บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
3. หลักการ แนวคิดของความสามารถหลักของผู้บริหาร
4. ประเภทของความสามารถ
5. ขอบข่ายความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ
6. กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียน

กรมการศึกษานอกโรงเรียนจัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2522 การดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียนในยุคต้น ๆ นั้น เป็นช่วงของการวางรากฐานการดำเนินงาน การจัดการศึกษานอกโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ การวิจัย และฝึกอบรม การประสานงาน และส่งเสริมการจัดการศึกษาได้มีการขยายเครือข่ายการปฏิบัติงานขึ้นตลอดในช่วงทศวรรษแรกของการดำเนินงาน และได้มีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยตลอดมา

ปัจจุบันบทบาทภารกิจการศึกษานอกโรงเรียนเป็นการจัดการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสนองตอบความต้องการในการเรียนรู้ของประชาชนได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่นมากกว่าสามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างหลากหลายและทั่วถึง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวและแสวงหาได้โดยง่ายสำหรับคนทั่วไป

การศึกษานอกโรงเรียนได้นำปรัชญา "คิดเป็น" มาใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายสูงสุดของชีวิตคนให้มีความสุข ซึ่งบุคคลสามารถ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บรรลุถึงเป้าหมายได้ หากสามารถแก้ไขปัญหาและปรับตัวให้ประสานสมดุลกับสภาพแวดล้อม ดร.โกวิท วรพิพัฒน์ นักการศึกษาไทย ได้แสดงแนวคิดการศึกษานอกโรงเรียนไว้เมื่อครั้งยังดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองการศึกษาผู้ใหญ่ กรมสามัญศึกษา โดยมีหลักการว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของการเรียนของมวลชนก็เพื่อมุ่งให้เกิดความประสมกลมกลืนเข้ากันได้ระหว่างตนกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งความสมดุลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ หรือสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ซึ่งเรียกว่า "คิดเป็น" ซึ่งโดยภารกิจที่ดำเนินการได้แก่ (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, 2548)

1. จัดการศึกษานอกโรงเรียน โดยมุ่งจัดการศึกษาให้กับประชาชนและผู้ด้อยโอกาสที่อยู่นอกระบบโรงเรียนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อ่านออก เขียนได้ รวมทั้งการจัดการศึกษาสายสามัญและสายอาชีพในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อยกระดับการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับกลุ่มเป้าหมาย

2. ส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนในรูปแบบของการใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา สื่อรายการวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และการจัดนิทรรศการวิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา

3. ส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและทันสมัยรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัฒน์ สามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชนที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้านศูนย์การเรียนชุมชน ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา และรายการวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น

บทบาทหน้าที่ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ

ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อเสริมศักยภาพของกลไกในการปฏิบัติงานในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการปรับปรุงภารกิจและเปลี่ยนชื่อมาจากศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ตามโครงสร้างเดิมเป็นศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จัดตั้งศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอกิ่งอำเภอ จำนวน 850 แห่งทั่วประเทศ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2536, หน้า 144)

ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอแต่ละแห่งจะรับผิดชอบในการให้บริการและการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนใน 4 ประเภท อย่างทั่วถึงและกว้างขวางคือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2536, หน้า 23)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. การศึกษาพื้นฐาน

2. การศึกษาต่อเนื่องสายสามัญ

3. การศึกษาอาชีพ

4. การส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย

หน้าที่ที่รับผิดชอบของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนไว้ในโครงสร้างของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เป็น 5 ด้านด้วยกันคือ (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2536, หน้า 147–148)

1. ด้านบริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ สารบรรณ บุคลากร การเงินบัญชี พัสดุ จัดทำแผนงานโครงการต่าง ๆ ได้แก่ การปฏิบัติงานในลักษณะปกครองบังคับบัญชา ควบคุมดูแล วางโครงการ จัดทำแผนปฏิบัติงาน สรุปผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ ตลอดจนการทำงานให้เข้ากับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ด้านส่งเสริมและบริการการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดบริการประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน ศึกษา พัฒนา สรรหาบุคลากรเครือข่าย ให้จัดกิจกรรมด้านการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การปฏิบัติงานในลักษณะประสานประโยชน์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้จัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนการศึกษาสายสามัญ สายอาชีพ ตลอดจนการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

3. ด้านหน่วยจัดการศึกษานอกโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา สำรวจให้มีหน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน โดยการประสานงาน สนับสนุน และกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันในการดำเนินงานการศึกษาตามรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การปฏิบัติงานในลักษณะ สำรวจสรรหาความพร้อมของหน่วยจัดการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อให้เป็นหน่วยจัดการศึกษานอกโรงเรียน

4. ด้านศูนย์การเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับจัดส่งเสริม สนับสนุน ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน สนับสนุนกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน หอกระจายข่าว จัดศูนย์การเรียน การปฏิบัติงานในลักษณะประชาสัมพันธ์งานและกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5. ด้านส่งเสริมการศึกษาชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับส่งเสริมสนับสนุน จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สนับสนุนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนให้เป็นระบบเครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบล และอำเภอ ได้แก่ การปฏิบัติงานในลักษณะกระตุ้นส่งเสริม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากภารกิจดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอที่จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมการศึกษานอกโรงเรียนนั้นกว้างขวางมาก มีงานบริหาร วิชาการ ประสานงานและการนิเทศติดตามผล ซึ่งกระบวนการในภารกิจดังกล่าวทั้งหมดนี้ ได้ถูกระบุไว้เป็นบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ (บุปผา ประถฤติกุล, 2539, หน้า 24-25)

หลักการ แนวคิดของความสามารถหลักของผู้บริหาร

แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถของบุคลากรในองค์การ (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ แมคคลีแลนด์ (Mc Clelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัดความฉลาดทางสติปัญญา และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนสอบ (Test Scores) (ดนัย เทียนพุฒ, 2546, หน้า 55)

ปี ค.ศ. 1982 โบยัทซิส (Boyatzis) ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager: A Model of Effective Performance โดยใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก และในปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่าคุณลักษณะที่อยู่ภายใน เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (ดนัย เทียนพุฒ, 2546, หน้า 58)

ปี ค.ศ. 1994 ฮาเมล และ ปราฮาลัด (Hamel and Prahalad) เขียนหนังสือ Competing for The Future เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถหลัก (Core Competencies) โดยระบุว่าความสามารถหลักทางธุรกิจเป็นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจชนะการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ซึ่งต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานในสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้นโดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤตินิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หลังจากนั้นแนวความคิดความสามารถ (Competency) ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างได้ผล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543, หน้า 11) และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษา ด้านการจัดการชื่อ Bain and Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า ความสามารถหลัก (Core Competencies) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการ ที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 13)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดความสามารถ มาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ชินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนได้นำแนวคิดความสามารถไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยมีการแนะนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัทเฮ กรุ๊ป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักความสามารถ (Competency - Based Human Resource Development) มาใช้ในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senoir Executive Service, SES) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544, หน้า 2) ในระบบราชการไทยและกำหนดความสามารถของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

ความสามารถ (Competency) มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันในรายละเอียดหลายลักษณะเป็นต้นว่า ความสามารถ คือ ความคิดรวบยอดและเจตคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั่วไปหรืองานเฉพาะอย่าง (Good, 1973, p. 121) หรือ ความสามารถ หมายถึง การมีทักษะ ความรู้ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่น ๆ อันเหมาะสมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งด้วยดี หรือความสามารถ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดหรือเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาทสังคม และความชำนาญงานของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนทำงานได้ผลดีเยี่ยม (สมภพ โรจนพันธุ์; บุญนาค พรหมพ้วย และภคพร ศรีรัตน์ตระกูล, 2533, หน้า 97)

แมคคลีแลนด์ (Mc Clelland, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 4) ให้ความหมายว่า ความสามารถ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

พาร์รี (Parry, 1998 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 5) ให้ความหมายว่า ความสามารถคือ องค์ประกอบ (Cluster) ของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

โบยัทซิส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุฒ, 2546, หน้า 56-57) ให้ความหมายว่า ความสามารถ (Competency) สามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, หน้า 33) ให้ความหมายว่า ความสามารถ (Competency) คือ ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล, 2543, หน้า 23) คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ทักษะและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดกว่ามาตรฐานทั่วไป

สรุปแล้ว ความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤตินิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดความชำนาญในการใช้งาน

3. พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่นความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ประเภทของความสามารถ

ความสามารถ (Competency) จำแนกเป็นกลุ่ม ๆ ได้หลายลักษณะ ตัวอย่างเช่น (เดชา เดชะวัฒนไพศาล, 2543, หน้า 18)

1. Leadership Competency หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร

2. Professional Competency หมายถึง ทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งกลุ่มนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม (Values) ขององค์กรได้ บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในตน ในส่วนนี้ได้โดยกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายที่แตกต่างกันออกไป หรือในลำดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

3. Technical Competency หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยทั่วไปแล้วจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน บุคลากรสามารถเพิ่มศักยภาพหรือความเชี่ยวชาญในส่วนของความรู้ในงานของตนได้ โดยกระบวนการฝึกอบรมการเรียนรู้จากทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริงตลอดจนการหมุนเวียนหน้าที่งานที่แตกต่างกันออกไป

การแบ่งประเภทของความสามารถการบริหารงานนั้น โบยัทซิส (Boyatzis, 1982, p. 23) ได้ใช้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งความสามารถออกเป็น 2 ประเภทคือ ความสามารถเบื้องต้นกับความสามารถการบริหารโดยตรงดังนี้

1. ความสามารถเบื้องต้น (The Threshold Competency) ประกอบด้วยสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในทางอ้อม หรือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังจากปฏิบัติงานให้สำเร็จได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบทางสังคม หรือทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถทางการบริหารโดยตรง (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วยวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติ หรือดีขึ้นกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพนั้นเอง โดยที่แบบแผนพฤติกรรมแต่ละอย่างจะเกิดจากการผสมผสานกันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเข้าใจ และมวลประสบการณ์ของบุคคลอีกทีหนึ่ง ดังนั้น ความสามารถการบริหารงานจึงสามารถจะอธิบาย หรือศึกษาได้จากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนผสมกันเข้าเป็นแบบแผนพฤติกรรมอันมีคุณภาพเหล่านั้นโดยตรง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2543, หน้า 218-222) ได้กล่าวถึง ความสามารถของผู้นำทางการศึกษาในสังคมไทย ที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

1. จะต้องมีความรู้
2. จะต้องมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
3. จะต้องมีประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ มีความรู้ทั้งทฤษฎีและสามารถปฏิบัติได้
4. จะต้องเข้าใจปัญหาการศึกษาของประเทศ
5. จะต้องเข้าใจเรื่องการจัดการ
6. จะต้องกล้าตัดสินใจ
7. จะต้องมีระบบความคิด
8. จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. จะต้องรู้จักสื่อสาร
10. จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและมีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน
11. จะต้องมีจรรยาธรรมพื้นฐาน
12. จะต้องมีความทนทานต่อเนื่อง
13. จะต้องสร้างคน
14. จะต้องมีการบูรณาการและปฏิสัมพันธ์
15. จะต้องเป็นผู้ตามได้

ประกอบ คุณารักษ์ (2543, หน้า 8-12) กล่าวว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำมีประสิทธิภาพควรมีความสามารถเฉพาะตน ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี (Vision) เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
3. อดทนต่อความเสี่ยง (Rick Tolerance)
4. มีความไว้วางใจได้ (Trust Worthy) มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ
5. มีความเชื่อมั่น (Confidence)
6. มีภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างคน สร้างทีมงานที่ดีได้
7. มีความกล้า (Courage) กล้าเสี่ยง (วางแผนงานมาแล้ว)
8. มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ที่ดี และสามารถใช้หลายรูปแบบ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บาร์นาร์ด (Barnard อ้างถึงใน บัญชา อิงสกุล, 2545, หน้า 23-26) กล่าวว่า ความสามารถผู้นำที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออันมั่นคง นำหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติงานที่สำคัญ ควรประกอบด้วย

1. มีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงานและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common Purpose) ไม่มุ่งเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. มีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความรู้สึกพึงพอใจของบุคลที่มีต่อหน่วยงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัย

2.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าในการสั่งการ การประสานงาน และการใช้กระบวนการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และทำงานอย่างมุ่งมั่น

2.2 การตัดสินใจ ผู้บริหารการศึกษาต้องวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล

2.3 การวางแผนเป็นตัวการจำเป็นในการกำหนดงานหรือโครงการอย่างกว้างๆ พร้อมทั้งวางแผนปฏิบัติการและวัตถุประสงค์ก่อนลงมือปฏิบัติ

2.4 การดำเนินงานของผู้บริหาร ต้องมีกระบวนการชักนำบุคคลในหน่วยงาน ให้มีความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะ

2.4.1 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัด ทุกขั้นตอน ทุกลักษณะ สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในการบริหารงาน

2.4.2 ทักษะด้านมนุษย์ (Human Skill) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน และมีความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่หน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป

2.4.3 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือมีความรู้ ความสามารถในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับ วิธี กระบวนการ หรือเทคนิคที่สำคัญ ประกอบด้วย ทักษะทางด้านการวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มหรือการติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

3. การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อดูความก้าวหน้าของงานและบุคลากรว่ามีความเหมาะสมกับงานมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน

4. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงาน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้ให้มากที่สุด โดยให้ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

พยายามที่จะสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยอาศัยหลักการและเหตุผลที่ทุกคนในหน่วยงานยอมรับ เป็นผู้บริหารที่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใส ศรัทธาด้วยความจริงใจ

บุญมี เณรยอด (2545, หน้า 11-12) ได้สังเคราะห์งานวิจัยจากขอบเขตของการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเรื่องการบริหารจัดการของผู้บริหาร และรวบรวมข้อมูลด้วยการทำการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Interview) กับประชาชนทั่วไป ครู นักเรียน และผู้บริหาร สรุปได้ว่า ความสามารถที่ จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย

1. การที่ผู้ร่วมงานมีศรัทธา
2. มีการทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ
4. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีมนุษยสัมพันธ์
7. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
8. มีความเป็นประชาธิปไตย
9. ส่งเสริมสนับสนุน
10. เป็นแบบอย่างที่ดี

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2527 อ้างถึงใน นพรัตน์ ศรีราตรี, 2543, หน้า 22) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหารไว้ว่าต้องมีความรู้ 7 ประการ คือ

1. มีความสามารถในการสื่อสาร
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. มีนิสัยรักการทำงาน
5. มีความยืดหยุ่น
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเป็นผู้นำ

เทื้อน ทองแก้ว (2545, หน้า 35-41) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่ก่อให้เกิดความร่วมมืออันมั่นคง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในด้านต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) คือมีความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการ และกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลังตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ และวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยปัจจัย ดังนี้

1.1 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continual Learning) มีความรู้ใหม่ที่สำคัญ ความรู้ทางเทคโนโลยีหรือความรู้ใหม่ ๆ สามารถพัฒนาตนเองโดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตนโดยใช้ข้อมูลสะท้อนกลับและโอกาสจากคนอื่น ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่

1.2 มีความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม (Creativity and Innovation) พัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และประยุกต์ใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงองค์กรสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการออกแบบและการปรับเปลี่ยนโปรแกรม กระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

1.3 ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก (External Awareness) ศึกษาผลกระทบจากภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ และแนวโน้มทางสังคม ทั้งในระดับนานาชาติและภายในชาติที่มีต่อองค์กร มีความเข้าใจในการวางแผน ระยะใกล้และไกล และสามารถกำหนดตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

1.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวังและเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้

1.5 ปรับเปลี่ยนได้ (Resilience) มีความอดทนต่อความกดดัน มีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ รวมทั้งมองคนในแง่ดีแม้ว่าจะอยู่ภายในภาวะความยากลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตนและสามารถทำงานได้อย่างมีความสมดุล

1.6 จูงใจใฝ่บริการ (Service Motivation) สร้างและดำรงวัฒนธรรมขององค์กรสนับสนุนให้บุคคลอื่นได้ให้บริการที่จำเป็นอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติตามได้ตามที่ต้องการ ที่แสดงถึงจิตวิญญาณในการให้บริการสาธารณะสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีน้ำใจบริการและช่วยเหลือจนบรรลุภารกิจ

1.7 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กำหนดยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รู้จักตรวจสอบนโยบายและการรายงานแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการมองในระยะยาวที่ชัดเจน สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ตามลำดับก่อนหลัง สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงภัยคุกคามหรือโอกาสที่มี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.8 วิสัยทัศน์ (Vision) มีวิสัยทัศน์ในระยะยาวและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

2. ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดและมียุทธศาสตร์เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจและเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ คือ

2.1 การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) กำหนดและการป้องกันสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ไม่ให้เกิดการเผชิญหน้า จัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและไม่เห็นพ้องด้วยในลักษณะของการสร้างสรรค์และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางลบ

2.2 ตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Awareness) มีการริเริ่มและบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความแตกต่างระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน บุคลากรได้รับการปฏิบัติที่ถูกต้องและยุติธรรม

2.3 ความจงรักภักดี/ซื่อสัตย์ (Integrity / Honesty) สร้างนิสัยให้มีความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมมาตรฐานทางศีลธรรมในระดับสูง ปฏิบัติตนในลักษณะที่ดีงามและมีมารยาทที่ดีต่อบุคคลอื่น แสดงถึงลักษณะในความรับผิดชอบในหมู่คณะและมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ

2.4 สร้างทีมงาน (Team Building) มีความมุ่งหวัง จูงใจ และแนะนำบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมาย เสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนอำนวยความสะดวกในองค์กรให้มีความผูกพันที่สร้างน้ำใจของการทำงานเป็นทีม มีความภูมิใจไว้วางใจกัน พัฒนาความเป็นผู้นำในลักษณะต่าง ๆ จากการรับการชี้แนะ การให้คำปรึกษาการให้รางวัลและการแนะนำให้ปฏิบัติ

3. การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลาและมีประสิทธิภาพให้ได้ผลผ่านทางการวางแผนกลยุทธ์และการนำไปใช้ รวมทั้งการประเมินผลและนโยบาย โดยมีปัจจัยสำคัญดังนี้

3.1 ความรับผิดชอบ (Accountability) มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จตามเวลาและงบประมาณที่กำหนด มีการกำกับติดตามและประเมินผลแผนงานโดยเน้นที่ผลงานและวัดผลที่ผลสัมฤทธิ์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.2 การให้บริการลูกค้า (Customer Service) สนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันพร้อมที่จะปรับปรุง การจัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดันและการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและสนองความต้องการลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพและถือว่าเป็นสิ่งผูกพันที่จะต้องปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3.3 การตัดสินใจ (Decisiveness) มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัดหรือผลที่ได้รับอาจไม่พึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

3.4 ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาองค์กรจากผลผลิตใหม่และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่จะเสี่ยง และริเริ่มการทำงานที่เสี่ยงเพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์หรือเกิดความก้าวหน้า

3.5 การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันเพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคลากรและองค์กร

3.6 มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical Credibility) มีความเข้าใจและรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบาย มีความสามารถใช้การตัดสินใจที่สำคัญ การให้การฝึกอบรมการการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างความสามารถทางการบริหารและภารกิจที่ต้องการ

4. ความเฉียบคมทางการบริหาร (Business Acumen) หมายถึง ความสามารถในการรับและการบริหารคน การเงิน วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรข้อมูล ในลักษณะที่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะและเกิดความสำเร็จตามภารกิจขององค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับการตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความเฉียบคมในการบริหาร คือ

4.1 การบริหารการเงินการคลัง (Financial) มีความเข้าใจในหลักการในระดับที่เหมาะสมตระเตรียมการบริหารงบประมาณให้ความเป็นธรรมในโครงการต่าง ๆ ในการกำหนดก่อนหลังของโครงการ ติดตามการใช้จ่ายเงินหรือการดำเนินงานตามโครงการและนโยบาย

4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Management) ประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตามเป้าหมายขององค์กรและงบประมาณที่เป็นจริง ใช้หลักคุณธรรมที่มั่นใจว่าทีมงานที่ได้การคัดเลือกที่เหมาะสม มีการพัฒนาที่ดี มีประโยชน์มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4.3 การบริหารเทคโนโลยี (Technology Management) ใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการผสมผสานเทคโนโลยีไปสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการประกอบการตัดสินใจ มีความเข้าใจผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีต่อองค์กร

5. การสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร (Building Coalition/ Communication) หมายถึง ความสามารถในการอธิบายการให้แนวทางและการให้ข้อเท็จจริง และแนวคิดต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้มีความสามารถเจรจากับบุคคลและกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กรและส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาเครือข่ายทางวิชาชีพให้กว้างขวางไปสู่องค์กรอื่น ๆ และการรู้ถึงการเมืองทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

5.1 การใช้อิทธิพล/การเจรจา (Influencing/ Negotiating) การรู้จักชักชวนผู้อื่นให้คล้อยตามในการสร้างความเห็นพ้อง (Consensus) ให้ได้รับความร่วมมือจากคนอื่น สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสถานการณ์แบบชนะ – ชนะ (Win-Win Situation)

5.2 ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (Inter – Personal Skills) มีความสามารถในการสื่อสารอย่างเหมาะสมในการสนองตอบต่อความต้องการ ความรู้สึกและความสามารถ ตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลในสถานการณ์ที่ต่างกัน รู้จักใช้กลวิธีด้วยความเห็นอกเห็นใจ ที่ไวต่อความรู้สึกและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ

5.3 ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา (Oral Communication) สามารถพูดจาหรือการนำเสนอข้อมูลที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ ทั้งต่อบุคคลและกลุ่ม รู้จักฟังอย่างมีประสิทธิภาพทำความชัดเจนในข้อมูลที่ได้ตามต้องการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและส่งเสริมบรรยากาศของการสื่อสารระบบเปิด

5.4 ความเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnering) พัฒนาเครือข่ายและสร้างพันธมิตรจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำกิจกรรมรวมกันในระหว่างกลุ่มต่างวัฒนธรรม การร่วมมือกันในระหว่างต่างหน่วยงาน การค้นหาหลักการพื้นฐานร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องในวงกว้าง และการประสานงานเพื่อขอรับการสนับสนุนจากภายในองค์กรให้มั่นคง

5.5 เข้าใจการเมือง (Political Savvy) รู้จักแยกแยะการเมืองภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่องานขององค์กร มีวิธีการจัดการปัญหา

สรุปว่า ความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์หลักการและเทคนิควิธีการในสาขาวิชานั้น ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ปฏิบัติจริง นอกจากนี้ยังรวมหมายถึง เจตคติ ความเข้าใจ ทักษะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำนักงาน บริหารบุคคลของสหรัฐ (Office of Personnel Management หรือ OPM) ได้ทำการศึกษาวิจัยกลุ่มผู้บริหารทั้งในภาคราชการและธุรกิจพบว่า นักบริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย ความสามารถ 6 ประการ (Six Executive Competencies) ซึ่งจะครอบคลุมหน้าที่ในการบริหาร 12 ประการ ภาพที่ 2 (เฉลิม ศรีผดุง, 2539, หน้า 13-15)

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ของความสามารถและหน้าที่ในการบริหาร

ความสามารถ (Competency) 6 ประการ	หน้าที่ในการบริหาร 12 ประการ
1. ความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์เหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหาร	1. ตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. ความสามารถเป็นตัวแทนและให้ความร่วมมือ	2. การแปลความและถ่ายทอดความหมาย
3. การวางแผนและกำหนดแนวทางปฏิบัติ	3. การเป็นตัวแทน
4. การบริหารเงินและทรัพยากรต่าง ๆ	4. การให้ความร่วมมือ
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	5. การวางแผนของหน่วยงาน
6. การประเมินผลงานและติดตามผล	6. กำหนดแนวทางปฏิบัติ
	7. การงบประมาณ
	8. การบริหารทรัพยากรเครื่องมือต่าง ๆ
	9. การบริหารงานบุคคล
	10. ให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน
	11. การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามโครงการ
	12. การประเมินผลโครงการ

ซึ่งคำนิยามหน้าที่ในการบริหารมีดังนี้

1. ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก หมายถึง การติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย การให้ความสำคัญของงานก่อนหลัง รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มต่าง ๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารงานและปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. การแปลความและถ่ายทอดความหมาย หมายถึง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบเกี่ยวกับนโยบายของส่วนราชการและหน่วยงานที่ปฏิบัติ การลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง และแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตของงาน

3. การเป็นตัวแทนของหน่วยงาน หมายถึง การเสนอ อธิบาย ให้แนวคิดและให้การป้องกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยต่อผู้บังคับบัญชา บุคคลอื่นในส่วนราชการ บุคคล และกลุ่มคนทั่วไป

4. การให้ความร่วมมือ หมายถึง การทำหน้าที่ติดต่อ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น

5. การวางแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายระยะยาว วัตถุประสงค์ การให้ความสำคัญก่อนหลัง พิจารณาเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ แล้วกำหนดเป็นแผนงานเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

6. การกำหนดแนวทางปฏิบัติตามแผน หมายถึง การเปลี่ยนจากแผนเป็นการดำเนินการโดยกำหนดเป้าหมายระยะสั้น และความสำคัญก่อนหลัง กำหนดกิจกรรม กำหนดมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

7. งบประมาณ หมายถึง การจัดเตรียม พิจารณา การกำหนดงบประมาณและบริหารงบประมาณของหน่วยงาน

8. การบริหารทรัพยากรเครื่องมือต่าง ๆ หมายถึง การจัดหา จัดเตรียมเครื่องมือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารงาน

9. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การคาดการณ์เกี่ยวกับจำนวนและคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการให้ปฏิบัติงานในหน่วย และใช้ระบบการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การเลื่อนขั้น การพัฒนาบุคคล การพิจารณาความดีความชอบการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ ฯลฯ

10. การให้คำปรึกษาแนะนำ หมายถึง ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานประจำวัน ส่งเสริม และยอมรับ ยกย่องผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

11. การบริหารงานในหน่วยงาน หมายถึง การดำเนินการให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ โดยในการบริหารงานนั้นจะมีกิจกรรมด้านการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย แผนงาน การชี้แนะปัญหาและแนวทางแก้ไข การจัดโครงสร้างองค์การและการจัดทรัพยากรให้เหมาะสม การมอบหมายงาน การติดตามควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

12. การประเมินผลโครงการ หมายถึง การประเมินผลความสำเร็จของโครงการและประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ในส่วนของภาครัฐไทยมีการปรับตัวอย่างสูงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินการในช่วง 4 –5 ปีที่ผ่านมา กระแสการปฏิรูประบบราชการได้ก่อตัวและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดความสามารถเป็นแนวคิดใหม่แนวคิดหนึ่งที่ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในความสามารถการแข่งขันองค์การภาครัฐที่ได้นำแนวคิดความสามารถมาใช้ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และศาลยุติธรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินงาน ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ และแผนปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐ ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารงานบุคคลหลายประการ การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลไทยก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดความสามารถที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นำมาประยุกต์ใช้นั้นมีทั้งในระดับของนักบริหารระดับสูง และระดับของข้าราชการโดยทั่วไป โดยมีแนวโน้มจะขยายให้ครอบคลุมไปยังทุกระดับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำระบบนักบริหารระดับสูง มาใช้ในข้าราชการพลเรือนตามความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำยุคใหม่ที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัฒน์ 2) เพื่อให้มีจำนวนผู้นำเพียงพอที่จะขับเคลื่อน และปรับเปลี่ยนระบบราชการได้ และ 3) เพื่อให้ระบบการบริหารงานบุคคลของนักบริหารระดับสูงมีความโปร่งใสเป็นธรรม โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 นั้นจะเป็นการเริ่มเฉพาะนักบริหาร 9 ในการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2545 (1 ตุลาคม พ.ศ. 2544) โดยจะมีการติดตามตรวจสอบผลในทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแก้ไขและจะประเมินผลเมื่อครบ 1 ปี เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีและนำไปสู่การดำเนินการในระยะที่สองต่อไป ระยะที่ 2 จะรวมนักบริหารกลุ่มที่ 2 (นักบริหาร 10) โดยจะเริ่มในระหว่างตุลาคม พ.ศ. 2545 – 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ซึ่งจะเป็นการวางระบบนักบริหารโดยรวมนักบริหาร 9 และนักบริหาร 10 อยู่ในระบบนี้ และในระยะที่ 3 จะดำเนินการแบบเต็มรูปแบบตั้งแต่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2547 เป็นต้นไป

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 10 จะไม่รวมอยู่ในระบบนักบริหารระดับสูง แต่จะมีระบบบริหารงานบุคคลแยกต่างหาก

สำนักงาน ก.พ. จะจัดทำบัญชีของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงกลุ่มที่ 1 (นักบริหาร 9) จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูง และผ่านการประเมินสมรรถนะของนักบริหารใน 4 ด้าน คือ การบริหารคน (People Management) ความรอบรู้ในการบริหาร (Business Acumen) การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Driven Management) และการบริหารอย่างมืออาชีพ (Professional Management) ผู้ที่ผ่านการประเมินจะมีชื่ออยู่ในบัญชี นักบริหาร และบัญชีดังกล่าวจะมีอายุ 2 ปี

ความสามารถหลักของนักบริหาร (Executive Core Competency) ทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. ด้านการบริหารคน

1.1 การปรับตัว และความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์การ สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

1.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟัง และการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิด และโน้มน้าวผู้ฟัง และผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) ซึ่งหมายถึงการประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์การ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ด้านความรอบรู้ในการบริหาร

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นเรื่องปกติสำหรับองค์การทุกองค์การที่ต้องการความก้าวหน้า ในขณะเดียวกันหากว่าองค์การใด ๆ หยุดนิ่งอยู่กับที่โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็จะทำให้องค์การเหล่านั้นล้าสมัยลงและประสบกับภาวะถดถอย (Decline) จนในที่สุดจะไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์การอีกต่อไป (The Death of Organization)

2.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการ การทำงานหรือการให้บริการทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันและอนาคตจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องเน้นที่คุณภาพในการให้บริการ หรือคุณภาพของผลผลิตในภาคเอกชนนั้น หน่วยงานใดไม่สามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการได้ทัดเทียมคู่แข่งในราคาที่เท่ากัน ย่อมไม่สามารถยืนหยัดอยู่ในธุรกิจได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำหรับในภาคราชการ หน่วยงานที่ไม่สามารถนำเสนอ และส่งมอบบริการที่ทัดเทียมกับหน่วยงานเดียวกันในพื้นที่อื่น หรือหน่วยงานอื่นในพื้นที่เดียวกัน ย่อมถูกตรวจสอบและร้องเรียนโดยสาธารณะ ดังนั้นการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นหัวใจของการทำงานในทุกหน่วยงานทั้งส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

3. ด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำ และการตัดสินใจการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน คือการตรวจสอบความถูกต้องของการจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีได้ทั้งการตรวจสอบจากภายนอกหรือการตรวจสอบจากภายในองค์การ ในปัจจุบันจุดเน้นในการตรวจสอบอยู่ที่ผลการปฏิบัติงานแทนการตรวจสอบปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการทำงาน การตรวจสอบบัญชีหรือตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบเริ่มลดความสำคัญลง แต่จะมาดูที่ความสำเร็จของโครงการ และผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น

3.2 การบริหารทรัพยากร (Management Resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่นๆ มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. ด้านการบริหารอย่างมืออาชีพ

4.1 การตัดสินใจ (Decision Making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมอีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

4.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและในระดับองค์การในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสิน (เทื้อน ทองแก้ว, 2545, หน้า 36) ได้วิเคราะห์สถานการณ์และการแสวงหาคุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะหลัก (Competency) ของผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในด้านความสามารถหลัก 5 ด้าน คือ (ศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ศักยภาพในการเป็นผู้นำ (Leading People) การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (Results Driven) ความ เฉียบคมทางการบริหาร (Business Acutemen) และการสร้างความเข้าใจ/การติดต่อสื่อสาร (Building Communication)

สำหรับการจำแนกกลุ่มความสามารถในองค์การของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จำแนกความสามารถออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, ออนไลน์)

1. ความสามารถหลัก (Core Competency)

เป็นความสามารถที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และ โครงการต่าง ๆ ขององค์การ ความสามารถหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับความสามารถหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์การ อาทิ ศาลยุติธรรมอาจมีความสามารถหลักคือ ความสามารถเรื่องการส่งเสริม และรักษาความยุติธรรม องค์การของรัฐที่มีประชาชนมาติดต่อทุกวัน อาทิ รัฐวิสาหกิจ ประเภทสาธารณูปโภคต่าง ๆ อาจเน้นความสามารถหลักเรื่องการให้บริการอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยอาจมีความสามารถหลักคือ การรักษาและส่งเสริมคุณภาพวิชาการ เป็นต้น ความสามารถหลักขององค์การจะถ่ายทอดลงที่บุคลากร และกลายเป็นความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีแม้ว่าแนวคิดความสามารถจะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการแต่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหลายประการ เช่น ก่อนที่จะกำหนดความสามารถของบุคลากรขององค์การภาครัฐ ความจะต้องกำหนดความสามารถหลักของการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้เสียก่อนว่าภาครัฐในอนาคตควรจะต้องเป็นอย่างไรให้มีความชัดเจน เหมือนกับการวิเคราะห์ความสามารถหลักในระดับองค์การเพื่อมิให้เกิดการกระจายตัวของความสามารถของบุคลากรในองค์การภาครัฐเนื่องจากต่างคนต่างทำ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แม้ว่าจะเป็นการต่อต้านแบบเงียบก็ตาม โดยเฉพาะองค์การภาครัฐนั้นเพิ่งจะนำแนวคิดความสามารถมาใช้ได้ไม่นาน ขณะที่ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบแผนเดิม อาจจะทำให้การนำแนวคิดความสามารถมาใช้ได้ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. ความสามารถเฉพาะลักษณะงาน

เป็นความสามารถที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากความสามารถหลัก อาทิ ฝ่ายกฎหมายต้องมีความสามารถด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีความสามารถด้านทักษะในการตีความกฎหมาย ฝ่ายบัญชีต้องมีความสามารถหลักด้านความรู้ของการบัญชี และมีทักษะด้านการทำบัญชี ฝ่ายการวางแผนต้องมีความสามารถหลักคือ ความสามารถด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ และมีทักษะในการจัดทำแผน เป็นต้น ฯลฯ

ลักษณะและขอบข่ายของความสามารถทางการบริหารงาน อาจแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคกับทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ดังนี้

1. ลักษณะและขอบข่ายทางเทคนิคการบริหาร ความสามารถทางการบริหารงานครอบคลุมถึงเทคนิคการบริหารงานหลายเรื่อง ดังลักษณะที่คเนซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16 -18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญและความสามารถอันจำเป็นสำหรับบทบาทนั้นไว้ 17 ประการ คือ

1.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) มีความสามารถที่จำเป็นต่อบทบาทนี้ คือ การช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยใช้ความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของหน่วยงานออกมาให้แจ้งชัดและวัดได้ นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้และทักษะอื่น ๆ ในการดำเนินงานตามระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Program Planning and Budgeting System) และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และมุ่งผลงาน (Management by Objective and Result)

1.2 บทบาทของผู้นำเป็นผู้กระตุ้น (Leader-Catalyst) ความสามารถที่จำเป็นต่อบทบาทนี้ คือการจูงใจ การกระตุ้นและการใช้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน การใช้ทักษะในการสร้างกระบวนการกลุ่ม และความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของผู้นำ

1.3 บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารในฐานะนักวางแผนนั้นจะต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ สามารถเตรียมบุคคลที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการใหม่ได้ดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ มีความสามารถพิเศษในการจัดองค์การให้เอื้อต่อกระบวนการวางแผน ตลอดจนจัดเสริมสร้างทักษะในการใช้และการแปลความหมายของรูปแบบการวางแผน และเทคนิคการวางแผนได้เป็นอย่างดี ขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการจัดระบบข่าวสารข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ด้วย

1.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบจะต้องมีหรือใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถนำทฤษฎีการตัดสินใจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทำการวิเคราะห์ระบบเป็นและมีความสามารถอื่น ๆ ที่จะทำการบริหารงานในความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ให้สำเร็จด้วยดี

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.5 บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการออกแบบ การขยาย หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขึ้นใหม่ดังนั้น จึงต้องมีความสามารถและความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความเคลื่อนไหวขององค์การและพฤติกรรมองค์การด้วย

1.6 บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องทราบว่าควรจะทำการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงานของตน ต้องทราบยุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงและต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานดังกล่าวสำคัญพอ ๆ กับความสามารถในการเสนอแนวคิดใหม่ การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และการประเมินผลการนำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้

1.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ในการแสดงบทบาทผู้ประสานงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถหลายประการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นต้นว่า ความสามารถและความเข้าใจในแบบแผนการปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล เครือข่ายของการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา ระบบการรายงานเรื่องที่เกี่ยวข้องและอื่น ๆ ซึ่งความสามารถเหล่านี้จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามบทบาทของผู้ประสานงานประสบความสำเร็จได้

1.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) การปฏิบัติงานในฐานะผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งภาษาพูด และภาษาเขียนพร้อมกับใช้สื่อต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้บริหารยังจะต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์และการเลือกใช้ทฤษฎีการสื่อสารมาประกอบการดำเนินงานด้วย

1.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการค้นหาถึงที่มาของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการใช้ยุทธศาสตร์ในการเตรียมการและการดำเนินการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งด้วย

1.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Solving Manager) เนื่องจากปัญหาทุกอย่างไม่ได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาคิดหาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหาและสรรหาคนมาช่วยแก้ปัญหา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ ปรับปรุงและพัฒนาระบบ และวิธีการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ตลอดจนการมีความเข้าใจในรูปแบบและทฤษฎีต่าง ๆ ทางการบริหารงานที่เป็นประโยชน์

1.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านนี้ คือการมีความสามรถในระบบการเรียนรู้ การเจริญงอกงามและพัฒนาการของบุคคล เทคโนโลยีทางการเรียนการสอน แนวทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร

1.13 บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) การเป็นผู้บริหารงานบุคคลต้องมีความสามารถทางเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงาน

1.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทางการบริหารการเงิน การบริหารงบประมาณและวัสดุ ครุภัณฑ์ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนบำรุงรักษาสิ่งเหล่านั้น การบริหารการจราจรขนส่ง การจัดระบบงบประมาณและโครงการและการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์

1.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการประเมินผลความต้องการ ระบบการประเมินผล การจัดทำสถิติข้อมูลและการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีที่น่าเชื่อถือได้

1.16 บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (ผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน) (Public Realtor) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในด้านทักษะการสื่อความหมาย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อชุมชน การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อมวลชนต่าง ๆ

1.17 บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ในการปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารอาจดัดแปลงใช้ความสามารถทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วตามความเหมาะสม

2. ลักษณะและขอบข่ายทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ความสามารถทางการบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะด้านในความรับผิดชอบของผู้บริหารนี้ มีลักษณะและขอบข่ายแตกต่างกันไปตามประเภทของงานแต่ละอย่าง อาทิเช่น งานทางการบริหารการศึกษาโดยทั่วไปจะมีขอบข่ายอยู่ 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านหลักสูตรและการสอน มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็น ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

การกระตุ้นส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอน การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการจัดการประเมินผลการเรียนการสอน

2.2 ด้านกิจการนักศึกษา มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็น คือการจัดทำสถิติแสดงแนวโน้มปริมาณนักศึกษา การจัดวางแผนอย่างมีระบบเกี่ยวกับการจัดปฐมนิเทศนักศึกษา การจัดนักศึกษาเข้ากลุ่ม การจำหน่ายโอนย้ายนักศึกษา การจัดส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีโอกาสเข้ากลุ่มกิจกรรมในโครงการต่าง ๆ การจัดรวบรวมระเบียนสะสมเพื่อจัดระบบการแนะแนว การจัดช่วยเหลือเสริมสร้างความสามารถในการที่จะให้คำปรึกษาแนะแนวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การติดตามนักศึกษาที่จบการศึกษาไปแล้ว การหาวิธีป้องกันการกระทำผิดระเบียบวินัยของนักศึกษา โดยขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชน การจัดการประสานงานกิจกรรมนักศึกษาให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมหรือท้องถิ่น การจัดประเมินผลกิจกรรมนักศึกษาและโครงการต่าง ๆ เพื่อหาทางพัฒนาปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

2.3 ด้านบริหารงานบุคคล มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การสร้างความมั่นคงให้กับผู้ร่วมงานการจัดสวัสดิการ การจัดโอกาสและกระตุ้นส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และการที่จะใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุด

2.4 ด้านอาคารสถานที่ มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็น คือการกำหนดความมุ่งหมายของการบริหารงานอาคารสถานที่ การวางแผนและการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการจัดหาและบำรุงรักษาสิ่งของและเครื่องอำนวยความสะดวกทั้งหลายของสถานศึกษาที่มีอยู่

2.5 ด้านการจัดระเบียบและโครงสร้างขององค์การ มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็น คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นที่พึงพอใจของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดจำนวนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและทรัพยากรให้เพียงพอ การจัดเคราะห์องค์การทั้งมวล การจัดลำดับรายการของงานที่ต้องปฏิบัติพร้อมทั้งแสดงองค์ประกอบไว้อย่างชัดเจนและการจัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยความเห็นชอบในที่ประชุม

2.6 ด้านธุรการและการเงิน มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็น คือการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน การจัดอำนวยความสะดวกในการจัดสรรเงินหรืองบประมาณให้แก่โครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา การจัดระบบการเบิกจ่ายเงินให้แก่หน่วยงานย่อย และการจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินสำหรับโครงการต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.7 ด้านบริการรับส่ง มีความสามารถทางการบริหารงานที่จำเป็นคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงาน และการจัดระบบระเบียบการปฏิบัติงานให้เกิดผลดี การแบ่งขอบข่ายของความสามารถทางการบริหารในลักษณะเดียวกับที่กล่าวมาแล้ว

ขอบข่ายความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ

ความสามารถหลักของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยกำหนดความสามารถหลักของผู้บริหารการศึกษานอกโรงเรียนจากลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนแรกคือการเป็นผู้บริหารและส่วนที่สองคือการเป็นนักการศึกษาผู้ใหญ่ หรือนักการศึกษานอกโรงเรียน ฉะนั้นจึงประกอบด้วยความสามารถการบริหาร และความสามารถนักการศึกษาผู้ใหญ่ หรือนักการศึกษานอกโรงเรียน ในส่วนของความสามารถการบริหารนั้นได้เสนอในเบื้องต้นแล้ว

สำหรับความสามารถที่จำเป็นสำหรับนักการศึกษาผู้ใหญ่ หรือนักการศึกษานอกโรงเรียนในประเทศไทย (ไพฑูรย์ โพธิสาร, 2526, หน้า 25-27) ได้วิเคราะห์จากเอกสารหลักสูตรปริญญาศึกษาบัณฑิต ฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2525 ทางการศึกษาผู้ใหญ่ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และเอกสารหลักสูตรศิลปศาสตร์บัณฑิตทางการศึกษาผู้ใหญ่ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2523-2524 ผลของการวิเคราะห์พบว่า นักการศึกษา ผู้ใหญ่ และนักการศึกษานอกโรงเรียนของประเทศไทย จะต้องมีความสามารถด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิผล ดังนี้

1. การปรับปรุงตัวเองของนักการศึกษานอกโรงเรียน คือ

ลักษณะการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ วิธีการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง โดยตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน ตั้งปรัชญาชีวิต ความมีวินัยในตนเอง

2. ขอบข่ายของงานการศึกษานอกโรงเรียน คือ

2.1 การศึกษานอกโรงเรียนประกอบด้วย แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต ความหมาย ความมุ่งหมาย ขอบข่าย หลักการและแนวคิดในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษานอกโรงเรียนกับการพัฒนาประเทศ โครงการสำคัญในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนในประเทศไทย การใช้แหล่งวิทยาการในชุมชนและสื่อมวลชนสำหรับการศึกษานอกโรงเรียน

2.2 ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาผู้ใหญ่ ประกอบด้วยปัญหาในการจัดการศึกษาผู้ใหญ่ และการศึกษานอกโรงเรียนในปัจจุบันในแง่หลักการ การจัดกิจกรรม อาคารสถานที่ ผู้เรียน ผู้รับผิดชอบ การประสานงาน การแก้ปัญหา และสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

โครงการพัฒนาและการขยายขอบเขตการศึกษานอกโรงเรียนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาและแนวโน้มในอนาคต

3. ความเข้าใจตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ คือ

3.1 หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ประกอบด้วยจิตวิทยาพัฒนาการและธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการสอนผู้ใหญ่ ตลอดจนการจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3.2 การแนะแนวการศึกษาผู้ใหญ่ ประกอบด้วยการแนะแนวการเรียน การอาชีพและการดำรงชีวิต การจัดและให้บริการแนะแนว และให้คำปรึกษาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาผู้ใหญ่

4. สิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน คือ

4.1 การศึกษาชุมชน ประกอบด้วยหลักการ วิธีการ ความหมายของการศึกษาชุมชน การสำรวจปัญหาและความต้องการทางการศึกษา การจัดหลักสูตร และกิจกรรมการใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการศึกษา การจัดสถานที่การบริหารบุคคล

4.2 การเศรษฐกิจของสังคมไทย ประกอบด้วยเศรษฐกิจภาคเมืองและภาคชนบททั้งในแง่โครงสร้างการผลิต การขนส่ง การแจกจ่าย การจำหน่าย การบริโภค การเก็บออมเน้นความรู้ ทัศนคติ และการใช้ฝีมือแรงงานของประชาชน ความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษานอกโรงเรียนกับการพัฒนาเศรษฐกิจของสังคมไทย

4.3 การสาธารณสุข และการสุขาภิบาลในชุมชน ประกอบด้วยหลักเบื้องต้นของสาธารณสุขและสุขาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับชุมชนทั้งในเมืองและชนบท การสำรวจสภาพและปัญหาด้านการสาธารณสุข ตลอดจนการบริการสาธารณสุขในชุมชน ความรับผิดชอบและบทบาทของนักการศึกษานอกโรงเรียนต่อการพัฒนาด้านสาธารณสุข และสุขาภิบาล

4.4 บทบาทของการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียนในการพัฒนาเศรษฐกิจและการปกครองของประเทศ

4.5 บทบาทของการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียนในการพัฒนาการเกษตรและอาชีพในชุมชน

5. การสร้างโปรแกรมการศึกษานอกโรงเรียน คือ

5.1 เทคนิคการสำรวจปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาและใช้เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งวิธีการทางมนุษยวิทยาและสังคมวิทยา เพื่อใช้ในการสำรวจและวิจัยปัญหา ความต้องการและข้อมูลต่าง ๆ ของชุมชน การทำวิจัยด้านการศึกษานอกโรงเรียน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.2 การวางแผน และประเมินผลการศึกษาผู้ใหญ่ ประกอบด้วย หลักการวางแผนและการจัดหลักสูตรการศึกษานอกผู้ใหญ่ โครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่ และการศึกษานอกโรงเรียน วิธีการจัดทำโครงการการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น และการประเมินผลโครงการ

5.3 วิธีการสอนสำหรับผู้ใหญ่ ประกอบด้วยหลักการสอนผู้ใหญ่ แหล่งวิทยาการต่าง ๆ ในท้องถิ่น สื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ รวมทั้งการผลิตสื่อการเรียนการสอนและเอกสารทางการศึกษา แหล่งบริการด้านสื่อการสอน การใช้สื่อมวลชนให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียน

6. การใช้กระบวนการของการศึกษา คือ

6.1 การประชาสัมพันธ์ และแนวทางการประชาสัมพันธ์สำหรับการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียน

6.2 การศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ ประกอบด้วยเทคนิค วิธีสอน การจัดกิจกรรมสื่อการสอน การวัดผล และการบริหาร

6.3 การศึกษาผู้ใหญ่สายสามัญประกอบด้วยเทคนิค วิธีสอน การจัดกิจกรรมสื่อการสอน การวัดผล และการบริหาร

6.4 การอาชีวศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ประกอบด้วย เทคนิค วิธีสอน การจัดกิจกรรมสื่อการสอน การวัดผล และการบริหาร

6.5 การจัดบริหารงานอาสาสมัครและกิจกรรมเยาวชน

6.6 การจัดและบริหารงานอดิเรกและกิจกรรมกลุ่มสนใจ

6.7 การจัดและบริหารงานห้องสมุดประชาชนเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่ และการศึกษานอกโรงเรียน

สรุปแล้วในเรื่องความสามารถพื้นฐานด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักการศึกษานอกโรงเรียนหรือนักการศึกษาผู้ใหญ่ อาจพิจารณาในขอบข่ายของความสามารถพื้นฐาน 6 ประการ คือ

1. ความสามารถด้านการปรับปรุงตนเอง
2. ความสามารถด้านขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียน
3. ความสามารถด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่
4. ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน
5. ความสามารถด้านการสร้างโครงการการศึกษานอกโรงเรียน
6. ความสามารถด้านกระบวนการของการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

มนตรี ศิวาลัยกุล (2533) ได้ทำการศึกษาสมรรถวิสัยที่พึงประสงค์ของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จำนวน 291 คน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถวิสัยที่พึงประสงค์ของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ด้านการบริหาร ด้านการให้คำปรึกษา ด้านการพัฒนาโครงการ และด้านการสอน

สนั่น อินทนนท์ (2538) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในทัศนะของหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ และผู้นำระดับท้องถิ่น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ 90 คน และกำนัน 122 คน ผลการสำรวจพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอที่ควรมีมากที่สุด คือ คุณลักษณะด้านการวางแผน และด้านความเป็นผู้นำ ส่วนคุณลักษณะด้านการจัดองค์การ ด้านการประสานงาน และด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ และผู้นำระดับท้องถิ่น

สรุปแล้วในเรื่องความสามารถพื้นฐานด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักการศึกษานอกโรงเรียนหรือนักการศึกษาผู้ใหญ่ อาจพิจารณาในขอบข่ายของความสามารถพื้นฐาน 6 ประเภท คือ

1. ความสามารถด้านการปรับปรุงตัวเอง
2. ความสามารถด้านขอบข่ายงานการศึกษานอกโรงเรียน
3. ความสามารถด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่
4. ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน
5. ความสามารถด้านการสร้างโครงการการศึกษานอกโรงเรียน
6. ความสามารถด้านกระบวนการของการศึกษา

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. ประวัติความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อที่เรียกตามสถานที่ศักดิ์สิทธิ์อพอลโล (Apoll's Oracle) ในเมืองเดลฟาย ประเทศกรีก เนื่องจากเทพเจ้าอพอลโลนี้เป็นเทพเจ้าศักดิ์สิทธิ์ แห่งการพยากรณ์ หรือที่เราเรียกว่าเป็นเทพพยากรณ์ซึ่งก็มีความหมายที่สอดคล้องกับชื่อของเทคนิคเดลฟายเพราะเป็นวิธีการของการพยากรณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีระบบโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, 2528, หน้า 45-46)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เทคนิคเดลฟายนี้เป็นวิธีการวิจัยที่อาจจะนำไปประยุกต์ได้หลายรูปแบบสถานการณ์ เทคนิควิจัยเดลฟายนี้ได้รับการพัฒนาจากกลุ่มทีมงานบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ผู้นำทีมงานของบริษัทแรนด์ที่เริ่มใช้เทคนิคเดลฟาย คือ ดอลลี่และเฮลเมอร์ (Dalkey & Helmer, 1982 อ้างถึงใน พิรุณรัตน์ สันติลีลา, 2541, หน้า 33) แรกเริ่มเทคนิคนี้ได้รับการปรับปรุงพัฒนาขึ้นเพื่อจะนำความคิดของคณะนายทหารไปใช้คาดคะเนเหตุกาณ์อนาคตในงานการป้องกันประเทศสหรัฐอเมริกา แม้ว่าจะเริ่มมีเทคนิควิจัยแบบนี้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 แต่ก็ถูกเก็บไว้เป็นความลับยิ่งจนกระทั่ง ค.ศ. 1963 จึงได้มีการเปิดเผยเทคนิควิธีวิจัยเดลฟายและเริ่มนำวิธีเทคนิคเดลฟายไปใช้ (สมสมัย บุญอ่อน, 2524, หน้า 11)

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 เป็นต้นมามีผู้นำเอาเทคนิคเดลฟายไปใช้ในการวิจัยที่นอกเหนือไปจากทางด้านทหาร แต่ขอบเขตของการศึกษาก็ยังคงเป็นเรื่องของการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตเหมือนกับการวิจัยเริ่มแรก ในช่วงต่อมาเทคนิคเดลฟายได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทยานอวกาศและบริษัทผลิตอาวุธ เนื่องจากในช่วงนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนายานอวกาศและเทคโนโลยีทางอิเลคโทรนิกส์ ได้มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นจำนวนมหาศาลเพื่อการวิจัยและพัฒนาระบบเหล่านี้ เทคนิคเดลฟายจึงได้นำมาใช้ในการทำนายแนวโน้มต่าง ๆ ในเรื่องดังกล่าวและนี่ก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่การวิจัยแบบนี้ได้รับความนิยมในบริษัทอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี และทางวิทยาศาสตร์ ในปัจจุบันเทคนิคเดลฟายก็ได้นำมาใช้ในสาขาต่าง ๆ อย่างมากมาย เช่น ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม การคมนาคม ข่าวสารเหล่านี้เป็นต้น

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า เทคนิคเดลฟายมีกำเนิดในอเมริกาและหลังจากนั้นอีก 9 ปีก็ได้แพร่ขยายไปสู่ประเทศยุโรปตะวันตกและยุโรปตะวันออก และตะวันออกไกลโดยเฉพาะในญี่ปุ่น โดยเริ่มจากองค์การที่ไม่ใช่ธุรกิจการเงินได้มีการประมาณว่าในปี ค.ศ. 1969 มีการใช้ เทคนิคเดลฟายเพื่อการวิจัยเป็นจำนวนหลักร้อยแต่ในปี ค.ศ. 1974 เพิ่มเป็นจำนวนหลักพันซึ่งก็คาดว่าในปัจจุบันคงมีการใช้กันเป็นจำนวนมาก

ในประเทศไทยก็เริ่มมีผู้นิยมใช้กันบ้างแล้วในวงการศึกษาโดยเฉพาะในหมู่นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, 2528, หน้า 46-47)

2. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2538, หน้า 156) ได้กล่าวไว้ว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการรวบรวมและการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นวิธีการรวบรวมและประเมินอย่างมีระบบ โดยผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรีและมีโอกาสแก้ไขแนวคิดที่ตอบในตอนแรก ๆ ของตนได้ด้วยการแสดงเหตุผล

หลักการของเทคนิคเดลฟาย ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ (ผู้เชี่ยวชาญ) ในสาขานั้นจำนวนหลายคนย่อมจะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในด้านนั้นได้ดีกว่าผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียว หรือสองคน

ราสฟ์ (Rasp, 1973, p. 29) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาตัดสินที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจ แต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติที่ประชุม

เฮลเมอร์ และ เรสเชอร์ (Helmer & Rescher, 1959, p. 25 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงสร้างที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่สอบถามบุคคลโดยใช้แบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น

สรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) คือ วิธีการ เทคนิคการรวบรวมและการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเสรี และมีโอกาสแก้ไขแนวคิดที่ตอบในตอนแรก ๆ ของตนได้ด้วยการแสดงเหตุผลและสร้างความเป็นเอกฉันท์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ และหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น

3. ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวิจัยประเภทหนึ่งเพราะข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อเท็จจริง (Fact) มีความเชื่อถือได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งและวิธีการที่ได้ก็มีความเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งวันทนีย์ ชูศิลป์ (2525, หน้า 44) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการวิจัยโดยการใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้คือ

1. เป็นวิธีการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

2. เป็นวิธีการวิจัยที่ใช้ได้เหมาะสมกับการทำนาย หรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต

3. ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นด้วยตนเองโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในขณะแสดงความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่นเลย เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเขียนตอบลงในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง

4. การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้งโดยเว้นช่วงระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ความเห็นที่แน่นอน โดยทั่วไปนิยมให้ตอบ 2 ถึง 3 รอบ

5. ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละครั้งโดยทั่วไปมักใช้มัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์

ดาลกี (Dalky, 1971 อ้างถึงใน สมพร ศรีใส, 2532, หน้า 45)ได้อธิบายถึงลักษณะทั่ว ๆ ไปของเทคนิคเดลฟาย ไว้ดังนี้

1. กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบเลยว่ามีผู้ใดบ้างที่ร่วมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ เหตุที่ต้องทำเช่นนี้ก็เพื่อเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มหรืออิทธิพลของลักษณะเด่นของผู้เชี่ยวชาญบางคนที่อาจจะส่งผลต่อความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงมักใช้แบบสอบถามหรือวิธีการสื่อสารอื่น ๆ ที่ช่วยให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดไม่ต้องมาเผชิญหน้ากัน และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นถูกต้องเชื่อถือได้ จึงต้องใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ

2. ในการตอบแบบสอบถามแต่ละรอบนั้น ผู้วิจัยจะได้แสดงผลสรุปของคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและคำตอบของผู้เชี่ยวชาญนั้น ๆ เองในรอบก่อนเอาไว้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทราบว่า ความคิดเห็นของตนเป็นอย่างไร แตกต่างกับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่อย่างไร

3. เป็นกระบวนการที่ใช้วิธีการทางสถิติเข้ามาช่วย ในการจำกัดวงคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นการลดการกระจัดกระจายของคำตอบของกลุ่ม ทำให้เกิดความเป็นอันเดียวกันขึ้น และนอกจากนั้นยังใช้สถิติเข้าช่วยในการยืนยันว่าความคิดเห็นในคำตอบรอบสุดท้ายของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นตัวแทนของความคิดเห็นของสมาชิกทั้งหมดในกลุ่มด้วย

4. ขั้นตอนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

4.1 การพิจารณาหัวข้อที่ศึกษา

เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งแรกเริ่มของการค้นพบการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้เทคนิคเดลฟายในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เทคนิคเดลฟาย สามารถนำไปใช้ในการศึกษาปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ด้านการศึกษา สาธารณสุข วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีอื่น ๆ และปัญหาที่เหมาะสมสำหรับเทคนิคเดลฟายไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตแต่อาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันก็ได้ ดังเช่น ลินสโตนและทูรอฟ (Linstone & Turoff, 1975, p. 4) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ในเรื่องต่อไปนี้ คือ การเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรืออดีตที่ยังไม่มีข้อมูลถูกต้อง การสำรวจ การวางแผนชุมชนหรือชนบท การจัดทำลำดับค่านิยมของบุคคล การศึกษารูปแบบที่เหมาะสมเหล่านี้ เป็นต้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การเลือกหัวข้อการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำนายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอนาคต การสำรวจ การวางแผน การจัดลำดับค่านิยม และการศึกษารูปแบบที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4.2 การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการทางการศึกษาวิจัย โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟาย ซึ่ง พิล (Pill, 1971 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ตันยะ, 2524, หน้า 67) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญจะหมายรวมถึงทุกคนซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยต้องการได้ ดังนั้นในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายนี้ ผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าบุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษามากน้อยเพียงใดหรือพิจารณาว่าบุคคลนั้นสามารถที่จะให้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของการวิจัยหรือไม่

4.2.1 วิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2528, หน้า 52) ได้เสนอวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ดังนี้ คือ

4.2.1.1 การสำรวจ ความคิดเห็นของบุคคลอื่น อันได้แก่ การให้ผู้อื่นได้ลงมติหรือแสดงความคิดเห็นว่าใครบ้างที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ บุคคลที่จะให้ความเห็นได้คือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพนั้น ๆ

4.2.1.2 การสำรวจความคิดเห็นจากบุคคลสำคัญในวิชาชีพนั้น (Key Information) เป็นวิธีการของการสำรวจผู้เชี่ยวชาญโดยอาศัยข้อมูลและความรู้จากบุคคลสำคัญในสาขานั้น ๆ ให้ระบุรายชื่อของบุคคลที่เห็นว่ามีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว วิธีการนี้คือ การสำรวจผู้เชี่ยวชาญจากผู้เชี่ยวชาญนั้นเอง

4.2.1.3 การเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยการวิเคราะห์ และสำรวจ ผลงานที่ปรากฏอาจจะเป็นหนังสือพิมพ์เอกสาร หรือผลงานวิจัย เพื่อที่จะได้ข้อมูลว่าบุคคลใดมีผลงานในเรื่องนั้น ๆ ในปริมาณเท่าใด ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบว่าใครบ้างที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา

4.2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่ได้กำหนดแน่นอนลงไปตายตัวแต่ มิลแลน (Millan, 1978 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 99) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัย พบว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงการลดลงของความคาดเคลื่อนของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1 – 5	1.20 – 0.70	0.50
5 – 9	0.70 – 0.58	0.12
9 – 13	0.58 – 0.54	0.04
13 – 17	0.54 – 0.50	0.04
17 – 21	0.50 – 0.48	0.02
21 – 25	0.48 – 0.46	0.02
25 – 29	0.46 – 0.44	0.02

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไปค่าความคลาดเคลื่อนจะลดลงในอัตราที่คงที่ ดังนั้นจึงสรุปได้จากการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายควรจะใช้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 17 คนขึ้นไป

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวมรวมข้อมูลดำเนินการ 3 รอบได้แก่

1. รอบที่ 1 การระดมสมอง ผู้ชำนาญจะได้รับคำถามส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดเพื่อเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับประเด็นหรือปัญหา

2. รอบที่ 2 การประเมินความคิดเห็น หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วจะนำข้อมูลไปเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามแบบสอบถามประเมินค่า 5 ระดับส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนความคิดเห็นอีกครั้ง

3. รอบที่ 3 การประเมินซ้ำ ผู้วิจัยจะพัฒนาแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์คำตอบในแบบสอบถามรอบที่สองเป็นแบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยข้อความเดิมแต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่ง แต่เพิ่มการแสดงค่าสถิติเกี่ยวกับการตอบข้อคำถามในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เช่น แสดงตำแหน่งค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถามส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมตอบอีกโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่ามีความเห็นสอดคล้องกับตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มีควาคิดเห็น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

หรือไม่โดยให้ทบทวนและการพิจารณาทบทวนคำตอบของตนเองอีกครั้งหนึ่งและให้แสดงเหตุผลการตอบในกรณีที่คำตอบของตนตกอยู่สูงหรือต่ำกว่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. มีเวลามากพอสมควร ปกติการใช้เทคนิคเดลฟายจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน

2. เลือกผู้ชำนาญที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง จำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีจำนวนมากพอ ส่วนมากผู้เชี่ยวชาญจะมี 17 คนขึ้นไป

3. เขียนแบบสอบถามให้ชัดเจน และจัดระยะเวลาในการส่งแบบสอบถามแต่ละรอบให้เหมาะสม

4. มีความละเอียดและไม่ลำเอียง

เกี่ยวกับการใช้เทคนิคเดลฟายนี้มีความเหมาะสมกับการกำหนดความมุ่งหมายและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของเหตุการณ์เชิงปริมาณในอนาคตแต่เทคนิคนี้จะพยากรณ์ได้ดีในช่วงเวลาสั้น กล่าวคือ เป็นการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตอันใกล้ เช่น นักพัฒนาหลักสูตรใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อหาข้อตกลงว่าหลักสูตรที่กำลังจะพัฒนาควรประกอบด้วยอะไรบ้าง เป็นต้น ลักษณะการใช้เทคนิคเดลฟายเช่นนี้ใช้เพื่อการคิดสร้างสรรค์มากกว่าที่จะเป็นการพยากรณ์แต่เทคนิคเดลฟายก็ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2533, หน้า 157 – 158)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง สำหรับงานวิจัยด้านต่าง ๆ ในหลายประเทศ เช่น สหภาพโซเวียต ญี่ปุ่น และอีกหลายประเทศในยุโรป โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นนั้น ปี พ.ศ. 2515 ได้มีการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายประมาณ 1,000 เรื่อง แต่ประเทศไทยนั้น งานวิจัยใช้เทคนิคเดลฟายยังมีจำนวนน้อย จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนั้นมีตั้งแต่สิบกว่าคน ไปจนถึงมีจำนวนเป็นร้อย นอกจากนี้ลักษณะและจำนวนรอบของแบบสอบถามที่ใช้ก็แตกต่างกันออกไป มีตั้งแต่ 2 รอบ ไปจนถึง 4 รอบ สถิติที่ใช้นั้นส่วนใหญ่ใช้ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ในการแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ก็มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายดังเช่น

สำหรับในประเทศไทยได้มีงานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย เช่น งานวิจัยของสมสมัย บุญอ่อน (2524) ในเรื่องอนาคตของการฝึกหัดครู และสมบูรณ์ ตันยะ (2524) ได้ใช้เทคนิคนี้ในการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมครูประจำการเพื่อสร้างเสริมความสามารถทางด้านการสอนของครูประถมศึกษา ขนิษฐา วิทยาอนุมาศ (2525) ได้ใช้ในการวิจัยเรื่องแนวโน้มของการศึกษาเอกชน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ปี พ.ศ. 2535 ณัฐฎา สรรพศรี (2525) ใช้ในการศึกษาแนวโน้มของการวิจัยการศึกษาในอนาคต ดิลก บุญเรืองรอด (2525) ได้ใช้ในการหาเกณฑ์จำนวนบุคลากรอาจารย์ขั้นต่ำสำหรับการเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ของหลักสูตรวิทยาลัยครู พงษ์สิริ สำลี (2525) ใช้ในการศึกษาแนวโน้มของการศึกษานอกระบบโรงเรียนของประเทศไทยในอนาคต และวันเดช พิชัย (2526) ได้ใช้ในการหาเกณฑ์การประเมินโครงการประเมินโครงการจัดการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐานในเขตการศึกษา ส่วนสมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2528) ได้ใช้ในการหาเกณฑ์เพื่อสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างความสามารถที่เกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และนิคม ตังคะภิภพ (2528) ได้ใช้ในการพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู ภาคสนามของนิสิตครูสาขามัธยม นอกจากนี้ไพฑูรย์ โพธิสาร (2529) ใช้ในการสร้างแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และ ทวี ถาวโร (2529) ได้ใช้ในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นอกจากนี้ สมพร ศรีใส (2532) ได้นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการนิเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย เขตการศึกษา 10 และลำเพา เอี่ยมสำอางค์ (2532) ได้ศึกษาทรรศนะในการบริหารงานแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ส่วน สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2533) ได้ศึกษาแนวโน้มวิทยาลัยครูในประเทศไทย และ สุรชาติ สังข์รุ่ง (2539) ได้ใช้เทคนิคเดลฟายในการศึกษาถึงระบบการสรรหาข้าราชการครู

สำหรับงานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายในต่างประเทศนั้น ได้มีผู้นำเทคโนโลยีมาใช้ในงานวิจัย เช่น

รอสแมน และบันนิ่ง (Rossman & Bunning, 1978) ได้ใช้เทคนิคเดลฟายในการกำหนดความสามารถด้านความรู้ และทักษะของนักการศึกษาผู้ใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา

ลินท์ (Lynn, 1979 อ้างถึงใน พิรุณรัตน์ สันติลีลา, 2541, หน้า 39) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ทเทอร์น อิลลินอยส์ (Northern Illinois University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการใช้รูปแบบเดลฟาย เพื่อศึกษาวัตถุประสงค์ของการศึกษา เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมซึ่งทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1979 ใช้เวลาในการวิจัยนานกว่า 5 เดือน เพื่อจะให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์หลัก สำหรับการศึกษาทางสภาพแวดล้อมเพื่อใช้เป็นโครงสร้างขอบข่ายการพัฒนาหลักสูตรการกลั่นกรองโปรแกรมและการประเมินผลโปรแกรม

แบทเทอร์บี (Battersby, 1980) คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยแมสเสย์ (Massey University) ประเทศนิวซีแลนด์ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังสำหรับครูประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในขั้นเริ่มต้นเพื่อที่จะศึกษาถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ผู้เชี่ยวชาญในระดับต่าง ๆ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหม่ระดับประถมศึกษาที่จะประสบความเร็จได้นั้นจะต้องมีเทคนิคและวิธีการสอนหลาย ๆ แบบ สามารถใช้อุปกรณ์การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สอนโดยคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของเด็ก มีการวัดผลเพื่อปรับปรุงการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สอนโดยคำนึงถึงความต้องการและความสนใจของเด็ก มีการวัดผลเพื่อปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ และสามารถควบคุมชั้นเรียนได้

ออตโต (Otto, 1980, p. 4287 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเทอร์น อิลินอยส์ (Southern Illinois University) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในอนาคตของบรรณารักษ์ต่อการบริการชุมชนในห้องสมุดวิจัยทางการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อรวบรวมคำทำนายของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และฐานะในอนาคตของบรรณารักษ์สถานศึกษา และทักษะความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานในอนาคต

กิเซลลี (Ghiselli, 1971, pp. 39-94) ได้ศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต และความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง ซึ่งหลักฐานการค้นคว้าในครั้งนี้ แกนนอน (Gannon, 1982, p. 315) ได้นำไปกล่าวไว้ในหนังสือของเขาพร้อมทั้งอภิปรายว่าเป็นการค้นพบล่าสุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่มีค่าต่อการยอมรับและเซอร์จีโอวานนิและคนอื่น ๆ (Sergiovanni & Others, 1987, pp. 384-391) ก็ได้นำเอาผลและวิธีการวิจัยดังกล่าวนี้ไปบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มล่าสุดที่เขาจัดพิมพ์ขึ้น เพื่อเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เป็นปทัสถาน (Norm) สำหรับการตรวจสอบตนเองอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้อธิบายความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร 7 ประการ ไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้นำหรือชี้แนะงานของคนอื่น และความสามารถที่จัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หยั่งเห็น สังเคราะห์และวิเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินความถูกต้องและเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั้นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Selt- Actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตน ให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะนี้จะตรงกันข้าม หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายไม่ยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ไม่ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ ไม่พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัยไม่พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ตนเองต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ไม่ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลวไปนั้น

ซาซส์ (Sachs, 1966, pp. 3-4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดีเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

รอสแมน และ บันนิ่ง (Rossman & Bunning, 1978, pp. 150–151) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ และทักษะที่นักการศึกษาผู้ใหญ่ควรจะมีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย และวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มความสามารถต่าง ๆ โดยใช้เทคนิคเกสตัลท์ โพลาไรเซชั่น (Gestalt Polarization Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้แยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยยึดถือความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่มบุคคล ผลการศึกษาพบว่า มีความสามารถด้านความรู้ และความสามารถด้านทักษะ 6 ประเภทสำหรับนักการศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่

1. ความสามารถด้านการปรับปรุงตนเอง คือ ความสามารถที่มีความจำเป็นในการส่งเสริมให้ตนเองประสบความสำเร็จ ได้แก่

1.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.1.1 ตนเอง

1.1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

1.1.3 พฤติกรรมขององค์กร กลุ่ม และบุคคล

1.1.4 กระบวนการกลุ่ม

1.1.5 แนวโน้มของสังคมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาผู้ใหญ่

1.1.6 ปรัชญาทั่วไป

1.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้คือ

1.2.1 การสื่อสาร

1.2.2 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2.3 การสืบค้นอย่างมีระบบ การประเมินโดยใช้วิจารญาณและการแก้ปัญหา

1.2.4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตัวเอง บุคคลอื่น องค์การในชุมชนหรือชุมชน

1.2.5 การสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.2.6 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการการศึกษาผู้ใหญ่

2. ความสามารถด้านขอบข่ายของงานการศึกษานอกโรงเรียน คือความสามารถที่เกี่ยวกับความเข้าใจต่อการศึกษาผู้ใหญ่ในเรื่อง ขอบข่าย เป้าหมาย หน้าที่และแนวโน้มของการศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่

2.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 หน้าที่ของนักการศึกษาผู้ใหญ่

2.1.2 หลักการของนักการศึกษาผู้ใหญ่

2.1.3 ความสัมพันธ์ของการศึกษาผู้ใหญ่ต่อบุคคล ชุมชน และสังคม

2.1.4 สถาบันทางการศึกษา ในเรื่องหน้าที่ ความสัมพันธ์ร่วมกับสังคมและการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา

2.1.5 แนวโน้มของสังคมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาผู้ใหญ่

2.1.6 เหตุการณ์ปัจจุบันและความสอดคล้องของเหตุการณ์ปัจจุบันกับการศึกษาผู้ใหญ่

2.1.7 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.8 แนวโน้มของกานอุดมศึกษาและการศึกษาต่อเนื่อง

2.1.9 ปรัชญาทั่วไป

2.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะเกี่ยวกับ

2.2.1 การเป็นผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการ

2.2.2 การกำหนดทางเลือกในอนาคตสำหรับข้อปัญหาปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. ความสามารถด้านที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ คือ ความสามารถเกี่ยวกับความเข้าใจผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการทำให้ความสัมพันธ์คงอยู่ การให้การแนะแนวและการแนะแนวและการเป็นผู้นำ ได้แก่

3.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ

3.1.1 จิตวิทยาการศึกษาผู้ใหญ่

3.1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

3.1.3 พฤติกรรมขององค์การ กลุ่มและบุคคล

3.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้คือ

3.2.1 การทำให้เกิดกระบวนการต้องการเป็นตัวเองในผู้ใหญ่

3.2.2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

3.2.3 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง บุคคลอื่น องค์การในชุมชน หรือชุมชน

3.2.4 การจูงใจมนุษย์

3.2.5 การให้คำปรึกษาผู้ใหญ่

3.2.6 การช่วยเหลือบุคคลอื่น กำหนดเป้าหมายของชีวิต

3.2.7 การปรับให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของสังคม

3.2.8 การสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.2.9 การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการการศึกษาผู้ใหญ่

4. ความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมของการศึกษานอกโรงเรียน คือ ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลกับกลุ่ม กลุ่มพลัง และองค์ประกอบแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับกระบวนการของการศึกษาผู้ใหญ่ ได้แก่

4.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ

4.1.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

4.1.2 สภาพสังคมปัจจุบันคือกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ความต้องการของสังคม และแนวโน้มของสังคม

4.1.3 หน้าที่ของนักการศึกษาผู้ใหญ่

4.1.4 ชุมชนคือองค์กรทางสังคม กลุ่ม พลังต่างๆ และวิธีการพัฒนาชุมชนแต่ละกลุ่มพลังต่าง ๆ

4.1.5 พฤติกรรมขององค์กร กลุ่ม และบุคคล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4.1.6 สถาบันทางการศึกษาในเรื่องหน้าที่ความสัมพันธ์ร่วมกันกับสังคมและการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการศึกษา

4.1.7 แนวโน้มของสังคมที่มีผลกระทบต่อการศึกษาผู้ใหญ่

4.1.8 กระบวนการกลุ่ม

4.1.9 เหตุการณ์ปัจจุบันและความสอดคล้องของเหตุการณ์ปัจจุบันกับการศึกษาผู้ใหญ่

4.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะเกี่ยวกับ

4.2.1 การสื่อสาร

4.2.2 การสืบค้นอย่างเป็นระบบ การประเมินโดยใช้วิจารณญาณและการแก้ปัญหา

4.2.3 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง บุคคลอื่น องค์การในชุมชนหรือชุมชน

4.2.4 การแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน

4.2.5 การจูงใจมนุษย์

4.2.6 การให้ความช่วยเหลือกลุ่มในการแก้ปัญหา

4.2.7 การเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำทางวิชาการและผู้ชุมชน

4.2.8 การสนับสนุนกลุ่มทำงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มทำงานทางการศึกษา

4.2.9 การเป็นผู้ให้คำปรึกษาทางวิชาการ

4.2.10 การทำให้องค์กรดำรงอยู่ พัฒนาหรือสร้างองค์กรใหม่

4.2.11 การวิเคราะห์ความต้องการทางการศึกษาของสังคม

4.2.12 การรับผิดชอบต่อสาธารณชน

4.2.13 การทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลกับความต้องการของสังคม

5. ความสามารถด้านการสร้างโครงการศึกษานอกโรงเรียน คือ ความสามารถเรื่องการวางแผนการพัฒนารูปแบบและการดำเนินการเพื่อใช้ประสบการณ์ทางการศึกษาทั้งหลายรวมถึงการสร้างคณะผู้ร่วมงานการพัฒนาทรัพยากร และหน้าที่การบริหารโครงการต่าง ๆ ได้แก่

5.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับ

5.1.1 การดำเนินการใช้โครงการนวกรรมต่าง ๆ

5.1.2 เทคนิคการวางแผนการศึกษา

5.1.3 การพัฒนารูปแบบโครงการนวกรรมต่าง ๆ

5.1.4 ทรัพยากรในชุมชน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.1.5 กระบวนการตัดสินใจ

5.1.6 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.1.7 การใช้สื่อมวลชนเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่

5.1.8 วิธีการอื่นๆในการกำหนดความรู้ที่นอกเหนือจากวิธีวิทยาศาสตร์

5.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้ คือ

5.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการทางการศึกษาของบุคคล

5.2.2 การสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ

5.2.3 การจูงใจมนุษย์

5.2.4 การค้นหาหรือสร้างทรัพยากรทางการศึกษา

5.2.5 การใช้ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุงการสอน

5.2.6 การทำให้องค์กรดำรงอยู่ พัฒนาหรือสร้างองค์กรใหม่

5.2.7 การบริหารหรือดำเนินโครงการทางการศึกษา

5.2.8 การใช้ประโยชน์จากคณะกรรมการที่ปรึกษา

5.2.9 การกำหนดทางเลือกในอนาคตสำหรับข้อปัญหาปัจจุบัน

5.2.10 การเป็นผู้ฝึกสอนครู

5.2.11 การจัดการเกี่ยวกับการเงินของกระบวนการทางการศึกษา

6. ความสามารถด้านกระบวนการของการศึกษา คือ ความสามารถของนักการศึกษาผู้ใหญ่ที่เกี่ยวกับผู้เรียน โดยตรงรวมถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เทคนิคและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิผลกับผู้เรียน วิธีการเรียนและการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน และกระบวนการประเมินผล ได้แก่

6.1 ความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในเรื่อง

6.1.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

6.1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้

6.1.3 วิธีการเทคนิคและเครื่องมือที่เหมาะสมในการประเมินผล

6.1.4 ชุมชน ได้แก่ องค์กรทางสังคม กลุ่มพลังต่าง ๆ และวิธีการพัฒนาองค์กรและกลุ่มพลังต่าง ๆ

6.1.5 กระบวนการตัดสินใจ

6.1.6 การใช้ผลงานวิจัยใหม่ ๆ

6.1.7 กระบวนการกลุ่ม

6.1.8 การใช้วิธีการ เทคนิคและเครื่องมือทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

6.1.9 การใช้สื่อมวลชนเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่

6.2 ทักษะ ประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้

6.2.1 การกระตุ้นให้เกิดกระบวนการต้องการเป็นตัวของตัวเองในผู้ใหญ่

6.2.2 การกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

6.2.3 การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้จากความต้องการ

6.2.4 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง บุคคลอื่น องค์กรในชุมชนหรือชุมชน

6.2.5 การเป็นผู้สอนที่มีประสิทธิผล

6.2.6 การใช้วิธีการสำหรับให้ผู้ใหญ่วิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ของ ตนเองได้

6.2.7 การประเมินประสิทธิผลของผลผลิตทางการศึกษา

6.2.8 การจูงใจมนุษย์

6.2.9 การเสนอสถานการณ์เรียนรู้ให้ผู้เรียนในกลุ่ม

6.2.10 การช่วยเหลือกลุ่มในการแก้ปัญหา

6.2.11 การสืบค้นและการสร้างทรัพยากรทางการศึกษา

แดเนียล และโรส (Daniel & Rose, 1982, pp. 75-88) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการทางการศึกษาผู้ใหญ่เกี่ยวกับความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานการศึกษาผู้ใหญ่ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เก็บรวบรวมข้อมูล 2 รอบ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดี และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาต่อเนื่องซึ่งเป็นสมาชิกของ National University Continuing Education Association จาก 12 รัฐ ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา รวมทั้งในประเทศเปอร์โตริโก และสาธารณรัฐโดมินิกัน จำนวน 78 คน สรุปได้ว่า ความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับนักการศึกษาผู้ใหญ่ ที่จัดอยู่ในอันดับสูงสุดดังต่อไปนี้

1. ความสามารถด้านความรู้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1.1 ธรรมชาติ และความต้องการของผู้ใหญ่

1.2 การพัฒนาวิชาชีพตามจุดมุ่งหมายและหน้าที่ของวิชาชีพ

1.3 แหล่งทรัพยากรในชุมชน

1.4 การสร้างโครงการนวัตกรรม

1.5 หน้าที่ของนักการศึกษาผู้ใหญ่

1.6 การจัดองค์กรในชุมชน โครงสร้างอำนาจ และวิธีการพัฒนาชุมชน

2. ความสามารถด้านทักษะ ได้แก่

2.1 การติดต่อสื่อสาร

2.2 การบริหารหรือการจัดการโครงการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.3 ความเป็นผู้นำกลุ่ม วิชาการ และชุมชน

2.4 การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

2.5 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน

2.6 การเป็นผู้เปิดเผยต่อสาธารณชน

2.7 การเงินในแง่ของกระบวนการการศึกษา

2.8 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง บุคคลอื่น องค์การและชุมชน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University