

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามขั้นตอนของการวิจัยซึ่งมี 5 ขั้นตอน โดยขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนกำหนดกรอบของแนวความคิดในการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการและระบบการพัฒนาผู้บริหารแล้วกำหนดกรอบของแนวความคิดและประเด็นในการวิจัยดังเสนอรายละเอียดในบทที่ 1 และ 2 ดังนั้นในบทนี้ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
  2. การออกแบบระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
  3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
  4. สรุปการปรับปรุงทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน
- รายละเอียดผลการวิจัยแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ผลการวิจัยในตอนนี้ แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนตามวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

1. สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสภาพองค์ประกอบของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง
  3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
- ผลการวิจัยแต่ละส่วนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ก. สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสภาพองค์ประกอบของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน  
จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์เอกสารจำนวน 22 ฉบับ ตามรายการในภาคผนวก ข. โดยยึดแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) และแผนปฏิบัติการประจำปี ระหว่างปีงบประมาณ 2535-2539 เป็นหลัก พบว่าในแผนได้กำหนดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน เป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาบุคลากร ซึ่งอยู่ในแผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา ดังแสดงเป็นแผนภาพโครงสร้างแผนในภาคผนวก ข.

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) นั้น สปช. ได้กำหนดแนวนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร คือ “เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกอุดมการณ์ และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับรวมทั้งปรับปรุงการจัดสวัสดิการ การยกย่อง เชิดชูเกียรติ ให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุขในการทำงาน” (สปช., 2536จ.: 43) และ สปช. ได้กำหนดมาตรการในการบริหารและสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร คือ “สรรหาพัฒนา และปลูกฝังจิตสำนึก อุดมการณ์ในการทำงานแก่บุคลากรทุกระดับในทุกรูปแบบ ตลอดจนการบำรุงขวัญ กำลังใจ โดยยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลงานดีเด่น รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่จำเป็นให้ทั่วถึงและเพียงพอ และตรวจสอบสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ โดยเน้นกลุ่มผู้บริหารเป็นอันดับแรก”(สปช.,2536จ.:51)

นอกจากนี้ ในแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 ยังระบุถึงรายการกิจกรรมในงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

ก. การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล

1. ศึกษาและพัฒนาเกณฑ์การสรรหาแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ
2. จัดทำเอกสารหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การสรรหา

การแต่งตั้ง และการพิจารณาความดีความชอบ

ข. ประชุมปฏิบัติการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดครู

ค. จัดตั้งศูนย์พัฒนาบุคลากรระดับเขต

1. จัดหาและจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำศูนย์
2. จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรประจำศูนย์

ง. ฝึกอบรมบุคลากร ปีละ 1 ครั้ง

จ. เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง

1. บุคลากรในสถานศึกษา

- ก) ฝึกอบรมเตรียมผู้บริหาร กรณีเข้าสู่ตำแหน่งว่าง

- 1) หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) หลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง
- ข) ฝึกอบรมผู้บริหาร กรณีเลื่อนและแต่งตั้งปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้น
  - 1) ผู้ช่วยครูใหญ่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
  - 2) ครูใหญ่เป็นอาจารย์ใหญ่
  - 3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
  - 4) อาจารย์ใหญ่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน
2. บุคลากรประจำสำนักงาน ได้แก่ ข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือน
- ฉ. จัดทำผลงานทางวิชาการ
  1. จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารระดับ 7, 8
  2. จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยระดับ 6
- ช. การศึกษา ดูงานและลาศึกษาต่อ
  1. นำข้าราชการไปศึกษา ดูงาน ณ ต่างประเทศ
  2. นำผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับไปศึกษาดูงานภายในประเทศ
  3. จัดให้มีทุนเพื่อไปศึกษาดูงาน
  4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อ โดยให้ทุนระดับบัณฑิตศึกษา
- ซ. การคัดเลือก ประชุม อบรม ครูทายาท
- ฅ. การตรวจสอบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเน้นผู้บริหารทุกระดับ
  1. จัดประชุมปฏิบัติการสร้างเกณฑ์และเครื่องมือในการตรวจสอบสมรรถภาพ
  2. ทดลองใช้เครื่องมือและเกณฑ์
  3. ดำเนินการตรวจสอบสมรรถภาพบุคลากรทุกหน่วยงาน ทุกคน
- ญ. กำกับ ติดตาม ประเมินผล
  1. จัดประชุมกำหนดรูปแบบวิธีการในการกำกับติดตามนิเทศและประเมินผล
  2. ดำเนินการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

จากการวิเคราะห์เนื้อหารายละเอียดของกิจกรรมในแผนและเอกสารที่เกี่ยวข้อง  
จำแนกตามองค์ประกอบของระบบตามกรอบของแนวความคิดในการวิจัย 5 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ
2. องค์ประกอบส่วนปัจจัยนำเข้า
3. องค์ประกอบส่วนระบบย่อย/กระบวนการ
4. องค์ประกอบส่วนผลผลิต
5. องค์ประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับ

พบว่า มีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพองค์ประกอบของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละส่วน  
ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. องค์ประกอบส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านเศรษฐกิจ	<p>สปช. ได้สรุปแนวโน้มทางเศรษฐกิจหรือปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยสรุปประเด็นสำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โดยภาพรวม ระบบเศรษฐกิจมีการขยายตัว รายได้ประชาชาติจะเพิ่มมากขึ้น การจ้างงานจะมีมากขึ้น การส่งออกจะมีมากขึ้น</li> <li>2. สภาพเศรษฐกิจที่คาดว่าจะจะเป็นปัญหา คือ การกระจายรายได้ไม่ทั่วถึง ช่องว่างของรายได้สูงขึ้น ชาวชนบทจะมีหนี้สินสูงขึ้น มีการกีดกันทางการค้ามากขึ้น ราคาสินค้าสูงขึ้น ภาวะการเงินตึงตัวมากยิ่งขึ้น</li> </ol>
- ด้านสังคมและการเมือง	<p>สปช. ได้สรุปแนวโน้มหรือปัจจัยแวดล้อมทาง สังคมและการเมืองที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยสรุปประเด็นสำคัญ คือ ปัจจุบันประชาชนส่วนหนึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในระบอบประชาธิปไตย ในอนาคตการพัฒนาระบอบประชาธิปไตยจะเกิดความสมดุลทางการเมืองระหว่างกลุ่มอำนาจต่างๆ มากขึ้น พรรคการเมืองจะน้อยลง รัฐบาลจะมีเสถียรภาพมากขึ้น</p>
- ด้านเทคโนโลยี	<p>สปช. ได้สรุปแนวโน้มทางเทคโนโลยีหรือปัจจัยแวดล้อมทางเทคโนโลยีที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยสรุปประเด็นสำคัญ คือ เทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุ อิเล็กทรอนิกส์ และข่าวสารจะมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสาร มีความสะดวก รวดเร็วมากขึ้น เครื่องอำนวยความสะดวก มีการพัฒนารูปแบบและประสิทธิภาพมากขึ้น</p>
- ด้านนโยบายของรัฐบาลและ ศธ.	<p>สปช. ได้สรุปแนวโน้มทางด้านนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงหรือปัจจัยแวดล้อมทางด้านนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา โดยสรุปประเด็นสำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษา และการจัดการศึกษาของชุมชนในรูปคณะกรรมการศึกษา</li> <li>2. นโยบายการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา</li> </ol>

## 2. องค์ประกอบส่วนปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านบุคลากร	<p>ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง</p> <p>ผู้ที่รับผิดชอบ ดูแล ควบคุมนโยบาย แผนงานและงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ ได้แก่บุคคลในตำแหน่งต่อไปนี้ คือ</p> <p>ก. ระดับกรม ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลขาธิการ กพช. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของกรม</li> <li>2. ผอ.กจ.,ผอ.กพ.,ผอ.สพร. เป็นกองที่ดูแลรับผิดชอบงานพัฒนาบุคคล</li> </ol> <p>ข. ระดับจังหวัด ได้แก่</p> <p>ผอ.ปจ. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในระดับจังหวัด</p> <p>ค. ระดับอำเภอ ได้แก่</p> <p>หน.ปอ./ก. เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในระดับอำเภอ</p>
	<p>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</p> <p>ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ บุคลากรในสังกัด สปช. และบุคลากรนอกสังกัด สปช. ได้แก่ บุคคลในตำแหน่งต่อไปนี้ คือ</p> <p>ก. เจ้าหน้าที่ในสังกัด สปช. สามารถจำแนกได้ 2 ระดับ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับกรม ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>ก) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ประจำงานอบรม 1 ฝ่ายโครงการอบรมและพัฒนา กพ. สปช. อัตรากำลัง 4 คน</li> <li>ข) บุคลากร ประจำงานข้าราชการลาศึกษา ฝ่ายทะเบียนประวัติ กจ. สปช. อัตรากำลัง 4 คน</li> </ol> </li> <li>2. ระดับจังหวัด ได้แก่ <p>เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ประจำงานฝึกอบรมและข้าราชการลาศึกษา ฝ่ายพัฒนาบุคคล สปจ. อัตรากำลัง 3-4 คน (ตามขนาด สปจ.)</p> </li> </ol> <p>ข. เจ้าหน้าที่นอกสังกัด สปช. สามารถจำแนกได้ 2 ระดับ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับกรม ได้แก่ <p>เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ประจำฝ่าย/ภาควิชาของ สพบ.</p> </li> <li>2. ระดับเขตการศึกษา ได้แก่ <p>เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ประจำกลุ่มพัฒนาบุคคล สปช.</p> </li> </ol>



องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านงบประมาณ	<p>ตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ</p> <p>ก. แบ่งตามกิจกรรม (ปีงบประมาณ 2539)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งบประมาณที่ใช้ในการอบรมเตรียมผู้บริหาร ร้อยละ 34</li> <li>2. งบประมาณที่ใช้ในการอบรมเพื่อปรับปรุงตำแหน่ง ร้อยละ 45</li> <li>3. งบประมาณที่ใช้ในการอบรมเตรียมวิทยากรพี่เลี้ยง ร้อยละ 4</li> <li>4. งบประมาณที่ใช้ในการประชุมสัมมนาวิทยากร ร้อยละ 0.03</li> <li>5. งบประมาณที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการผลิตสื่อ ร้อยละ 2</li> <li>6. งบประมาณที่ใช้ในการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ร้อยละ 14</li> <li>7. งบประมาณที่ใช้ในการติดตามผลการพัฒนาผู้บริหาร</li> </ol> <p>ข. แบ่งตามค่าใช้จ่าย (ปีงบประมาณ 2539)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่าเบี้ยเลี้ยง งบประมาณร้อยละ 36</li> <li>2. ค่าที่พัก งบประมาณร้อยละ 55</li> <li>3. ค่าพาหนะและน้ำมันเชื้อเพลิง งบประมาณร้อยละ 6</li> <li>4. ค่าเช่าห้องประชุม งบประมาณร้อยละ 0.07</li> <li>5. ค่าจัดพิมพ์เอกสาร งบประมาณร้อยละ 2</li> <li>6. ค่าวัสดุ งบประมาณร้อยละ 0.05</li> <li>7. ค่าอาหารและเครื่องดื่ม งบประมาณร้อยละ 0.46</li> <li>8. ค่าตอบแทนวิทยากร งบประมาณร้อยละ 0.09</li> </ol>
- ด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	<p>การจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหาร โดยเฉพาะการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ส่วนใหญ่ ใช้ วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ของ สพบ. และศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา และสถานที่ในโรงแรมเอกชน</p> <p>อุปกรณ์และเครื่องมือที่มีอยู่ในห้องประชุมอบรม ส่วนใหญ่ประกอบด้วยเครื่องขยายเสียง เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ กระดานไวท์บอร์ด และกระดานป้ายนิเทศ</p>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
<p>- ด้านการจัดการ/ การบริหาร โครงการ</p>	<p>การวางแผนโครงการ</p> <p>ระดับกรม</p> <p>ก. ฝ่ายโครงการอบรมฯ กพ. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา</li> <li>2. จัดทำแผนอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในระยะสั้นรายปี และระยะยาว 5 ปี</li> <li>3. จัดตั้งงบประมาณการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเป้าหมาย</li> <li>4. กำหนดโครงสร้างของหลักสูตรและแนวทางการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เป็นระบบสอดคล้องกันทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค</li> <li>5. จัดทำแผนปฏิบัติการตามโครงการและรายละเอียดการใช้งานงบประมาณเพื่อดำเนินการ</li> </ol> <p>ข. ฝ่ายทะเบียนประวัติ กจ. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษา โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดหลักเกณฑ์การให้ข้าราชการลาศึกษา และดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายกรม และระเบียบการลาศึกษาต่อของกระทรวง</li> <li>2. วิเคราะห์เหตุผล และเสนอหลักการเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา ตัดสินการอนุญาตหรือไม่อนุญาตให้ข้าราชการลาศึกษาต่อระดับจังหวัด</li> </ol> <p>ฝ่ายพัฒนาบุคคล ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการศึกษา โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมวิทยฐานะของข้าราชการ โดยการจัดประชุม อบรม สัมมนาข้าราชการในสังกัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ การจัดปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ การส่งเสริมให้ครูไม่มีวุฒิตั้งและผู้ช่วยครูประจำการที่มีวุฒิต่ำได้มีโอกาสศึกษาต่อ</li> <li>2. ดำเนินการเกี่ยวกับการลาศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน รวมทั้งการพิจารณาให้ข้าราชการไปร่วมประชุม อบรม สัมมนาที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด</li> <li>3. ศึกษา วิเคราะห์ ริเริ่มและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ</li> </ol>



องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
	<p><b>การจัดองค์การ</b></p> <p>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. จำแนกได้ 2 กลุ่ม ได้แก่</p> <p>ก. หน่วยงานในสังกัด สปช. สามารถจำแนกได้ 2 ระดับ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับกรม ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>ก) งานอบรม1 (อบรมข้าราชการครูสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา) ฝ่ายโครงการอบรมและพัฒนา กพ. สปช.</li> <li>ข) งานข้าราชการลาศึกษา ฝ่ายทะเบียนประวัติ กจ. สปช.</li> </ol> </li> <li>2. ระดับจังหวัด ได้แก่ <p>งานฝึกอบรมและข้าราชการลาศึกษา ฝ่ายพัฒนาบุคคล สปจ.</p> </li> </ol> <p>ข. หน่วยงานนอกสังกัด สปช. สามารถจำแนกได้ 2 ระดับ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับกรม ได้แก่ <p>สพบ. ดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง ตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด</p> </li> <li>2. ระดับเขตการศึกษา ได้แก่ <p>ฝ่ายพัฒนาบุคคล สพช. ดำเนินการฝึกอบรมผู้บริหารตามหลักฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรที่ ก.ค. กำหนด</p> </li> </ol>
	<p><b>การอำนวยการโครงการ</b></p> <p>ก. ฝ่ายโครงการอบรมฯ กพ. ดำเนินการเกี่ยวกับอำนวยการพัฒนาบุคลากร โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามแผนและหลักสูตรที่กำหนด</li> <li>2. จัดเตรียมเอกสาร สื่อ สิ่งพิมพ์ และวัสดุที่จำเป็นต้องใช้ในการอบรม</li> <li>3. ดำเนินการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษากรณีเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง (Pre-Service Training)</li> <li>4. ดำเนินการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษากรณีพัฒนางานวิชาการระหว่างอยู่ในตำแหน่ง (In-Service Training)</li> <li>5. ดำเนินการจัดอบรมผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น (Pre-Promotional Training)</li> <li>6. เป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้แก่ผู้เข้าอบรม</li> <li>7. ประสานงานกับหน่วยงานฝึกอบรม และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
	<p>ข. ฝ่ายทะเบียนประวัติ กจ. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษา โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการให้ข้าราชการลาศึกษา และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้าราชการลาไปศึกษาต่อและดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในสังกัด และระหว่างหน่วยงานอื่นเพื่อการพัฒนา</li> <li>3. พิจารณาจัดส่งข้าราชการไปร่วมในการประชุมอบรมสัมมนาในกรณีที่หน่วยงานอื่นเป็นผู้จัด</li> <li>4. ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง</li> </ol>
	<p>การควบคุมโครงการ</p> <p>ก. ฝ่ายโครงการอบรมฯ กพ. ดำเนินการเกี่ยวกับควบคุมโครงการพัฒนาบุคลากร โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัดและประเมินผลการอบรมเมื่อเสร็จสิ้นการอบรมตามโครงการ</li> <li>2. จัดทำสถิติ ทะเบียนประวัติ และข้อมูลของผู้เข้าอบรม</li> <li>3. ติดตามประเมินผลการอบรมเป็นระยะๆ ภายหลังจากการอบรมเพื่อดูผลการปฏิบัติงาน</li> <li>4. สร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับวัดผลและประเมินผลการอบรม ผู้บริหารสถานศึกษาทุกกรณี ทั้งในระยะก่อนอบรม ระหว่างการอบรม และภายหลังเมื่อสิ้นสุดการอบรม</li> <li>5. พัฒนารูปแบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol> <p>ข. ฝ่ายทะเบียนประวัติ กจ. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษา โดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำสถิติ ข้อมูล และประวัติของผู้ไปศึกษาและดูงาน</li> <li>2. จัดหาทุนสนับสนุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษาและดูงาน</li> <li>3. ส่งเสริมการเพิ่มพูนวิทยฐานะของข้าราชการทุกประเภท</li> <li>4. ควบคุม กำกับ และติดตามผลการศึกษา การลา และการชดใช้ทุน</li> </ol>

### 3. องค์ประกอบส่วนระบบย่อย/กระบวนการ

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
<p>- ด้านการพัฒนา รายบุคคล</p>	<p><i>การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม</i></p> <p>เนื่องจากการฝึกอบรมผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการร่วมกันของ สปช. กับ สพบ. ซึ่ง สพบ. กำหนดแนวทางการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม คือ การหาความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้กับสภาพความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้</p> <p>ก. แบ่งระดับของความจำเป็นในการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์การ</li> <li>2. ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมของเอ็กัตบุคคลในองค์การ</li> </ol> <p>ข. วิธีการหาความจำเป็น สพบ.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การดำเนินการเป็นรายโครงการ</li> <li>2. การใช้กระบวนการวิจัย</li> </ol> <p>ค. ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม แบ่งเป็น 6 ขั้นตอนได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาวิเคราะห์งาน</li> <li>2. ศึกษาสำรวจการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>3. วิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่กับมาตรฐานของงาน</li> <li>4. ประเมินและคัดเลือกความจำเป็น</li> <li>5. รวบรวมหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คล้ายคลึงกัน</li> <li>6. พิจารณาความสำคัญเพื่อดำเนินการฝึกอบรม</li> </ol> <p><i>การออกแบบโครงการและหลักสูตรฝึกอบรม</i></p> <p>โครงการและหลักสูตรอบรมผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะสำคัญ คือ</p> <p>ก. ประเภทของหลักสูตร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเภทโครงการเตรียมผู้บริหารการศึกษา</li> <li>2. ประเภทโครงการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา</li> </ol> <p>ข. ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรและการอบรมวิทยากร สรุปเป็นขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดจุดประสงค์ของการฝึกอบรม</li> <li>2. การกำหนดขอบข่าย เนื้อหาและสื่อ</li> <li>3. การผลิต ทดลอง และพัฒนาสื่อการฝึกอบรม</li> <li>4. นำหลักสูตรไปทดลองกับกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์จริง</li> <li>5. ทำการประเมินผลหลักสูตรเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาต่อไป</li> <li>6. การอบรมวิทยากรประจำโครงการ</li> </ol>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
	<p><i>การดำเนินการฝึกอบรม</i></p> <p>การดำเนินการฝึกอบรม จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ</p> <p>ก. การฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 เดือน หรือมากกว่า</li> <li>2. เนื้อหาที่อบรมครอบคลุมทุกรายวิชา ตามภารกิจและความรับผิดชอบของผู้บริหารในตำแหน่งนั้นๆ</li> <li>3. ทุกโครงการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารตามสังกัดของตน</li> <li>4. เมื่อผู้ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรนั้นๆ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร แล้วไม่จำเป็นจะต้องเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งนั้นอีก ยกเว้นแต่ผู้นั้นจะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม</li> </ol> <p>ข. การฝึกอบรมผู้บริหารประจำการ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นการฝึกอบรมระยะสั้นๆ ใช้ระยะเวลาไม่เกิน 2 สัปดาห์</li> <li>2. เนื้อหาที่อบรมเฉพาะเจาะจงเฉพาะเรื่อง ประมาณ 1-3 วิชา</li> <li>3. กระบวนการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>ก) การฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทฤษฎีทางการบริหาร ระยะสั้นๆ ที่ สพบ.</li> <li>ข) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมไปทดลองปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตน และ</li> <li>ค) ผู้เข้ารับการอบรมกลับมารายงานการปฏิบัติงานที่ สพบ.</li> </ol> </li> </ol> <p><i>การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม</i></p> <p>สพช. และ สพบ. มีการกำหนดแนวทางประเมินผลการฝึกอบรม คือ</p> <p>ก. การประเมินผลคุณภาพ โดยใช้วิธีการเชิงระบบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินวัตถุประสงค์ขององค์การของผู้เข้ารับการอบรม</li> <li>2. ประเมินทรัพยากรในการอบรม</li> <li>3. ประเมินคุณภาพผู้ผ่านการฝึกอบรม</li> </ol> <p>ข. การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ 3 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการวางแผน</li> </ol>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
	<p>2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการให้บริการของหน่วยงาน</p> <p>3. เจตคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา</p> <p>ค. การประเมินคุณภาพของโครงการ 3 ด้าน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณภาพการศึกษา ได้แก่การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</li> <li>2. การประเมินคุณธรรมของนักเรียน</li> <li>3. ประเมินความพึงพอใจของชุมชน</li> </ol> <p><i>การลาศึกษาต่อ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ ปัจจุบัน สปช. กำหนดโควตาให้บุคลากรลาศึกษาต่อโดยคิดเป็นร้อยละ 15 ของบุคลากรในสถานศึกษานั้น</li> <li>2. บุคลากรที่ลาศึกษาต่อ จะไม่ได้ขึ้นชั้นเงินเดือนประจำปีในระหว่างลา</li> <li>3. บุคคลที่ลาศึกษาต่อมีสัญญาผูกพันต้องปฏิบัติราชการชดใช้ทุน 3 เท่าของการลา</li> <li>4. การให้ทุนการศึกษา ในช่วงปีงบประมาณ 2535-2539 สปช. มีรายการกิจกรรมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรลาศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในและต่างประเทศปีละ 25 ทุนๆละ 20,000-50,000 บาท</li> </ol> <p><i>การพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน</i></p> <p>สปช. กำหนดเป็นแนวทางกว้างๆ ไว้ คือ ให้ฝ่ายทะเบียนประวัติมีหน้าที่รับผิดชอบ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในสังกัด และระหว่างหน่วยงานอื่นเพื่อการพัฒนา</p>
- ด้านการพัฒนาองค์การ	<p>ในเอกสารที่ทำการวิเคราะห์ทั้งหมด ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แล้ว ไม่พบข้อมูลชัดเจนที่ระบุถึงการพัฒนาองค์การ ตามนิยามที่กำหนดไว้ ดังนั้น การวิเคราะห์ในประเด็นนี้ จึงเป็นการศึกษาจากความคิดเห็น (opinion based study) โดยจะนำเสนอข้อมูลด้านนี้ในส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสอบถามในตอนต่อไป)</p>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านการพัฒนา อาชีพ	<p>ในเอกสารที่ทำการวิเคราะห์ทั้งหมด ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์แล้วพบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพของผู้บริหาร ในแผนพัฒนาการศึกษา คือ</p> <p>การจัดทำผลงานทางวิชาการ โดย สปช. กำหนดกิจกรรมการดำเนินงาน ใน 2 กิจกรรม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารระดับ 7, 8</li> <li>2. จัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ระดับ 6</li> </ol>

#### 4. องค์ประกอบส่วนผลผลิตของระบบ

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านปฏิบัติการ/ ความพึงพอใจ ต่อระบบ การพัฒนา	<p>จากเอกสารรายงานผลการฝึกอบรมและการติดตามผลการฝึกอบรมของ สพบ. และ สพข. พบข้อมูลที่น่าสนใจ โดยสรุป คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความพึงพอใจในองค์ประกอบส่วนใหญ่ของการฝึกอบรม</li> <li>2. ผู้บริหารต้องการให้มีการพัฒนาองค์ประกอบและกระบวนการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องต่อไป</li> </ol>
- ด้านความรู้/ ทักษะ/ทัศนคติ เกี่ยวกับ การบริหาร	<p>ในด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติของผู้บริหาร เท่าที่ปรากฏข้อมูลในเอกสารส่วนใหญ่ พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารในระดับดี</li> <li>2. ผลการสอบ ปรากฏว่า ผ่านการฝึกอบรมทุกคน ยกเว้นผู้ที่ลาออกจากการฝึกอบรมไปก่อน (มีน้อยมากในปี 2539 มีเพียง 2 คน)</li> </ol>
- ด้านพฤติกรรม การบริหาร	<p>ข้อมูลจากเอกสารที่วิเคราะห์ ได้แสดงถึงรายการพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ที่สำคัญ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารที่ผ่านการอบรมนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีหลักการมากขึ้น</li> <li>2. ผู้บริหารมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น</li> <li>3. ผู้บริหารมีการปรับปรุงบุคลิกภาพมากขึ้นจากเดิม</li> </ol>

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
- ด้านผลลัพธ์ ของการพัฒนา	<p>ในเอกสารรายงานผลการดำเนินงานของ สปช. ปรากฏข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของโรงเรียนในภาพรวม คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>2. การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ได้รับการร่วมมือและยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชนมากขึ้น</li> <li>3. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น</li> </ol>

#### 5. องค์ประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับ

องค์ประกอบย่อย	สภาพและการดำเนินงาน
การรวบรวมและ การนำเสนอข้อมูล การพัฒนา	<p>ตามเอกสารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายพัฒนาบุคคลและฝ่ายทะเบียนประวัติของ สปช. กำหนดให้ดำเนินการคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำสถิติ ข้อมูล และประวัติของผู้ไปศึกษาและดูงานและผู้ผ่านการอบรมไว้</li> <li>2. สปช. จัดทำเอกสารรายงานผลการฝึกอบรมแต่ละครั้ง เสนอต่อ สพบ.</li> </ol>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงของ สปช. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 18 คน ในประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูลและความคิดเห็นซึ่งสามารถจำแนกรายการตามองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ
2. องค์ประกอบส่วนปัจจัยนำเข้า
3. องค์ประกอบส่วนระบบย่อย/กระบวนการ
4. องค์ประกอบส่วนผลผลิต
5. องค์ประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายการความคิดเห็น และค่าความถี่/ร้อยละของแต่ละรายการ ตามลำดับดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 1. องค์ประกอบส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
<p><u>ด้านเศรษฐกิจ</u></p> <p>1. การกระจายความเจริญเติบโต แต่ยังไม่ทั่วถึง (13 คน/ร้อยละ 61.90)</p> <p>2. เศรษฐกิจถดถอย (13 คน/ร้อยละ 72.22)</p> <p>3. ฐานะเศรษฐกิจเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร (12 คน/ร้อยละ 66.67)</p> <p><u>ด้านสังคมและการเมือง</u></p> <p>4. นักการเมืองมีอิทธิพลต่อระบบ (12 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>5. มีวัฒนธรรมการใช้จ่ายเงินเป็นใหญ่ (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>6. ผู้ขาดทางการเมืองโดยคนส่วนน้อย(10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>7. มีการทุจริต ประพฤติมิชอบมาก (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>8. การเมืองไร้เสถียรภาพ (9 คน/ร้อยละ 50.00)</p> <p><u>ด้านเทคโนโลยี</u></p> <p>9. เทคโนโลยีมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของผู้บริหาร (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>10.การพัฒนาความรู้ การวิจัยและ วิชาการยังอ่อน (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p><u>ด้านนโยบายรัฐบาลและ ศธ.</u></p> <p>11.จุดเน้นนโยบายของรัฐบาล เปลี่ยนแปลงบ่อย (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>12.นโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ของรัฐบาลยังไม่ชัดเจน (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p>	<p><u>ด้านเศรษฐกิจ</u></p> <p>1. กระจายความเจริญทาง เศรษฐกิจ (18 คน/ร้อยละ 100.00)</p> <p><u>ด้านสังคมและการเมือง</u></p> <p>2. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทาง การเมืองมากขึ้น (18 คน/ร้อยละ 100.00)</p> <p>3. จัดสวัสดิการ ช่วยเหลือผู้บริหาร ที่มีปัญหาด้านเศรษฐกิจ (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>4. ปฏิรูประบบราชการ (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>5. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการปฏิบัติงาน (9 คน/ร้อยละ 50.00)</p> <p>6. กำหนดนโยบายและแผน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของ สปช.ชัดเจน (8 คน/ร้อยละ 44.44)</p> <p>7. ใช้เงื่อนไขทางเศรษฐกิจเช่น การเติบโตและความต้องการ ด้านเศรษฐกิจ เป็นเงื่อนไข สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ด้วย (8 คน/ร้อยละ 44.44)</p> <p>8. ใช้การประสานแผนการพัฒนา แทนการเปลี่ยนแผน (8 คน/ร้อยละ 44.44)</p> <p>9. กำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ ชัดเจนป้องกันการแทรกแซง ทางการเมือง (7 คน/ร้อยละ 38.89)</p>	<p><u>ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและ การเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้าน นโยบายของรัฐบาล</u></p> <p>1. มีแผนระยะยาวเป็นหลักใน การปฏิบัติงาน โดยปรับ กิจกรรมบางอย่างให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ (12 คน/ร้อยละ 66.67)</p> <p>2. กลไกระบบราชการเล็ก กระทัดรัด มีประสิทธิภาพ (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>3. กำหนดแผนหลักของ หน่วยงานให้ชัดเจน (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p>

## 2. องค์ประกอบส่วนปัจจัยนำเข้า

## ก) ด้านบุคลากร

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
<p>ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดการติดตามงานอย่างจริงจัง (11 คน/ร้อยละ 61.11)</li> <li>ไม่ค่อยมีเวลาให้การสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร (7 คน/ร้อยละ 38.89)</li> <li>ขาดการสร้างเสริมบรรยากาศและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง (6 คน/ร้อยละ 33.33)</li> <li>ไม่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างด้านอุดมการณ์การทำงาน (5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> </ol>	<p>ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารโรงเรียนต้องเสนอข้อมูลปัญหาในการทำงานหรือความต้องการต่อผู้บริหารอย่างชัดเจน(8 คน/ร้อยละ 44.44)</li> <li>พัฒนาผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงด้วย (3 คน/ร้อยละ 16.67)</li> <li>ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปต้องเอาใจใส่อย่างจริงจัง (3 คน/ร้อยละ 16.67)</li> </ol>	<p>ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารระดับสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ (18 คน/ร้อยละ 100.00)</li> <li>เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ใจกว้าง มีคุณธรรม (16 คน/ร้อยละ 88.89)</li> <li>ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (15 คน/ร้อยละ 83.33)</li> <li>มีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน (15 คน/ร้อยละ 83.33)</li> <li>สร้างเสริมบรรยากาศและความสะดวกในการพัฒนา (9 คน/ร้อยละ 50.00)</li> <li>มีนโยบาย และความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อการจูงใจ (8 คน/ร้อยละ 44.44)</li> <li>ใช้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนามาแล้วให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ปฏิบัติ (8 คน/ร้อยละ 44.44)</li> <li>สนับสนุนเวลาและมีส่วนร่วมกับการพัฒนาผู้บริหาร (8 คน/ร้อยละ 44.44)</li> <li>ให้การเสริมแรง/จูงใจผู้บริหารที่ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ดี เช่น ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย (7 คน/ร้อยละ 38.89)</li> </ol>

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
<p>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่ค่อยกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (10 คน/ร้อยละ 55.56)</li> <li>2. ยังขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน (9 คน/ร้อยละ 50.00)</li> <li>3. ขาดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง(9 คน/ร้อยละ 50.00)</li> <li>4. ไม่สามารถพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ (5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> <li>5. บุคลากรมีน้อย ไม่เพียงพอ (4 คน/ร้อยละ 22.22)</li> </ol>	<p>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น (10 คน/ร้อยละ 55.56)</li> <li>2. สับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ (8 คน/ร้อยละ 44.44)</li> <li>3. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานด้านการพัฒนาบุคคลทั้งในประเทศและต่างประเทศ(7 คน/ร้อยละ 38.89)</li> <li>4. จัดระบบงานให้กระชับและใช้บุคลากรน้อย โดยใช้ทรัพยากรจากภายนอกมากขึ้น(5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> </ol>	<p>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องสามารถพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้(11 คน/ร้อยละ 61.11)</li> <li>2. มีความสามารถในการกำหนดมาตรการ และควบคุม ติดตามโครงการ(11 คน/ร้อยละ 61.11)</li> <li>3. สามารถให้คำปรึกษาหารือเบื้องต้นแก่ผู้บริหารได้ (10 คน/ร้อยละ 55.56)</li> <li>4. เป็นผู้เข้าใจนวัตกรรมและสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง(9 คน/ร้อยละ 50.00)</li> <li>5. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง (5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> <li>6. สำเร็จการศึกษาด้านการบริหารหรือการพัฒนาบุคคล หรือมีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี (5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> <li>7. เป็นผู้ช่วยความคิดหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง(5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> <li>8. ปฏิบัติงานในลักษณะการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น (5 คน/ร้อยละ 27.78)</li> </ol>

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
<b>วิทยากร</b> 1. มีน้อย ไม่หลากหลาย (12 คน/ร้อยละ 66.67) 2. ไม่ได้พัฒนาเทคนิคใหม่ และใช้เทคนิควิธีการเดิมๆ (10 คน/ร้อยละ 55.56) 3. ไม่ค่อยใช้สื่อประกอบ การถ่ายทอดความรู้ (7 คน/ร้อยละ 38.89) 4. ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ อย่างเป็นรูปธรรมได้ (5 คน/ร้อยละ 27.78) 5. ไม่มีประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้าง ความรู้ (3 คน/ร้อยละ 16.67)	<b>วิทยากร</b> 1. ใช้วิทยากร/ผู้เชี่ยวชาญทั้ง ภายนอกและภายใน สปช. ให้ มากขึ้น (12 คน/ร้อยละ 66.67) 2. พัฒนาวิทยากรของ สปช. อย่างต่อเนื่องและมากขึ้น (9 คน/ร้อยละ 50.00) 3. เพิ่มค่าตอบแทนให้มากขึ้น หรือจัดงบประมาณเพื่อให้ วิทยากรสามารถผลิตสื่อ ใหม่ๆ (7 คน/ร้อยละ 38.89)	<b>วิทยากร</b> 1. มีประสบการณ์/การปฏิบัติจริง ในเรื่องที่บรรยาย (16 คน/ ร้อยละ 88.89) 2. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ จิตวิทยาการเรียนรู้อย่างดี (11 คน/ร้อยละ 61.11) 3. มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ บรรยายอย่างดีเยี่ยม(10 คน/ ร้อยละ 55.56) 4. สามารถถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม (10 คน/ร้อยละ 55.56) 5. ปรับเปลี่ยน/พัฒนาเทคนิควิธี สอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ (10 คน/ร้อยละ 55.56) 6. ยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็น ศูนย์กลาง(10 คน/ร้อยละ 55.56)
<b>ผู้บริหารโรงเรียน</b> 1. ขาดความเป็นผู้นำทางด้าน วิชาการ (15 คน/ร้อยละ 83.33) 2. ยังขาดอุดมการณ์และ ความมุ่งมั่นในการทำงาน (12 คน/ร้อยละ 66.67) 3. มีความสนใจในการพัฒนา ตนเองน้อย (11 คน/ร้อยละ 61.11) 4. มีการคิดค้น สร้างสรรค์ งานใหม่ๆ น้อย (5 คน/ ร้อยละ 27.78)	<b>ผู้บริหารโรงเรียน</b> 1. เน้นการพัฒนาความสามารถ ด้านงานวิชาการมากขึ้น (17 คน/ร้อยละ 94.44) 2. กระตุ้นให้ผู้บริหารพัฒนา ตนเองโดยการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะๆ (16 คน/ร้อยละ 88.89) 3. การคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน ต้องเน้นความรู้ในงานวิชา การเป็นอันดับแรก (5 คน/ ร้อยละ 27.78) 4. ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศ การพัฒนาแก่ผู้บริหาร (3 คน /ร้อยละ 16.67)	<b>ผู้บริหารโรงเรียน</b> 1. ต้องรับรู้ความจำเป็นใน การพัฒนาของตนเอง (16 คน /ร้อยละ 88.89) 2. ต้องตื่นตัว และให้ความร่วมมือ ในการพัฒนา (16 คน/ร้อยละ 88.89) 3. ควรให้ข้อมูลย้อนกลับต่ออย่าง ต่อเนื่อง จริงจัง ชัดเจน (8 คน /ร้อยละ 44.44) 4. ควรมีเป้าหมายนำความรู้ไป ปรับปรุงหรือพัฒนา การปฏิบัติ งานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (7 คน/ร้อยละ 38.89) 5. ต้องเป็นผู้อยู่ในข่ายมี ความจำเป็นต้องได้รับ การพัฒนาในเฉพาะเรื่อง (2 คน/ร้อยละ 11.11)

## ข) ด้านงบประมาณ

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. ไม่มีงบประมาณเพื่อการพัฒนา ในงานและการให้การศึกษา โดยเฉพาะ (14 คน/ร้อยละ 77.78)	1. จัดสรรงบประมาณเพื่อ การพัฒนาในการปฏิบัติงานและ การให้การศึกษาโดยเฉพาะเพิ่ม ขึ้น (11 คน/ร้อยละ 61.11)	1. เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนา บุคลากร (11 คน/ร้อยละ 61.11)
2. จัดงบประมาณให้เฉพาะการฝึก อบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งโดย จัดสรรเพื่อการพัฒนาใน รูปแบบอื่นน้อย(12 คน/ ร้อยละ 66.67)	2. จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาใน รูปแบบอื่นเพิ่มขึ้น (11 คน/ ร้อยละ 61.11)	2. สปจ. ตัดสินใจและการใช้ งบประมาณได้โดยอิสระ (7 คน/ร้อยละ 38.89)
3. งบประมาณไม่เพียงพอที่จะนำ มาใช้ในการพัฒนา (11 คน/ ร้อยละ 61.11)	3. กระจายอำนาจให้ สปจ. มี อำนาจการใช้จ่ายงบประมาณ มากขึ้น (10 คน/ร้อยละ 55.56)	
4. หน่วยงานย่อยมีอำนาจ การใช้จ่ายงบประมาณน้อย (11 คน/ร้อยละ 61.11)	4. จัดสรรงบประมาณเป็นก้อนไป ให้ สปจ. ดำเนินการ (10 คน/ ร้อยละ 55.56)	
5. การจัดสรรงบประมาณล่าช้า ไม่เหมาะสม (10 คน/ร้อยละ 55.56)		

## ค) ด้านวัสดุอุปกรณ์

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. ขาดเทคโนโลยีสมัยใหม่ใน การพัฒนาผู้บริหาร(11 คน/ ร้อยละ 61.11)	1. ประสานงานการใช้อุปกรณ์จาก ภายนอก/เอกชน (12 คน/ ร้อยละ 66.67)	1. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ใน การพัฒนาผู้บริหาร(14 คน/ ร้อยละ 77.78)
2. ขาดวัสดุอุปกรณ์ ที่ทันสมัย (9 คน/ร้อยละ 50.00)	2. ปรับปรุง/พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้ เป็นปัจจุบัน ทันสมัย (11 คน/ ร้อยละ 61.11)	2. มีศูนย์เทคโนโลยีหรือสื่อเพื่อ การพัฒนาบุคลากร (10 คน/ ร้อยละ 55.56)
3. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ไม่มีคุณภาพ ล้ำสมัย(6 คน/ร้อยละ 33.33)		
4. การใช้วัสดุอุปกรณ์จาก หน่วยงานภายนอกน้อย (6 คน/ร้อยละ 33.33)		

## ง) ด้านการจัดการ/การบริหารโครงการพัฒนาผู้บริหาร

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. นโยบายการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนยังไม่ครอบคลุม (12 คน/ร้อยละ 66.67)	1. กำหนดนโยบายและวางแผน การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโดย การมีส่วนร่วม (16 คน/ร้อยละ 88.89)	1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา โดยใช้ข้อมูลความจำเป็น (12 คน/ร้อยละ 66.67)
2. เป้าหมายการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนยังไม่เหมาะสม (10 คน/ร้อยละ 55.56)	2. จัดหน่วยงานด้านการพัฒนา บุคคลให้เป็นเอกภาพ (15 คน/ ร้อยละ 83.33)	2. มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ สปช. (12 คน/ร้อยละ 66.67)
3. แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม พัฒนาผู้บริหารยังไม่สอดคล้อง กับความต้องการ (10 คน/ ร้อยละ 55.56)	3. กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ สปจ. (14 คน/ร้อยละ 77.78)	3. มีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนในแผนแม่บท (12 คน /ร้อยละ 66.67)
4. การจัดหน่วยงานพัฒนาบุคคล ยังไม่เหมาะสม (10 คน/ ร้อยละ 55.56)	4. กำหนดมาตรฐานการทำงานให้ ชัดเจน (11 คน/ร้อยละ 61.11)	4. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมใน การกำหนดแผน (11 คน/ ร้อยละ 61.11)
5. การแบ่งงาน/ความรับผิดชอบ ยังไม่ชัดเจน(9 คน/ร้อยละ 50.00)	5. มีการวัดผลการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง (11 คน/ร้อยละ 61.11)	5. แผนพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม ต้องสอดคล้องกันในเชิงบ ประมาณและการดำเนินการ (11 คน/ร้อยละ 61.11)
6. การจัดโครงสร้างงานไม่ เหมาะสม (9 คน/ร้อยละ 50.00)		6. มีหน่วยงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (10 คน/ร้อยละ 55.56)
7. ระบบการตัดสินใจสั่งการและ การประสานงานล่าช้า (9 คน/ ร้อยละ 50.00)		7. มีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนกลางและภูมิภาค ( 10 คน/ร้อยละ 55.56)
8. ระบบการติดต่อสื่อสารที่ล่าช้า ไม่ชัดเจน (9 คน/ร้อยละ 50.00)		8. กระจายอำนาจการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ. (9 คน/ร้อยละ 50.00)
9. ขาดระบบการเสริมแรง/จูงใจ ในการปฏิบัติงาน (8 คน/ ร้อยละ 44.44)		9. หน่วยงานในส่วนกลางทำหน้าที่ สนับสนุนด้านวิชาการและ มาตรฐานการพัฒนาให้ สปจ. (9 คน/ร้อยละ 50.00)
10.การกำหนดมาตรฐาน การทำงานไม่ชัดเจน (6 คน/ ร้อยละ 33.33)		10.เพิ่มความรวดเร็วและ ความชัดเจนในการติดต่อ สื่อสาร(9 คน/ร้อยละ 50.00)
11.ขาดการวัดผลการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง (6 คน/ร้อยละ 33.33)		11.สร้างทีมการทำงานและพัฒนา ทีมงานด้านพัฒนาบุคคล (8 คน/ร้อยละ 44.44)

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
		<p>12.หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการโดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง (7 คน/ร้อยละ 38.89)</p> <p>13.ส่วนกลาง ควรลงพื้นที่รับทราบปัญหาอย่างต่อเนื่อง (7 คน/ร้อยละ 38.89)</p> <p>14.มีระบบการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน(6 คน/ร้อยละ 33.33)</p> <p>15.ลดขั้นตอนในการดำเนินการ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p> <p>16.มีเกณฑ์การปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p> <p>17.หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนาการจัดการโดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p> <p>18.มีการประเมินผล ติดตามผล โครงการอย่างต่อเนื่องและ ถูกหลักวิชาการ (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p> <p>19.ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม (6 คน/ร้อยละ 33.33)</p>

## 3. องค์ประกอบส่วนระบบย่อย/กระบวนการพัฒนา

## ก) ด้านการพัฒนารายบุคคล

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. การศึกษาความต้องการจำเป็น ยังไม่เป็นระบบ (13 คน/ ร้อยละ 72.22)	1. กำหนดแผน/แนวทางให้เป็น ระบบ (13 คน/ร้อยละ 72.22)	1. มีแผนการศึกษาความต้องการ จำเป็นทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์การ (11 คน/ ร้อยละ 61.11)
2. ผู้บริหารบางคนต้องเข้ารับ การฝึกอบรมเพื่อเตรียมเข้าสู่ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ซ้ำ (10 คน/ร้อยละ 55.56)	2. พัฒนาเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (12 คน/ร้อยละ 66.67)	2. มีการศึกษาความต้องการ จำเป็นในการฝึกอบรมอย่าง ถูกหลักวิชาการ (11 คน/ ร้อยละ 61.11)
3. ไม่มีการฝึกอบรมระหว่าง ประจำการอย่างต่อเนื่อง (10 คน/ร้อยละ 55.56)	3. สนับสนุนองค์กร กลุ่ม ชุมชม เอกชนจัดให้มากขึ้น (12 คน/ ร้อยละ 66.67)	3. มีเกณฑ์มาตรฐานและการวัด ผลการปฏิบัติงาน/การบริหาร งานที่ชัดเจนเพื่อกำหนดความ ต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม (11 คน/ร้อยละ 61.11)
4. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติ งานมีน้อย (10 คน/ร้อยละ 55.56)	4. ลดการซ้ำซ้อนของการฝึกอบรม โดยทำระเบียบสะสมของผู้เข้า อบรมหลักสูตรผู้บริหารให้ชัดเจน เป็นปัจจุบัน (11 คน/ร้อยละ 61.11)	4. มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้ มากขึ้น(11 คน/ร้อยละ61.11)
5. ไม่มีการพัฒนาและปรับปรุง หลักสูตรให้ทันสมัย (10 คน/ ร้อยละ 55.56)	5. จัดทำระบบข้อมูลการฝึกอบรม ของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็น ปัจจุบัน (11 คน/ร้อยละ 61.11)	5. ใช้ข้อมูลจากการศึกษา ความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูล พื้นฐานในการฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียน(11 คน/ ร้อยละ 52.38)
6. หลักสูตรการฝึกอบรมไม่ สอดคล้องกับความต้องการและ พื้นฐานของผู้เข้าอบรม (9 คน/ ร้อยละ 50.00)	6. กำหนดนโยบายส่งเสริม/ สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ (15 คน/ร้อยละ 83.33)	6. ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (10 คน/ร้อยละ 55.56)
7. ระยะเวลาในการฝึกอบรมมาก เกินไป (7 คน/ร้อยละ 38.89)	7. ขอบทุนจากภายนอกให้ทุนไป ศึกษาต่อ (11 คน/ร้อยละ 61.11)	7. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้อง กับข้อมูลความจำเป็น (10 คน /ร้อยละ 55.56)
8. บรรยายากการฝึกอบรมเครียด เกินไป ( 7 คน/ร้อยละ 38.89)	8. ปรับปรุงแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับ การลาไปศึกษาต่อทำให้ได้ขั้นขั้น เงินเดือนประจำปี (11 คน/ ร้อยละ 61.11)	8. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรม ระหว่างประจำการให้มากขึ้น (10 คน/ร้อยละ 55.56)
9. การมอบหมายงานในขณะฝึก อบรมมากเกินไป (7 คน/ ร้อยละ 38.89)	9. จัดระบบสนับสนุนการศึกษา ทางไกลให้ทั่วถึง (10 คน/ ร้อยละ 55.56)	9. ยืดหยุ่นเงื่อนไขการฝึกอบรม ตามหลักสูตรอบรมผู้บริหาร โดยใช้ข้อมูลการอบรมมาก่อน (10 คน/ร้อยละ 55.56)
10. ใช้วิธีการฝึกอบรมแบบบรรยาย ในห้องเรียนมากเกินไป (7 คน/ร้อยละ 38.89)	10. ประสานร่วมมือกับสถาบัน การศึกษาต่างๆเพื่อจัดระบบให้ การศึกษาแก่บุคลากรให้ชัดเจน มากขึ้น(10 คน/ร้อยละ55.56)	
11. ตารางการฝึกอบรมแน่นเกินไป (6 คน/ร้อยละ 33.33)		



ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
12.มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ น้อย (6 คน/ร้อยละ 33.33)	11.สนับสนุนทุนการศึกษาต่อของ ผู้บริหารที่มีเป้าหมาย/โครงการ เกี่ยวกับการศึกษาต่อที่เป็นรูป ธรรมชัดเจน (10 คน/ร้อยละ 55.56)	10.ลดขั้นตอนการเตรียมการก่อน การฝึกอบรมโดยใช้ศูนย์ฝึก อบรมและเอกชนเข้าดำเนินการ เช่น ทรบัสส่งวิทยากร การเตรียมสถานที่ (10 คน/ ร้อยละ 55.56)
13.วิธีการฝึกอบรมไม่ค่อยมี การเปลี่ยนแปลง (6 คน/ร้อยละ 33.33)	12.มีแผนการพัฒนาผู้บริหารที่ชัด เจน (12 คน/ร้อยละ 66.67)	11.ลดปริมาณการฝึกอบรมแบบ บรรยายในห้องเรียน และเพิ่ม การศึกษาดูงาน จะได้ประโยชน์ มากกว่า(10 คน/ร้อยละ 55.56)
14.การประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้า อบรมไม่ครบทุกด้าน (6 คน/ ร้อยละ 33.33)	13.พัฒนาสื่อ/คู่มือการศึกษาด้วย ตนเองให้มากขึ้น (11 คน/ ร้อยละ 61.11)	12.เพิ่มเทคนิคการฝึกอบรมให้ หลากหลายมากขึ้น(9 คน/ ร้อยละ 50.00)
15.การประเมินผลการเรียนรู้ของ ผู้เข้าอบรมไม่ครบถ้วน (6 คน/ ร้อยละ 33.33)	14.กำหนดให้มีการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์ไม่ สม่ำเสมอ (11 คน/ร้อยละ 61.11)	13.เน้นการติดตามผลให้มากขึ้น (9 คน/ร้อยละ 50.00)
16.การประเมินพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารมีน้อย (6 คน/ร้อยละ 33.33)	15.เพิ่มงบประมาณ (9 คน/ ร้อยละ 50.00)	14.กำหนดแผนการประเมินผลทุก ระดับให้ชัดเจน (9 คน/ ร้อยละ 50.00)
17.การประเมินประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนมีน้อย (6 คน/ร้อยละ 33.33)		15.ปฏิบัติการประเมินผลอย่าง จริงจัง(9 คน/ร้อยละ 50.00)
18.การประเมินความพึงพอใจของ ผู้ร่วมงานมีน้อย (6 คน/ร้อย ละ 33.33)		16.กำหนดเกณฑ์การประเมินผล ให้ถูกต้องตามหลักวิชา (9 คน /ร้อยละ 50.00)
19.ไม่มีการติดตามผลการฝึก อบรมอย่างจริงจัง (5 คน/ร้อยละ 27.78)		17.เพิ่มการประเมินพฤติกรรมและ ผลลัพธ์ให้มากขึ้น (9 คน/ ร้อยละ 50.00)
20.นโยบายส่งเสริม/สนับสนุนให้ ไปศึกษาต่อไม่ชัดเจน (11 คน /ร้อยละ 61.11)		18.ใช้หน่วยงานภายในและภาย นอกทำการประเมินผล (9 คน/ร้อยละ 50.00)
21.มีการอนุญาตให้ลาไปศึกษา หรือส่งไปศึกษาต่อน้อย (11 คน/ร้อยละ 61.11)		19.สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อ ประเมินผลการฝึกอบรม (8 คน/ร้อยละ 44.44)
22.มีการให้ทุนไปศึกษาต่อน้อย (11 คน/ร้อยละ 61.11)		20.ใช้ข้อมูลการประเมินผลใน ระดับพฤติกรรมหลังการอบรม เป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการฝึก อบรม(8 คน/ร้อยละ 44.44)
23.การไปศึกษาต่อทำให้ไม่ได้ขึ้น ขั้นเงินเดือนประจำปี (11 คน/ ร้อยละ 61.11)		
24.ขาดการสัมมนาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ (12 คน/ร้อยละ 66.67)		

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
<p>25.เอกสาร/สื่อให้ศึกษาด้วยตนเองมีน้อย หายาก(11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>26.การพัฒนายังไม่ครอบคลุมภารกิจและกลุ่มผู้บริหาร (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p>		<p>21.ลดปริมาณและเพิ่มคุณภาพการประเมินผลและติดตามผลการอบรม (8 คน/ร้อยละ 44.44)</p> <p>22.ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการประเมินผลมากขึ้น (8 คน/ร้อยละ 44.44)</p> <p>23.ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในระหว่างลาศึกษาต่อ (15 คน/ร้อยละ 83.33)</p> <p>24.มีแผนการให้การศึกษาแก่บุคลากรที่ชัดเจน (12 คน/ร้อยละ 66.67)</p> <p>25.มีระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากร (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>26.กระจายอำนาจการจัดการไปยังหน่วยย่อยแต่ละระดับ (13 คน/ร้อยละ 72.22)</p> <p>27.ขยายกลุ่มเป้าหมาย ครอบคลุมความจำเป็น (12 คน/ร้อยละ 66.67)</p> <p>28.มีการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>29.มีการจัดระบบการเสริมแรงและจูงใจการพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p>

## ข) ด้านการพัฒนาองค์การ

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. ขาดการสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ (12 คน/ร้อยละ 66.67) 2. ยังไม่เป็นระบบ ขาดผู้นำและผู้เชี่ยวชาญด้านนี้(12 คน/ร้อยละ 66.67)	1. สนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ(14 คน/ร้อยละ 77.78) 2. การสนับสนุนทั้งในเชิงวิชาการและงบประมาณ (11 คน/ร้อยละ 61.11) 3. จัดหานักพัฒนาองค์การให้ (11 คน/ร้อยละ 61.11)	1. จัดระบบ/กระบวนการให้ดีขึ้น (12 คน/ร้อยละ 66.67) 2. มีองค์การและหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน(12 คน/ร้อยละ 66.67) 3. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช. (11 คน/ร้อยละ 61.11) 4. สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนานักพัฒนาองค์การ (11 คน/ร้อยละ 61.11) 5. จัดกระบวนการทำงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (11 คน/ร้อยละ 61.11) 6. จัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช. และ สปช. โดยเฉพาะ (9 คน/ร้อยละ 50.00) 7. เชื่อมโยงแผนพัฒนาองค์การกับการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการอื่นให้เป็นรูปธรรม (8 คน/ร้อยละ 44.44)

## ค) ด้านการพัฒนาอาชีพ

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. ขาดการเอาใจใส่ ให้ความสำคัญ(12 คน/ร้อยละ 66.67) 2. กระบวนการยังไม่แน่นอน มีการปรับเปลี่ยนบ่อย (11 คน/ร้อยละ 61.11) 3. ขาดการให้บริการข้อมูลด้านอาชีพแก่ผู้บริหาร(9 คน/ร้อยละ 50.00) 4. ขาดการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาอาชีพผู้บริหาร (9 คน/ร้อยละ 50.00) 5. ขาดการให้คำปรึกษาด้านอาชีพต่อผู้บริหาร (9 คน/ร้อยละ 50.00)	1. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ(11 คน/ร้อยละ 61.11) 2. ประกาศกระบวนการที่ชัดเจนแน่นอน โปร่งใส (10 คน/ร้อยละ 55.56)	1. ผู้บริหารทุกระดับต้องเอาใจใส่ ให้ความสำคัญ (14 คน/ร้อยละ 77.78) 3. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าให้ชัดเจน โปร่งใส (13 คน/ร้อยละ 72.22) 4. ให้ความสำคัญธรรมกับทุกอาชีพเสมอภาคกัน (13 คน/ร้อยละ 72.22) 5. กำหนดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. (13 คน/ร้อยละ 72.22) 6. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาอาชีพ (11 คน/ร้อยละ 61.11) 7. กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจนแน่นอน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย (11 คน/ร้อยละ 61.11) 8. มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. (11 คน/ร้อยละ 61.11) 9. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล (10 คน/ร้อยละ 55.56) 10. จูงใจการพัฒนาวิชาชีพโดยยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานทางอาชีพหรือผลงานวิชาการ (10 คน/ร้อยละ 55.56) 11. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของ ผู้บริหารให้ชัดเจน สามารถวัดได้ถูกต้อง (9 คน/ร้อยละ 50.00)

## 4. องค์ประกอบส่วนผลผลิตของการพัฒนา

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับการอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งมากขึ้นไป (14 คน/ร้อยละ 77.78) 2. ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน (11 คน/ร้อยละ 61.11) 3. ผู้บริหารโรงเรียนยังขาดอุดมการณ์และความมุ่งมั่นในการทำงาน (10 คน/ร้อยละ 55.56) 4. ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่เหมาะสม (10 คน/ร้อยละ 55.56) 5. ผู้บริหารโรงเรียนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหาร (10 คน/ร้อยละ 55.56) 6. โรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเท่าที่ควร (10 คน/ร้อยละ 55.56)	1. ปรับกระบวนการพัฒนาการติดตามและประเมินผล การฝึกอบรมและการพัฒนา (13 คน/ร้อยละ 72.22) 2. การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนา (10 คน/ร้อยละ 55.56)	1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง (17 คน/ร้อยละ 94.44) 2. ผู้บริหารต้องพึงพอใจที่จะร่วมมือในการพัฒนา (16 คน/ร้อยละ 88.89) 3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริง (15 คน/ร้อยละ 83.33) 4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำเสนอข้อมูล ความสนใจและความต้องการการพัฒนาต่อหน่วยงานรับผิดชอบ (14 คน/ร้อยละ 77.78) 5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ บริหาร และศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารอย่างถ่องแท้ (12 คน/ร้อยละ 66.67) 6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (12 คน/ร้อยละ 66.67) 7. ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหในการปฏิบัติงานได้ (12 คน/ร้อยละ 66.67) 8. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (12 คน/ร้อยละ 66.67)

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
		<p>9. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>10. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>12. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การวิเคราะห์วิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>13. ผู้บริหารโรงเรียนต้องยอมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (11 คน/ร้อยละ 61.11)</p> <p>14. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>15. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>16. ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>17. โรงเรียนต้องมีมาตรฐานคุณภาพที่สูงขึ้นและใกล้เคียงกัน (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>18. ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน (10 คน/ร้อยละ 55.56)</p> <p>19. โรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองหรือท้องถิ่น (9 คน/ร้อยละ 50.00)</p>

## 5. องค์ประกอบส่วนข้อมูลย้อนกลับของการพัฒนา

ปัญหาที่ต้องแก้ไข	แนวทางแก้ไข	คุณลักษณะที่ต้องการ
1. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ไม่ถูกต้อง/ชัดเจน (13 คน/ร้อยละ 72.22) 2. มีการใช้ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน น้อย (11 คน/ร้อยละ 61.11) 3. สปช./สปจ.ไม่มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง (10 คน/ร้อยละ 55.56)	1. สปช./สปจ.ต้องการติดตามผลการพัฒนาอย่างจริงจัง (14 คน/ร้อยละ 77.78) 2. ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกรูปแบบเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร (12 คน/ร้อยละ 66.67) 3. ตรวจสอบและใช้ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (11 คน/ร้อยละ 61.11)	1. กำหนดให้มีศูนย์ข้อมูลย้อนกลับของระบบเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. (10 คน/ร้อยละ 55.56) 2. ใช้การวิเคราะห์วิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร (9 คน/ร้อยละ 50.00) 3. กำหนดให้ใช้ข้อมูลย้อนกลับของระบบเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด แผนการพัฒนาผู้บริหาร (9 คน/ร้อยละ 50.00) 4. นำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย (9 คน/ร้อยละ 50.00)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 215 คน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>ผู้บริหารโรงเรียน</b>				
1. จำนวนผู้บริหาร ร.ร. ที่ต้องเข้าสู่ระบบการพัฒนา	3.18	1.06	4.48	0.68
2. ความรู้ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ร.ร.	3.29	0.94	4.33	0.72
3. ความต้องการในการพัฒนาของผู้บริหาร ร.ร.	3.53	0.93	4.37	0.72
4. ความคาดหวังของผู้บริหารต่อประโยชน์ที่จะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	3.73	0.85	4.37	0.66
<b>ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง</b>				
1. การสนับสนุนด้านเวลาจากผู้บริหารระดับสูงของ สปช.	2.93	0.90	4.16	0.73
2. ความชัดเจนของนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร	3.33	0.88	4.37	0.79
3. การสร้างเสริมบรรยากาศและอำนวยความสะดวกต่างๆ	3.07	0.88	4.39	0.69
<b>เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</b>				
1. จำนวนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ/ผู้บริหารโครงการ	3.34	0.77	3.96	0.70
2. มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหาร	3.74	0.73	4.43	0.71
3. มีความสามารถในการพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	3.53	0.78	4.41	0.77
4. มีความสามารถในการบริหารโครงการ	3.67	0.68	4.33	0.73
5. มีความเข้าใจในนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	3.67	0.73	4.40	0.77
6. มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.53	0.75	4.46	0.63
7. มีความสามารถในการกำหนดมาตรการและควบคุมโครงการ	3.48	0.78	4.33	0.65



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ  
และความต้องการในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร (ต่อ)

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>วิทยาการ</b>				
1. ปริมาณวิทยาการผู้บรรยาย	3.83	0.61	4.26	0.70
2. ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยาการ	3.80	0.60	4.47	0.73
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของวิทยาการ	3.92	0.57	4.45	0.66
4. การใช้สื่อประกอบการถ่ายทอดความรู้ของวิทยาการ	3.67	0.74	4.35	0.79
5. ความรู้ของวิทยาการที่เลี้ยง	4.16	0.53	4.42	0.80
6. ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ของวิทยาการ ที่เลี้ยง	3.94	0.65	4.51	0.70

จาก ตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบด้านบุคลากร ส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับมาก ซึ่งรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 รายการ คือ ความรู้ของวิทยาการที่เลี้ยง, ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ของวิทยาการที่เลี้ยง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของวิทยาการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 3.94 และ 3.92 ตามลำดับ) รายการที่มีอยู่ในระดับปานกลางและค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสนับสนุนด้านเวลาจากผู้บริหารระดับสูงของ สปช., จำนวนผู้บริหาร ร.ร. ที่ต้องเข้าสู่ระบบการพัฒนา และความรู้ความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ร.ร. และ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93, 3.18 และ 3.29 ตามลำดับ)

ส่วนระดับความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน ปรากฏว่า มีความต้องการในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ของวิทยาการที่เลี้ยง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.51) นอกจากนั้นมีความต้องการในระดับมาทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.96-4.48) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรกได้แก่ ต้องการให้เพิ่มจำนวนผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนามากขึ้น, ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของวิทยาการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48, 4.47 และ 4.46 ตามลำดับ)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและ  
ความต้องการในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณและด้านวัสดุอุปกรณ์

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>ด้านงบประมาณ</b>				
1. จำนวนงบประมาณที่ใช้เพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.20	1.00	4.47	0.74
2. ความเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณเพื่อ การพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	2.99	0.92	4.44	0.67
<b>ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>				
1. ปริมาณของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.26	0.85	4.44	0.71
2. คุณภาพวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.20	0.86	4.44	0.67
3. มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.32	0.96	4.57	0.63

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สภาพปัจจุบันของ  
องค์ประกอบด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ มีอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่  
ระหว่าง 2.99-3.32) ส่วนในด้านความต้องการปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการ  
ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่  
ในการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร. (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57) นอกจากนั้นมีความต้องการในระดับมาก  
ทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.44-4.47)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและ  
ความต้องการในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านการจัดการ/การบริหารโครงการ

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>การวางแผน</b>				
1. ความชัดเจนของนโยบายการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.60	0.65	4.41	0.66
2. ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์การพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.68	0.80	4.44	0.67
3. ความเหมาะสมของเป้าหมายการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.60	0.82	4.40	0.70
4. ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนา ผู้บริหาร ร.ร.	3.57	0.72	4.37	0.72
<b>การจัดองค์การ</b>				
1. ความเหมาะสมของหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนา ผู้บริหาร ร.ร.	3.52	0.68	4.39	0.62
2. ความชัดเจนของการแบ่งงาน/ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ การพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.51	0.67	4.29	0.74
3. ความเหมาะสมของการจัดคนเข้าทำงานเกี่ยวกับ การพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.39	0.75	4.26	0.74
<b>การอำนวยความสะดวกโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</b>				
1. มีระบบการตัดสินใจสั่งการและการประสานงานที่รวดเร็ว	3.43	0.85	4.21	0.75
2. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจน	3.35	0.87	4.31	0.68
3. มีระบบการเสริมแรง/จูงใจในการปฏิบัติงานของ ผู้รับผิดชอบโครงการ	3.43	0.78	4.28	0.71
<b>การควบคุมโครงการฝึกอบรมและพัฒนา</b>				
1. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน	3.60	0.86	4.27	0.71
2. มีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	3.55	0.77	4.30	0.73
3. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้	3.37	0.85	4.29	0.78
4. แก้ไขการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ตั้งไว้	3.39	0.88	4.31	0.78

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า สภาพของ  
องค์ประกอบด้านการจัดการ/การบริหารโครงการส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับมากเช่น ความชัดเจน

ของนโยบายการพัฒนา, ความเหมาะสมของเป้าหมายการพัฒนา และความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมพัฒนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68, 3.60 และ 3.57 ตามลำดับ) และ มีอยู่ในระดับปานกลาง 6 รายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35)

ส่วนในด้านความต้องการ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการในระดับมากทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21-4.44) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ต้องการให้วัตถุประสงค์ของการพัฒนามีความเหมาะสมมากขึ้นกว่านี้

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในส่วนระบบย่อย/กระบวนการด้านการพัฒนารายบุคคล

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>การฝึกอบรม</b>				
1. การฝึกอบรมเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	3.79	0.70	4.22	0.78
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ	3.34	0.81	4.40	0.76
- การศึกษาความต้องการจำเป็น				
1. มีระบบการหาความต้องการจำเป็นที่ชัดเจน	3.63	0.78	4.30	0.77
2. มีการหาความต้องการจำเป็นระดับบุคคล	3.63	0.85	4.35	0.75
3. มีการหาความต้องการระดับสายงานหรือตำแหน่งงาน	3.69	0.74	4.32	0.77
4. มีการหาความต้องการจำเป็นระดับหน่วยงาน	3.76	1.00	4.29	0.71
- การพัฒนาโครงการและหลักสูตร				
1. มีการกำหนดของวัตถุประสงค์การฝึกอบรมที่ชัดเจน	3.40	0.97	4.11	0.75
2. มีการพัฒนาโครงการและปรับปรุงหลักสูตร	3.26	0.87	3.49	0.91
3. ความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร	3.66	0.71	3.98	0.82
4. มีการกำหนดวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม	3.37	0.78	3.85	0.75
5. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน	3.45	1.07	4.04	0.85
- การดำเนินโครงการฝึกอบรม				
1. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบเกมการบริหาร	2.83	1.01	4.33	0.72
2. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการแสดงบทบาทสมมติ	2.34	0.81	3.98	0.85
3. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบบรรยาย	3.50	0.88	4.11	0.71
4. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบให้ศึกษาด้วยตนเอง	2.91	0.90	4.26	0.77

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและ  
ความต้องการในส่วนระบบย่อย/กระบวนการด้านการพัฒนารายบุคคล (ต่อ)

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
5. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการประชุม/อภิปราย	3.04	0.78	4.26	0.77
6. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการใช้สถานการณ์จำลอง	3.24	0.97	4.13	0.72
7. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยฝึกอบรม (computer-base training)	3.59	0.91	4.06	0.74
8. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้บทเรียนแบบโปรแกรม	3.46	0.75	4.23	0.76
9. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้กรณีศึกษา	3.17	0.89	4.18	0.85
10. มีการใช้วิธีการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการฝึกปฏิบัติ	3.00	1.20	4.18	0.79
- การประเมินผลการฝึกอบรม				
1. มีการประเมินปฏิกิริยา/ความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม	3.06	0.79	4.13	0.90
2. มีการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม	3.07	0.73	4.25	0.79
3. มีการประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร ร.ร.	3.16	0.79	4.30	0.89
4. มีการประเมินประสิทธิภาพการบริหาร ร.ร.	3.07	0.85	3.90	0.81
5. มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	3.03	1.04	3.94	0.87
6. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน	3.10	0.94	4.16	0.77
7. มีการติดตามผลการฝึกอบรมอย่างจริงจัง	3.01	1.01	4.25	0.69
การให้การศึกษา				
1. มีนโยบายส่งเสริม/สนับสนุนให้ไปศึกษาต่อที่ชัดเจน	3.26	0.95	4.32	0.75
2. มีการอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อ	3.33	0.99	4.25	0.85
3. มีการให้ทุนไปศึกษาต่อ	2.70	1.00	4.32	0.86
การพัฒนาในระหว่างการทำงาน				
1. มีการสอนงาน (coaching) โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์	3.32	1.03	4.39	0.78
2. มีการโยกย้าย/สับเปลี่ยน/หมุนเวียนการทำงาน	2.96	1.05	4.47	0.59
3. มีการมอบหมายให้เป็นกรรมการหรือทำงานพิเศษ	3.11	0.87	4.36	0.66
4. มีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์	3.14	0.72	4.27	0.74
5. มีการฝึกงานก่อนเป็นผู้บริหาร	3.18	0.73	4.16	0.80
6. มีการให้ศึกษาด้วยตนเอง	3.21	0.56	4.24	0.70

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการใช้วิธีการฝึกอบรมแบบการแสดงบทบาทสมมติ (ค่าเฉลี่ย 2.34) และองค์ประกอบที่มีอยู่ในระดับมากเพียง 6 รายการ และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเกี่ยวกับการฝึกอบรมในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (ค่าเฉลี่ย 4.40) รองลงไปได้แก่ การหาความจำเป็นระดับบุคคล และการใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบเกมส์การบริหาร (ค่าเฉลี่ย 4.35 และ 4.33)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านการให้การศึกษา มีอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การให้ทุนการศึกษาต่อ (ค่าเฉลี่ย 2.70) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเกี่ยวกับการให้การศึกษาในระดับมากทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.25-4.32) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีนโยบายที่ชัดเจน และการให้ทุนไปศึกษาต่อ (ค่าเฉลี่ย 3.32 เท่ากัน)

ส่วนด้านการพัฒนาในระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า แต่ละรายการมีอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.96-3.32) . โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการสอนงาน(coaching)โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ (2.96) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกรายการ (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.16-4.47) โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสอนงาน (coaching) โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ (4.47)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ  
และความต้องการในส่วนระบบย่อย/กระบวนการด้านการพัฒนาองค์การ  
และการพัฒนาอาชีพ

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>ระบบย่อยการพัฒนาองค์การ</b>				
1. ผู้บริหารระดับสูงมีการรับรู้ปัญหาการบริหารโรงเรียน	2.95	1.07	4.15	0.75
2. มีการเชื่อมโยงความต้องการของผู้บริหาร ร.ร.และผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	2.94	0.92	4.37	0.68
3. มีการวินิจฉัยสภาพปัจจุบันของโรงเรียน	2.99	0.83	4.42	0.66
4. มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาของโรงเรียน	3.23	0.88	4.24	0.73
5. การสอดแทรกโดยการสร้างทีมงาน (team building)	3.32	0.85	4.31	0.74
6. การสอดแทรกโดยการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูล ย้อนกลับ (servey feedback)	3.09	0.87	4.34	0.68
7. การสอดแทรกโดยการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง (sensitivity training) หรือการอบรมในห้องปฏิบัติการ (Laboratory training / T-group)	3.16	0.86	4.22	0.75
8. การสอดแทรกโดยการวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อ ระหว่างบุคคล (transaction analysis)	3.10	0.77	4.40	0.73
9. มีการประเมินผลการพัฒนาองค์การในโรงเรียน	2.97	1.03	4.21	0.75
<b>ระบบย่อยการพัฒนาอาชีพ</b>				
1. ต้นสังกัดมีการปฐมนิเทศผู้บริหาร ร.ร.	3.02	1.04	4.24	0.73
2. มีการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนอาชีพแก่ผู้บริหาร	2.70	0.96	4.38	0.61
3. มีศูนย์ข้อมูลหรือให้บริการข้อมูลด้านอาชีพแก่ผู้บริหาร	2.48	0.94	4.40	0.70
4. มีการกำหนดเส้นทางอาชีพของผู้บริหาร ร.ร.ไว้ชัดเจน	2.41	0.87	4.47	0.63
5. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาอาชีพ	2.63	1.08	4.37	0.62
6. มีการให้คำปรึกษาด้านอาชีพต่อผู้บริหาร ร.ร.	2.59	0.94	4.37	0.57

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า รายการ  
องค์ประกอบด้านการพัฒนาองค์การ ส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ มีการเชื่อมโยงความต้องการของผู้บริหาร ร.ร.และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2.94)

และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพ ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวินิจฉัยสภาพของโรงเรียน (4.42)

ส่วนด้านการพัฒนาอาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบมีอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการ โดย รายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดเส้นทางอาชีพของผู้บริหาร ร.ร.ไว้ชัดเจน และมีศูนย์ข้อมูลหรือให้บริการข้อมูลด้านอาชีพแก่ผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย 2.41 และ 2.48) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการรายการด้านการพัฒนาอาชีพในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การกำหนดเส้นทางอาชีพของผู้บริหารไว้ให้ชัดเจน (4.47)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในส่วนผลผลิต

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
ปฏิบัติการของผู้บริหาร				
1. ผู้บริหาร ร.ร.มีเจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา	2.55	0.71	4.37	0.57
2. ผู้บริหาร ร.ร.มีความพึงพอใจกับระบบการพัฒนา	3.78	0.94	4.44	0.62
ความรู้ ทักษะและเจตคติ				
1. ผู้บริหาร ร.ร.มีความรู้ ในการบริหาร ร.ร.	3.93	0.71	4.60	0.58
2. ผู้บริหาร ร.ร.มีทักษะในการบริหาร ร.ร.	3.54	0.85	4.65	0.52
3. ผู้บริหาร ร.ร.มีเจตคติที่ดีในการบริหาร ร.ร.	3.52	0.82	4.55	0.66
พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
1. ผู้บริหาร ร.ร.มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน	3.79	0.70	4.55	0.66
2. ผู้บริหาร ร.ร.มีอุดมการณ์และความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.71	0.79	4.47	0.70
3. ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสม	3.73	0.87	4.50	0.70
4. ผู้บริหาร ร.ร.มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหาร	3.67	0.80	4.49	0.70
ประสิทธิภาพการบริหาร				
1. ผู้บริหารมีการบริหาร ร.ร.อย่างมีประสิทธิภาพ	3.62	0.84	4.52	0.70
2. โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา	3.43	0.79	4.67	0.64
3. ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจการบริหารงานของผู้บริหาร	3.45	0.78	4.57	0.66



จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า องค์กรประกอบด้านผลผลิตของการพัฒนาผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย 3.43) รองลงไปได้แก่ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจการบริหาร และผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการบริการ และผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการรายการเกี่ยวกับผลผลิตของการพัฒนา ในระดับมากที่สุด 6 รายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ย 4.67) รองลงไปได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ในการบริหาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 และ 4.60)

**ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในส่วนข้อมูลย้อนกลับ**

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	2.25	0.78	4.44	0.73
2. มีการใช้ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.20	0.99	4.50	0.59
3. มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง	3.90	0.93	4.40	0.77

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า รายการองค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ มีอยู่ในระดับมาก รายการเดียว และมีอยู่ในระดับปานกลาง 2 รายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหาร (2.25) และผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการเกี่ยวกับข้อมูลย้อนกลับ ในระดับมากทุกรายการ รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมีการใช้ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร (4.50)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในส่วนปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบ

รายการองค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน		ความต้องการ	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
<b>ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</b>				
1. การเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ	3.60	0.75	4.39	0.73
2. ผลกระทบของการเติบโตทางเศรษฐกิจต่อการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.60	0.75	4.31	0.89
<b>ปัจจัยด้านสังคมและการเมือง</b>				
1. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการเมือง	3.80	0.74	3.99	1.03
2. ผลกระทบของปัจจัยด้านสังคมและการเมืองต่อการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.81	0.76	3.91	1.17
<b>ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</b>				
1. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี	3.58	0.89	4.44	0.71
2. ผลกระทบของความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่อการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.65	0.83	4.29	0.89
<b>ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐบาล</b>				
1. ความชัดเจนของนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร.	3.33	1.02	4.45	0.71
2. ผลกระทบของนโยบายรัฐบาลต่อการพัฒนาผู้บริหาร	3.35	0.97	4.02	1.03

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า รายการองค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม ส่วนใหญ่มีอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผลกระทบของปัจจัยด้านสังคมและการเมืองต่อการพัฒนาผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) และรายการที่มีอยู่ในระดับปานกลางมี 2 รายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความชัดเจนของนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร. (ค่าเฉลี่ย 3.33) และผู้ตอบแบบสอบถาม มีความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม ในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความชัดเจนของนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหาร ร.ร. (ค่าเฉลี่ย 4.45)

## ตอนที่ 2 การออกแบบระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

จากข้อมูลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ผู้วิจัยได้กำหนดทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ใน 5 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อย/กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ โดยมีรายละเอียดเสนอในแต่ละ ด้านดังต่อไปนี้

### ก. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
(ปัญหาหลัก คือ ปัจจัยแวดล้อมมี ผลกระทบให้ระบบ การพัฒนาต้อง ปรับตามมาก)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักเป็นตัวควบคุมปัจจัยที่มากกระทบ</li> <li>2. ใช้สภาพของปัจจัยแวดล้อมมาเป็นเงื่อนไขในการพัฒนาผู้บริหาร เช่น นโยบายปฏิรูปการศึกษา นโยบายกระจายอำนาจ เป็นต้น โดยปรับ ประเด็นย่อย แต่ยึดสาระสำคัญของแผนแม่บท</li> </ol>

### ข. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
ด้านบุคลากร (ปัญหาหลัก คือ บุคลากรขาดอุดม การณ์ และความ มุ่งมั่น จริงจัง ผู้บริหารเป็นผู้นำ ทางวิชาการ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และ วิทยากรผู้ให้ความรู้ อย่างจริงจัง</li> <li>2. การสอบคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องวัดความรู้ ความสามารถทางด้านงานวิชาการเป็นอันดับแรก</li> <li>3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง เป็น ระยะๆ</li> </ol>

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
<b>ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์</b> (ปัญหาหลัก คือ ไม่เพียงพอ ไม่ทันสมัย)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องเพิ่มงบประมาณด้านการพัฒนาผู้บริหารชั้นอีก</li> <li>2. ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจและการใช้งบประมาณให้ สปจ.</li> <li>3. ควรนำสื่อหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร</li> </ol>
<b>ด้านการจัดการและการบริหารโครงการ</b> (ปัญหาหลัก คือ การจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องกำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ขึ้นมาโดยเฉพาะ โดยประกอบด้วยแผนงานย่อย การพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม</li> <li>2. จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมงาน 3 ด้าน คือ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ ที่เน้นภารกิจในเชิงวิเคราะห์วิจัย และการสนับสนุนทางวิชาการให้ หน่วยงานย่อยระดับ สปจ. ปฏิบัติ</li> <li>3. พัฒนาที่มงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของ สปช.</li> <li>4. ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและหน่วยงานทุกหน่วย แล้วทำการวัดและประเมินโดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างจริงจัง</li> <li>5. จัดตั้งศูนย์ข้อมูล/สารสนเทศการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นปัจจุบัน และสืบค้นได้ทันที</li> </ol>

ค. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อย/กระบวนการ

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
<b>ด้านการพัฒนารายบุคคล</b> (ปัญหาหลัก คือ - การฝึกอบรมไม่ทั่วถึง ครอบคลุม สอดคล้องความต้องการ - การศึกษาต่อเนื่อง)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารแต่ละคน</li> <li>2. ใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือทรัพยากรบุคคลจากภายนอก เป็นกลไกการฝึกอบรมของ สปช. ให้มากขึ้น</li> <li>3. จัดระบบการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และใช้ผลเพื่อการพัฒนาการฝึกอบรมจริงๆ</li> <li>4. แก้ไขระเบียบการลาศึกษาต่อ โดยลดเงื่อนไขการลา ในประเด็นการขึ้นเงินเดือน และสัญญาผูกพัน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ศึกษาต่อ</li> </ol>

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
- หน่วยงานไม่มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน)	5. ร่วมกับสถาบันการศึกษาจัดการศึกษาทางไกลให้ผู้บริหารเพิ่มขึ้น 6. หน่วยงานบังคับบัญชาชั้นต้น (สปจ.) ต้องมีข้อมูลและแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล และปฏิบัติตามแผนนั้น 7. ทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ เพื่อให้ความร่วมมือและป้องกันปัญหา
ด้านการพัฒนาองค์การ (ปัญหาหลัก คือ การพัฒนาองค์การยังไม่เป็นระบบ)	1. สร้างนักพัฒนาองค์การ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ สปช. เป็นทีมงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. ใช้กระบวนการพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร
ด้านการพัฒนาอาชีพ (ปัญหาหลัก คือ การพัฒนาอาชีพยังไม่เป็นระบบ)	1. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 2. กำหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรแต่ละกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหาร ให้ชัดเจน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน หรือมีแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้ทันที 3. กำหนดมาตรฐานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.

#### ง. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาขององค์ประกอบในส่วนผลผลิต

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
ด้านผลผลิต (ปัญหาหลัก คือ ผลผลิตยังไม่มีคุณภาพตามที่ต้องการ ยังประเมินไม่ชัดเจน)	1. กำหนดให้การประเมินเป็นแผนงานย่อยในแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้สามารถวัดได้ครอบคลุมผลผลิตทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับความรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ของการพัฒนา 3. ทำการประเมินตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง 4. ใช้ผลการประเมินในการพัฒนาระบบพัฒนาผู้บริหาร

จ. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหขององค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ

องค์ประกอบ	รายการทางเลือกในการแก้ไขปัญหา
(ปัญหาหลัก คือเก็บข้อมูลมาก แต่ไม่มีคุณภาพและไม่ได้ใช้)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เก็บรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพโดยกระบวนการวิจัย และเป็นระบบ</li> <li>2. ใช้ข้อมูลที่เก็บมาเป็นฐานสำคัญของการปรับปรุงระบบ</li> </ol>

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้จัดทำข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ใน 5 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อย/กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ โดยมีรายละเอียดเสนอในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ก. รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
ด้านเศรษฐกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบเศรษฐกิจไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสัมพันธ์กับการพัฒนาด้านอื่นๆ ด้วย</li> <li>2. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจเช่น การเติบโตและความต้องการด้านเศรษฐกิจน่าจะเป็นเงื่อนไขสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย</li> </ol>
ด้านสังคมและการเมือง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเมืองต้องไม่เข้ามาก้าวท้าวระบบการพัฒนา</li> <li>2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมควรเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สนับสนุนการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วย</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อระบบการพัฒนา</li> </ol>
ด้านเทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีควรเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. ทิศทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือด้วย</li> </ol>
ด้านนโยบายรัฐบาลและ ศธ.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีนโยบายการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและให้ความสำคัญอย่างแท้จริง</li> <li>2. การประสานนโยบายการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับควรสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>3. นโยบายรัฐบาลและ ศธ. ด้านต่างๆ ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน</li> </ol>

ข. รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
<p>ด้านบุคลากร ผู้บังคับบัญชา/ ผู้บริหารระดับสูง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง มีคุณธรรม</li> <li>2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>3. มีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>4. สร้างเสริมบรรยากาศและอำนวยความสะดวกในการพัฒนา</li> <li>5. มีนโยบายและระบุมความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อการเสริมแรงและจูงใจ</li> <li>6. ใช้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนามาแล้วให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ปฏิบัติ</li> <li>7. สนับสนุนด้านงบประมาณ</li> <li>8. สนับสนุนด้านเวลาในการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>9. ให้การเสริมแรง/จูงใจผู้บริหารที่ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ดี เช่น ให้รางวัล ยกย่องชมเชย</li> </ol>
<p>เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ งานพัฒนาบุคคล</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง</li> <li>2. ต้องสามารถพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้</li> <li>3. มีความสามารถในการกำหนดมาตรการ ควบคุม ติดตามโครงการ</li> <li>4. สามารถให้คำปรึกษาหารือเบื้องต้นแก่ผู้บริหารได้</li> <li>5. เป็นผู้เข้าใจนวัตกรรมและกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี</li> <li>7. เป็นผู้ขยความคิดหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>8. มีความสามารถในการจัดการ/บริหารโครงการเป็นอย่างดี</li> <li>9. ปฏิบัติงานในลักษณะการวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น</li> </ol>
<p>วิทยากร</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้เป็นอย่างดี</li> <li>2. มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่บรรยายอย่างดีเยี่ยม</li> <li>3. มีประสบการณ์/การปฏิบัติจริงในเรื่องที่บรรยาย</li> <li>4. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม</li> <li>5. ปรับเปลี่ยน/พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>6. ยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง</li> </ol>

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
ผู้บริหารโรงเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นผู้อยู่ในข่ายมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเฉพาะเรื่อง</li> <li>2. ได้รับความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง งานและหน่วยงาน</li> <li>3. ตื่นตัว ให้ความสนใจและความร่วมมือในการพัฒนา</li> <li>4. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง</li> <li>5. มีเป้าหมายในการนำความรู้ความสามารถในการพัฒนาไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</li> </ol>
ด้านงบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานให้ สปจ.มากขึ้น</li> <li>2. กระจายอำนาจการตัดสินใจ/การใช้งบประมาณให้ สปจ.</li> <li>3. เพื่องบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 3 เท่าของปัจจุบัน</li> <li>4. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น</li> </ol>
ด้านวัสดุอุปกรณ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปรับปรุง/พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย</li> <li>2. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>3. ใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น</li> <li>4. มีศูนย์เทคโนโลยีหรือสื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร</li> </ol>
ด้านการจัดการ/ บริหารโครงการ การวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลความต้องการจำเป็น</li> <li>2. มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช.</li> <li>3. มีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแผนแม่บทให้ชัดเจน</li> <li>4. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนา</li> <li>5. แผนพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มต้องสอดคล้องกันในเชิงงบประมาณและการดำเนินการ</li> </ol>
การจัดองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ</li> <li>2. มีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ในส่วนกลางและภูมิภาค</li> <li>3. กระจายอำนาจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.</li> <li>4. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.</li> </ol>



องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
การอำนวยความสะดวก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่มความรวดเร็วและความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร</li> <li>2. สร้างที่มทำงานและพัฒนาที่มงานด้านพัฒนาบุคคล</li> <li>3. หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง</li> <li>4. ส่วนกลาง ควรลงพื้นที่รับทราบปัญหาอุปสรรคอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. มีระบบการเสริมแรงและจูงใจในการทำแผนพัฒนาบุคคล</li> <li>6. ลดขั้นตอนในการดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วย</li> </ol>
การควบคุม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน</li> <li>2. หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการ โดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง</li> <li>3. มีการประเมินผล ติดตามผลโครงการอย่างต่อเนื่องจริงจังและ ถูกหลักวิชาการ</li> <li>4. ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เป็นรูปธรรม</li> </ol>

ค. รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อย

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
ด้านการพัฒนา รายบุคคล การศึกษา ความต้องการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีแผนการศึกษาความต้องการจำเป็นทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์การ</li> <li>2. มีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างถูกหลักวิชาการ</li> <li>3. มีเกณฑ์มาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม</li> </ol>
การวางแผน โครงการและ หลักสูตรฝึกอบรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลพื้นฐานในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน</li> <li>2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</li> <li>3. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลความต้องการจำเป็น</li> <li>4. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการให้มากขึ้น</li> </ol>

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
	5. ยึดหยุ่นเงื่อนไขการฝึกอบรมตามหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลการผ่านการฝึกอบรมของผู้บริหาร 6. ลดการซ้ำซ้อนของการฝึกอบรมโดยทำระเบียบสะสมของผู้เข้าอบรม หลักสูตรผู้บริหารให้ชัดเจนเป็นปัจจุบัน 7. จัดทำระบบข้อมูลการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน
<b>การดำเนินการ ฝึกอบรม</b>	1. ลดขั้นตอนการเตรียมการก่อนการฝึกอบรมโดยใช้ศูนย์ฝึกอบรมและเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนเช่น ทรรับส่งวิทยากร การเตรียมสถานที่ 2. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม 3. ลดปริมาณการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มการเรียนรู้ 4. เพิ่มเทคนิคการฝึกอบรมให้หลากหลายมากขึ้น
<b>การประเมินผล ติดตามผล การฝึกอบรม</b>	1. กำหนดแผนการประเมินผลการฝึกอบรมทุกระดับให้ชัดเจน 2. ปฏิบัติการตามแผนการประเมินผลทุกระดับอย่างจริงจัง 3. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้ถูกต้องตามหลักวิชา 4. เพิ่มการประเมินพฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมให้มากขึ้น 5. ใช้หน่วยงานภายในและภายนอกทำการประเมินผลการฝึกอบรม 6. สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม 7. ใช้ข้อมูลการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมในระดับพฤติกรรม 8. ลดปริมาณและเพิ่มคุณภาพการประเมินผลและติดตามผลการอบรม 9. ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม
<b>การให้การศึกษา</b>	1. จัดระบบสนับสนุนการศึกษาทางไกลให้ทั่วถึง 2. ประสานร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างเพื่อจัดระบบให้การศึกษา 3. สนับสนุนทุนการศึกษาต่อของผู้บริหารที่มีเป้าหมาย/โครงการ 4. ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในระหว่างลาศึกษาต่อ 5. กำหนดแผนการให้การศึกษาแก่บุคลากรที่ชัดเจน 6. จัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากร

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
การพัฒนาในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจนเป็นรายบุคคล</li> <li>2. มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน</li> <li>3. ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง</li> <li>4. จัดระบบการเสริมแรงและจูงใจการพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร</li> </ol>
ด้านการพัฒนาองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช.</li> <li>2. สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนานักพัฒนาองค์การ</li> <li>3. จัดกระบวนการทำงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> <li>4. จัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช. และ สปช. โดยเฉพาะ</li> <li>5. เชื่อมโยงแผนพัฒนาองค์การกับการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการอื่นให้เป็นรูปธรรม</li> </ol>
ด้านการพัฒนาอาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช.</li> <li>2. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช.</li> <li>3. กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจน แน่นนอน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย</li> <li>4. มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช.</li> <li>5. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล</li> <li>6. จูงใจการพัฒนาวิชาชีพโดยยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานทางอาชีพหรือผลงานวิชาการทางการบริหาร</li> <li>7. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารให้ชัดเจน สามารถวัดได้ถูกต้อง</li> <li>8. กำหนดให้มีการวิเคราะห์ตนเองด้านอาชีพและการตรวจสอบสภาพที่เป็นจริงของตนก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร</li> </ol>

ง. รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะขององค์ประกอบในส่วนผลผลิต

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
<p><b>ด้านปฏิภริยาต่อระบบการพัฒนา</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง</li> <li>2. ผู้บริหารต้องพึงพอใจที่จะร่วมมือในกระบวนการพัฒนา</li> <li>3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงต่อการพัฒนา</li> <li>4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำเสนอข้อมูล ความสนใจและความต้องการการพัฒนาต่อหน่วยงานรับผิดชอบ</li> </ol>
<p><b>ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารและศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารอย่างถ่องแท้</li> <li>2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</li> <li>3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้</li> <li>4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน</li> </ol>
<p><b>ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้หลักวิชาในการบริหารโรงเรียน</li> <li>2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การวิเคราะห์วิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องยอมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น</li> <li>5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรม ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ</li> <li>6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของบุคลากร</li> </ol>
<p><b>ผลลัพธ์ของการพัฒนา</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนต้องมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นและใกล้เคียงกัน</li> <li>2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน</li> <li>3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน</li> <li>4. โรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชนหรือท้องถิ่น</li> </ol>

จ. รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะขององค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ

องค์ประกอบ	รายการข้อกำหนดหรือคุณลักษณะขององค์ประกอบ
ข้อมูลย้อนกลับ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกรูปแบบเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>2. ใช้การวิเคราะห์หรือวิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>3. กำหนดให้ใช้ข้อมูลย้อนกลับของระบบเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหาร</li> <li>4. นำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย</li> </ol>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมของระบบการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยในตอนนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง
  2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
- ผลการวิจัยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ก. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกในการแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนและข้อเสนอแนะ จากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูงของ สปช. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร และผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 19 คน ในประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. ปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อมูลและความคิดเห็นจำแนกตามรายการองค์ประกอบของระบบ โดยมีค่าความถี่และร้อยละ ดังต่อไปนี้

#### 1. องค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. กำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักเป็นตัวควบคุมปัจจัยที่มากกระทบ</li><li>2. ใช้สภาพของปัจจัยแวดล้อมมาเป็นเงื่อนไขในการพัฒนาผู้บริหาร เช่น นโยบายปฏิรูปการศึกษา นโยบายกระจายอำนาจ เป็นต้น โดยปรับประเด็นย่อย แต่ยึดสาระสำคัญของแผนแม่บท</li></ol> |
|--|

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (15 คน/ร้อยละ 78.95)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. ปัจจัยภายนอกควบคุมยาก บางทีหลีกเลี่ยงไม่ได้ (9 คน/ร้อยละ 47.37)
2. ต้องทำงานตามนโยบายเป็นอันดับแรก (5 คน/ร้อยละ 26.32)
3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเป็นเรื่องต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ ต้องพัฒนาคนเหล่านี้ขึ้นมาด้วย (3 คน/ร้อยละ 15.79)

## 2. องค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้า

### ก) ด้านบุคลากร

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. ต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทุกกลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และ วิทยากร อย่างจริงจัง
2. การสอบคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องวัดความรู้ ความสามารถทางด้านงานวิชาการเป็นอันดับแรก
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (17 คน/ร้อยละ 89.47)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (6 คน/ร้อยละ 31.58) คือ

1. ควรระบุความถี่ในการพัฒนาด้วย เช่น อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (6 คน/ร้อยละ 31.58)
2. ควรระบุช่วงเวลาการประเมิน ด้วย เช่น 3-4 ปี ต่อครั้ง (6 คน/ร้อยละ 31.58)
3. การพิจารณาผลงานด้านวิชาการประกอบอาจนำมาเป็นวิธีการคัดเลือกผู้บริหาร ด้วย (3 คน/ร้อยละ 15.79)

### ข) ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. ต้องเพิ่มงบประมาณด้านการพัฒนาผู้บริหารขึ้นอีก
2. ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจและการใช้งบประมาณให้ สปจ.
3. ควรนำสื่อหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (19 คน/ร้อยละ 100.00)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. ควรระบุจำนวนคร่าวๆ เช่น 3 เท่าของปัจจุบัน (5 คน/ร้อยละ 26.32)
2. ควรเป็นสื่อหรือเครื่องมือที่หาและใช้ง่าย (5 คน/ร้อยละ 26.32)

### ค) ด้านการจัดการ/บริหารโครงการ

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. ต้องกำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ขึ้นมา โดยเฉพาะ โดยประกอบด้วยแผนงานย่อยการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม ที่สอดคล้องกันทั้งในเรื่องงบประมาณและกระบวนการดำเนินงาน
2. จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมงาน 3 ด้าน คือ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ ที่เน้นภารกิจในเชิงวิเคราะห์วิจัย และการสนับสนุนทางวิชาการให้ หน่วยงานย่อยระดับ สปจ. ปฏิบัติ
3. พัฒนาทีมงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของ สปช.
4. ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและหน่วยงานทุกหน่วย แล้วทำการวัดและประเมินโดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างจริงจัง
5. จัดตั้งศูนย์ข้อมูล/สารสนเทศการพัฒนาบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน สืบค้นได้ทันที

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (16 คน/ร้อยละ 84.21)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. การทำแผนแม่บทควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน (8 คน/ร้อยละ 42.11)
2. ควรพัฒนาทีมงานเป็นอันดับแรก (4 คน/ร้อยละ 21.05)
3. แผนต้องได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง (4 คน/ร้อยละ 21.05)

### 3. องค์ประกอบในส่วนระบบย่อย/กระบวนการ

#### ก) ด้านการพัฒนารายบุคคล

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการตามความต้องการของผู้บริหารแต่ละคน
2. ใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือทรัพยากรบุคคลจากภายนอก เป็นกลไกการฝึกอบรมของ สปช. ให้มากขึ้น
3. จัดระบบการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และใช้ผลจริง ๆ
4. แก้ไขระเบียบการลาศึกษาต่อ โดยลดเงื่อนไขการลา ในประเด็นการขึ้นเงินเดือน และสัญญาผูกพัน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ศึกษาต่อ
5. ร่วมกับสถาบันการศึกษาจัดการศึกษาทางไกลให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นการเฉพาะ
6. หน่วยงานบังคับบัญชาขั้นต้น (สปจ.) ต้องมีข้อมูลและแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นรายบุคคล และปฏิบัติตามแผนนั้น
7. ทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ เพื่อให้ความร่วมมือและป้องกันปัญหา



ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (17 คน/ร้อยละ 89.47)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. การฝึกอบรมต้องเน้นทำจริง (4 คน/ร้อยละ 21.05)
2. ทหารูปแบบแปลกใหม่ในการจัดกิจกรรมอบรม (4 คน/ร้อยละ 21.05)
3. ลดการฝึกอบรมในห้องเรียนให้น้อยลง เพราะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก (4 คน/ร้อยละ 21.05)
4. การแก้ไขระเบียบของกระทรวงทำได้ยาก แต่ต้องลองดู (3 คน/ร้อยละ 15.79)
5. การจัดการศึกษาทางไกลรวมถึงบุคลากรส่วนอื่นด้วย (3 คน/ร้อยละ 15.79)
6. การใช้คนที่สำเร็จการศึกษาตามความเหมาะสม จะเป็นการจูงใจทางหนึ่งด้วย (2 คน/ร้อยละ 10.53)
7. ต้องมีการวางแผนให้ดี เพราะมีผู้บริหารโรงเรียนมาก การดำเนินการจะยุ่งยาก และก่อปัญหาได้ (2 คน/ร้อยละ 10.53)
8. น่าจะหากิจกรรมง่ายๆ เช่นการประชุมเพื่อพัฒนาเฉพาะเรื่องก็ได้ (2 คน/ร้อยละ 10.53)
9. ปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่บ้างแล้ว แต่ไม่ค่อยได้ติดตามประเมินผล (2 คน/ร้อยละ 10.53)

#### ข) ด้านการพัฒนาองค์กร

ทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา :

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างนักพัฒนาองค์กร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ สปช. เป็นทีมงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>2. ใช้กระบวนการพัฒนาองค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร</li> </ol> |
|---|

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (18 คน/ร้อยละ 94.74)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. ควรพัฒนาคนนำให้มีความสามารถพัฒนาผู้อื่นต่อไป (5 คน/ร้อยละ 26.32)
2. ต้องใช้เวลาวางแผนให้รัดกุม จะได้ไม่สูญเปล่า (4 คน/ร้อยละ 21.05)
3. งานที่ไม่เป็นรูปธรรมมักไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และสำนักงบประมาณ (3 คน/ร้อยละ 15.79)

### ค) ด้านการพัฒนาอาชีพ

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
2. กำหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรแต่ละกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ให้ชัดเจน และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน หรือมีแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้ทันที และมีที่ปรึกษา ด้านอาชีพ
3. กำหนดมาตรฐานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (18 คน/ร้อยละ 94.74)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. สปช. ทำอยู่บ้างแล้ว แต่ถ้ามีเป็นระบบชัดเจนก็ดี (4 คน/ร้อยละ 21.05)
2. ควรขยายครอบคลุมอาชีพอื่นด้วย (4 คน/ร้อยละ 21.05)
3. งานบางส่วนมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น เช่น ก.ค. การดำเนินการต้องใช้เวลามาก (3 คน/ร้อยละ 15.79)
4. สปช. เปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนระหว่างสายงานต่างๆ อยู่มาก แต่อาจล่าช้าบ้าง เพราะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น เช่น ก.ค. (3 คน/ร้อยละ 15.79)

#### 4. องค์กรประกอบในส่วนผลผลิต

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา :

1. กำหนดให้การประเมินเป็นแผนงานย่อยในแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้สามารถวัดได้ครอบคลุมผลผลิตทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับ ปฏิบัติการ ระดับความรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ของการพัฒนา
3. ทำการประเมินตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง
4. ใช้ผลการประเมินในการพัฒนาระบบพัฒนาผู้บริหาร

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (17 คน/ร้อยละ 89.47)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. การประเมินมักทำไปแล้วไม่น่าเชื่อถือไม่ได้ใช้ประโยชน์ (3 คน/ร้อยละ 15.79)
2. นักประเมินมีน้อย (3 คน/ร้อยละ 15.79)
3. การประเมินเกี่ยวพันกับการใช้งบประมาณ ซึ่งส่วนใหญ่ได้งบประมาณน้อย (3 คน/ร้อยละ 15.79)

## 5. องค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ

ทางเลือกในการแก้ไข้ปัญหา :

1. เก็บรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพโดยกระบวนการวิจัย และเป็นระบบ
2. ใช้ข้อมูลที่เก็บมาเป็นฐานสำคัญของการปรับปรุงระบบ

ผลปรากฏว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เห็นว่า มีความเหมาะสม (16 คน/ร้อยละ 84.21)

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ

1. นักวิจัยมีน้อย หากคนทำลำบาก (2 คน/ร้อยละ 10.53)
2. มีข้อมูลเยอะแต่ไม่รู้จะทำอย่างไร (2 คน/ร้อยละ 10.53)
3. การปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานแต่ละครั้ง เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ยุ่งยากและสุดท้ายก็ต้องทำในแบบเดิม (2 คน/ร้อยละ 10.53)



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหาร จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. โดยใช้การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 200 คน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ระบบเศรษฐกิจไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสัมพันธ์กับการพัฒนาด้านอื่นๆ ด้วย	3.22	0.76
2. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจเช่น การเติบโตและความต้องการด้านเศรษฐกิจ น่าจะเป็นเงื่อนไขสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย	3.32	0.73
3. การเมืองต้องไม่เข้ามาก้าวร้าวระบบการพัฒนา	3.18	0.62
4. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมควรเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สนับสนุนการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนด้วย	3.49	0.70
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	3.45	0.63
6. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีควรเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	3.49	0.58
7. ทิศทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือด้วย	3.49	0.63
8. ควรมีนโยบายการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และให้ความสำคัญอย่างแท้จริง	3.21	0.59
9. การประสานนโยบายการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับควรสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.50	0.53
10. นโยบายรัฐบาลและ ศธ. ด้านต่างๆ ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	3.50	0.54

จาก ตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านปัจจัยแวดล้อม มีความเหมาะสม ในระดับปานกลางทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การประสานนโยบายการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละระดับควรสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน, นโยบายรัฐบาลและ ศธ. ด้านต่างๆ ไม่ควรเป็นอุปสรรคต่อระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีควรเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45, 3.44, และ 3.43 ตามลำดับ)

**ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร**

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<i>ด้านผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง</i>		
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง มีคุณธรรม	4.44	0.67
2. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.49	0.73
3. มีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.47	0.73
4. สร้างเสริมบรรยากาศและอำนวยความสะดวกในการพัฒนา	4.16	0.66
5. มีนโยบายและระบุนโยบายความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อการเสริมแรงและจูงใจ	4.35	0.74
6. ใช้ผู้บริหารที่ผ่านการพัฒนามาแล้วให้เกิดประโยชน์ในฐานะผู้ปฏิบัติ	4.39	0.80
7. สนับสนุนด้านงบประมาณ	4.44	0.70
8. สนับสนุนด้านเวลาในการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาผู้บริหาร	4.40	0.70
9. ให้การเสริมแรง/จูงใจผู้บริหารที่ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ดี เช่น ให้รางวัล ยกย่องชมเชย	4.44	0.71
<i>ด้านเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร</i>		
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง	4.41	0.78
2. ต้องสามารถพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	4.45	0.73
3. มีความสามารถในการกำหนดมาตรการ ควบคุม ติดตามโครงการ	4.37	0.77
4. สามารถให้คำปรึกษาหารือเบื้องต้นแก่ผู้บริหารได้	4.47	0.63
5. เป็นผู้เข้าใจนวัตกรรมและกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.65
6. มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี	4.45	0.70
7. เป็นผู้ขยความคิดหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.74
8. มีความสามารถในการจัดการ/บริหารโครงการเป็นอย่างดี	4.29	0.67
9. ปฏิบัติงานลักษณะวิเคราะห์วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น	4.34	0.79

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร (ต่อ)

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{X}$	S.D.
<i>ด้านวิทยาการ</i>		
1. มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้เป็นอย่างดี	4.43	0.80
2. มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่บรรยายอย่างดีเยี่ยม	4.44	0.71
3. มีประสบการณ์/การปฏิบัติจริงในเรื่องที่บรรยาย	4.45	0.74
4. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม	4.57	0.67
5. ปรับเปลี่ยน/พัฒนาเทคนิควิธีสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ	4.42	0.71
6. ยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง	4.44	0.67
<i>ด้านผู้บริหารโรงเรียน</i>		
1. เป็นผู้อยู่ในข่ายมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในเฉพาะเรื่อง	4.26	0.63
2. ได้รับความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง งานและหน่วยงาน	4.39	0.67
3. ตื่นตัว ให้ความสนใจและความร่วมมือในการพัฒนา	4.39	0.67
4. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง	4.46	0.70
5. มีเป้าหมายในการนำความรู้ความสามารถในการพัฒนาไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม	4.32	0.73

จาก ตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดหรือคุณลักษณะด้านผู้บังคับบัญชา มีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี, มีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน, เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ใจกว้าง มีคุณธรรม และสนับสนุนด้านงบประมาณ (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.49, 4.47, และ 4.44 ตามลำดับ)

ด้านเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สามารถให้คำปรึกษาหารือเบื้องต้นแก่ผู้บริหารได้, มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี และ ต้องสามารถพัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.47, 4.45, และ 4.45 ตามลำดับ)

ด้านวิทยากร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ย 4.57) นอกจากนี้มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีประสบการณ์/การปฏิบัติจริงในเรื่องที่บรรยาย ยึดผู้บริหารโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง และมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่บรรยายอย่างดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.45, 4.44, และ 4.44 ตามลำดับ)

ด้านตัวผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมาก ทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจริงจัง, ตื่นตัว ให้ความสนใจและความร่วมมือในการพัฒนา และรับรู้ความจำเป็นในการพัฒนาของตนเอง งานและหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.47, 4.45, และ 4.45 ตามลำดับ)

**ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์**

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ด้านงบประมาณ</b>		
1. เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานให้ สปจ.มากขึ้น	4.52	0.62
2. กระจายอำนาจการตัดสินใจ/การใช้งบประมาณให้ สปจ.	4.46	0.75
3. เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 3 เท่าของปัจจุบัน	4.32	0.74
4. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น	4.11	0.76
<b>ด้านวัสดุอุปกรณ์</b>		
1. ปรับปรุง/พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย	4.01	0.68
2. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร	3.98	0.71
3. ใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น	4.28	0.71
4. มีศูนย์เทคโนโลยีหรือสื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	3.91	0.72

จาก ตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านงบประมาณ มีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานให้ สปจ.มากขึ้น (ค่าเฉลี่ย 4.52) นอกจากนี้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ กระจายอำนาจการตัดสินใจ/

การใช้งบประมาณให้ สปจ. เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 3 เท่าของปัจจุบัน และ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ให้ชัดเจนขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46, 4.32, และ 4.11 ตามลำดับ)

ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์ มีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ ใช้ทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น ปรับปรุง/พัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และ ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.46, 4.32, และ 4.11 ตามลำดับ)

**ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านการจัดการ**

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<i>การวางแผน</i>		
1. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลความต้องการจำเป็น	4.31	0.78
2. มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช.	4.46	0.79
3. มีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแผนแม่บทให้ชัดเจน	4.46	0.75
4. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการพัฒนา	4.39	0.86
5. แผนพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่มต้องสอดคล้องกันในเชิงงบประมาณและการดำเนินการ	4.39	0.87
<i>การจัดองค์การ</i>		
1. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ	4.46	0.77
2. มีศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ในส่วนกลางและภูมิภาค	4.26	0.59
3. กระจายอำนาจการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.	4.26	0.66
4. หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการและมาตรฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ สปจ.	4.25	0.74
<i>ด้านการอำนวยความสะดวก</i>		
1. เพิ่มความรวดเร็วและความชัดเจนในการติดต่อสื่อสาร	4.44	0.81
2. สร้างทีมงานทำงานและพัฒนาทีมงานด้านพัฒนาบุคคล	4.41	0.69
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการโดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง	4.38	0.79
4. ส่วนกลาง ควรลงพื้นที่รับทราบปัญหาอุปสรรคอย่างต่อเนื่อง	4.40	0.77



ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้าด้านการจัดการ (ต่อ)

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
5. มีระบบการเสริมแรงและจูงใจในการทำแผนพัฒนาบุคคล	4.31	0.78
6. ลดขั้นตอนในการดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าช่วย	4.28	0.76
การควบคุม		
1. มีเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคคลที่ชัดเจน	4.11	0.79
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการโดยการประเมินผล และติดตามผลอย่างจริงจัง	4.52	0.71
3. มีการประเมิน ติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องจริงจังและถูกหลักวิชาการ	4.48	0.74
4. ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม	4.27	0.91

จาก ตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านการจัดการ/การบริหารโครงการ มีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบกระตุ้นให้มีการพัฒนากระบวนการจัดการโดยการประเมินผลและติดตามผลอย่างจริงจัง (ค่าเฉลี่ย 4.52) นอกจากนี้มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการประเมินผล ติดตามผลโครงการอย่างต่อเนื่องจริงจังและถูกหลักวิชาการ, มีแผนแม่บท (master plan) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. และ มีแผนย่อยการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในแผนแม่บทให้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.48, 4.46, และ 4.46 ตามลำดับ)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ  
ทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อย/กระบวนการ  
ด้านการพัฒนารายบุคคล

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>การหาความต้องการจำเป็น</b>		
1. มีแผนการศึกษาความต้องการจำเป็นทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล งาน และองค์การ	4.41	0.86
2. มีการศึกษาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมอย่างถูกหลักวิชาการ	3.68	0.80
3. มีเกณฑ์มาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงาน/การบริหารงาน ที่ชัดเจนเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม	4.28	0.92
<b>การวางแผนโครงการและพัฒนาหลักสูตร</b>		
1. ใช้ข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นเป็นข้อมูลพื้นฐานในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน	4.18	0.80
2. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.52	0.90
3. กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลความต้องการจำเป็น	4.51	0.83
4. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการให้มากขึ้น	4.24	0.87
5. ยืดหยุ่นเงื่อนไขการฝึกอบรมตามหลักสูตรอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลการผ่านการฝึกอบรมของผู้บริหาร	4.13	0.77
6. ลดการซ้ำซ้อนของการฝึกอบรมโดยทำระเบียบสนสมของผู้เข้าอบรม หลักสูตรผู้บริหารให้ชัดเจนเป็นปัจจุบัน	4.36	0.70
7. จัดทำระบบข้อมูลการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นปัจจุบัน	4.24	0.76
<b>การดำเนินการฝึกอบรม</b>		
1. ลดขั้นตอนการเตรียมการก่อนการฝึกอบรมโดยใช้ศูนย์ฝึกอบรมและ เอกชนเข้ามาดำเนินการแทนเช่น วิทยากร การเตรียมสถานที่	4.45	0.70
2. สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม	4.50	0.67
3. ลดปริมาณการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะได้ประโยชน์มากกว่า	4.49	0.74
4. เพิ่มเทคนิคการฝึกอบรมให้หลากหลายมากขึ้น	4.48	0.75

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อย/กระบวนการด้านการพัฒนารายบุคคล (ต่อ)

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<i>การประเมินผลการฝึกอบรม</i>		
1. กำหนดแผนการประเมินผลการฝึกอบรมทุกระดับให้ชัดเจน	4.23	0.69
2. ปฏิบัติการตามแผนการประเมินผลทุกระดับอย่างจริงจัง	4.38	0.74
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้ถูกต้องตามหลักวิชา	4.46	0.76
4. เพิ่มการประเมินพฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรมให้มากขึ้น	4.31	0.73
5. ใช้หน่วยงานภายในและภายนอกทำการประเมินผลการฝึกอบรม	4.35	0.62
6. สนับสนุนการศึกษาวิจัยเพื่อประเมินผลการฝึกอบรม	4.36	0.70
7. ใช้ข้อมูลการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมในระดับพฤติกรรมหลังการฝึกอบรมเป็นตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการฝึกอบรม	4.41	0.63
8. ลดปริมาณและเพิ่มคุณภาพการประเมินผลและติดตามผลการอบรม	4.39	0.63
9. ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม	4.04	0.58
<i>การให้การศึกษา</i>		
1. จัดระบบสนับสนุนการศึกษาทางไกลให้ทั่วถึง	4.02	0.83
2. ประสานร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เพื่อจัดระบบให้การศึกษาแก่บุคลากรให้ชัดเจนมากขึ้น	4.30	0.76
3. สนับสนุนทุนการศึกษาต่อของผู้บริหารที่มีเป้าหมาย/โครงการเกี่ยวกับการศึกษาต่อที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	4.47	0.86
4. ให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติในระหว่างลาศึกษาต่อ	3.98	0.72
5. กำหนดแผนการให้การศึกษาแก่บุคลากรที่ชัดเจน	4.25	0.86
6. จัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากร	4.43	0.70
<i>การพัฒนาในระหว่างการทำงาน</i>		
1. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจนเป็นรายบุคคล	4.46	0.77
2. มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	4.23	0.72
3. ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง	4.17	0.74
4. จัดระบบการเสริมแรงและจูงใจการพัฒนาในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	4.16	0.76

จาก ตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านการฝึกอบรม มีความเหมาะสม ในระดับมากที่สุด 2 รายการ คือ มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลความต้องการจำเป็น (ค่าเฉลี่ย 4.52 และ 4.51 ตามลำดับ) นอกจากนี้ มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สร้างบรรยากาศการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับผู้เข้าอบรมแต่ละกลุ่ม ลดปริมาณการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน และเพิ่มการศึกษาดูงานจะได้ประโยชน์มากกว่า และเพิ่มเทคนิคการฝึกอบรมให้หลากหลายมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50, 4.49, และ 4.48 ตามลำดับ)

ส่วนด้านการให้การศึกษา มีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สนับสนุนทุนการศึกษาต่อของผู้บริหารที่มีเป้าหมาย/โครงการเกี่ยวกับการศึกษาต่อที่เป็นรูปธรรมชัดเจน จัดทำระบบข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาของบุคลากร และ ประสานร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างเพื่อจัดระบบให้การศึกษาแก่บุคลากรให้ชัดเจนมากขึ้น (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.47, 4.43, และ 4.30 ตามลำดับ)

ส่วนด้านการพัฒนาในระหว่างการทำงาน มีความเหมาะสมในระดับมากทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจนเป็นรายบุคคล มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาในระหว่างการทำงานให้ชัดเจน และ ประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องถูกต้อง และใช้ผลการประเมินนั้นอย่างจริงจัง (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.46, 4.23, และ 4.17 ตามลำดับ)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อยด้านการพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพ

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ด้านการพัฒนาองค์การ</b>		
1. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช.	4.42	0.59
2. สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนานักพัฒนาองค์การ	4.43	0.53
3. จัดกระบวนการทำงานให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4.38	0.67
4. จัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช. และ สปช. โดยเฉพาะ	4.41	0.67
5. เชื่อมโยงแผนพัฒนาองค์การกับการพัฒนาผู้บริหารโดยวิธีการอื่นให้เป็นรูปธรรม	4.04	0.71
<b>ด้านการพัฒนาอาชีพ</b>		
1. กำหนดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช.	4.14	0.71
2. จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/หน่วยงานพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช.	4.11	0.71
3. กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจนแน่นอน ไม่เปลี่ยนแปลง	4.54	0.71
4. มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.44	0.71
5. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล	4.25	0.65
6. จูงใจการพัฒนาวิชาชีพโดยยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานทางอาชีพหรือผลงานวิชาการทางการบริหาร	4.00	0.67
7. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารให้ชัดเจน สามารถวัดได้ถูกต้อง	4.01	0.67
8. กำหนดให้มีการวิเคราะห์ตนเองด้านอาชีพและการตรวจสอบสภาพที่เป็นจริงของตนก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร	4.22	0.74

จาก ตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านการพัฒนาองค์การ มีความเหมาะสม ในระดับมาก ทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สร้างหรือส่งเสริมการพัฒนานักพัฒนาองค์การ จัดตั้งผู้รับผิดชอบ/

หน่วยงานพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของ สปช.และจัดทีมพัฒนาองค์การของ สปช. และ สปจ. โดยเฉพาะ(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43, 4.42, และ 4.41 ตามลำดับ)

ส่วนด้านการพัฒนาอาชีพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 1 รายการ คือ กำหนดเส้นทางอาชีพสำหรับผู้บริหารให้ชัดเจน แน่นนอน ไม่ปรับเปลี่ยนบ่อย (ค่าเฉลี่ย 4.54) นอกจากนี้มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. สร้างทีมที่ปรึกษาด้านอาชีพเป็นกลไกหนึ่งในระบบการพัฒนาบุคคล และ กำหนดให้มีการวิเคราะห์ตนเองด้านอาชีพและการตรวจสอบสภาพที่เป็นจริงของตนเองก่อนการเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหาร (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.44, 4.25, และ 4.22 ตามลำดับ)

**ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนผลผลิต**

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
<b>ด้านปฏิบัติการต่อระบบการพัฒนา</b>		
1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องสนใจและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง	4.50	0.59
2. ผู้บริหารต้องพึงพอใจที่จะร่วมมือในกระบวนการพัฒนา	4.49	0.77
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นจริงต่อการพัฒนา	4.22	0.73
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำเสนอข้อมูล ความสนใจและความต้องการการพัฒนาต่อหน่วยงานรับผิดชอบ	4.13	0.89
<b>ด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ</b>		
1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารและศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารอย่างถ่องแท้	4.34	0.89
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.35	0.89
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้	4.31	0.72
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.51	0.89

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนผลผลิต (ต่อ)

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.42	0.72
6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน	4.51	0.89
ด้านพฤติกรรมการบริหาร		
1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้หลักวิชาในการบริหารโรงเรียน	4.22	0.53
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การวิเคราะห์วิจัยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.98	0.67
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องยอมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.48	0.71
4. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น	4.42	0.71
5. ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบและภาวะผู้นำ	4.32	0.65
6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของบุคลากร	4.22	0.67
ด้านผลลัพธ์ของการพัฒนา		
1. โรงเรียนต้องมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นและใกล้เคียงกัน	3.51	0.67
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน	3.82	0.67
3. ผู้บริหารโรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากชุมชน	3.57	0.74
4. โรงเรียนต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปกครอง ชุมชนหรือท้องถิ่น	3.87	0.65

จาก ตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านผลผลิต มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด 2 รายการ คือ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการจัดหาและจัดสรรทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ย 4.51) นอกจากนี้มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจและกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารต้องพึงพอใจที่จะร่วมมือในกระบวนการพัฒนา และ ผู้บริหารโรงเรียนต้องยอมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.50, 4.49, และ 4.48 ตามลำดับ)

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดขององค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ

รายการข้อกำหนดและคุณลักษณะของระบบ	ความเหมาะสม	
	$\bar{x}$	S.D.
1. ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกรูปแบบเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร	3.45	0.73
2. ใช้การวิเคราะห์วิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร	3.40	0.73
3. กำหนดให้ใช้ข้อมูลย้อนกลับของระบบเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหาร	3.22	0.62
4. นำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย	3.35	0.70

จาก ตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ข้อกำหนดด้านผลย้อนกลับ มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ทุกรายการ โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในทุกรูปแบบเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์วิจัยตามหลักวิชาการเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงระบบการพัฒนาผู้บริหารและ นำเสนอข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติตามได้ง่าย (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.45, 3.40, และ 3.35 ตามลำดับ)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



#### ตอนที่ 4 สรุปการปรับปรุงทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการประเมินความเหมาะสมของทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ของ สปช. ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงทางเลือกและข้อกำหนดของระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของ สปช. โดยสรุปองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วน คือ ปัจจัยแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า ระบบย่อย/กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ดังต่อไปนี้

##### 1. ทางเลือกขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยแวดล้อม

1. กำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักเป็นตัวควบคุมปัจจัยที่มากกระทบ
2. ใช้สภาพของปัจจัยแวดล้อมมาเป็นเงื่อนไขในการพัฒนาผู้บริหาร เช่น นโยบายปฏิรูปการศึกษา นโยบายกระจายอำนาจ เป็นต้น โดยปรับประเด็นย่อย แต่ยึดสาระสำคัญของแผนแม่บท

##### 2. ทางเลือกขององค์ประกอบในส่วนปัจจัยนำเข้า

###### ด้านบุคลากร

1. ต้องพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ และวิทยากร อย่างจริงจัง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. การสอบคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนต้องวัดความรู้ ความสามารถทางด้านงานวิชาการเป็นอันดับแรก หรืออาจมีการพิจารณาผลงานทางวิชาการประกอบด้วย
3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจัง เป็นระยะๆ ประมาณ 3-4 ปีต่อครั้ง

###### ด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

1. ต้องเพิ่มงบประมาณด้านการพัฒนาผู้บริหารขึ้นอีก อย่างน้อย 3 เท่าของปัจจุบัน
2. ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจและการใช้งบประมาณให้ สปจ. โดยให้เงินก่อนไป
3. ควรนำสื่อหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

### ด้านการจัดการ/การบริหารโครงการ

1. ต้องกำหนดแผนแม่บทหรือแผนงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สปช. ขึ้นมา โดยเฉพาะ โดยประกอบด้วยแผนงานย่อยการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม
2. จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมงาน 3 ด้าน คือ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ ที่เน้นภารกิจในเชิงวิเคราะห์ วิจัย และการสนับสนุนทางวิชาการให้ หน่วยงานย่อยระดับ สปจ. ปฏิบัติ
3. พัฒนาทีมงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของ สปช.
4. ต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคคลและหน่วยงานทุกหน่วย แล้วทำการวัด และประเมินโดยใช้กระบวนการวิจัยอย่างจริงจัง
5. จัดตั้งศูนย์ข้อมูล/สารสนเทศการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นปัจจุบัน และสืบค้นได้ทันที

### 3. ทางเลือกขององค์ประกอบในส่วนระบบย่อย/กระบวนการ

#### ด้านการพัฒนารายบุคคล

1. เพิ่มปริมาณการฝึกอบรมระหว่างประจำการตามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารแต่ละคน
2. ใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือทรัพยากรบุคคลจากภายนอก เป็นกลไกการฝึกอบรมของ สปช. ให้มากขึ้น
3. จัดระบบการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และใช้ผลเพื่อการ พัฒนาการฝึกอบรมจริงๆ
4. แก่ไขระเบียบการลาศึกษาต่อ โดยลดเงื่อนไขการลา ในประเด็นการขึ้นเงินเดือน และ สัญญาผูกพัน เพื่อจูงใจบุคลากรให้ศึกษาต่อ
5. ร่วมกับสถาบันการศึกษาจัดการศึกษาทางไกลให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นการเฉพาะ
6. หน่วยงานบังคับบัญชาขั้นต้น (สปจ.) ต้องมีข้อมูลและแผนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็น รายบุคคล และปฏิบัติตามแผนนั้น
7. ทำความเข้าใจแนวทางการพัฒนาในการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบ เพื่อให้ ความร่วมมือและป้องกันปัญหา

#### ด้านการพัฒนาองค์การ

1. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านอาชีพ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
2. กำหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรแต่ละกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะผู้บริหาร ให้ชัดเจน และ ประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน หรือมีแหล่งข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้ทันที
3. กำหนดมาตรฐานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของ สปช.

#### ด้านการพัฒนาอาชีพ

1. สร้างนักพัฒนาองค์การ เป็นทีมงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ใช้กระบวนการพัฒนาองค์การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้บริหาร

#### 4. ทางเลือกขององค์ประกอบในส่วนผลผลิต

##### ผลผลิตของการพัฒนา

1. กำหนดให้การประเมินเป็นแผนงานย่อยในแผนหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลให้สามารถวัดได้ครอบคลุมผลผลิตทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับความรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ของการพัฒนา
3. ทำการประเมินตามเกณฑ์นั้นอย่างจริงจัง
4. ใช้ผลการประเมินในการพัฒนาระบบพัฒนาผู้บริหาร

#### 5. ทางเลือกขององค์ประกอบในส่วนข้อมูลย้อนกลับ

1. เก็บรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพโดยกระบวนการวิจัย และเป็นระบบ
2. ใช้ข้อมูลที่เก็บมาเป็นฐานสำคัญของการปรับปรุงระบบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย