงาน ข้อกำหนดที่ชี้แนะให้ผู้บริหารการศึกษา ครู อาจารย์ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปดำเนินงานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2554, หน้า 7) ได้สรุปความสำคัญของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นแผนและแนวทางในการจัดการศึกษาของชาติ ให้บรรลุตามความมุ่งหมาย และนโยบาย
 2. หลักสูตรเป็นหลักและเป็นแนวทางในการวางแผนวิชาการ การจัดการการบริหาร การศึกษา การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร การจัดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรมการเรียนการสอน งบประมาณ อาคารสถานที่ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพิจารณา ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความคาดหวังของหลักสูตร
 3. หลักสูตรเป็นเครื่องมือในการควบคุมมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการศึกษาชาติและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น
 4. ระบบหลักสูตรจะกำหนดความมุ่งหมาย ขอบข่ายเนื้อหา สาระแนวทางการจัดประสบการณ์ การเรียนการสอน แหล่งทรัพยากรและการประเมินผล สำหรับการจัดการศึกษาของผู้สอนและผู้บริหาร
 5. หลักสูตรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาลังคมของประเทศ
- จากความสำคัญของหลักสูตร สรุปได้ว่า หลักสูตรมีความสำคัญต่อการวางแผนการศึกษา การบริหารการศึกษาและการควบคุมมาตรฐานการศึกษา เป็นเครื่องมือที่ถ่ายทอดเป้าประสงค์การศึกษาสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นแนวทางในการจัดมวลงประสบการณ์แก่ผู้เรียน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา

2. องค์ประกอบของหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตรเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดแนวคิด ระบบและความสอดคล้องของเอกสารหลักสูตร ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการวางแผนออกแบบหลักสูตร มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตร ดังนี้

Taba (1962, p. 341) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรมี 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Objective) เนื้อหาวิชา (Content) ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experiences) และการประเมินผล (Evaluation)

Nicholls (1978, p. 17) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 แง่มุมที่สัมพันธ์กัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการ การพัฒนา ซึ่งทั้ง 4 แง่มุมนี้เกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดและการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้หากเกิดขึ้นกับแง่มุมหนึ่งก็จะส่งผลกระทบต่อแง่มุมอื่นๆ ด้วย

Kerr (1989, p. 16) ได้แบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรไว้ 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล

Tyler (1989, pp. 5-6) กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ประสบการณ์ วิธีการจัดประสบการณ์ และการประเมินผล

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 5) ได้แสดงองค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมาย หมายถึง ความมุ่งหวังที่จะให้เกิดแก่ผู้เรียน หลังการใช้หลักสูตรหรือสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะให้เกิดแก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการและเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ การกำหนดจุดมุ่งหมายในหลักสูตรแต่ละระดับจะแตกต่างกันตามลักษณะผู้เรียน และพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยครอบคลุมลักษณะ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่มีประโยชน์มากที่สุด คือ บ่งบอกถึงชนิดของพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะพัฒนาขึ้นในตัวผู้เรียน และบ่งบอกถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพชีวิตที่ใช้พฤติกรรมนั้นๆ

2. เนื้อหาวิชา หมายถึง สารสำคัญของความรู้ที่นำมาเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และเกิดคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในจุดหมาย เป็นสิ่งที่กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และเชื่อมโยงให้การจัดประสบการณ์นั้นบังเกิดผลตามจุดมุ่งหมาย เกณฑ์การเลือกเนื้อหา คือ 1) ข้อมูลด้านปรัชญาการศึกษา ได้แก่ เป้าหมายทางการศึกษา 2) ข้อมูลด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ ได้แก่ พัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน ความสามารถและศักยภาพในตัวผู้เรียน ธรรมชาติของการเรียนรู้ของมนุษย์ 3) ข้อมูลด้านสังคม ได้แก่ ความต้องการและความคาดหวังของสังคมและเกณฑ์ที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหา คือ 1) มีเนื้อหาเฉพาะใดบ้างที่จะบ่งชี้ให้ผู้เรียนรู้ในสิ่งนั้น 2) มีข้อเท็จจริงแนวคิด หลักการ ใดบ้างที่สัมพันธ์กับหัวข้อเนื้อหา 3) เนื้อหาได้ชี้แนวทางเกี่ยวกับกระบวนการเรียน การสอนเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องอย่างสัมพันธ์กับหัวข้อเรื่อง

อย่างไร 4) เนื้อหาได้แบ่งชี้ให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความคิด ทักษะ และคุณลักษณะ คำนึงมในรูปแบบใด เกณฑ์ในการจัดเนื้อหา คือ 1) จัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก 2) จัดตามความจำเป็นที่ต้องเรียนก่อนเรียนหลัง 3) การจัดตามลำดับจากส่วนรวมไปสู่ส่วนย่อย

3. ประสพการณ์การเรียนรู้ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับสถานการณ์ภายนอกที่ผู้เรียนมีปฏิกริยาต่อการเรียนรู้เกิดจากสิ่งที่คุณเรียนกระทำมิใช่คุณกระทำ จะเห็นว่าจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาเป็นจุดหมายปลายทางหลักในการเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ คือ 1) หลักในการเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ที่ให้โอกาสผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติตาม จุดมุ่งหมาย 2) ควรเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน 3) อยู่ในขอบข่ายความสามารถของผู้เรียน 4) ควรเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ที่สามารถนำไปสู่จุดหมายหลายๆ อย่างได้

4. การประเมินผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่าประสพการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นได้ผลเป็นที่พึงปรารถนาจริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และเป็นการเสนอข้อมูลเพื่อตัดสินใจเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือเลือกวิธีการใหม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา พิจารณาให้ครอบคลุมทั้งมิติการประเมินความก้าวหน้าและมิติการประเมินผลลัพธ์

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 11) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตรมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 องค์ประกอบ คือ จุดประสงค์ สารความรู้ ประสพการณ์ กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล

พิสนุ พงศรี (2549, หน้า 134-135) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร (Curriculum Aim) หมายถึง ความตั้งใจ หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวผู้ที่จะผ่านหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความสำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางและขอบเขตในการให้การศึกษา ช่วยในการเลือกเนื้อหาและกิจกรรม ตลอดจนใช้มาตรการอย่างหนึ่งในการประเมินผล จุดมุ่งหมายของการศึกษามีอยู่หลายระดับ ได้แก่ จุดมุ่งหมายระดับหลักสูตร ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่บอกให้ผู้เกี่ยวข้องรู้เป้าหมายของหลักสูตรนั้นๆ จุดมุ่งหมายของกลุ่มวิชา วิชาแต่ละกลุ่มจะสร้างคุณลักษณะที่แตกต่างกันให้กับผู้เรียน ดังนั้น แต่ละกลุ่มวิชาจึงมี

การกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ต่างกัน จุดมุ่งหมายรายวิชาเป็นจุดมุ่งหมายที่ละเอียดจำเพาะเจาะจงกว่าจุดมุ่งหมายกลุ่มวิชา ผู้สอนรายวิชาจะกำหนดจุดมุ่งหมายในการสอนเนื้อหาแต่ละบทแต่ละตอนขึ้นในรูปของจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

2. เนื้อหา (Content) เป็นการเลือกเนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ที่คาดว่าจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การเรียงลำดับเนื้อหาตลอดทั้งการกำหนดเวลาเรียนที่เหมาะสม

3. การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) เป็นการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดทำวัสดุหลักสูตร ได้แก่ คู่มือครู เอกสารหลักสูตร แผนการสอน แนวการสอน และแบบเรียน เป็นต้น ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดโต๊ะ เก้าอี้ ห้องเรียน วัสดุอุปกรณ์ในการเรียน จำนวนครูและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การดำเนินการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในขั้นนำหลักสูตรไปใช้เพราะหลักสูตรจะได้ผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการสอนของครู ครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ในการถ่ายทอดความรู้ การวัดและประเมินผล จิตวิทยาการสอน ตลอดทั้งปรัชญาการศึกษาแต่ละระดับ จึงทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนบรรลุเป้าหมายของหลักสูตร

4. การประเมินผลหลักสูตร (Evaluation) เป็นการหาคำตอบว่าหลักสูตรสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และอะไรเป็นสาเหตุ การประเมินผลหลักสูตรเป็นงานใหญ่และมีขอบเขตกว้าง ผู้ประเมินจำเป็นต้องวางโครงการประเมินผลไว้ล่วงหน้า

สุเมธ งามกนก (2549, หน้า 98-100) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวง ศึกษาธิการ สรุปว่าหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และเอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้สอนและผู้เรียน

ถาดทอง ปานศุภวัชร (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความมุ่งหมาย (Objectives) 2) เนื้อหาวิชา (Content) 3) การนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) และ 4) การประเมินผล (Evaluation)

สมชาย สังข์สี (2550, หน้า 145-146) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนา มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปว่าองค์ประกอบ ของหลักสูตรฝึกอบรมมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย โครงสร้างเนื้อหาสาระ กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและ ประเมินผล

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ของหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุป ดังตาราง 1

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของหลักสูตร จากการวิเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา

องค์ประกอบของหลักสูตร นักการศึกษา	Taba (1962)	Nicholls (1978)	Kerr (1989)	Tyler (1989)	วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537)	บุญชม ศรีสะอาด (2546)	พิสนุ พงศ์ศรี (2549)	สุเมธ งามกนก (2549)	ธาดทอง ปานศุภวัตร (2550)	สมชาย สังข์สี (2550)	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักการหรือเป้าหมาย								√		√	2	20
2. จุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100
3. เนื้อหา/เนื้อหาวิชา/ประสบการณ์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100
4. การนำไปใช้/การจัดกิจกรรม/การจัดประสบการณ์/กระบวนการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	10	100
5. สื่อ/แหล่งเรียนรู้ประกอบการฝึกอบรม										√	1	10
6. การพัฒนา		√									1	10
7. การวัดและประเมินผล	√		√	√	√	√	√	√	√	√	9	90
8. เอกสารประกอบการฝึกอบรม								√			1	10

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของหลักสูตรของนักการศึกษา ในตาราง 1 ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบของหลักสูตรที่มีความถี่เฉลี่ยร้อยละ 50 ขึ้นไป กำหนดเป็นองค์ประกอบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) เนื้อหา 3) กิจกรรมการฝึกอบรม 4) การวัดและประเมินผล

3. การพัฒนาหลักสูตร

ในการจัดการเรียนการสอนนั้น ถือว่าหลักสูตรมีความสำคัญใช้เป็นแนวทาง ในการจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ให้กับผู้เรียน มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ ดังนี้

Saylor & others (1981, p. 7) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรว่ามีความหมาย 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกหมายถึงการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการทำให้สมบูรณ์ขึ้นอีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง ทำให้เกิดมีขึ้นหรือกรณีที่ต้องสร้างหลักสูตรขึ้นใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

Oliva (1988, p. 26) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการทำหลักสูตรให้ดีขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงตั้งแต่การวางแผนหลักสูตร (Planning) การใช้หลักสูตร (Implementation) การประเมินหลักสูตร (Evaluation) หรือบางครั้งมีผู้ใช้คำว่า การปรับปรุงหลักสูตร (Curriculum Implement)

สงัด อุทรานันท์ (2532, หน้า 33) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การดำเนินการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ หรือจัดทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น กล่าวโดยสรุป การพัฒนาหลักสูตร มีความหมายได้ 2 นัย คือ จัดทำหลักสูตรขึ้นใหม่ และปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้สมบูรณ์ขึ้น

ชวลิต ชูกำแพง (2551, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตรซึ่งหมายถึง ลักษณะของกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งเทคนิควิธีการทั้งหมดในการจัดทำหลักสูตร และการจัดเนื้อหาสาระและมวลงประสบการณ์ในหลักสูตรที่จัดขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการทำหลักสูตรให้ดีขึ้น ซึ่งอาจจัดทำขึ้นใหม่ทั้งหมด หรือปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้สมบูรณ์ขึ้นก็ได้ โดยมีขั้นตอนกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบของหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการ

4. รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นเนื่องจากรูปแบบหลักสูตรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ไว้ดังนี้

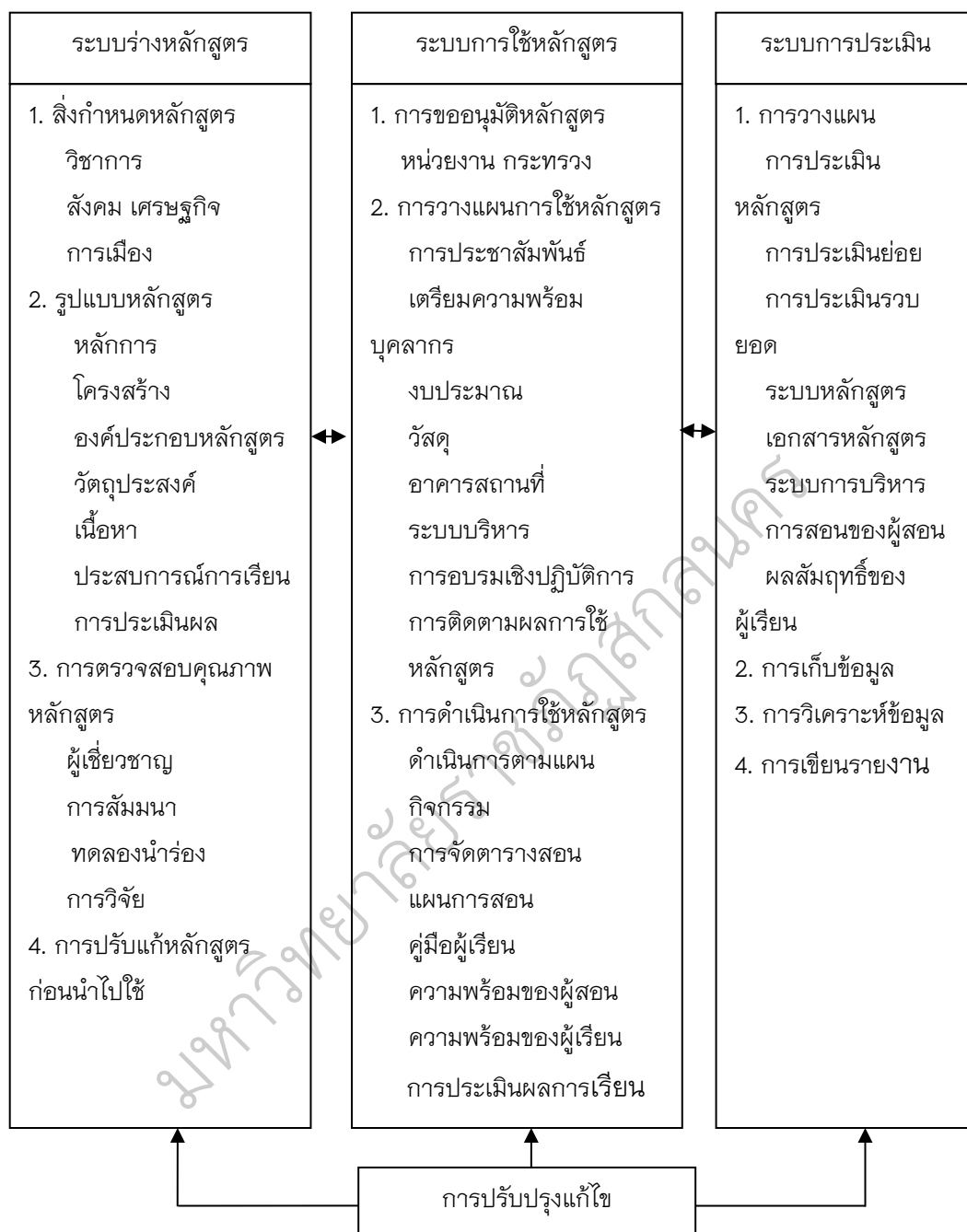
วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 16-17) ได้เสนอ รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรโดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ คือ ระบบร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งทั้งสามระบบนี้จะต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

1. ระบบร่างหลักสูตร ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับแก้หลักสูตรก่อนนำไปใช้

2. ระบบการใช้หลักสูตร ได้แก่ การขออนุมัติหลักสูตร การวางแผน การใช้หลักสูตร และการดำเนินการใช้หลักสูตร

3. ระบบการประเมินหลักสูตร ได้แก่ การวางแผน การประเมินหลักสูตร แผนการเก็บข้อมูลและการเขียนรายงาน

การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของ วิชัย วงษ์ใหญ่
ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร ของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 16-17)

Taba (1962, pp. 422–425) เสนอกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและสังคม 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 3) การเลือกเนื้อหา 4) การจัดระบบเนื้อหา 5) การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 7) การประเมินผลเพื่อตรวจสอบดูกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดไว้บรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่รวมทั้งวิธีการประเมินผล รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962, pp. 422–425)

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Taba (1962, pp. 422–425) มีแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรโดยยึดหลักการดำเนินการจากล่างขึ้นบนโดยวิธีอุปนัยเริ่มการพัฒนาในระดับที่เฉพาะเจาะจงแล้วปรับขยายไปสู่ระดับกว้าง Taba มีความเชื่อว่าครูในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้สอนโดยตรงควรจะเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองมากกว่าส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงเป็นผู้จัดทำและจัดส่งมาให้และกล่าวว่าครูควรจะเริ่มกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจากการสร้างหน่วยการเรียนรู้การสอนในเนื้อหาเฉพาะสำหรับเด็กในโรงเรียนก่อน Taba ได้กำหนดกระบวนการ พัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การผลิตหน่วยการเรียนรู้การสอนหรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชาการดำเนินการจะเป็นไปในลักษณะนำร่อง กระบวนการจัดทำหลักสูตรในลักษณะหน่วยการเรียนรู้หรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชา มีกิจกรรมดำเนินการ 8 ประการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ในขั้นนี้

คณะกรรมการ หลักสูตรของโรงเรียนจะสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตร โดยพิจารณาจากช่องว่าง จุดบกพร่อง และความหลากหลายแห่งภูมิหลังของผู้เรียน

1.2 การกำหนดจุดหมาย ภายหลังจากได้วิเคราะห์ความ

ต้องการของนักเรียนแล้วผู้วางแผนหลักสูตรจะช่วยกันกำหนดจุดหมายที่ต้องการ

1.3 การเลือกเนื้อหา เนื้อหาที่จะนำมาศึกษาได้มาโดยตรงจากจุดหมาย คณะผู้ทำหลักสูตรไม่เพียงแต่จะต้องพิจารณาจุดหมายในการเลือกเนื้อหาเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาความสอดคล้องและความสำคัญของเนื้อหาที่เลือกด้วย

1.4 การจัดเนื้อหา เมื่อได้เนื้อหาแล้วงานขั้นต่อไป คือการจัดลำดับเนื้อหาซึ่งอาจจัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก หรืออาจจัดตามลักษณะหรือธรรมชาติของเนื้อหาสาระที่ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้ การจัดเนื้อหาที่เหมาะสมควรจะสอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้เรียนความพร้อมของผู้เรียนและระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

1.5 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องเลือกวิธีการหรือยุทธวิธีที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้กับเนื้อหาได้ นักเรียนจะทำความเข้าใจเนื้อหาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักวางแผนหลักสูตรและครูเป็นผู้เลือก

1.6 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีการที่จะจัดและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดลำดับขั้นตอนของการใช้กิจกรรมในขั้นนี้ ครูจะปรับยุทธวิธีให้เหมาะกับนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่ครูรับผิดชอบ

1.7 การกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินและวิธีการในการประเมิน ครูผู้สอนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องประเมินและตรวจสอบให้ได้ว่าหลักสูตรดังกล่าวบรรลุจุดหมายหรือไม่ ครูผู้สอนจะต้องเลือกเทคนิควิธีอย่างหลากหลายเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนและให้สามารถบอกได้ว่าจุดหมายของหลักสูตรได้รับการตอบสนองหรือไม่

1.8 การตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอน ผู้จัดทำหลักสูตรจะต้องมุ่งเน้นที่การจัดทำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนรู้ให้คงเส้นคงวา และสอดคล้องภายในตัวหลักสูตรเอง การดำเนินการในลักษณะนี้ก็เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม และเกิดความสมดุลในเนื้อหาและประเภทของการเรียนรู้

2. การนำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนรู้ไปทดลองใช้ เมื่อคณะผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้จัดทำหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรในรูปของสื่อหรือบทเรียนต่างๆ เรียบร้อยแล้วคณะครูก็จะนำเอกสารหลักสูตรเหล่านั้นไปทดลองสอนในชั้นเรียนที่รับผิดชอบมีการสังเกต วิเคราะห์ และเก็บรวบรวมผลการใช้หลักสูตรและการจัดกิจกรรมในชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ขึ้นในโอกาสต่อไป

3. การปรับปรุงเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ในขั้นตอนนี้จะต้องปรับหน่วยการเรียนรู้หรือหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างความสามารถของผู้เรียนกับทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่ และกับพฤติกรรมการสอนของครู มีการรวบรวมข้อจำกัดต่างๆ ที่ได้จากการทดลองไว้ในคู่มือครูเพื่อจะใช้เป็นข้อสังเกตและแนวทางที่ช่วยให้ครูได้จัดกิจกรรมการสอนอย่างรอบคอบ

4. การพัฒนากรอบงาน ภายหลังจากจัดทำบทเรียนหรือหลักสูตรรายวิชาต่างๆ จำนวนหนึ่งแล้วผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องตรวจสอบหลักสูตรและสื่อในแต่ละหน่วยหรือแต่ละรายวิชาในประเด็นของความเหมาะสมและความเพียงพอของขอบข่ายเนื้อหาและความเหมาะสมของการจัดลำดับเนื้อหา ครูหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาหลักสูตรจะต้องรับผิดชอบจัดทำหลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยดำเนินการผ่านกระบวนการการพัฒนากรอบงาน

5. การนำหลักสูตรไปใช้และเผยแพร่ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการเรียนการสอนในห้องเรียนได้

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & others (1981, pp. 30-39) ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาหลักสูตรจะไม่ดำเนินไปในลักษณะเชิงเส้นตรง การปรับปรุงเริ่มที่ขั้นตอนใดของกระบวนการใดก็ได้ และได้เสนอกระบวนการวางแผนหลักสูตรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต เริ่มจากเป้าหมายหลักของการศึกษาก่อนแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่องค์กรให้บรรลุเป้าหมายหลัก จากนั้นจึงกำหนดขอบเขตของเป้าหมายไว้ 4 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้ และความชำนาญเฉพาะด้าน

2. การออกแบบหลักสูตร โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ และขอบเขตสำหรับตัดสินใจในกระบวนการออกแบบหลักสูตร พร้อมทั้งพิจารณาจากข้อมูลด้านอื่นๆ ได้แก่ ธรรมชาติของวิชา รูปแบบของสถาบันทางสังคมที่สัมพันธ์กับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

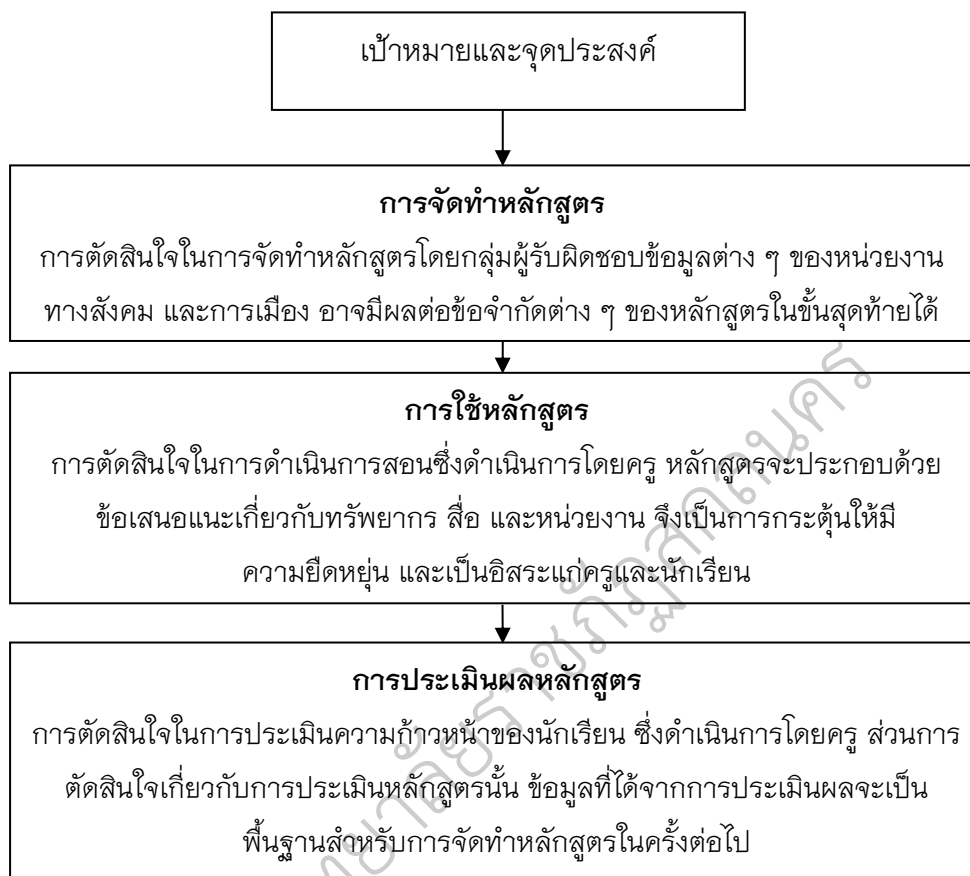
3. การนำหลักสูตรไปใช้ เมื่อออกแบบหลักสูตรแล้วผู้สอนมีบทบาทในการวางแผนหลักสูตร ในส่วนของการเรียนการสอนพิจารณาเลือกวิธีสอนที่สัมพันธ์กับผู้เรียนและหลักสูตร

4. การประเมินผลหลักสูตร มีทั้งการประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งสถานศึกษาและการประเมินผลหลักสูตรทั้งระบบ

นอกจากนี้ยังได้เน้นถึงกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรที่รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนแล้ว การวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรนี้ควรมีลักษณะยืดหยุ่นให้ออกาสผู้สอนพร้อมด้วยให้ข้อเสนอแนะหลายๆ อย่างในเรื่องรูปแบบการสอน เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ถ้าหากว่าหลักสูตรกำหนดรูปแบบเอาไว้อย่างเฉพาะเจาะจงจะทำให้ยากต่อการใช้หลักสูตร

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & others (1981, pp. 30-39) แนวคิดนี้แสดงการพัฒนาหลักสูตรที่เริ่มจากเมื่อได้เป้าหมายและจุดประสงค์ของการพัฒนาหลักสูตรแล้ว ก็จะตัดสินใจเลือกรูปแบบของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายและจุดประสงค์ของผู้เรียนและสังคม นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงข้อกำหนดต่างๆ ทางการเมืองและสังคมด้วย เมื่อได้หลักสูตรแล้วจะต้องมีการนำหลักสูตรไปใช้ซึ่งจำเป็นจะต้องกล่าวถึงรูปแบบของการเรียนการสอนเพื่อให้ครูได้เลือกใช้วิธีการสอนและสื่อการสอนที่เหมาะสม ส่วนขั้นตอนสุดท้ายเป็นการประเมินผล ได้แก่ การประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนซึ่งเกิดจากการสอนของครูและการประเมินหลักสูตร ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่มผู้รับผิดชอบในการพัฒนาหลักสูตร ข้อมูลจากการประเมินผลจะเป็น

พื้นฐานในการตัดสินใจปรับปรุงหลักสูตรในโอกาสต่อไป รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Saylor Alexander & others ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของ Saylor Alexander & others (1981, pp. 30–39)

การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ Goodlad and Richter (1995, p. 243 อ้างถึงใน พิเชฐย์ จัปจิตต์, 2550, หน้า 131) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ คือ ค่านิยมต่างๆ ของสังคม (Values of the existing Culture) จะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษา (Educational Aims) และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาเหล่านี้จะถูกแปลงเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษา (General Educational Objectives Stated Behaviorally) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ๆ 2 ส่วน คือ เนื้อหาสาระหรือเรื่องราวที่จะให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน (Substantive Element) และพฤติกรรมที่ต้องการจะปลูกฝังแก่ผู้เรียน (Behavioral Element) จุดประสงค์

เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษานี้จะช่วยในการกำหนดโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ของผู้เรียน Goodlad and Richter ได้ให้ความหมายของโอกาสการเรียนรู้ว่า หมายถึง “สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่จัดทำขึ้นภายในบริบทของโปรแกรมทางการศึกษาหรือสถาบันทางการศึกษา เพื่อต้องการที่จะให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด” ตัวอย่างของโอกาสการเรียนรู้ ได้แก่ รายวิชาต่างๆ การอ่านหนังสือ เป็นต้น จากนั้นผู้วางแผนหลักสูตรหรือนักพัฒนาหลักสูตรจะกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมเฉพาะทางการศึกษา (Specific Educational Objectives Stated Behaviorally) จากจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษาและโอกาสการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แต่ตอนต้นและหรือคัดเลือกโอกาสการเรียนรู้เฉพาะ (Specific Learning Opportunity) ที่จัดขึ้นสำหรับกลุ่มผู้เรียนหรือผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งเรียกว่า “ศูนย์การจัด” (Organizing Center) การตรวจสอบย้อนกลับและการปรับให้เหมาะสม (Feedback and Adjustment) ในส่วนต่างๆ ของรูปแบบนี้จะเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมและสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของผู้เรียนว่าเป็นไปตามค่านิยมของสังคมหรือไม่

การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ Robert S. Fox (1991, p. 264 อ้างถึงใน พิเชฐย์ จัปจิตต์, 2550, หน้า 132) ได้เสนอรูปแบบการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร โดยการพัฒนาหลักสูตรจะกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจากค่านิยมต่างๆ ของสังคม และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจะช่วยในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่เป็นความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาการเรียนและการเรียนรู้ของนักเรียน ความต้องการทางสังคม และความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ความรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้เป็นแนวทางแก่นักพัฒนาหลักสูตรในการคัดเลือกเนื้อหาสาระของหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน รูปแบบของหลักสูตรและวิธีการสอน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการจัดโอกาสการเรียนรู้แก่นักเรียน

จากแนวคิดของของนักพัฒนาหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรเป็นเสมือนพิมพ์เขียวที่ใช้เป็นฐานข้อมูลในการสร้างหลักสูตรอย่างมีทิศทาง การพัฒนาหลักสูตรสามารถเลือกใช้รูปแบบที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายและจุดประสงค์ ตลอดจนทั้งประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมและความเป็นจริงมากที่สุดรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ การเลือกเนื้อหา การจัดกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล

5. การประเมินหลักสูตร

5.1 ความหมายของการประเมินหลักสูตร

มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการประเมินหลักสูตรไว้ดังนี้

Good (1973, p. 209) ได้ให้ความหมายการประเมินหลักสูตร คือ การประเมินผลของกิจกรรมการเรียน ภายในขอบข่ายของการสอนที่เน้นเฉพาะจุดประสงค์ของการตัดสินใจในความถูกต้องของจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเนื้อหา และผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์เฉพาะซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจในการวางแผน การจัดโครงการ การต่อเนื่องและการหมุนเวียนของกิจกรรมโครงการต่างๆ ที่จะจัดให้มีขึ้นเอาของกุ่มมาใส่

รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 103) กล่าวถึงความหมายของการประเมินหลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติของผู้เรียนตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในเชิงปริมาณ
2. การอธิบายและตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร
3. การเปรียบเทียบพฤติกรรม การปฏิบัติของผู้เรียนกับมาตรฐาน
4. การอธิบายการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการเลือกการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องหลักสูตร
5. การใช้ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้

ประยูร บุญใช้ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตร หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจหาข้อบกพร่องหรือปัญหาที่หาทางปรับปรุงแก้ไขส่วนประกอบทุกส่วนของหลักสูตรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นหรือตัดสินใจคุณภาพของหลักสูตรนั้นๆ

จากการศึกษาความหมายของการประเมินหลักสูตร สรุปได้ว่าการประเมินหลักสูตร หมายถึง การตัดสินใจคุณค่า การวิเคราะห์หาข้อบกพร่องในส่วนประกอบต่างๆ ของหลักสูตรเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

5.2 จุดมุ่งหมายการประเมินหลักสูตร

ทิตนา แชมณี (2547, หน้า 63) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้เพราะการประเมินหลักสูตรจะช่วยให้คำตอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นว่าดีหรือไม่ มีจุดดีและจุดด้อยอย่างไร โดยทั่วไปแล้ว การประเมินหลักสูตรใดๆ ก็ตามมีจุดมุ่งหมายอยู่ 4 ประการ คือ

1. เพื่อหาคุณค่าของหลักสูตรนั้น โดยดูว่าหลักสูตรที่จัดขึ้นสามารถสนองจุดประสงค์ที่หลักสูตรนั้นต้องการหรือไม่
2. เพื่อตัดสินใจว่า การวางเค้าโครงและรูปแบบของหลักสูตร ตลอดจนการบริหารงานและการสอนตามหลักสูตรเป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องหรือไม่
3. เพื่อวัดดูว่า ผลผลิต คือ ผู้เรียนนั้นเป็นอย่างไร
4. เพื่อต้องการทราบคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของหลักสูตรว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตร หลังจากผ่านกระบวนการทางการศึกษามาแล้วหรือไม่อย่างไร การประเมินผลในลักษณะนี้จะดำเนินการในลักษณะที่การนำหลักสูตรไปใช้หลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่งก็ได้

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2549, หน้า 33) การประเมินหลักสูตรโดยทั่วไปจะมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องที่พบในองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร การประเมินในลักษณะนี้มักจะดำเนินการในช่วงที่การพัฒนาหลักสูตรยังคงดำเนินการอยู่เพื่อที่จะพิจารณาว่าองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร เช่น จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง เนื้อหา การวัดผล มีความสอดคล้องและเหมาะสมหรือไม่ สามารถนำมาปฏิบัติในช่วงการนำหลักสูตรไปทดลองใช้หรือในขณะที่การใช้หลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้กำลังดำเนินการอยู่ได้มากน้อยเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตรให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ทันที่
2. เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับดูแลและการจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินในลักษณะนี้จะดำเนินการในขณะที่มีการนำหลักสูตรไปใช้ จะได้ช่วยปรับปรุงหลักสูตรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรใช้หลักสูตรต่อไปอีกหรือควรยกเลิกการใช้หลักสูตรเพียงบางส่วนหรือยกเลิกทั้งหมด การประเมินในลักษณะนี้จะดำเนินการหลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่ง แล้วจึงประเมินเพื่อสรุปผลตัดสินใจว่า หลักสูตรมีคุณภาพดีหรือไม่ บรรลุตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด สนองความต้องการของสังคมเพียงใดและเหมาะสมกับการนำไปใช้ต่อหรือไม่

4. เพื่อต้องการทราบคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของหลักสูตรว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความมุ่งหวังของหลักสูตรหลังจากผ่านกระบวนการทางการศึกษามาแล้วหรือไม่อย่างไร การประเมินในลักษณะนี้จะดำเนินการในขณะที่มีการนำหลักสูตรไปใช้หรือหลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่งก็ได้

จุฑาทิพย์ จันทรเรือน (2552, หน้า 18) สรุปว่าการประเมินหลักสูตรมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาคุณค่าของหลักสูตรทั้งระบบตั้งแต่วัตถุประสงค์ ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ ตลอดจนผลที่ได้จากการประเมิน
2. ทำให้ทราบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมเพียงใด และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคมหรือไม่
3. เพื่อพิจารณาว่าหลักสูตรเหมาะสมแล้ว หรือควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เฉพาะจุด หรือปรับปรุงใหม่ทั้งหมด

จากการศึกษาจุดมุ่งหมายการประเมิน สรุปได้ว่า การประเมินหลักสูตรมีจุดมุ่งหมายเพื่อหาคำคุณค่าและคุณภาพของหลักสูตร คุณภาพของผู้เรียน รวมทั้งผลกระทบจากการนำหลักสูตรไปใช้ว่ามีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมเพียงใดเพื่อปรับปรุงหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3 ประโยชน์ของการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตร เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้เราทราบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของหลักสูตร ประโยชน์ของการประเมินหลักสูตรมี ดังนี้ (สุนีย์ ภูพันธ์, 2546, หน้า 251-252)

1. ทำให้ทราบว่าหลักสูตรที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นนั้น มีจุดดีหรือจุดด้อยตรงไหน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงแก้ไขพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. สร้างความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และค่านิยมที่มีต่อโรงเรียนให้
เกิดในหมู่ประชาชน
3. ช่วยในการบริหารทางด้านวิชาการ ผู้บริหารจะได้รู้ว่าควรจะ
ตัดสินใจและสนับสนุนช่วยเหลือหรือบริการทางใดบ้าง
4. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษา
5. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียนการสอนนักเรียนได้ผลดี ด้วยความร่วมมือกันทั้งทางโรงเรียนและ
ที่บ้าน
6. ช่วยให้ผู้ปกครองทราบความเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาทาง
ปรับปรุงแก้ไขร่วมกันระหว่างผู้ปกครองกับทางโรงเรียน
7. ช่วยให้การประเมินผลเป็นระบบระเบียบ เพราะมีเครื่องมือและ
หลักเกณฑ์ทำให้เป็นมีเหตุผลในทางวิทยาศาสตร์มากขึ้น
8. ช่วยชี้ให้เห็นคุณค่าของหลักสูตร
9. ช่วยให้ผู้สามารถวางแผนการเรียนในอนาคตได้ ข้อมูลของ
การประเมินผลหลักสูตร ทำให้ทราบเป้าหมายแนวทางและขอบเขตในการดำเนิน
การศึกษาของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การประเมินหลักสูตรมีประโยชน์ คือ ทำให้ทราบว่าหลักสูตรมี
คุณค่า มีจุดดีหรือมีข้อบกพร่องในส่วนประกอบใดของหลักสูตร เพื่อวางแผนปรับปรุง
พัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพและสมบูรณ์มากขึ้น

5.4 ประเภทของการประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตรเป็นการประเมินที่มีการดำเนินการเป็นระยะๆ ดังนี้
สันต์ ธรรมบำรุง (2527, หน้า 133 อ้างในถึง สมันท์ ธาตุทอง, 2550,
หน้า 55) ได้กล่าวว่า การประเมินผลหลักสูตรโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ
ระยะที่ 1 การประเมินผลหลักสูตรก่อนโครงการ คือ การ
ประเมินผลหลักสูตรก่อนที่จะนำไปใช้ เป็นการประเมินผลหลักสูตรเมื่อสร้างเสร็จแล้ว เพื่อ
พิจารณาว่าดีหรือไม่เพียงใด มีข้อที่ควรแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง อาจจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญ
วิเคราะห์หรือวิจัยดูก็ได้
ระยะที่ 2 การประเมินผลหลักสูตรในขณะที่ดำเนินการว่า
หลักสูตรที่ทำขึ้นนั้น นำไปทดลองใช้แล้วได้ผลเพียงใด

ระยะที่ 3 การประเมินผลเมื่อจบโครงการ หรือประเมินผลเมื่อประกาศใช้หลักสูตรแล้ว เพื่อที่จะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553, หน้า 168) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามระยะจุดมุ่งหมายของการประเมิน ดังนี้

1. การประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ หรือการประเมินในระหว่างการร่างหลักสูตร (Extant Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้หลักสูตร ตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร เพื่อหาข้อมูลไม่สมบูรณ์อันนำไปสู่การปรับแก้ก่อนนำหลักสูตรไปใช้

2. การประเมินในระหว่างการใช้หลักสูตร (On-Going or Formative Evaluation) ในช่วงระยะการใช้หลักสูตร เพื่อเป็นการให้แน่ใจว่าหลักสูตรจะมีการดำเนินไปอย่างถูกต้อง จึงต้องมีการประเมินเป็นระยะเพื่อดูความก้าวหน้าของการใช้หลักสูตร ควบคุมแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ใช้หลักสูตร

3. การประเมินหลังการเสร็จสิ้นการใช้หลักสูตร (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการใช้หลักสูตรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินหลักสูตรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินระหว่างดำเนินการใช้หลักสูตร และการประเมินหลังการใช้หลักสูตร

5.5 รูปแบบการประเมินหลักสูตร

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 209-242) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรมีหลายรูปแบบ ซึ่งนักวิชาการด้านหลักสูตรและการประเมินผลได้นำเสนอรูปแบบการประเมินหลักสูตร ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ (Relph W. Tyler) เป็นรูปแบบที่เน้นการประเมินสัมฤทธิ์ที่ได้จากหลักสูตร มีลำดับขั้นตอนในการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตร ดังนี้

1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายอย่างกว้างๆ โดยวิเคราะห์ผู้เรียน สังคม เนื้อหา กำหนดขอบเขตของจุดมุ่งหมาย โดยใช้จิตวิทยาการเรียนรู้และปรัชญาการศึกษา

1.2 กำหนดจุดประสงค์เฉพาะหรือจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมอย่างชัดเจนซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่จะวัดภายหลังการจัดประสบการณ์

1.3 กำหนดเนื้อหาสาระหรือประสบการณ์การเรียนรู้ให้
บรรลุป้าหมายที่ตั้งไว้

1.4 เลือกวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมที่จะทำให้เนื้อหาหรือ
ประสบการณ์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ

1.5 ประเมินผลการตัดสินโดยการตัดสินด้วยการวัดผลทาง
การศึกษาหรือการทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1.6 ถ้าไม่บรรลุป้าหมายที่วางไว้ ก็จะตัดสินใจที่จะยกเลิกหลักสูตร
หรือปรับปรุงหลักสูตรนั้น แต่ถ้าบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ก็ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อ
ปรับปรุงการกำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงหรือใช้เป็นข้อมูลใน
การพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร

รูปแบบการประเมินหลักสูตรของไทเลอร์ มีข้อจำกัดคือรูปแบบประเมิน
หลักสูตรแบบนี้จะใช้กับหลักสูตรที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้วเท่านั้น หากเป็น
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือทันทีทันใดโดยไม่คาดหวังมาก่อน รูปแบบการประเมินนี้
จะไม่ครอบคลุม โดยเหตุนี้จึงได้มีผู้คิดรูปแบบการประเมินหลักสูตรขึ้นมาใหม่อีกในระยะ
ต่อมา

2. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) รูปแบบ
การประเมินหลักสูตรนี้มีชื่อว่า CIPP MODEL ซึ่งมีชื่อเต็มว่า Context-Input-Process-
Product Model เป็นการประเมินข้อมูล 4 ประเภท ได้แก่

2.1 การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินผล
บริบทหรือสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดจุดมุ่งหมาย หรือจุดประสงค์ของ
หลักสูตรโดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ปัญหาและความต้องการต่างๆ เพื่อชี้ให้เห็นว่า
ควรกำหนดจุดมุ่งหมายอย่างไรจึงสนองต่อความต้องการและแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ ถ้ามี
การใช้หลักสูตรไประยะหนึ่งแล้วต้องการประเมิน การประเมินนี้คือการประเมินหลักสูตรใน
ด้านจุดมุ่งหมาย โครงสร้างหลักสูตรและเนื้อหาว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือไม่

2.2 การประเมินปัจจัยตัวป้อน (Input Evaluation) เป็นการประเมิน
ปัจจัยต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เช่น ผู้เรียน อุปกรณ์และสื่อการสอนอาคาร
สถานที่ งบประมาณ และอื่นๆ เพื่อตรวจสอบว่าตัวป้อนเหล่านี้ส่งผลต่อการใช้หลักสูตร
หรือไม่

2.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินหลักสูตรในชั้นปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ ของการใช้หลักสูตรว่ามีข้อบกพร่องหรือไม่ เช่น เรื่องการสอน การบริหาร เป็นต้น

2.4 การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตรนั้น ประเมินผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตรโดยตรวจสอบว่าผู้เรียนมีคุณสมบัติตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพียงใด พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การกระทำม้งานทำหรือการศึกษาต่อ เป็นต้น

3. รูปแบบการประเมินหลักสูตรของ Stake (The Stake's Congruence Contingency Model) เป็นรูปแบบการประเมินหลักสูตรที่ยึดเกณฑ์เป็นหลัก โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการตัดสินคุณค่า Stake มีความเชื่อว่าผลสำเร็จของหลักสูตรไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้เรียนจะสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เท่านั้น แต่อาจมาจากองค์ประกอบด้านเวลาที่จัดไว้ให้เหมาะสมด้วย รูปแบบการประเมินหลัก Stake จำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ ข้อมูลเชิงบรรยาย (Descriptive) และ ข้อมูลเชิงตัดสิน (Judge Mental)

3.1 ข้อมูลเชิงบรรยาย ได้แก่ ข้อมูลที่อธิบายลักษณะความมุ่งหวังของโครงการ (Intents Sources) และข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตได้จากการปฏิบัติตามโครงการนั้นๆ (Observation Sources) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายโดยใช้ความสอดคล้อง (Contingency) และความสัมพันธ์ (Congruence) เป็นเกณฑ์ในการควบคุมการประเมินผลทั้งหมดโดยสำรวจความสัมพันธ์ของสภาพก่อนโครงการ (Antecedents) กระบวนการสอนหรือการปฏิบัติ (Transactions) และผลได้รับจากโครงการ (Outcomes) และสำรวจความสอดคล้องของสิ่งที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นของสภาพก่อนโครงการ กระบวนการสอน และผลที่ได้รับจากโครงการ

3.2 ข้อมูลเชิงตัดสิน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับการพิจารณาคุณค่าของโครงการซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 2 ลักษณะ คือ เกณฑ์มาตรฐาน (Standard Sources) และเกณฑ์การตัดสิน (Judgments Sources) สำหรับเกณฑ์มาตรฐานนั้น ได้แก่ การนำเอามาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาเป็นเกณฑ์สำหรับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น คะแนนเฉลี่ยในการสอบ เป็นต้น ส่วนเกณฑ์การตัดสินนั้นได้แก่ การถือเอาผลของวิธีการต่างๆ ซึ่งทำเพื่อเป้าหมายเดียวกันมาเปรียบเทียบกัน หรือเปรียบเทียบผลของโครงการลักษณะเดียวกันที่จัดอยู่ในชุมชนต่างๆ เป็นต้น

Stake ได้วางแผนการประเมินไว้ ดังนี้

1. สิ่งที่ยังมาก่อน (Antecedents) หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดผลจากหลักสูตรและเป็นสิ่งที่มีอยู่ก่อนการใช้หลักสูตร เช่น บุคลิกและนิสัยของครูและนักเรียน เนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ การจัดโรงเรียนในลักษณะชุมชน

2. ด้านกระบวนการเรียนการสอน (Transactions) หมายถึงปฏิสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน ครูกับผู้ปกครอง เป็นต้น เป็นขั้นของการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การจัดแบ่งเวลา การลำดับเหตุการณ์ การให้กำลังใจ บรรยายภาค สิ่งแวดล้อม

3. ด้านผลผลิต (Outcomes) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตร ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะของนักเรียน ทักษะของนักเรียน ผลที่เกิดขึ้นกับครู ผลที่เกิดขึ้นกับสถาบัน

จากรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้นั้น สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรแบ่งออกตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการประเมิน ได้แก่ รูปแบบที่มุ่งประเมินผลผลิตจากการกระทำ รูปแบบที่มุ่งประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ รูปแบบที่มุ่งประเมินผลตามจุดมุ่งหมายเป็นหลัก รูปแบบที่ไม่ยึดเป้าหมายและรูปแบบที่ยึดเกณฑ์เป็นหลัก แต่ทุกรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรมีเป้าหมายอันเดียวกัน คือ เพื่อประสิทธิภาพของหลักสูตร

6. การปรับปรุงหลักสูตร

สุนีย์ ภูพันธ์ (2546, หน้า 292-293) ได้ให้ความหมายของ การปรับปรุงหลักสูตรว่า หมายถึง การทำให้หลักสูตรดีขึ้นโดยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของส่วนหลักสูตร แต่ก็ไม่ได้ทำให้โครงสร้างของหลักสูตรที่มีแต่เดิมเปลี่ยนแปลงไปแต่อย่างใด

สังต์ อุทรานันท์ (2532, หน้า 294-300) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงหลักสูตรจะมีความแตกต่างกันในเรื่องลักษณะของความเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงหลักสูตรเป็นการทำให้หลักสูตรดีขึ้นโดยไม่ส่งผลกระทบกระเทือนต่อโครงสร้างของหลักสูตร ส่วนการแก้ไขหลักสูตร เป็นการทำให้หลักสูตรดีขึ้นโดยมีการเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบบางส่วนของหลักสูตร แต่ก็ไม่ได้ทำให้โครงสร้างของหลักสูตรที่มีแต่เดิมเปลี่ยนแปลงไป มีวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ดังนี้

1. การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นวิธีการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการ เมื่อผู้บริหารตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขอย่างใดแล้วก็จะประกาศให้ผู้ปฏิบัติได้ดำเนินการตาม การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรแบบนี้ได้ทำกันอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรประถมศึกษา มักจะกระทำด้วยวิธีการแบบนี้ เพราะมีความสะดวกและรวดเร็วในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่ตรงที่ผู้ใช้หลักสูตรไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานจึงมักจะทำให้ผู้ใช้หลักสูตรไม่เข้าใจหรือไม่ตั้งใจในการปฏิบัติตามแนวนโยบายที่ได้รับมา

2. การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน โดยเริ่มจากผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้หลักสูตร ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาเท่านั้น มักจะดำเนินการในลักษณะของการประชุมปฏิบัติการ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรหรือการเรียนการสอน มีข้อดีอยู่ตรงที่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้หลักสูตรได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงด้วย ดังนั้นจึงทำให้การดำเนินงานตามหลักสูตรใหม่เป็นไปอย่างได้ผล สำหรับข้อจำกัดในการดำเนินการโดยวิธีนี้จะอยู่ตรงที่มีความล่าช้าในการปฏิบัติงานหรือความไม่เข้าใจปรัชญาหรืออุดมการณ์ของหลักสูตรดั้งเดิม ซึ่งอาจจะนำไปสู่การผิดพลาดในการกำหนดเป้าหมายของการศึกษาในระยะยาวได้

3. การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และครู โดยอาศัยหลักสูตรและเอกสารต่างๆ ที่มีอยู่แล้วเป็นหลักหากพบข้อบกพร่องใดที่สมควรปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลง คณะทำงานก็จะร่วมมือกันดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงต่อไป การดำเนินการด้วยวิธีการนี้เป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน

4. การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยอาศัยกระบวนการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่ได้ผลอีกวิธีหนึ่ง ในสมัยปัจจุบันการดำเนินการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแก่ครูประจำการอาจจะดำเนินการได้ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะได้ เช่น การให้การศึกษาเป็นกลุ่มย่อย การประชุมปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสามารถดำเนินการให้มีความเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นแต่ละแห่ง

5. การปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรโดยวิธีการวิจัย เป็นที่นิยมในปัจจุบัน โดยผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบหรือมีความเกี่ยวข้องกับหลักสูตรจะเป็นผู้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อให้ทราบข้อดีข้อจำกัดตลอดจนข้อบกพร่องต่างๆ ของหลักสูตร หลังจากได้ทราบข้อมูลที่ต้องการแล้วก็ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรที่กล่าวถึงนี้อาจจะดำเนินการในลักษณะของโครงการประเมินหลักสูตรหรือดำเนินการวิจัยเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นจากการใช้หลักสูตรก็ได้ โดยมากมักจะเป็นการวิจัยในเชิงปฏิบัติ การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรโดยวิธีนี้เป็นที่ยอมรับกันมากเนื่องจากเป็นการดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้มาเป็นเครื่องสนับสนุน ทำให้เกิดความมั่นใจในสัมฤทธิ์ของหลักสูตรฉบับที่มีการปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงนั้น

สรุปได้ว่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นกระบวนการที่ทำให้หลักสูตรดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยเกิดจากความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทนั้นๆ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร

ฉรุต ไทยอุทิศ (2547, หน้า 117-118) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ “Balanced Scorecard” ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลสำหรับวางแผนสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ 5) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

สุเมธ งามนก (2549, หน้า 94-96) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

พิเชฐย์ จัปจิตต์ (2550, หน้า 173) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ 5) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

วิชาญ พันธุ์ประเสริฐ (2551, หน้า 143-148) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูวิทยาศาสตร์เพื่อออกแบบบทปฏิบัติการที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นมีวิธีดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาหลักสูตร 2) การออกแบบและสร้างหลักสูตร 3) การทดลองใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร

วรวิมล จิรสัจจธรรม (2553, หน้า 164-170) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเยาวชน ในโรงเรียนอาชีวศึกษาอาทอลิก โดยพัฒนาตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรเสริม 3) การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรเสริม และ 4) การปรับปรุงหลักสูตรเสริม

ศรัณยา แสงหิรัญ (2553, หน้า 180-183) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนเพื่อให้มีคุณลักษณะสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

เรืองยศ เพชรสุก (2554, หน้า 62-64) ได้วิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการวิจัยของครู ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 มีขั้นตอนการวิจัย 2 ระยะ คือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สภาพปัญหาและความต้องการ และ 2) การพัฒนาหลักสูตร

กัมปนาท อาชา และคณะ (2555, หน้า 78-79) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเครือข่ายเพื่อการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนและวิธีการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ยกร่างหลักสูตร และนำเสนอโครงร่างหลักสูตร 2) ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหลักสูตร และ 3) การประเมินการใช้หลักสูตร

อรรรรณี ไชยปัญหา (2556, หน้า 11) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในลักษณะหลักสูตรการฝึกอบรม โดยกำหนด
ขั้นตอนการสร้างหลักสูตร 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
สำหรับสร้างหลักสูตร 2) การสร้างหลักสูตร 3) ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร และ
4) ปรับปรุงหลักสูตร

Shao Xiaorong (2005, p. Abstract) ได้ศึกษาความต้องการของครูที่สอน
ในโรงเรียนเกษตรกรรม ที่อยู่ในโครงการนำร่องการศึกษาด้านเกษตรกรรมในประเทศจีน
12 โรงเรียน เกี่ยวกับการฝึกอบรมการพัฒนาวิชาชีพในเรื่องเกี่ยวกับการนำหลักสูตรใหม่ไป
ใช้ พบว่า ครูต้องการให้มีการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง ในเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตรและ
การจัดกิจกรรม ต้องการความรู้และทักษะในด้านการพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรม
การสอน และคิดว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญมากในการที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษา
พัฒนาขึ้นได้

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า
กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยส่วนมากแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาข้อมูล
พื้นฐานการสร้างหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร
โดยในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมเพื่อการจัดทำหลักสูตรให้ตอบสนองกับความต้องการของ
ผู้เรียน สภาพการณ์ของสังคมคล้ายคลึงกัน ต่างกันเพียงในรายละเอียด ดังนั้น
ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ธุรการโรงเรียน ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเป็นกรอบ
แนวคิดการวิจัย 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ระยะที่ 2
การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรม

1. ความหมายของการฝึกอบรม

มีนักการศึกษาและนักวิชาการ ให้ความหมายของการอบรมไว้หลากหลาย ส่วนมากมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันสามารถสรุปได้ ดังนี้

Flippo (1970, P. 243) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความถนัด ความสามารถและความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในขอบเขตของงานเฉพาะอย่าง เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่งเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ

สำหรับพจนานุกรมการศึกษาซึ่ง Good (1973, p. 613) ได้กล่าวไว้ มี 3 ประเด็น คือ

1. เป็นการเรียนการสอนชนิดเจาะจง มีเป้าหมายกำหนดเฉพาะอย่างชัดเจน
2. เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนมีความต้องการให้ครูแนะนำ มีการประเมินผลความสามารถของผู้เรียนที่เข้ารับการฝึกอบรมด้วย
3. เป็นกระบวนการซึ่งกลุ่มคนได้เรียนเพื่อพัฒนาให้สมาชิกในกลุ่มก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลมีทักษะและความรู้ โดยจัดให้กลุ่มบุคคลได้เรียนเมื่อรู้สึกว่าขาดทักษะและความรู้อันอาจจะนำมาซึ่งความเสียหายแต่ไม่จำเป็นต้องจัดกว้างขวางเพื่อให้ได้ความรู้ ความเข้าใจอย่างการศึกษาทั่วไป นอกจากนี้ นักวิชาการจากต่างประเทศแล้วยังมีนักการศึกษาไทยที่สนใจด้านการอบรม เช่น จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 1) กล่าวว่า เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาหลังวัยเรียน ซึ่งกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานแล้วหรือเป็นผู้ใหญ่ (Adult Learner) ฉะนั้นเมื่อพูดถึงการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ “งาน” “คนที่ปฏิบัติงาน” “การทำงาน” หรือการปฏิบัติหน้าที่ และ “การเรียนรู้” เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

ชูชัย สมितिไกร (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเรียนรู้อย่างมีระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาและเพิ่มผลผลิต ทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2554, หน้า 163) ได้สรุปความหมาย การฝึกอบรมไว้ว่า “การฝึกอบรมหรือ Training” หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยส่งเสริม และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน ของพนักงานให้สามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นให้เกิด การเรียนรู้ระยะสั้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่จำกัด

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการเป็น การเรียนการสอนเฉพาะเจาะจงและมีเป้าหมายชัดเจน

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2551, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ เรียกว่า KUSA ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (knowledge, K) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี แนวคิด ในเรื่องฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน
2. เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (understand, U) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจาก ความรู้ กล่าวคือ เมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความและอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้
3. เพิ่มพูนทักษะ (skill, S) ทักษะ คือ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่ว ในการปฏิบัติงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น
4. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude, A) เจตคติหรือทัศนคติ คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่างๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดี ต่อบริษัท ความสามัคคีในหมู่คณะ ความเอาใจใส่ต่องาน ความกระตือรือร้น เป็นต้น

เพ็ชร ฐปะวิเชตร (2553, หน้า 18) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การฝึกอบรมในองค์กร ยังสามารถแบ่งวัตถุประสงค์ทั่วไปออกเป็น 5 ส่วน ได้ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงความมีจิตสำนึกหรือความตระหนักในตนเอง

(Self Awareness) คือ การเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจตนเอง เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจตนเอง ได้ทราบข้อดีและข้อเสียของตนเอง อันนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ได้แก่การฝึกอบรมเรื่องจิตสำนึกในการทำงานการพัฒนาบุคลิกภาพ (personality development) การพัฒนาตนเอง เป็นต้น

2. การกระตุ้นศักยภาพส่วนบุคคลให้ทำงานเต็มที่ เป็นการยกระดับ

การทำงานให้ได้มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การฝึกอบรมหัวข้อการพัฒนาตนเอง พัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) หัวหน้างานยุคใหม่

3. การผสมผสาน ทักษะ ความรู้และทัศนคติที่ถูกต้องของตนเองและ

กลุ่ม ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาการทำงานให้ทีม หรือมีทักษะการทำงานเป็นทีม และประสานงานกันได้อย่างดี เช่น การฝึกอบรมเรื่องการทำงานเป็นทีม การประสานงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. การเพิ่มพูนทักษะการทำงานของบุคคล (Job Skills Modifying)

เป็นการปรับ/ประยุกต์ความรู้ทฤษฎี และหลักการที่ได้เรียนมาจากสถาบันการศึกษา หรือได้รับจากสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกรู้ตัวและแสดงออกอย่างภาคภูมิใจและมีคุณค่า โดยเฉพาะสำหรับบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานๆ หรือเป็นเวลามากกว่า 5 ปี พบว่า มักมีแนวโน้มที่จะขาดแรงจูงใจตนเองหรือการกระตุ้นตนเองให้มีความขยันคล่องแคล่วหรือต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

5. การเพิ่มพูนแรงจูงใจของบุคคล (Motivation) ถึงแม้บุคคลจะมีความรู้

ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานสักเพียงไรก็ตาม แต่ถ้าขาดแรงจูงใจ ย่อมมีผลทำให้การทำงานลดประสิทธิภาพลงไป หรืออาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน หรือเกิดการขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันได้ไม่มากนักน้อย รวมทั้งบุคลากรที่ทำงานเป็นเวลานานๆ จนเกิดความเคยชินหรือความเบื่อหน่าย ก็ก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หรือบุคลากรที่ทำงานแล้วประสบปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน จากการปฏิบัติของหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานหรือจากตนเอง

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม มี 4 ข้อใหญ่ๆ คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเพื่อให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ

3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

ทุกหน่วยงานต้องการบุคลากรที่กระตือรือร้น ทำงานดีมีคุณภาพ ซึ่งคนที่จะมีคุณสมบัติเช่นนี้จะต้องผ่านการสะสมประสบการณ์ หรือผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ

เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2553, หน้า 21) ได้สรุปความสำคัญของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำรงกิจการอยู่ได้ และมีศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยปัจจุบันมีผลการเปลี่ยนแปลงเพราะความเจริญของนวัตกรรมเทคโนโลยีความรู้ใหม่ๆ ทำให้องค์กรทุกประเภทต้องเข้าสู่ระบบการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก
2. ทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การตลาดหรือขยายงานด้านต่างๆ ออกไป ซึ่งองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาทำงานหรือต้องการให้บุคลากรที่องค์กรมีอยู่มีคุณภาพหรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญเติบโตนั้นๆ ต่อไป
3. ทำให้บุคลากรใหม่และบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วในองค์กรได้เข้าใจสภาพการทำงานขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อรับมือกับสภาพและการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง
4. ทำให้บุคลากรที่ทำงานกับองค์กรในระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็นระยะเวลาที่นานหรือไม่นาน ได้มีความกระตือรือร้น มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความรักในองค์กร
5. ด้วยองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นบุคลากรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ตำแหน่งภายใน และเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญในการเตรียมบุคคลสู่การเปลี่ยนหน้าที่หรือเปลี่ยนตำแหน่งได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ

สรุปว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อทุกหน่วยงาน เพราะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง เสริมสร้างวิทยาการที่ทันสมัยให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

4. ขั้นตอนการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมนั้น ขั้นตอนของการฝึกอบรมจะแสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องของกิจกรรมการฝึกอบรม ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ มีนักวิชาการและนักการศึกษา กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรม ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2551, หน้า 19-21) ให้ความเห็นว่าขั้นตอนในการฝึกอบรมที่มีความกระชับและสามารถนำไปใช้ได้ง่าย มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs)

ความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การที่องค์การมีปัญหและอุปสรรคอย่างหนึ่งอย่างใดแล้วสามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ปัญหาขององค์การมีมากมายหลายอย่าง การฝึกอบรมมิใช่จะสามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง ดังนั้นก่อนจะฝึกอบรมใดๆ จึงต้องหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเสียก่อนว่าจำเป็นต้องฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม (training curriculum)

เมื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมได้แล้วว่าจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและจะต้องฝึกอบรมให้แก่ใครและเรื่องใดบ้าง ขั้นต่อไปก็ต้องสร้างหลักสูตรในการฝึกอบรมขึ้น หลักสูตรในการฝึกอบรมย่อมมีหลายหลักสูตรเพื่อให้เหมาะสมต่อปัญหาขององค์การและเหมาะสมต่อพนักงานซึ่งมีหลายระดับและหน้าที่ต่างๆ กัน เช่น หลักสูตรสัมมนาผู้บริหารระดับสูง หลักสูตรฝึกอบรมคอมพิวเตอร์สำหรับพนักงานขาย หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานขาย เป็นต้น

ส่วนประกอบของหลักสูตร การสร้างหลักสูตรควรมีส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อหลักสูตร
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
3. ระยะเวลาฝึกอบรม (กำหนดเป็นชั่วโมง)
4. หัวข้อวิชาพร้อมกำหนดจำนวนชั่วโมง
5. คำอธิบายรายวิชาโดยสังเขป
6. เทคนิคการฝึกอบรมแต่ละรายวิชา
7. วิธีการประเมินผลแต่ละรายวิชา

การสร้างหลักสูตรควรตั้งคณะกรรมการร่างหลักสูตร
ขึ้นซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชา ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าพนักงาน
พนักงาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การออกแบบโครงการฝึกอบรม (training project)

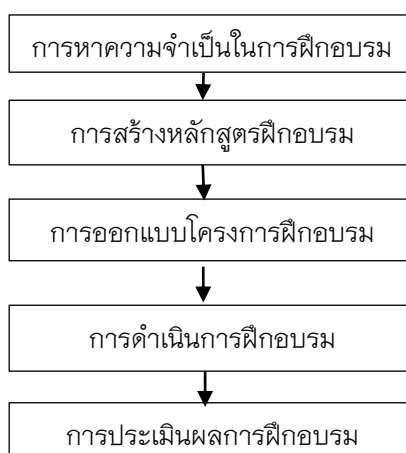
การวางแผนจะฝึกอบรมอะไร เมื่อไร และให้ใครนั้น จะต้องเขียน
เป็นโครงการอย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ปกติจะทำโครงการไว้ล่วงหน้า
1 ปี ถึง 3 ปี โดยใช้หลักสูตรที่เตรียมไว้แล้ว

ขั้นที่ 4 การดำเนินการฝึกอบรม (training)

การดำเนินการฝึกอบรมเป็นการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติแล้ว
มาดำเนินการฝึกอบรมซึ่งจะต้องบริหารโครงการเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเตรียมการ
นั่นคือ การเตรียมการก่อนฝึกอบรม 2) ระยะฝึกอบรม คือตั้งแต่วันแรกของการฝึกอบรม
จนถึงวันสิ้นสุดของการฝึกอบรมและ 3) ระยะหลังการฝึกอบรมแล้ว ทั้ง 3 ระยะ มีภารกิจ
และงานที่ต้องดำเนินการหรือปฏิบัติมากมายหลายประการ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม (training evaluation)

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการวัดและประเมินว่าการอบรม
เป็นไปตามที่กำหนดไว้และบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
การประเมินอาจใช้การวัดหลายวิธี อาจประเมินครั้งเดียวหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม หรือ
ประเมินครึ่งระยะเวลาของการฝึกอบรมและเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมรวมเป็น 2 ครั้ง หรือ
ติดตามประเมินผลเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว 6 เดือนถึง 1 ปี รวมเป็น
3 ครั้ง แล้วแต่ความเหมาะสมและความต้องการ



เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2553, หน้า 25-29) กล่าวว่า ในการจัดการฝึกอบรม ครั้งหนึ่งๆ จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need analysis)

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม จะถูกกระทำขึ้น เพื่อให้การฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือองค์กร มากที่สุด หากไม่มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการจัดการฝึกอบรมเสียก่อนแล้ว อาจเกิดความสูญเปล่า หรือไม่สามารรถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวางแผนการฝึกอบรม (Planning for Training)

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมแล้ว องค์กรต้องวางแผนเพื่อจัดการฝึกอบรมต่อไป ซึ่งการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมควร ต้องมีการประสานงานกับทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Objective setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเปรียบเสมือนทิศทาง สำหรับการออกแบบและวางหลักสูตรการฝึกอบรม ตลอดจนเป็นแนวทางการออกแบบ และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่นิยมเขียนกันทั่วไป มักเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่โครงการฝึกอบรมนั้นๆ ต้องการให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังการเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว

4. การออกแบบโครงการฝึกอบรม (Training Designing)

เป็นการออกแบบว่าจะจัดโครงการฝึกอบรมแบบใดภายใต้ งบประมาณที่มีอยู่หรือที่ได้รับอนุมัติ โดยที่รูปแบบการฝึกอบรม อาจเป็นการบรรยาย การอภิปราย การประชุมหรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การทำกิจกรรมกลุ่ม มีการกำหนด วัน เวลา สถานที่ ของการฝึกอบรม การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม การแสวงหา วิทยากรภายในหรือภายนอกที่มีความรู้หรือมีความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ เนื้อหาที่จะจัดอบรม นอกจากนี้อาจจะต้องคำนึงถึง พื้นฐาน ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในแต่ละโครงการด้วย

5. การกำหนดผู้ร่วมรับผิดชอบในการฝึกอบรมภายในองค์กร

(Staff for organizing)

การจัดฝึกอบรมในองค์กร โดยปกติจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายฝึกอบรมหรือฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งประธานจัดโครงการมักเป็นหัวหน้างานการบริหารงานบุคคลและเจ้าหน้าที่ในแผนกและมีการแบ่งหน้าที่ต่างๆ เช่น ฝ่ายลงทะเบียน การเตรียมเอกสาร การเชิญวิทยากร ฯลฯ นอกจากนี้ควรจะต้องประสานความร่วมมือไปยังฝ่ายหรือแผนกอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่แท้จริง

6. การดำเนินการฝึกอบรม (Conducting Training)

หลังจากมีการวางแผนออกแบบ และกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดฝึกอบรมแล้ว นักฝึกอบรมหรือผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรมอาจมีปัญหาลุप्तเกิดขึ้นได้และเมื่อเกิดขึ้น ผู้จัดการฝึกอบรมต้องใช้ไหวพริบ และมีการแก้ปัญหาอย่างมีสติ เช่น ผู้จัดการฝึกอบรมต้องไวต่อความรู้สึกต่างๆ และคอยประสานงานกับวิทยากรและช่างเทคนิคอยู่ตลอดเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้น

7. การประเมินการจัดฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมที่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม วิทยากรและผู้จัดนั้นมักมีการวางแผนให้ใช้เวลาอย่างน้อยก่อนเล็อบรมประมาณ 30 นาที ด้วยการแจกแบบสอบถาม เพื่อประเมินการฝึกอบรมทั้งหมด โดยในทางปฏิบัติแล้ว เพื่อให้การฝึกอบรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลอย่างครอบคลุม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และคณะผู้จัดการฝึกอบรม เมื่อมีโอกาที่อิสระ เช่น ในช่วงพัก หรือพักลงวัน ถึงสภาพการดำเนินการ เพื่อนำมาแก้ไขในช่วงต่อไป

การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม การประเมินผลการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพยายามเก็บให้ครบตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ สรุป และรายงานผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

8. การสรุปรายงานผลการจัดฝึกอบรม

ในการจัดฝึกอบรมควรต้องมีการสรุปผลการจัดฝึกอบรมและแจ้งหรือประกาศให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการล้างอัดรูปภาพที่ได้ถ่ายไว้ในระหว่างดำเนินการฝึกอบรมเพื่อจัดบอร์ดนิทรรศการหรือส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง



ภาพประกอบ 7 แผนภูมิขั้นตอนในการฝึกอบรม เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์ (2553, หน้า 29)

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ สรุปได้ว่าขั้นตอนของการฝึกอบรมมีด้วยกัน 6 ขั้นตอน คือ 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรม 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม 4) การออกแบบโครงการฝึกอบรม 5) การดำเนินการฝึกอบรม 6) การประเมินผลการฝึกอบรม

5. ลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี

สมชาย สังข์สี (2550, หน้า 115-116) กล่าวถึงลักษณะของหลักสูตรอบรมที่ดีไว้ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการเรียนการสอนแบบ 2 ทาง (Two Process)
คือ ผู้เรียนและผู้สอนต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันจึงจะทำให้การเรียนรู้มีผลในทางปฏิบัติ
2. การอบรมที่ได้ผลต้องกระทำกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการเรียนรู้
เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องหาข้อมูลผู้เข้ารับการอบรมเสียก่อน
3. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมต้องมีจำนวนพอเหมาะกับสถานที่ วัสดุ
อุปกรณ์ที่มีอยู่ จำนวนที่น้อยเกินไปจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ส่วนจำนวนที่มากเกินไป
การอบรมมักไม่ได้อะไรในการปฏิบัติ
4. หลักสูตรอบรมต้องมีความกระชับเฉพาะเรื่อง มีเนื้อหาที่จำเป็น
ต่อการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรมในทิศทางที่ต้องการสามารถนำไปปฏิบัติ
จริงได้ ผู้สร้างหลักสูตรจึงต้องหาข้อมูลจากนักวิชาการ การจัดวิชาการในหลักสูตรมี
ส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เนื้อหาสาระของแต่ละศาสตร์มีองค์ความรู้ มีโครงสร้าง
ระดับความยากง่ายที่ต้องอาศัยนักวิชาการเฉพาะสาขา
5. วิทยากรที่ให้ความรู้ในการอบรมต้องมีความรู้ความชำนาญและมี
ประสบการณ์อย่างแท้จริง มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้และเข้าใจใน
จิตวิทยาการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดี มีเทคนิคและวิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับ
การอบรมเข้าใจชัดเจนกระตือรือร้นและให้ความสนใจ
6. มีบรรยากาศและการจูงใจที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้
การร่วมมือในกิจกรรมการอบรม การจูงใจให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วม มีความตื่นตัว
อยากเรียนรู้
7. สถานที่และเทคนิคโสตศึกษาตลอดจนสภาพแวดล้อม
ที่เหมาะสม เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การจัดที่นั่ง อุปกรณ์การสอน เสียงรบกวน
ถ้าสามารถจัดให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้จะส่งเสริมให้การอบรมบรรลุผลดี
8. ปัจจัยอื่นๆ ต้องมีความพร้อม เช่น ทรัพยากร งบประมาณ
การประสานงาน เวลา เป็นต้น
9. มีการประเมินผล ติดตามการอบรมเสมอ เพื่อเรียนรู้และสามารถ
ปรับปรุงข้อบกพร่องของหลักสูตรอบรมได้

10. ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะในการพัฒนาและจัดการโครงการอบรมเพื่อให้บรรยากาศภายในองค์กรมีลักษณะส่งเสริมและสนับสนุนยอมรับและเห็นความสำคัญของการอบรม

สรุปได้ว่า หลักสูตรการอบรมที่ดีควรเป็นหลักสูตรที่สามารถพัฒนาให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ มีทักษะ และมีทัศนคติที่ดี สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

6. เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม

เทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรมเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญทำให้หลักสูตรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความคิด ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี

นนทวัฒน์ สุขพล (2543, หน้า 15-17) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ การฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ดังนี้

1. เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
มีดังต่อไปนี้

1.1 การบรรยาย (Lecture) วิทยากรบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายอาจมีการใช้สื่อประกอบการบรรยายและให้ผู้ฟังได้ซักถาม ข้อดีคือได้เนื้อหาวิชาการตามหัวข้อที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน การเสนอเนื้อหาเป็นไปตามลำดับ ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสซักถามได้ แนวความรู้ในเนื้อหาวิชามากในเวลาที่ได้วางแผนไว้ สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ข้อจำกัดคือเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้ฟังอาจเบื่อหน่าย วิทยากรต้องมีความรู้ในเนื้อหาวิชาและมีความสามารถในการบรรยายเป็นอย่างดี

1.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3-5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ซึ่งเป็นการอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน มีพิธีกร(Moderator) ประสานเชื่อมโยงและสรุปการอภิปรายของวิทยากรแต่ละคนเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถามหลังการอภิปราย ข้อดีคือผู้ฟังได้รับความคิดเห็นที่หลากหลายทำให้เกิดการเรียนรู้

ที่กว้างไกล การอภิปรายทำให้กิจกรรมดึงดูดความสนใจไม่เกิดความเบื่อหน่ายผู้ฟังมีโอกาสซักถาม เหมาะกับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก ข้อจำกัดคือระยะเวลาสั้นทำให้ผู้อภิปรายเสนอความคิดเห็นได้ไม่เต็มที่ การควบคุมการอภิปรายและการรักษาเวลาบางครั้งทำได้ยาก ผู้ฟังมีส่วนร่วมน้อย

1.3 การชุมนุมปาฐกถาหรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium)

เป็นการบรรยายแบบมีวิทยากรหรือมีผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2-6 คน จากหลากหลายวงการมาร่วมเป็นองค์ปาฐกถาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจมีพิธีกรเป็นผู้ร่วมดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยายเน้นหัวข้อวิชาเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ซักถามหลังการบรรยาย ข้อดีคือผู้ฟังได้รับความรู้จากวิทยากรหลายคนหลายด้าน ใช้เวลาสั้นๆ สามารถใช้กับการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากได้ ข้อจำกัดคือวิทยากรอาจให้ทัศนะที่แตกต่างกันทำให้ยากแก่การสรุปให้ตรงตามหัวข้อวิชา เป็นการสื่อสารทางเดียว วิทยากรมีเวลาจำกัดอาจทำให้การบรรยายไม่ชัดเจนพอ

1.4 การสาธิต (Demonstration) เป็นเทคนิควิธีการอบรมที่

แสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นจริงแล้วเกิดความเข้าใจถึงกรรมวิธี วิธีการ และขั้นตอนของการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติตามได้หลังจากดูการสาธิตแล้ว เหมาะสำหรับ การฝึกทักษะที่เป็นขั้นตอนและมีการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติโดยมี การบรรยายประกอบการสาธิตด้วยเหมาะสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับ ข้อดี คือ ได้รับความรู้ เข้าใจง่ายและเร็วมีความน่าเชื่อถือสูง เป็นการเพิ่มพูนทักษะของผู้เข้ารับการอบรมได้ดี ไม่เบื่อหน่าย เป็นการนำเสนอความรู้ในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม ผู้เข้ารับการอบรมได้ใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง ได้ทดลองปฏิบัติ ข้อจำกัดคือต้องใช้เวลา ในการเตรียมการมาก เหมาะกับการฝึกอบรมกลุ่มเล็กๆ มักจะใช้ร่วมกับเทคนิคอื่นๆ เช่น การบรรยาย การทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

1.5 การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงาน

ให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างปฏิบัติงานอาจสอนเป็นรายบุคคล หรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ การสอนไม่ควรมุ่งเฉพาะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ควรให้ผู้รับการสอนงานได้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นโดยการถ่ายทอดความรู้ทักษะและเทคนิคในการทำงานจนสามารถเติบโตขึ้นมาทำงานแทนผู้สอนได้ ข้อดีคือเป็นเทคนิคที่ตอบสนองในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเรียนรู้ ผู้สอนสามารถสอนงานได้ตรงกับ

บุคลิกภาพและความรู้ความสามารถของผู้เรียนได้ ข้อจำกัดคือต้องใช้เวลาไม่สามารถใช้กับ
ผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากๆ ได้ ประสิทธิภาพของการสอนงานขึ้นอยู่กับความรู้
ความสามารถ ความเข้าใจ และประสบการณ์ของผู้สอน

2. เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้

2.1 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การให้สมาชิกทุกคน
ในกลุ่มได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างอิสระโดยไม่มีการอภิปรายว่าความคิด
ที่เสนอถูกหรือผิด จนกว่าสมาชิกเสนอความคิดหมดแล้วจึงวิเคราะห์หรือประเมินค่าของ
ความคิดเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปในเรื่องนั้นๆ จำนวนผู้เข้าประชุมไม่ควรเกิน 15 คน เวลา
ในการแสดงความคิดเห็นไม่เกิน 15 นาที และใช้เวลาทั้งหมดรวมทั้งสรุปไม่ควรเกิน
1 ชั่วโมงครึ่ง ข้อดี คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมโดยตรงช่วยกันคิดทำให้เกิดความคิด
สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหาในลักษณะต่างๆ ทำให้ได้ความคิดที่
หลากหลายในเวลาจำกัด ข้อจำกัด คือ ได้ความคิดเห็นจำนวนมากแต่มีคุณค่าน้อยต้อง
จำกัดผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปัญหาที่นำมาเพื่อระดมสมองควรเป็นปัญหาเดียว

2.2 การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับ
การฝึกอบรมจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอาจเป็น
ประเด็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม
แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็น
ของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ช่วงแสดงความคิดเห็นไม่ควรใช้เวลาเกิน 30 นาที ใช้เวลา
ทั้งหมดทั้งแสดงความคิดเห็นและสรุปไม่เกิน 2 ชั่วโมง หรือมากกว่านั้นขึ้นกับจำนวนกลุ่ม
และข้อปัญหา ข้อดีคือเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน บรรยากาศเป็น
กันเอง ข้อจำกัดคือการประชุมกลุ่มย่อยในห้องเดียวกันอาจทำให้เกิดเสียงรบกวนกัน
ประธานอาจไม่มีลักษณะผู้นำดำเนินการประชุมได้ไม่ดีทำให้ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น
ได้ไม่เต็มที่ ควบคุมเวลาได้ยาก

2.3 กรณีศึกษา (Case study) เป็นการนำเอากรณีที่เป็นปัญหาจริง
เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม ให้สมาชิกของกลุ่มใช้หลักวิชาและประสบการณ์ที่ได้
จากการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมา มีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทาง
เพื่อให้สมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ เหมาะสำหรับการฝึกอบรมทาง
กฎหมาย การบริหารงานและการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์

บุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคนี้คือผู้บริหาร ผู้จัดการ และผู้ที่เข้าสู่ระดับมืออาชีพ ใช้ได้ดีกับการฝึกอบรมที่จะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติและสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้เวลาไม่เกิน 1-2 ชั่วโมง ข้อดีคือช่วยให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้วิเคราะห์หัตถ์ดลปัญหาในเรื่องที่เหมือนจริงนำไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้ มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ที่หลากหลาย นำไปสู่ความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นได้แนวทางแก้ปัญหาหลายแนวทาง การได้ศึกษาเรื่องราวจากกรณีศึกษามากๆ จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อจำกัด คือ ผู้เข้าฝึกอบรมบางคนอาจถูกครอบงำความคิดโดยผู้เข้าอบรมอื่นที่มีบุคลิกภาพ วิทยุติ หรือคุณวุฒิที่เหนือกว่า กรณีศึกษาเป็นเรื่องจริงที่หาได้ยากหรือต้องใช้ความสามารถในการสร้างกรณีศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรม

2.4 การประชุมใหญ่ (Convention) เป็นรูปแบบของการประชุมที่จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกที่เป็นผู้แทนของส่วนงานต่างๆ ได้มาร่วมพิจารณานโยบาย หลักเกณฑ์ และแนวทางดำเนินการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมั่นคงขององค์กร ใช้เวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง ข้อดีคือเป็นวิธีที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาความรู้ ผู้เข้าร่วมประชุมมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ก่อให้เกิดการร่วมมือกันของส่วนย่อยในองค์กร ข้อจำกัดคือมีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวนมากถ้าผู้จัดขาดประสบการณ์อาจส่งผลต่อการจัดการประชุมได้ ผู้เข้าร่วมประชุมอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เสียงบประมาณค่าใช้จ่ายมาก

2.5 เกมการบริหาร (Management game) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การเป็นผู้นำ ฯลฯ เป็นการปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริง ขนาดของกลุ่มขึ้นอยู่กับเกมที่นำมาใช้ ใช้เวลา 30 นาที-3 ชั่วโมง ข้อดี คือ เป็นการย่อยสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้นๆ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ข้อจำกัดคือการเลือกเกมที่ไม่เหมาะสมจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ การแบ่งกลุ่มมากเกินไปจะเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันบางเกมต้องใช้อุปกรณ์และเวลามาก

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นการนำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปการแสดงบทบาทให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง ข้อดี คือ การใช้บทบาทสมมติจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความสนใจส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกด้วยการปฏิบัติจริง

ทำให้เกิดความเข้าใจและหาข้อสรุปได้ ข้อจำกัด คือ มีความยุ่งยากในการเตรียมการล่วงหน้า ใช้เวลามากบางคนไม่กล้าแสดงออกทำให้เป็นอุปสรรคต่อการหาอาสาสมัครในการแสดงบทบาทต้องสามารถเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกไปสู่ข้อสรุปได้

2.7 การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาโดยมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยนำเสนอที่ประชุมใหญ่ ใช้เวลา 1-3 วัน ข้อดี คือ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมมากในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผลสรุปของการสัมมนานำไปใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาได้ดี ข้อจำกัด คือ ที่ปรึกษากลุ่มหรือสมาชิกที่เข้ารับการอบรมบางคนอาจครอบงำความคิดของผู้อื่นได้ เพราะวิทยุ คุณวุฒิ หรือตำแหน่งหน้าที่การงาน หากผู้เข้ารับการอบรมมีประสบการณ์การทำงานและความรู้ที่ต่างระดับกันมากอาจทำให้ได้แนวทางที่จะนำไปพัฒนางานที่มีลักษณะแคบ

2.8 ทัศนศึกษา (Field trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรมเพื่อให้เห็นของจริง ข้อดีคือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจได้เห็นการปฏิบัติจริง ข้อจำกัดคือต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าและต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก

2.9 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ แบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ การให้ความรู้ของวิทยากรและการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรม โดยอาศัยหลักการที่วิทยากรได้ให้ความรู้เป็นแนวทาง ข้อดี คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำผลการประชุมปฏิบัติการไปใช้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ข้อจำกัด คือ ต้องใช้เจ้าหน้าที่จำนวนมากในการอำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการจัดวิทยากรประจำกลุ่มสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

2.10 การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training) เป็นการอบรมที่เน้นกระบวนการมากกว่าเนื้อหา เริ่มจากการเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สร้างความคับข้องใจ ให้กับกลุ่มเพื่อให้หาทางวิเคราะห์และแสวงหาแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ประสบการณ์ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวัง และความคับข้องใจของ

กลุ่มจะได้รับการแก้ปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มจะมีผลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน ข้อดี คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้แสดงออกทางด้านความรู้สึกและรู้จักควบคุมความรู้สึกที่อาจมีผลกระทบต่อผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้เข้าอบรมได้เปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กร ข้อจำกัด คือ ไม่สามารถใช้ได้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กร จำนวนผู้เข้าอบรมจำกัดเพียงกลุ่มเล็กๆ ประมาณ 6-8 คน สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายสูง ประเมินยาก

2.11 การใช้กิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง เล่นเกม ปรบมือเป็นจังหวะ ฯลฯ โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานระหว่างการฝึกอบรม ไม่ควรใช้เวลาเกิน 20-40 นาที ข้อดี คือ ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมทุกคน บรรยายภาคสนุกสนาน ข้อจำกัดคือใช้ได้กับบางหัวข้อเท่านั้น ส่วนใหญ่ใช้สลับกับการบรรยาย วิทยากรต้องมีทักษะในการนำกลุ่ม

2.12 การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) เป็นเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานในสภาพการณ์จริง เป็นวิธีการที่มีผลต่อผู้เข้าอบรมสูงเพราะสมาชิกแต่ละคนจะมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อการปฏิบัติงานของตัวเอง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการหรือพนักงานทั่วไป ข้อดี คือ ผู้เข้าอบรมมีโอกาสฝึกปฏิบัติในงานที่เกิดขึ้นจริง สามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในการอบรมว่าต้องการให้เรียนรู้มากน้อยเพียงใด ช่วยส่งเสริมทักษะและความชำนาญงานเฉพาะทาง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการฝึกอบรมให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ข้อจำกัด คือ อาจทำให้ผลผลิตชะงักเพราะต้องให้ประสบการณ์เรียนรู้แก่ผู้ทำงาน ผู้ผ่านการอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเฉพาะเรื่องที่ได้ฝึกอบรมเท่านั้น ถ้าผู้ถ่ายทอดความรู้ขาดทักษะอาจทำให้เกิดอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์

2.13 การฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training) เป็นเทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เชื่อมโยงความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมกับการฝึกปฏิบัติงาน เหมาะกับงานที่เป็นช่างฝีมือ เช่น ช่างทำผม ช่างไฟฟ้า ช่างประปา ฯลฯ ระยะเวลาในการฝึกหัดงานขึ้นอยู่กับลักษณะของอาชีพและความรู้และประสบการณ์ของผู้เข้าอบรม ข้อดีคือสามารถสร้าง

บุคลากรระดับช่างฝีมือเพื่อรองรับความต้องการด้านแรงงานฝีมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ข้อจำกัดคือค่าใช้จ่ายสูงมาก ใช้เวลานาน

2.14 การโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการโยกย้ายบุคลากรจากงานส่วนหนึ่งไปสู่งานอื่นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากงานในหน่วยงานเดิม ข้อดี คือ ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่างๆ เป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น ข้อจำกัดคือการโยกย้ายสลับเปลี่ยนในระดับพนักงานอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะช่วงที่เข้าสู่งานใหม่ซึ่งจะต้องใช้เวลาศึกษาและฝึกปฏิบัติการโยกย้ายสลับเปลี่ยนเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารที่จะคอยให้ความช่วยเหลือ

2.15 สถานการณ์จำลอง (Simulation Technique or Simulators) เป็นการฝึกการทำงานโดยใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ประดิษฐ์ขึ้นเหมือนจริงในสถานการณ์ที่จำลองใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ข้อดีคือทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะสูงได้ในระยะสั้น ช่วยลดอันตรายและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ช่วยประหยัดงบประมาณในการลงทุนด้านเครื่องมือที่มีราคาแพง ข้อจำกัด คือ การลงทุนในการสร้างสถานการณ์จำลองสูงมากวิทยากรต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ผู้เข้าอบรมต้องผ่านการฝึกอบรมภาคทฤษฎีมาเป็นอย่างดี การฝึกแต่ละครั้งรับสมาชิกได้จำกัด

อรรณวิ ไชยปัญญา (2556, หน้า 103) สรุปว่า เทคนิคการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การระดมสมอง การประชุมกลุ่มย่อย กรณีศึกษา การประชุมใหญ่ เกมการบริหาร การแสดงบทบาทสมมุติ การสัมภาษณ์ ทศนศึกษา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกประสาทสัมผัส การใช้กิจกรรมนันทนาการ การฝึกอบรมในงาน และการฝึกหัดงาน

สรุปได้ว่า เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และการฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การเลือกใช้เทคนิควิธีการอบรมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการอบรมเป็นเป็นหลัก นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงจำนวน ระยะเวลา และวัยของผู้เข้ารับการอบรมอีกด้วย

7. รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม

รูปแบบการประเมิน เป็นกรอบหรือแนวความคิดที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึง กระบวนการหรือรายการประเมินซึ่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งนักวิชาการทางด้านการประเมินได้เสนอกรอบความคิดให้นักประเมินได้เลือกใช้มีอยู่ หลายรูปแบบ รูปแบบการประเมินโดยทั่วไปนิยมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (แชก มุลเดช, 2555, หน้า 56–57; ชาญภาค วงศ์บา และกิ่งกาญจน์ จงใจหาญ, 2554, หน้า 29–35)

1. รูปแบบการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็น รูปแบบที่เน้นการตรวจสอบผลที่คาดหวังได้เกิดขึ้นหรือไม่ หรือประเมินโดยตรวจสอบผลที่ ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายกับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานโครงการว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด ไว้หรือไม่ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Tyler และ Kirkpatrick

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับ กำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการนั้นๆ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ สเตด คริฟเวน (Scriven) โพรวัส (Provus)

3. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriented Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ รูปแบบการประเมินของเวลช์ (Welch) สตฟเฟิลบีม (Stufflebeam) อัลคิน (Alkin)

รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมมีหลายประเภท สำหรับที่จะนำเสนอ ต่อไปนี้เป็นรายละเอียดของรูปแบบการประเมิน ซึ่งได้เลือกมานำเสนอ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการประเมินของ Tyler และรูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick

รูปแบบที่ 1 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมของ Tyler

Tyler (อ้างถึงใน ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539, หน้า 209–212)

เป็นผู้นำที่สำคัญในการประเมินโครงการ กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรมีหลายรูปแบบ ซึ่งนักวิชาการด้านหลักสูตรและการประเมินผลได้นำเสนอรูปแบบการประเมินหลักสูตร ดังนี้

1. เป็นการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับจุดมุ่งหมาย

เชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ โดยมีความเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง เขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน โดยเสนอเป็นกรอบความคิด ครั้งแรกในปี ค.ศ.1943 โดยเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม แล้วประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์เหล่านั้น แนวคิดลักษณะนี้เรียกว่า แบบจำลองที่ยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ไทเลอร์ มีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินเพื่อตัดสินว่าจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้ในรูปของจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมนั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ มีส่วนใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และถือว่าการประเมินโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ลำดับขั้นของการประเมินการเรียนการสอนมีดังนี้ กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมด้วยข้อความที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง กำหนดเนื้อหาหรือประสบการณ์ทางการศึกษาที่ต้องการให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เลือกวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสม เมื่อจบบทเรียนจึงประเมินผลโครงการ โดยการทดสอบผลสัมฤทธิ์

ตัวอย่าง การประยุกต์ใช้แนวความคิดของ Tyler มาใช้

ในการประเมินผลโครงการฝึกอบรม ควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของโครงการทางการศึกษามักได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเขียนในรูปของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
2. จัดเนื้อหาในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์
3. ทำการทดสอบผู้เรียนก่อนทำการเรียนการสอน
4. เลือกวิธีสอนให้เหมาะสม
5. ทำการทดสอบผู้เรียน เมื่อจบการเรียนการสอนแล้ว
6. ประเมินประสิทธิภาพของโครงการด้วยการเปรียบเทียบคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียนว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และมีนักเรียนร้อยละเท่าไรที่ผ่านเกณฑ์
7. นำผลของการเปรียบเทียบมาศึกษาจุดบกพร่องในการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ในปี 1986 Tyler ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของการประเมินโครงการใหม่ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 6 ส่วน คือ

1. การประเมินวัตถุประสงค์ (Appraising Objectives)
2. การประเมินแผนการเรียนรู้ (Evaluating the learning Plan)
3. การประเมินเพื่อแนะแนวในการพัฒนาโครงการ (Evaluation to Guild Program Development)
4. การประเมินเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Evaluation Program Implement)
5. การประเมินผลลัพธ์ของโครงการทางการศึกษา (Evaluating the Outcome of an Educational Program)
6. การติดตาม (Follow up) และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

จากแนวความคิดในการประเมินของ Tyler ตามที่เสนอแล้วนี้เป็น การประเมินในระยะสุดท้ายของการใช้หลักสูตร (ต่อเนื่องจากการที่ได้ประเมินในระยะอื่น ก่อนนี้มาแล้ว) โดยมุ่งประเมินเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่วางไว้เป็นหลัก ถ้าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็แปลความหมายว่าหลักสูตรประสบความสำเร็จ แต่ถ้าได้ผลในทางตรงข้ามก็แปลว่าหลักสูตรนั้นล้มเหลว

รูปแบบที่ 2 รูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรมของ Kirkpatrick Kirkpatrick (อ้างถึงใน ชัญญภาค วังศ์บา และกิ่งกาญจน์ จงใจหาญ, 2554, หน้า 29-30) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน สหรัฐอเมริกา อดีตเคยเป็นประธาน ASTD (The American Society for Training and Development) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการประเมินผลการฝึกอบรมว่า “การฝึกอบรมนั้นเป็นการช่วยเหลือบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรมใดๆ ควรจะจัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้รู้ว่า การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพเพียงใด”

Kirkpatrick เห็นว่าการประเมินผลการฝึกอบรมจะทำให้ได้ความรู้ อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมนั้นได้ให้อะไร หรือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานในลักษณะใดบ้าง
 2. ควรยุติโครงการชั่วคราวก่อน หรือควรดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ
 3. ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมในส่วนใดบ้าง
- อย่างไร

Kirkpatrick ได้เสนอแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมใน

4 ลักษณะ คือ

1. ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation)
เป็นการตรวจสอบความรู้สึก หรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรม
2. ประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation)
เป็นการตรวจสอบผลการเรียนรู้ โดยควรตรวจสอบให้ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และเจตคติ (Attitude)
3. ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (Behavior Evaluation)
เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นไปตามความคาดหวังของโครงการหรือไม่
4. ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน (Results Evaluation)
เป็นการตรวจสอบว่า ผลจากการอบรมได้เกิดผลดีต่อองค์กร หรือเกิดผลกระทบต่อองค์กรในลักษณะใดบ้าง คุณภาพขององค์กรดีขึ้น หรือมีคุณภาพขึ้นหรือไม่

รายละเอียดแนวทางการดำเนินการประเมินแต่ละรายการเป็น ดังนี้

1. ขั้นตอนประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction)
การประเมินในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความรู้สึกอย่างไรต่อการฝึกอบรม เช่น ผู้เข้ารับการอบรมพอใจหรือไม่ ต่อสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมและมากน้อยเพียงใด การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองนั้น เราต้องการได้รับข้อมูลที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีความหมายและความเป็นจริง เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการฝึกอบรม อันดับแรก เดิร์กแพทริก กล่าวว่า มีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารตัดสินใจให้ล้มเลิกโปรแกรมฝึกอบรมนั้นเสีย หรือไม่ก็ตัดสินใจให้ดำเนินการฝึกอบรมนั้นต่อไป โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินปฏิกิริยาตอบสนองเป็นพื้นฐาน วิธีการที่จะช่วยให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองที่มีความหมายและตรงตามความจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้แก่

1.1 กำหนดให้แน่นอนชัดเจนลงไปว่า ต้องการได้รับข้อมูลอะไร เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม วิทยากร สถานที่ การฝึกอบรม ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม เป็นต้น

1.2 วางรูปแบบของเครื่องมือ หรือแบบสอบถามที่จะใช้เก็บข้อมูล

1.3 ข้อคำถามที่ใช้ ควรเป็นชนิดที่เมื่อได้รับข้อมูล หรือได้คำตอบแล้ว สามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ในเชิงปริมาณได้ ไม่ควรใช้คำถามประเภทปลายเปิด

1.4 กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เขียนแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในข้อคำถามต่างๆ

1.5 เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงปฏิกริยาตอบสนองผ่านแบบสอบถามตามความเป็นจริง ไม่ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนชื่อตนเองลงไปในแบบสอบถาม ในการแจกแจงแบบสอบถามเพื่อประเมินปฏิกริยาตอบสนองนี้ ผู้ประเมินต้องแน่ใจว่าได้ให้เวลาผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะให้คำตอบครบทุกข้อ และควรแจกก่อนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะออกไปจากห้องฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดโปรแกรม ฟังหลีกเลี่ยงการปล่อยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอาแบบสอบถามติดตัวออกไป และส่งคืนกลับมาในภายหลัง

2. ขั้นตอนการเรียนรู้ (Learning)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ และทักษะอะไรบ้าง และมีเจตคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ และเจตคติ ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในโอกาสต่อไป เคิร์กแพทริก ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินในขั้นการเรียนรู้เอาไว้ ดังนี้

2.1 ต้องวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.2 วิเคราะห์ทั้งคะแนนรายข้อ และคะแนนรวมโดยเปรียบเทียบกับระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

2.3 ถ้าเป็นไปได้ควรใช้กลุ่มควบคุมซึ่งเป็นกลุ่มของผู้ที่ไม่ได้
รับการฝึกอบรม แล้วเปรียบเทียบคะแนนความรู้ ทักษะ และเจตคติของกลุ่มควบคุมกับ
กลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ ทักษะ และเจตคติ เดิร์ก
แพทริก ได้กล่าวว่ามีอยู่ 2 วิธี คือ

1. ใช้แบบสอบถามวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติ เป็นแบบสอบ
วัดมาตรฐาน ผู้ประเมินควรสั่งซื้อหรือเลือกใช้เฉพาะแบบสอบถามวัดความรู้ ทักษะ และเจตคติ
ที่ตรงกับโปรแกรมการฝึกอบรม

2. สร้างแบบสอบถามขึ้นเอง ซึ่งแบบสอบถามวัดความรู้ ทักษะ
และเจตคติที่จะสร้างขึ้นเองมีหลายรูปแบบ เช่น แบบ “ถูก” หรือ “ผิด” แบบ “เห็นด้วย”
หรือ “ไม่เห็นด้วย” ซึ่งอาจเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 4 หรือ 5 หรือ 6 สเกล แบบเลือก
คำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุด แบบเติมคำ/ข้อความลงในช่องว่าง โดยผู้สร้างอาจเลือกสร้าง
อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างก็ได้

3. ขึ้นประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปหลังการอบรม
(Behavior)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่า เมื่อได้รับ
การฝึกอบรมไปแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปใน
ทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ การประเมินผลในขั้นนี้นับว่ายาก และใช้เวลามากกว่า
การประเมินผลในสองขั้นแรก เพราะต้องออกไปติดตามการประเมินผลในสถานที่ทำงาน
จริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะมีคำถามอยู่หลายข้อที่ผู้ประเมินจะต้องตอบให้ได้
เสียก่อน เช่น ควรจะออกไปประเมินเมื่อไร (1 เดือน หรือ 3 เดือน หรือ ครึ่งปี หรือ 1 ปี
ภายหลังการฝึกอบรม) จะเก็บข้อมูลจากใครถึงจะเชื่อถือได้มากที่สุด (จากผู้บังคับบัญชา
จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง)

Kirkpatrick เห็นว่าการประเมินผลในขั้นนี้มีสิ่งที่ควรคำนึง คือ
ควรจะวัดพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม
ระยะเวลาระหว่างการฝึกอบรมกับการประเมินผลหลังการฝึกอบรมนั้น ควรจะให้ห่างกัน
พอสมควร เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานได้เกิดขึ้นจริงๆ ทางที่ดี
ควรจะประเมินหลายๆ ครั้ง เป็นระยะๆ เช่น ประเมินทุก 3 เดือน เป็นต้น และควรเก็บ
ข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง เช่น จากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และจากกลุ่มผู้ผ่าน

การอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานตามข้อที่เสนอมานั้น จะนำไปใช้จริงๆ ต้องใช้เวลา และอาศัยความชำนาญของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก เขาจึงได้เสนอให้ทำกับโปรแกรมฝึกขนาดใหญ่ และกับโปรแกรมที่จำเป็นต้องจัดหลายๆ ครั้งต่อไปในอนาคต เท่านั้น ส่วนโปรแกรมการฝึกอบรมขนาดเล็กทั่วไป เขาได้เสนอให้ใช้วิธีการง่ายๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดว่ามีพฤติกรรมการทำงานอะไรบ้างที่คาดหวังจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 เตรียมคำถามที่จะใช้สำหรับการสัมภาษณ์

ขั้นที่ 3 ทำการสัมภาษณ์บุคคลหลายๆ กลุ่ม ภายหลังการฝึกอบรมสักระยะหนึ่งเพื่อให้รู้ว่าพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้เหล่านั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงจริงๆ หรือไม่

ขั้นที่ 4 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ควรจะนำมาแปลงเป็นตัวเลข ทำการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ

4. ขั้นตอนประเมินผลที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน (Results)

การประเมินผลในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้รู้ว่าในที่สุดแล้วการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานอย่างไรบ้าง ซึ่งนับเป็นการประเมินผลที่ยากที่สุด เพราะในความเป็นจริงนั้นมีตัวแปรอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือการฝึกอบรมที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานและตัวแปรเหล่านั้น บางทีก็ยากต่อการควบคุม ฉะนั้นอะไรก็ตามที่เกิดแก่หน่วยงานในทางที่ดีจึงสรุปได้ยากกว่าเป็นผลมาจากโปรแกรมการฝึกอบรม เคิร์กแพทริก ได้ให้ข้อเสนอแนะในการประเมินผลในขั้นนี้ไว้ ดังนี้

4.1 ควรจะจัดสภาวะการณ์หรือเงื่อนไขต่างๆ ก่อนการฝึกอบรมเอาไว้แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาวะการณ์ภายหลังการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่สังเกตได้ หรือสอบถามได้

4.2 พยายามหาทางควบคุมตัวแปรอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลที่ต้องการให้เกิดแก่หน่วยงาน วิธีหนึ่งที่พอจะทำได้ คือการใช้กลุ่มควบคุมกับกลุ่มตัวอย่าง

สรุปได้ว่า รูปแบบการประเมิน เป็นกรอบหรือแนวความคิดที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการหรือรายการประเมินซึ่งมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับข้อตกลงเบื้องต้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานและหลักสูตรฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เนื่องจากหลักสูตรเป็นเครื่องมือที่ถ่ายทอดเจตนาหรือนำเข้าประสงค์ การศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ เป็นสิ่งที่นำเอาความมุ่งหมายและนโยบายการศึกษาไป แปลงเป็นการกระทำพื้นฐาน และการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นการเรียนการสอนชนิดเจาะจง มีเป้าหมายกำหนดเฉพาะอย่าง ชัดเจน โดยได้กำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) เนื้อหา 3) กระบวนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็น 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และระยะที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร ฝึกอบรม