

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและ แผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

A Model for the Development of Strategic Planning Competencies for Plan and Policy Analysts in Primary Educational Service Area Offices

รุ่งทิพย์ แผลงฤทธิ์¹, ภาณุวัฒน์ รักดีวงศ์², ฉลอง ชาตบุระประจักษ์³, อนุชา กอนพวง⁴

Roongthip Phlaengrith, Panuwat Pakdeewong, Chalong Chartuprachewin, Anucha Kornpuang

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบ และ 4) เพื่อประเมินรูปแบบ เป็นการวิจัยและพัฒนา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนา จากการวิเคราะห์เอกสาร สืบจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 298 คน และสัมภาษณ์จากผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 18 คน 2) สร้างรูปแบบโดยนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาয়กร่างรูปแบบและเอกสารประกอบการใช้รูปแบบได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือ ตรวจสอบร่างรูปแบบ และเอกสารประกอบการใช้รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน แล้วจึงปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ 3) ทดลองใช้รูปแบบ กับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 10 คน 4) ประเมินรูปแบบโดยศึกษาความคิดเห็นต่อความเป็นประโยชน์และความเหมาะสม จากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกับขั้นตอนที่ 3 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ คือ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การคิด การนำเสนอที่ประชุม และการทำงานเป็นทีม 3) ด้านเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ ส่วนวิธีการพัฒนาสมรรถนะ มี 4 วิธี ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาด้วยตนเอง

2. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเอกสารประกอบ ได้แก่ ชุดฝึกอบรมและคู่มือที่มีโครงสร้างขององค์ประกอบ PIE Model มี 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planning : P) 2) เช้นแผนออก (Implementation : I) และ 3) บอกรผลของแผนได้ (Evaluation : E) โดยผ่านกระบวนการพัฒนา 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) และเอกสารประกอบรูปแบบมีเนื้อหาสาระ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 4) การติดตามและการประเมินผลแผนกลยุทธ์ ผลการตรวจสอบทั้งร่างรูปแบบและเอกสารประกอบ พบว่า มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

3. ค่าคะแนนความรู้ หลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ

¹ นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

³ รองศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

4. ผลการประเมินรูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และปรับปรุงรูปแบบจากการทดลองใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา/ สมรรถนะ/ แผนกลยุทธ์

Abstract

The purpose of this research was 1) to study the needs for competencies and development of strategic planning competencies of plan and policy analysts in primary educational service area offices, 2) to develop a model, 3) to experiment the drafted model and 4) to improve the model. Research and Development methodology included 4 steps. Step 1) to study the needs for competencies and development of strategic planning competencies by documentary analysis, to survey by plan and policy analysts of 298 samples, and to interview planning and policy group of directorory and plan and policy analysts of 18 samples. Step 2) a model was drafted by analysis and synthesis of the study results in the first step, to draft training kit and training manual, and evaluated by 9 experts. Step 3) the model was experimented by 10 plan and policy analysts, to evaluate a model by surveying the opinion of usefulness and appropriateness, and to interview the samples. Step 4) to improve the model by the study result in the third step. The study revealed that:

1. The needs for competencies include 1) knowledge, one component: knowledge of strategic planning. 2) skill, three components: thinking, presentation meeting and teamwork. 3) attitude, three components: responsibility, endurance, sacrifice. And the development of strategic planning competencies included 4 methods: workshop, on the job training, coaching and independent self-study.

2. The model, training kit and training manual included PIE model or three main components: Planning, Implementation and Evaluation. They were develop process by 3 activities: 1) knowledge creation 2) action operation and 3) revised performance. The document of training model included 4 parts: 1) the study data of organization status and unit environment analysis, 2) organization direction, 3) strategic formulation, strategic key indicators of plan and strategic implementation, and 4) strategic monitoring and evaluation. The model was evaluated, it was found that usefulness and feasibility with high level.

3. The average scores of post-tests from knowledge strategic planning competencies questionnaire was higher than pretests.

4. The training model was evaluated, it was found that usefulness and appropriateness with high level, and the model was improved from the study result in the third step, it should be applied for the development of strategic planning competencies of plan and policy analysts in primary educational service area offices.

Key words: Development Model/ Competency/ Strategic Planning

ความเป็นมาของปัญหา

การวางแผนเป็นงานสำคัญที่สุดของการบริหารงานแต่ละองค์การ เพราะการวางแผนเป็นการตัดสินใจเลือกทิศทางและแนวปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าแล้ว การวางแผนเป็นงานที่ต้องทำเป็นอันดับแรกของการบริหาร เพราะเป็นเครื่องมือหรือแผนที่ในการทำงาน ถ้าปราศจากการวางแผนแล้ว การบริหารงานไม่มีทิศทางหรือการบริหารจะเป็นไปตามยถากรรม การวางแผนจึงมีประโยชน์ต่อปัจเจกบุคคล กลุ่มคน และองค์การ แต่การวางแผนมีข้อจำกัดบางประการ เพราะการวางแผนเกี่ยวข้องกับการทำนายปัจจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต ความรู้ความสามารถของผู้วางแผน ตลอดจนเทคโนโลยีที่สนับสนุน โดยหลักแล้วการวางแผนก็ต้องมีหลักปรัชญา อันประกอบด้วย หลักแห่งความรู้ความจริงเป็นหลักยึดว่าจะวางแผนในลักษณะใด จึงจะเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ในทำนองเดียวกันจะต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างโครงการกับแผนและนโยบายด้วย เพราะโครงการเป็นหน่วยกิจกรรมย่อยที่สุดของนโยบาย ถ้ามีการวางแผนอย่างครบวงจรและสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายจะสนองนโยบายได้ตามเจตนารมณ์ (สิน พันธุ์พินิจ. 2555)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์นักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแห่งหนึ่ง ที่มีประสบการณ์การทำงานในกลุ่มนโยบายและแผน ตั้งแต่ 3 - 30 ปี จำนวน 15 คน ระหว่างเดือนตุลาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2554 เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาต่างเห็นตรงกันว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนยังขาดความรู้และทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ครบถ้วนทุกขั้นตอน รวมทั้งได้สอบถามจากนักวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยใช้แบบสำรวจสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งต้องการพัฒนาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นที่ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน อีกทั้ง

ส่วนหนึ่งยังมีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนยังไม่เคยได้รับการพัฒนาด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์มาก่อน

จุดมุ่งหมายการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และมีจุดมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) และแบบสำรวจเชิงปริมาณ (Rating Scale) เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีวิเคราะห์สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) และเชิงปริมาณเขียนพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) และได้ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยมุ่งการศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ได้จาก 1) การสังเคราะห์เอกสาร 2) การสำรวจนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และ 3) การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ แบ่งเป็น 3 ชั้น ได้แก่

ชั้น 1 การศึกษาเอกสาร แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ชั้น 2 การสำรวจ แหล่งข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายและแผนหรือด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือด้านการสอนจัดทำแผนกลยุทธ์ และด้านวิจัยและประเมินผล จำนวน 5 คน สำหรับตรวจสอบเครื่องมือ และ 2) ประชากรในการสำรวจ ประกอบด้วย นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 291 คน โดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า43) และมีวิธีการได้มาของกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ชั้น 3 การสัมภาษณ์ แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านนโยบายและแผนหรือด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือด้านการสอนจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้านวิจัยและประเมินผล จำนวน 5 คน สำหรับตรวจสอบเครื่องมือ และ 2) ประชากรในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 3 คน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน และมีวิธีการได้มาของกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสังเคราะห์เอกสาร 2) แบบสำรวจสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งในแต่ละด้านได้จัดทำแบบคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Opened Form) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ และ 3) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง จำนวน 1 ฉบับ สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จัดทำประเด็นสัมภาษณ์ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนด

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ สมรรถนะที่ต้องการจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยมุ่งสร้าง 1) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีองค์ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบ จุดประสงค์ของรูปแบบ เนื้อหาสาระ สื่อประกอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการวัดและการประเมินผล และ 2) สร้างคู่มือและชุดฝึกอบรม ประกอบการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุ่งตรวจสอบรูปแบบ คู่มือ และชุดฝึกอบรม ในด้านความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบและแนวทางการจัดกิจกรรม การพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำ แผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลใน ขั้นตอนนี้ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการศึกษาและนักวิชาการ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนกลยุทธ์ การ จัดทำหลักสูตร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ 2) นักวิชาการ ที่ทำการสอนในสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดหลักสูตรการ พัฒนาบุคลากร นโยบายและแผนหรือการวางแผนกล ยุทธ์ หรือ 3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารบุคคล ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน มี 2 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ของโครงสร้างรูปแบบ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยให้นำเอา คำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนน จากนั้นคำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนความเป็นประโยชน์และ ความเป็นไปได้ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก ไม่ต้องปรับปรุง (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการ พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนัก วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยมุ่ง ศึกษาทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยศึกษาความรู้ ก่อนการทดลองใช้รูปแบบ และหลังการทดลองใช้ รูปแบบ

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลใน ขั้นตอนนี้ ประชากร ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับ ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกล ยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 10 คน ในเขตพื้นที่การศึกษา สุโขทัย เขต 1, อุตรดิตถ์ เขต 1, พิษณุโลก เขต 1 และ พิษณุโลก เขต 3 โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง ประกอบด้วย ชุดฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างความรู้ที่ สร้างขึ้นตามเนื้อหาที่กำหนดไว้ในรูปแบบ ซึ่งสามารถ ใช้ได้ทั้งผู้สอนและผู้เข้าอบรม คู่มือการพัฒนาสมรรถนะ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแบบทดสอบความรู้ กำหนดการทดลองระหว่างวันที่ 23 - 24 เดือน มกราคม พ.ศ. 2556 ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความรู้การพัฒนา สมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความ คิดเห็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ยอมรับทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ในด้านความเป็นประโยชน์และความเหมาะสม ของรูปแบบ

ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนนักวิเคราะห์นโยบายและ แผน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ ร่วมทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นกลุ่ม เดียวกันกับขั้นตอนที่ 3

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน มี 2 ลักษณะ ได้แก่ แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความ

เหมาะสมของรูปแบบ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยการนำเอาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนน จากนั้นคำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก ไม่ต้องปรับปรุง (ประคอง กรรณสูตร, 2542)

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่ต้องการจำเป็นและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สมรรถนะที่ต้องการจำเป็น 1) ด้านความรู้ มี 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะการคิด ทักษะการนำเสนอที่ประชุม ทักษะการทำงานเป็นทีม และ 3) ด้านเจตคติ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความอดทน และความเสียสละ วิธีการพัฒนาพัฒนาสมรรถนะ มี 4 วิธีการ ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติในงาน การสอนงาน และการศึกษาดูด้วยตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ผลการยกย่องรูปแบบ ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบรูปแบบ และส่วนที่ 3 ผลการปรับปรุงรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยกย่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ได้โครงสร้างขององค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบ ผลการศึกษาพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติการจัดทำแผน

กลยุทธ์ สาเหตุหลัก ๆ เนื่องมาจากในสายวิชาชีพนั้น นักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนมาจากตำแหน่งโดยตรง ซึ่งจะเห็นได้จากอดีตที่หน่วยงานการศึกษาในส่วนภูมิภาคไม่ว่าจะเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจะไม่มีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน แต่ผู้ที่ทำจะเป็นตำแหน่งนักวิชาการศึกษาหรือศึกษานิเทศก์ หรือครูช่วย และส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนตำแหน่งอันเนื่องมาจากการยุบรวมหน่วยงานการศึกษาในระดับภูมิภาคของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด/อำเภอ และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด มาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้ผู้ที่เข้ามาอยู่ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางส่วนไม่ได้มาจากตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยตรง ทำให้คุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งอาจจะยังไม่ตรงกับสายงานมากนักและยังไม่เคยได้รับการพัฒนาสมรรถนะโดยตรงตามสายงาน และจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังพบว่าปัญหาที่สำคัญอีกอย่างของการจัดทำแผนคือทักษะในการนำเสนอแผน ซึ่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนไม่สามารถนำเสนอความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดทำแผน ปัญหาที่มีข้อมูลแต่ข้อมูลไม่ถูกนำมาใช้ในการวางแผนและอีกปัญหาคือคนที่มาร่วมทำแผน ยังขาดลักษณะการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ อีกทั้งระยะเวลาในการจัดทำแผนมีปัญหาเรื่องระยะเวลาที่จำกัด ทำให้การจัดแผนนั้นต้องทำในเวลาที่ย่ำแย่ เพราะฉะนั้นการระดมความคิดและการมีส่วนร่วมนั้นอาจจะยังครอบคลุมและทั่วถึง ดังนั้นจึงถือเป็นความต้องการจำเป็นที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องได้รับการพัฒนาด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ และสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนสามารถทำหน้าที่จัดทำแผนกลยุทธ์เป็นและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. หลักการของรูปแบบ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ร่วมกับ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนารูปแบบได้หลักการของรูปแบบ PIE Model ที่ประกอบด้วย 3 หลักการ ได้แก่ 1) วางแผนเป็น (Planing) 2) เช้นแผนออก (Implementation) และ 3) บอกผลของแผนได้ (Evaluation) โดยผ่านกระบวนการพัฒนาด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ (Knowledge Creation) 2) นำไปใช้ปฏิบัติ (Action Operation) และ 3) ทบทวนปรับเปลี่ยนผลงาน (Revise Performance) โดยรายละเอียดหลักการของรูปแบบมีดังนี้

หลักการที่ 1 วางแผนเป็น (Planning) คือ การสร้างความเข้าใจให้กับผู้เข้าอบรม โดยผ่านการอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการ เหตุผลที่ต้องพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ การสร้างความตระหนักให้ผู้เข้าอบรมเห็นคุณค่าของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หรือการทำ SWOT Matrix การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน คือ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission)

หลักการที่ 2 เช้นแผนออก (Implementation) คือการสร้างปัจจัยสนับสนุนเชิงระบบที่เอื้อต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดให้เป็นนโยบายที่สำคัญของหน่วยงาน การเป็นผู้รับผิดชอบในการนำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ร่วมประสานสัมพันธ์ให้เกิดการร่วมมือ ร่วมคิดและร่วมทำแผนกลยุทธ์ของบุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ได้มาตรฐานวิชาชีพของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญ อีกทั้งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นควรมีประโยชน์และเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้พัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นโครงการ

หลักการที่ 3 บอกผลของแผนได้ (Evaluation) คือการให้การพัฒนานักวิเคราะห์นโยบายและแผนโดยเน้นไปในส่วนที่เป็นความต้องการหรือปัญหาหรือจุดอ่อนเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเกิดความรู้ ทักษะและเจตคติสูงสุด ได้แก่ การใช้ชุดฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะประสิทธิผลของงานขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ปฏิบัติ โดยผ่านเนื้อหาสาระและกิจกรรม ได้แก่ การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์

3. จุดประสงค์ของรูปแบบ เมื่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผนผ่านการพัฒนาตามรูปแบบนี้แล้วจะต้องเกิดประสิทธิผลดังต่อไปนี้ 1) มีความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์สูงขึ้น 2) มีทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้น 3) มีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ และ 4) สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์เป็น

4. เนื้อหาสาระ โครงสร้างของเนื้อหาที่ใช้การพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ชุดที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชุดที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และชุดที่ 4 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

5. สื่อประกอบการพัฒนา

5.1 ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วยเนื้อหา 4 ชุด

5.2 คู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 เล่ม เป็นการนำเนื้อหาส่วนใหญ่ในชุดฝึกอบรมมาใส่ไว้ในคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพื่อให้สะดวกต่อการค้นคว้า ในขณะทำงานของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

6. กระบวนการพัฒนา ผู้วิจัยพัฒนากระบวนการของรูปแบบที่เป็นลักษณะของชุดฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) เนื้อหาสาระ ซึ่งโครงสร้างของเนื้อหาที่ใช้พัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้ 1.1) การศึกษาข้อมูลสภาพของหน่วยงานและการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน และฝึกปฏิบัติ 1.2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 1.3) การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และ 4) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ 2) กิจกรรม ซึ่งกิจกรรมในกระบวนการของรูปแบบ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม ได้แก่ ระยะเวลาที่ 1 การเตรียมการ ระยะเวลาที่ 2 การปฏิบัติการ และระยะเวลาที่ 3 การทบทวนปรับเปลี่ยน

7. การวัดและการประเมินผล วัดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ค่าคะแนนความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง

ขั้นตอนที่ 4 ผลการประเมินและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

4.1 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมของรูปแบบ พบว่า รูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

4.2 ข้อคิดเห็นของผู้ประเมินให้ปรับขั้นตอนการดำเนินการระยะที่ 1 โดยให้แจกชุดฝึกอบรมและคู่มือ

ให้วิทยากรหรือผู้ให้การอบรมไปศึกษาด้วยตนเองก่อนประชุม 1 สัปดาห์

อภิปรายผล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความต้องการจำเป็นพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผลการทดสอบความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับการศึกษาของ ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานด้านวิจัย ด้านการวางแผน และด้านการเป็นผู้นำ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เข้ารับการอบรมจะสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานพบว่า สามารถพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของบุคลากร ส่งผลกระทบบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความสามารถของบุคลากรและศักยภาพขององค์กรสูงขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1. ผลการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ โดยมีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 และมีค่า

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.00 แสดงว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสอนของบุญชม ศรีสะอาด (2537) ในแนวคิดที่ 2 ที่กล่าวว่ารูปแบบการสอนเป็นโครงสร้างที่แสดงถึงองค์ประกอบต่างๆ ในการสอนที่จะนำมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลแก่ผู้เรียนตามจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ไม่สามารถใช้กิจกรรมการสอนเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบหลายอย่างร่วมกันจึงจะทำให้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้ ทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จึงได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ จึงถูกพัฒนาขึ้นอย่างรอบคอบ เพื่อเชื่อมโยงเพื่อให้องค์ประกอบทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน เมื่อให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่านประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบ จึงได้ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกรายการ แสดงว่ารูปแบบมีความเป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ได้ การอภิปรายผลในองค์ประกอบที่น่าสนใจมีดังนี้ ผลการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการพัฒนารูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก เนื่องจากความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยนำปัญหาและสาเหตุของการเกิดปัญหาจากข้อค้นพบจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 เกี่ยวกับการศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ทำให้ผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสมเหตุสมผลและแนวทางในการแก้ไขปัญหาความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มีระดับความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก ซึ่งทิศนา ขัมมณี กล่าวไว้ว่า (2551) การนำข้อมูลมาจากความเป็นจริงมาใช้ในการจัดสร้างระบบจะช่วยขจัดหรือป้องกันปัญหาอันจะทำให้ระบบนั้นขาดประสิทธิภาพ ผลการประเมินความเป็น

ประโยชน์และความเป็นไปได้ของหลักการของรูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก เนื่องจากหลักการของรูปแบบมีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้วิจัยได้นำหลักการ “วางแผนเป็น ขั้นตอนออก และบอกผลของแผนได้” มาเป็นแกนหลักของการกำหนดหลักการร่วมกับหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การกำหนดรายละเอียดย่อยของหลักการเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เพราะการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีคุณภาพจะต้องเกิดจากปัจจัยในตัวนักวิเคราะห์นโยบายและแผนอันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการมีใจที่จะจัดทำแผนกลยุทธ์ ร่วมกับการสนับสนุนทางการบริหารที่ดีคือการจัดทำคู่มือและการมีผู้ให้คำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งกรมวิชาการ (อ้างอิงใน กาญจนาสามเดย์, 2551) กล่าวว่า หลักการของรูปแบบการสอนเป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อและแนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบการสอน หลักการของรูปแบบการสอนจะเป็นตัวชี้นำ การกำหนดจุดประสงค์ของรูปแบบ เมื่อผู้วิจัยนำรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ตรวจสอบผลพบว่าได้ค่าความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ รูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสามารถนำไปใช้ในการนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้ ผลการประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของเนื้อหาสาระของรูปแบบ มีความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้มาก เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ส่วนใหญ่ต่างเห็นตรงกันว่า เนื้อหาสาระมีความครอบคลุมสาระที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับบริงส์ (Brings. 2003: Online) ได้ศึกษาเทคนิคการประเมินโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน : การประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมตามพันธสัญญาของวิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร และชมิท (Schmidt. 2004: Online) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานกับความพึงพอใจ

ในงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจจากการได้รับกับความพึงพอใจในงานโดยรวมนอกจากนี้ตัวแปรอื่น ๆ เช่น ระยะเวลาในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรม แสดงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนความรู้เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า หลังการทดลองใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ สอดคล้องกับการศึกษาของสุเมธงามกนก (2549) เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป และเมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานพบว่าสามารถพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของบุคลากร ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของบุคลากรและศักยภาพขององค์กรสูงขึ้น เหตุผลที่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ดีขึ้นหลังการทดลอง สามารถอธิบายได้ว่า นักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้ารับการอบรมผ่านการพัฒนาดตามชุดฝึกอบรมอย่างครบถ้วนทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การสร้างความรู้ความเข้าใจ ระยะที่ 2 นำไปสู่การปฏิบัติ และ ระยะที่ 3 ทบทวนและพัฒนาผลงาน ส่งผลให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่จำเป็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและเป็นลำดับขั้นตอนจากชุดฝึกอบรมที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองร่วมกับผู้ให้การฝึกอบรมหรือวิทยากร และได้รับการพัฒนาทักษะการจัดทำแผนกลยุทธ์จากการทำแบบฝึกหัดในชุดฝึกอบรม ในห้องประชุมก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริงในระยะที่

2 ทำให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความพร้อมต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการวางแผน พร้อมการเขียนร่างความคิดเป็นการวางแผนและถ่ายทอดลงสู่โครงการ ซึ่งจะต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบ และประการสำคัญต้องเขียนบนพื้นฐานของข้อมูลรอบด้านและการวิเคราะห์ปัญหาที่ดี มีการจัดลำดับความสำคัญ หลังจากนั้นจึงเขียนโครงการที่มีหลักการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงานชัดเจน เป็นจริงได้ สำเร็จได้ ประเมินผลได้มีคุณค่า คำนึงต่อการลงแรง และคุ้มค่าของเงินลงทุน ซึ่งจะเกิดผลสร้างสรรค์ต่อองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติโดยส่วนร่วมในที่สุด (อริปัตย์ คลีสุนทร. 255)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการประเมินความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่เข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบ จำนวน 10 คน พบว่า ความเป็นประโยชน์และความเหมาะสมของรูปแบบอยู่ในระดับมากเนื่องจาก

1. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เข้าร่วมการทดลองส่วนใหญ่เห็นว่า วิทยากรช่วยให้กำลังใจและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้แบบเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้ซักถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็นตลอดเวลาและช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้ฝึกทำงานและแบบทดสอบได้ครบถ้วน และเห็นว่าชุดฝึกอบรมและคู่มือมีประโยชน์มาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะที่ผ่านมาการฝึกอบรมของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนใหญ่เป็นการเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอก การอบรมเป็นลักษณะการบรรยายให้ความรู้จากวิทยากรที่ไม่รู้จักเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่กล้าซักถามมากนักซึ่งเป็นลักษณะของคนไทยที่มักไม่ค่อยชอบซักถามเพราะกลัวว่าตนเองไม่รู้เรื่อง ในขณะที่การอบรมในครั้งนี้วิทยากรเป็นพี่ ๆ ในหน่วยงานมีความคุ้นเคย มีการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ประกอบกับการเรียนรู้โดยใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองเป็น

เรื่องใหม่สำหรับนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัว ประกอบกับการต้องทำใบงานและต้องทำแบบฝึกหัดในชุดฝึกอบรมก็ทำให้ผู้เรียนจำเป็นต้องศึกษาเนื้อหา โดยมีวิทยากรคอยชี้ประเด็นสำคัญที่ต้องศึกษา ทำให้การเรียนรู้เร็วขึ้น

2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เข้าร่วมการทดลองส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าคุณีการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีประโยชน์มาก เนื่องจากคู่มือการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมากและทำให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีความรู้มากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหนังสือและตำราที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์มีน้อยมาก และไม่ค่อยมีรายละเอียดลงลึกทางด้านการฝึกปฏิบัติให้ศึกษามากนัก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรได้นำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการ

จัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ดังนี้

1. การนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาไปใช้ ควรให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนได้ศึกษารูปแบบคู่มือ และชุดฝึกอบรม ขั้นตอนรายละเอียดต่าง ๆ ให้เข้าใจ

2. ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรมีระยะเวลาที่เหมาะสมและเป็นไปตามบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมทั้งประเทศ

2. ควรมีการวิจัยการใช้รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้วยเทคนิคการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา สามเดี้ย. (2551). การพัฒนารูปแบบการสอน PRIPARE เพื่อพัฒนาความสามารถเมตาคognition ของ
เด็กปฐมวัย. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย). มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทศนา แจมมณี. (2551). ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 8.
กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2537). การวิจัยเบื้องต้นการพัฒนการสอน. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุเมธ งามนก. (2549). หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์
นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ. ปรินุณยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริการการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2555). เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ *Project Planning and Evaluation
Technique*. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.
- อธิปัตย์ คลี่สุนทร. (2556). การเขียนโครงการ : จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ. Rajabhat J. Sci. Humanit. Soc.
Sci. 13(2) 1-9.
- Brings, Stanley Dean. (2003). *Competency-based assessment techniques: Evaluating the
effectiveness of community college contract training*. Dissertation Abstracts International.
64(6): 1939. Retrieved April 1, 2004, from [http://www.lib.umi.com/dissertations/
fullcit/3095237](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3095237).
- Schmidt, Steven W. (2004). *The relationship between satisfaction with on-the-job-training
and overall job satisfaction*. Dissertation Abstracts International. 65(3): 864.
Retrieved December 1, 2004, from [http://www.lib.umi.com/dissertations /fullcit/3125426](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3125426).