

หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

ปริญญานิพนธ์  
ของ  
นายสุเมธ งามกนก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2549

หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

บทคัดย่อ  
ของ  
นายสุเมธ งามกนก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กุมภาพันธ์ 2549

นายสุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่.

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา มี 4 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน วิธีการในการฝึกอบรม สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน การสร้างหลักสูตรและการสอน โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล แล้วนำแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จากนั้นนำมาวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงโครงสร้างให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกับนำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือประกอบการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One Group Pretest Posttest Design มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยแบบทดสอบความรู้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลอง และการประเมินผลความพึงพอใจหลังการทดลอง ผลการทดลองปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ร้อยละ 21.46, 5.57 และ 5.00 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้

แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการประเมินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินความพึงพอใจในด้าน เนื้อหาวิชา วิทยากรแต่ละหัวข้อ การมีส่วนร่วมของ ผู้เข้ารับการอบรม เอกสารและสื่อ ประกอบการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม ระยะเวลาในการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ได้รับจากการ ฝึกอบรม การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีอิสระในการทำงาน และการได้รับการ เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมี ข้อเสนอแนะให้มีการแยกประเด็นหัวข้อ ควรมีการสรุปประเด็นของเอกสารฝึกอบรม เพื่อที่จะให้ การเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมี ประสิทธิภาพมากขึ้น

Mr.Sumet Ngamkanok. (2006). *A Training Curriculum for Empowerment to Develop Personal Competencies of Policy and Plan Analysts of the Ministry of Education*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakarinwirot University. Advisor Committee : Assoc.Prof.Dr.Wichai Wongyai, Asst.Prof.Dr.Phairojana Klinkularb, Dr.Boonlue Tong-yoo.

A training curriculum for empowerment aimed to develop personal competencies of Policy and Plan Analysts of the Ministry of Education. The training curriculum was developed through 4 stages of research and development as follows:

Stage 1: Study and Surveying Fundamental Data: The implementation was to study and analyse the principles of empowerment, the methods of training, the important personal competencies of Policy and Plan Analysts and a training curriculum construction. The researcher collected data from printed materials, related literature and individual interview. The researcher analysed and synthesized the data to specify the research concepts.

Stage 2: Constructing a Training Curriculum: A curriculum was created based on the fundamental data including principles and rationale, fundamental concepts, objectives and structure. Appropriateness and relevancy of curriculum to trainees were assessed by 5 experts. Mean, standard deviation and index were analysed. Information from the assessment was utilized to improve the draft curriculum and create a training handbook.

Stage 3: Evaluating the Effectiveness of the Curriculum: The study applied One Group Pretest/Posttest Design. Thirty-nine policy and plan analysts of the Ministry of Education were pretested prior to and posttested after the study and then the satisfaction questionnaire was used. The results of the study depicted that from the training evaluation of personal competencies in terms of knowledge, skills in operation, and personality in operation; the average scores the posttest were significantly higher than the pretest at the level 0.1 and the percentage of difference of scores between pre-test and post-test in the above evaluation, being found that the scores after the post-test were higher than the pre-test at 21.46%, 5.57% and 5.00% respectively, which were higher than the standard required. This implied that the training course had provided the group with the better ability to empower and develop personal competencies

Stage 4: Revising the Curriculum: The training curriculum was evaluated after the experiment by the trainees concerning the suitability and the satisfaction of the contents, the trainers, trainees' participation, training media, training hour and place, advantages, access to information, including working independence and working motivation. The study depicted that the curriculum appeared appropriate in all aspects and the Policy and Plan Analysts' satisfaction towards the above was significantly high. Additional suggestions included distinguishing and summarizing some aspects to empower their personal competencies much more efficient.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

ของ

นายสุเมธ งามกนก

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

วันที่ ..... เดือน ..... กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.รัตนา ศรีเหรียญ)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความเมตตาจากอาจารย์หลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ ที่กรุณาจุดประกายความคิดในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชา อบรมสั่งสอนตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ อาจารย์ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ที่กรุณาดูแลให้คำแนะนำ ติดตามความก้าวหน้าในการทำปริญญานิพนธ์ และที่สำคัญคือ ให้กำลังใจกับศิษย์คนนี้อย่างตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ที่กรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าและตรวจสอบความถูกต้องของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ และอาจารย์ ดร.รัตนา ศรีเหรียญ ที่นอกจากจะกรุณาสละเวลาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าแล้ว ท่านยังเป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำในการทำปริญญานิพนธ์ จนทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม แบบทดสอบความรู้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินความพึงพอใจ และเว็บไซต์ (Web site)

ขอกราบขอบพระคุณวิทยากรทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้ความรู้ในการฝึกอบรมในครั้งนี้ และหัวหน้ากลุ่มงานทุกท่านในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการทดลองใช้หลักสูตร

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาร่วมเป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือในการหาค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบความรู้

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่กรุณาร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ช่วยให้การทดลองประสบผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่คณะครูอาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนผู้วิจัยตลอดมา และบิดา มารดา ผู้เป็นครูคนแรกของผู้วิจัย

นายสุเมธ งามกนก



## สารบัญ

| บทที่                                               | หน้า |
|-----------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ                                              | 1    |
| ภูมิหลัง.....                                       | 1    |
| คำถามการวิจัย.....                                  | 4    |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                        | 4    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                           | 4    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                              | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                                | 6    |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....               | 10   |
| การเพิ่มอำนาจในการทำงาน.....                        | 10   |
| ความหมาย.....                                       | 10   |
| ความสำคัญ.....                                      | 11   |
| หลักการเพิ่มอำนาจ.....                              | 12   |
| องค์ประกอบของการเพิ่มอำนาจ.....                     | 15   |
| กระบวนการเพิ่มอำนาจ.....                            | 16   |
| รูปแบบของการเพิ่มอำนาจ.....                         | 18   |
| ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ.....             | 20   |
| การนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มอำนาจมาใช้ในประเทศไทย..... | 21   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ.....          | 21   |
| การฝึกอบรม.....                                     | 25   |
| ความหมายและความสำคัญ.....                           | 25   |
| กระบวนการในการฝึกอบรม.....                          | 26   |
| วิธีการในการฝึกอบรม.....                            | 26   |
| การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On- the-Job-Training).....    | 29   |
| ความหมาย.....                                       | 29   |
| วิธีการ.....                                        | 29   |
| องค์ประกอบ.....                                     | 31   |
| กระบวนการ.....                                      | 31   |
| การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)..... | 34   |
| ความหมายและความสำคัญ.....                           | 34   |

## สารบัญ(ต่อ)

| บทที่                                                         | หน้า |
|---------------------------------------------------------------|------|
| 2(ต่อ)                                                        |      |
| ประโยชน์และข้อจำกัดของการเรียนรู้โดยผ่านสื่อ                  |      |
| อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning).....                              | 35   |
| รูปแบบของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)... | 36   |
| องค์ประกอบ.....                                               | 37   |
| การฝึกอบรมผ่านเว็บ (Web-based Training).....                  | 37   |
| กรณีศึกษา.....                                                | 44   |
| การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่.....                                 | 45   |
| หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่.....                             | 45   |
| ศาสตร์สำหรับสอนผู้ใหญ่.....                                   | 45   |
| การจัดการความรู้.....                                         | 47   |
| รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน.....                              | 47   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม.....                       | 47   |
| สมรรถนะ.....                                                  | 53   |
| ความหมาย.....                                                 | 53   |
| แนวคิดและหลักการ.....                                         | 53   |
| รูปแบบของสมรรถนะ.....                                         | 54   |
| องค์ประกอบของสมรรถนะ.....                                     | 56   |
| วิธีการพัฒนาสมรรถนะ.....                                      | 58   |
| สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน.....               | 58   |
| การประเมินสมรรถนะ.....                                        | 63   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....                          | 64   |
| การสร้างและพัฒนาหลักสูตร.....                                 | 66   |
| ความหมายของหลักสูตร.....                                      | 66   |
| ความสำคัญของหลักสูตร.....                                     | 67   |
| แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร.....                                  | 68   |
| สิ่งกำหนดหลักสูตร.....                                        | 68   |
| สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาหลักสูตร.....                    | 70   |
| องค์ประกอบของหลักสูตร.....                                    | 72   |

## สารบัญ(ต่อ)

| บทที่  |                                                     | หน้า |
|--------|-----------------------------------------------------|------|
| 2(ต่อ) | รูปแบบของหลักสูตรและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร.....     | 73   |
|        | กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร.....                 | 80   |
|        | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร.....       | 83   |
|        | กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                           | 89   |
| 3      | วิธีดำเนินการวิจัย.....                             | 94   |
|        | ขั้นตอนการวิจัยและสร้างหลักสูตร.....                | 94   |
|        | ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....     | 97   |
|        | ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร.....                      | 98   |
|        | ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ..... | 102  |
|        | ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร.....              | 106  |
| 4      | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                           | 107  |
|        | ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....     | 107  |
|        | ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร.....                      | 109  |
|        | ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ..... | 114  |
|        | ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร.....              | 118  |
| 5      | สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                   | 119  |
|        | วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....                        | 119  |
|        | วิธีดำเนินการวิจัย.....                             | 119  |
|        | สรุปผลการวิจัย.....                                 | 120  |
|        | อภิปรายผล.....                                      | 123  |
|        | ข้อเสนอแนะ.....                                     | 127  |
|        | บรรณานุกรม.....                                     | 129  |
|        | ภาคผนวก.....                                        | 148  |
|        | ประวัติย่อผู้วิจัย.....                             | 195  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                     | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจ<br>ในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br>กระทรวงศึกษาธิการ.....                                                                                | 111  |
| 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาโครงสร้าง<br>หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่<br>วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ.....                                               | 112  |
| 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการ<br>ปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจ<br>ในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br>กระทรวงศึกษาธิการ..... | 115  |
| 4 ค่าสถิติพื้นฐานและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการประเมินความพึงพอใจ<br>ที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะ<br>ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ.....                                   | 117  |
| 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ....                                                                                                                                                                   | 163  |
| 6 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ..                                                                                                                                                                  | 164  |
| 7 แสดงค่าการวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบความรู้<br>ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน.....                                                                                                                           | 166  |
| 8 แสดงค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้<br>ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน.....                                                                                                                         | 169  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                 | หน้า |
|-----------------------------------------------------------|------|
| 1 The AIM Curriculum Model.....                           | 73   |
| 2 Tyler's Ends-Means Model.....                           | 74   |
| 3 Oliva's 1976 model for curriculum development.....      | 75   |
| 4 Oliva's 1992 model for curriculum development.....      | 76   |
| 5 The Saylor and Alexander Model .....                    | 77   |
| 6 Macdonald's Model.....                                  | 79   |
| 7 The Zais Eclectic Model.....                            | 79   |
| 8 กรอบความคิดในการวิจัย.....                              | 93   |
| 9 ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน..... | 95   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 14) ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา และกำหนดให้มี 5 องค์กรหลักที่เป็นนิติบุคคล และให้เลขาธิการของแต่ละสำนักงานเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการ ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก : 53-89) กำหนดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับนโยบายและแผน คือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง พัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารของกระทรวง จัดทำงบประมาณ และแผนปฏิบัติการของกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีหน้าที่จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ ประสานการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนการรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นโยบายและแผนการศึกษาของชาติ ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีหน้าที่หลักในการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลาง การสนับสนุนทรัพยากร และติดตามประเมินผลที่เกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อุดมศึกษา และอาชีวศึกษา

การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ เป็นตัวกำหนดทิศทาง ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต เป็นตัวนำในการพัฒนา และป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต (อนันต์ เกตุวงศ์. 2543 : 7-10) กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและในการพัฒนาที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการได้มีแผนหลักในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมาเป็นระยะจนถึงปัจจุบันนี้คือแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 แต่การพัฒนาการศึกษาของไทยที่ผ่านมาทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนปริมาณของประชากรที่มีคุณภาพและความสามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก ยังด้อยกว่าประเทศอื่น ๆ อยู่

มาก (คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 44) จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งมีผลกระทบมาสู่สังคมไทยอย่างมาก จำเป็นที่การจัดการศึกษาของประเทศ จะต้องเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถพัฒนาคนของประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีพอย่างมีคุณภาพในสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ. 2543ข : 1) ในการจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษานี้ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักในการเสนอแนะนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของรัฐมนตรีจัดทำแผนแม่บทด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ประสานแผนปฏิบัติงานและเสนอแนะนโยบายให้การตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

จากอำนาจหน้าที่ของทั้ง 5 องค์กรหลักในกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวข้างต้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จ

จากการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (บุญจันทร์ บัวหุ้ง. สัมภาษณ์. 2547) ; (ประชา รัตวร. สัมภาษณ์. 2547) ; (สกนธ์ ชุมทัพ. สัมภาษณ์. 2547) ; (สุชุม มูลเมือง. สัมภาษณ์. 2547) พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนยังต้องการเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ข้อมูลในการวางแผน วัฒนธรรมในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประชุมสัมมนาศึกษาศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาศึกษาธิการอำเภอทั่วราชอาณาจักรประจำปี 2533 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2533ก : 10) พบว่า องค์กรกลางระดับกระทรวงยังทำหน้าที่พัฒนางานวางแผนในส่วนภูมิภาคได้ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการยังไม่กระจายอำนาจการวางแผนให้กับส่วนภูมิภาคอย่างแท้จริง บุคลากรด้านการวางแผนด้อยคุณภาพ ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่และขาดการประสานการปฏิบัติงานวางแผน จึงทำให้การวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2533ข : 20-22) ประกอบกับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนยังไม่ได้รับการพัฒนาทั้งในด้านเจตคติ ความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 22)

จากคู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 : 18) หมวด 1 ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปการบริการที่สิ้นสุดในขั้นตอนเดียว (one-stop service) ซึ่งสอดคล้องกับคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 275/2548 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2548 เรื่องมอบหมายให้ข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ใหม่ กำหนดให้ข้าราชการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ขึ้นตรงต่อหัวหน้ากลุ่มโดยสลายหัวหน้างาน

จากการวิเคราะห์บทบาท ภารกิจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้วิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีความรู้พื้นฐานด้านนโยบายรัฐบาล นโยบายและแผนด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด ด้านงบประมาณ ด้านวิจัย ด้านข้อมูลสถิติ และการประเมินผล มีความรู้ ความเข้าใจด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความรู้ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการวิจัย เพราะเป็นวิธีการแสวงหาความจริงด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2) ด้านการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่ในการบริหาร ในการตัดสินใจอย่างมีระบบเกี่ยวกับเป้าหมายและกิจกรรม จะกระทำในอนาคต ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนในระดับกรม (สป.) และในภาพของกระทรวงศึกษาธิการ 3) ด้านการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำมีอิทธิพลในอันที่จะชักจูงโน้มน้าวให้บุคคลอื่นทำงานให้กลุ่มอย่างบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (สุเมธ งามกนก. 2544) พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน ด้านวิจัย ด้านการวางแผน และด้านการเป็นผู้นำ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาความต้องการในการพัฒนาเป็นรายด้านพบว่า มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานด้านการเป็นผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือด้านการวางแผน และด้านวิจัย ตามลำดับ เพราะฉะนั้นแนวทางหนึ่งที่จะทำได้และเป็นประโยชน์คือการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job-Training) เป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น การฝึกอบรมในหน่วยงานจะเกิดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเกิดขึ้นใกล้ ๆ กับสถานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติในเวลาเดียวกัน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่องค์กรนำมาใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในระดับที่เหมาะสมตามความต้องการ (Jacobs. 2003 : 12-161) ซึ่งสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประกอบด้วย การศึกษา ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (วิยะดา รัตนสุวรรณ. 2547 : 82) การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นเรื่องของการสร้างประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างและสนับสนุนกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบสำหรับองค์กร เป็นเรื่องของความสามารถให้กับบุคลากรในการกำหนดปัญหาและการแก้ปัญหา การถ่ายทอดความเข้าใจและการนำความสามารถทั้งหมดมาใช้ให้ตรงกับความต้องการ (ดร.ณรัตน์ พึ่งตน. 2545 : 101) การพัฒนาหลักสูตรเป็นการจัดทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537 : 7) จิตพร พิชญกุล (2547 : 65) ได้ใช้คำว่า การพัฒนาหลักสูตรในความหมายของการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยใช้รูปแบบหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้น มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างและหวังผลในการปฏิบัติ (องอาจ พงษ์พิสุทธิบุปผา. 2541 : 48) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัยเรื่องหลักสูตร



ฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

### คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ควรจะมีอะไรบ้าง

2. หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพเพียงใด

3. หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานที่สร้างขึ้นสามารถที่จะพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการได้สูงขึ้นหรือไม่

จากคำถามการวิจัย ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้หลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

### ความสำคัญของการวิจัย

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ มีความสำคัญดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

3. ได้แนวทางในกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

## ขอบเขตของการวิจัย

### เนื้อหาวิชาที่ต้องการได้รับการอบรม

ด้านความรู้ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool) การใช้อินเทอร์เน็ต และการนำเสนอในที่ประชุม

ด้านทักษะ ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7-8 สังกัดสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 48 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7-8 สังกัดสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

##### 1.1 การเพิ่มอำนาจในการทำงาน

###### 1.1.1 การเข้าถึงข้อมูล

###### 1.1.2 การมีส่วนร่วม

###### 1.1.3 การให้อิสระในการทำงาน

###### 1.1.4 การสร้างแรงจูงใจ

##### 1.2 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8

1.2.1 สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่

1.2.2 สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

1.2.3 สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่ม

##### 1.3 กระบวนการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

###### 1.3.1 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)

###### 1.3.2 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **การเพิ่มอำนาจในการทำงาน** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงาน โดยให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและกระบวนการในการตัดสินใจ โดยมีหลักการ 4 ประการคือ

1.1 **การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร** หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่ให้มากที่สุด ทั้งในเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กร การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคน

1.2 **การให้อิสระในการทำงาน** หมายถึง การให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ในการแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานแล้วเสร็จลุล่วง

1.3 **การมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้คำปรึกษา

1.4 **การสร้างแรงจูงใจ** หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การชักจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความสนใจและกระตือรือร้นในกิจกรรมต่าง ๆ

2. **กระบวนการพัฒนา** หมายถึง มาตรการที่สำคัญเพื่อพัฒนาคุณค่าพนักงานให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน เพื่อยกระดับคุณภาพพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานสูงขึ้นประกอบด้วย

2.1 **การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)** หมายถึง กระบวนการที่ผู้สอนงานได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ เป็นการฝึกอบรมในหน่วยงานที่เกิดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงาน หรือเกิดขึ้นใกล้ ๆ กับสถานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด

2.2 **การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเรียนเสมือนการเรียนในห้องเรียน แต่เป็นระบบ Online learning ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่

3. **เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน** หมายถึง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หรือนักวิชาการศึกษา ระดับ 7-8 สังกัดหน่วยงานวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ

4. **สมรรถนะ** หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเฉพาะ และเป็นดัชนีบ่งชี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5. **สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน** หมายถึง สมรรถนะด้านความรู้ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ ดังนี้

5.1 **สมรรถนะด้านความรู้** หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่

**5.1.1 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่** หมายถึง รู้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของแผนซึ่งจะช่วยผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจ คุณลักษณะของแผนสามารถชี้แนะทิศทางและการพัฒนาที่เหมาะสม การติดตามประเมินผล รู้เทคนิคการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จินตนาการอนาคตภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อม ความลึกซึ่งจะเกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งทักษะจะเกิดจากการฝึกอบรมในการทำงาน (On-the-Job Training) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7 ต้องรู้เทคนิคในการนำกลุ่มแต่ละกลุ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนในระดับเดียวกันและระดับต่ำกว่า รู้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน หลักการด้านวิชาชีพของตน หลักการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ในการทำงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 8 ต้องสามารถเปรียบเทียบทางเลือกที่เหมาะสมได้ ต้องมีประสบการณ์และองค์ความรู้ในการวิเคราะห์วางแผน และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้

**5.2 สมรรถนะด้านทักษะ** หมายถึง มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดังนี้

5.2.1 สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ

5.2.2 สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ให้ขับเคลื่อนไปได้

5.2.3 มีความสามารถในการใช้อินเทอร์เน็ต ในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้

5.2.4 สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ

**5.3 สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ** หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่ม

**5.3.1 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำร่วมกันของเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม

**5.3.2 มนุษยสัมพันธ์** หมายถึง การทำงานที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

**5.3.3 ความรับผิดชอบ** หมายถึง ความมุ่งมั่นในผลงาน ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ปฏิบัติต่อหน้าที่ครบถ้วน เช่น มีวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รู้จักวางแผนการใช้เวลาอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานได้ทันเวลา ใช้เวลาคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ

**5.3.4 ความอดทน** หมายถึง การปฏิบัติงานเต็มที่ไม่วางใจกลางคัน ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ไม่โกรธง่ายและสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม อดทน อดกลั้นต่อคำวิพากษ์วิจารณ์

**5.3.5 ความเสียสละ** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมโดยการให้หรือสละประโยชน์ส่วนตนที่ควรจะได้รับหรือมีอยู่ไปช่วยเหลือทำประโยชน์ให้ผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ได้แก่ การเสียสละกำลังกาย ทรัพย์สินของ เวลา ความสุขสบาย

**5.3.6 ความคิดริเริ่ม** หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการผสมผสานความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในการแก้ปัญหาหรือค้นสิ่งใหม่ ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้หรือการออกความคิดใหม่ ๆ

**6. หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน** หมายถึง แผนหรือแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนและมวลประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ลักษณะของหลักสูตรจะนำสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ มากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในลักษณะการใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency Based Training) นำสมรรถนะทั้ง 3 ด้านมากำหนดในเนื้อหาวิชา และนำมากำหนดในการวัดและประเมินผลว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีสมรรถนะตามที่กำหนดไว้หรือไม่

**6.1 จุดมุ่งหมาย** หมายถึง ความมุ่งหวังที่จะให้เกิดผลแก่ผู้เรียนภายหลังการใช้หลักสูตร หรือสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการและเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดและประเมินผลได้

**6.2 เนื้อหาวิชา** หมายถึง สาระสำคัญของความรู้ที่นำมากระตุ้นหรือเป็นเครื่องมือพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และเกิดคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย

**6.3 กิจกรรมการเรียนการสอน** หมายถึง สภาพการเรียนรู้อันที่กำหนดขึ้นเพื่อนำผู้เรียนไปสู่เป้าหมาย หรือจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนด

**6.4 การวัดและประเมินผล** หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ผู้เรียนได้รับเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาจริงหรือไม่ และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

**7. ประสิทธิภาพ** หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะ ตรงตามที่กำหนดไว้

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการสร้างหลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและวิจัยนี้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

#### 1. การเพิ่มอำนาจในการทำงาน

- 1.1 ความหมาย
- 1.2 ความสำคัญ
- 1.3 หลักการเพิ่มอำนาจ
- 1.4 องค์ประกอบของการเพิ่มอำนาจ
- 1.5 กระบวนการเพิ่มอำนาจ
- 1.6 รูปแบบของการเพิ่มอำนาจ
- 1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ
- 1.8 การนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มอำนาจมาใช้ในประเทศไทย
- 1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ

#### 2. การฝึกอบรม

- 2.1 ความหมายและความสำคัญ
- 2.2 กระบวนการในการฝึกอบรม
- 2.3 วิธีการในการฝึกอบรม
  - 2.3.1 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On- the-Job Training)
  - 2.3.2 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
  - 2.3.3 กรณีศึกษา
- 2.4 การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

#### 3. สมรรถนะ

- 3.1 ความหมาย
- 3.2 แนวคิดและหลักการ
- 3.3 รูปแบบของสมรรถนะ
- 3.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 3.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ
- 3.6 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

3.7 การประเมินสมรรถนะ

3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

#### 4. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

4.1 ความหมายของหลักสูตร

4.2 ความสำคัญของหลักสูตร

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร

4.4 องค์ประกอบของหลักสูตร

4.5 รูปแบบของหลักสูตรและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

4.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร

4.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร

#### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังมีรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### 1. การเพิ่มอำนาจในการทำงาน

#### 1.1 ความหมาย

ความหมายของการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) จะแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร เช่น ธนาคารโลก (World Bank. 2002 : 1-7) ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจว่า คือการเพิ่มทรัพยากรและศักยภาพให้กับคนยากจนเพื่อให้มีโอกาสเข้าร่วม เจริญ แสดงอิทธิพล ควบคุม และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกิจกรรมของสถาบันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของคนจนเหล่านี้ ซึ่งแตกต่างกับองค์กรเอกชนทั่ว ๆ ไปที่ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น (Wood; et al. 2001 : 133-160) ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรและกระบวนการในการตัดสินใจ (Wall; & Leach. 2002 : 1-2) โดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์กรให้มากที่สุด (Organizational Toolpack-empowerment : fad or useful tool? 2004 : 1-3) ; (Evans; & Dean. 2003 : 266-286) การเสริมสร้างพลังอำนาจคือกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อสร้างทางเลือกที่มีประสิทธิภาพและนำผลของการเลือกสู่การปฏิบัติและนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (World Bank. 2003 : 1-3)

อีกความหมายหนึ่งที่คล้ายกันคือ กระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (วรพจน์ รัชธรรม. 2547 : 69) ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545 : 34) ที่ได้ให้ความหมายของการเพิ่มอำนาจในการทำงานว่า หมายถึงกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้นและแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางการคิด เป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็นผลงานที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็น คุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

สรุป การเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือกระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจ โดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์กรให้มากที่สุด

## 1.2 ความสำคัญ

การเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่เป็นกุญแจสำคัญที่จะปลดปล่อยให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงศักยภาพออกมา การเพิ่มอำนาจคือการสร้างความสามารถ มีสมรรถนะ เป็นการช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความมั่นใจในตนเองและขจัดความรู้สึกว่าตนเองไร้ประโยชน์ออกไป เพราะความรู้สึกเช่นนี้ของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการผลิต การเพิ่มอำนาจทำให้คนเกิดพลังที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากคนที่ได้รับการเพิ่มอำนาจมีสำนึกของการกำหนดตนเอง (self-determination) (Karathanos; & Hillis. 2002 : 22-27) ผู้จัดการแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องเพิ่มอำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบในทางลบซึ่งเกิดจากความไม่สมหวังในเป้าหมายที่วางไว้ จากการกำหนดทฤษฎีใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่จึงเป็นยุทธศาสตร์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ในอนาคตและทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและบรรลุผลลัพธ์ที่เกิดจากแรงจูงใจในทางบวก (Wood; et at. 2001 : 133-160) ; (Daft. 2002 : 294-297) ซึ่งปัจจุบันอยู่ในยุคของการเพิ่มอำนาจ องค์กรไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ได้หากไม่สามารถให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ได้ ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมการเพิ่มอำนาจโดยการเสริมประสิทธิภาพของงาน การให้อำนาจกับทีมงานในการบริหารจัดการงานด้วยตนเอง หรือการเพิ่มอำนาจในรูปแบบอื่น ๆ ก็ตาม องค์กรประกอบเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เพิ่มทัศนคติในการทำงานในทางบวกและปรับปรุงความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งสิ้น (Wall; & Leach. 2002 : 1-2) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบให้เจ้าหน้าที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้นและทำให้เจ้าหน้าที่ไม่อยากย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่น ช่วยให้เกิดการประหยัดงบประมาณในหลายด้านด้วยกัน ช่วยในการประหยัดเวลาของผู้จัดการและหลีกเลี่ยงสิ่งรบกวนที่ไม่จำเป็น เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินการใด ๆ โดยไม่ต้องรอการอนุมัติจึงเกิดความเร็วในการปรับปรุงงาน ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้สามารถ



นำไปใช้ได้ตั้งแต่การโรงจนถึงวิศวกร (Organizational Toolpack-empowerment : fad or useful tool? 2004 : 1-3)

### 1.3 หลักการเพิ่มอำนาจ

ถึงแม้องค์กรต่าง ๆ จะเดินทางสู่การเพิ่มอำนาจก็ตาม แต่มีบางองค์กรที่ต้องสูญหายไปในช่วงเดินทาง (Evans; & Dean. 2003 : 266-271) การเพิ่มอำนาจดูเหมือนว่าจะง่าย แต่มีองค์ประกอบอื่นอีกมากมาย เพราะการเพิ่มอำนาจเป็นมากกว่าการบอกเจ้าหน้าที่ว่า พวกเขาได้รับการเพิ่มอำนาจ สำหรับหลักการในการเพิ่มอำนาจนั้น มีดังต่อไปนี้

#### 1. การให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Provide Employees with Business Information)

การเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง (Guffey; & Nienhaus. 2002 : 23-30) ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ พลเมืองที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารย่อมได้เปรียบในด้านการได้รับการบริการจากรัฐ การเรียกร้องสิทธิ และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานบุคลากรของรัฐและไม่ใช่ของรัฐ (World Bank. 2002 : 1-7) ; (World Bank. 2003 : 1-3) การที่จะประสบความสำเร็จในการเพิ่มอำนาจนั้น จะต้องมุ่งเน้นที่การสร้างองค์กรให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ การเพิ่มอำนาจช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร (Evans; & Dean. 2003 : 266-271) หากเจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบริษัท (Employees receive information about company performance) จะต้องไม่มีความลับในเรื่องข้อมูล เพราะการให้ข้อมูลกับเจ้าหน้าที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรการในการทำธุรกิจของบริษัทและยังช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง (Daft. 2002 : 294-297) และการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบ (Provide appropriate feedback) ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเจ้าหน้าที่ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ต้องการทราบว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของผู้จัดการหรือไม่ (Wood; et al. 2001 : 133-160) นอกจากนั้นยังต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคน (share information with everyone) เพราะเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มอำนาจ ผู้นำจะต้องเริ่มต้นการเดินทางโดยการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการเพิ่มอำนาจ ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำจะต้องเริ่มแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านธุรกิจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันด้วย

#### 2. ให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่กำหนด (Create autonomy through boundaries)

ในขณะที่การเพิ่มอำนาจเกี่ยวข้องกับการทำโครงสร้างองค์กรให้เล็กลงจึงทำให้ผู้คนสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ ผู้นำกลับเริ่มต้นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มอำนาจโดยการขยายโครงสร้างให้ใหญ่ขึ้น แทนที่จะทำให้เล็กลงจากการที่มีการปฏิบัติงานโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนั้น ดังนั้น การเพิ่มอำนาจจึงทำให้ความกระฉับเกี่ยวกับความต้องการ

อิสระในการปฏิบัติงานโดยกำหนดขอบเขตของอำนาจตามความเหมาะสม (Blanchard; Carlos; & Randolph. 2001 : 9-24) ส่วนใหญ่บริษัทคู่แข่งในปัจจุบันต่างก็ให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดกระบวนการในการปฏิบัติงาน และกำหนดทิศทางขององค์กรโดยใช้วงจรรคุณภาพ (quality circles) และทีมบริหารตนเองโดยตรง ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานแล้วเสร็จรวดเร็ว (Daft. 2002 : 294-297) การมอบหมายอำนาจให้กับเจ้าหน้าที่เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเพียงพอ มีขั้นตอนการมอบอำนาจ (Fracaro. 2002 : 1-3) 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1. วิเคราะห์เนื้องาน 2. วางแผนมอบหมายงาน 3. มอบหมายงาน 4. ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า 5. ให้รางวัลสำหรับความสำเร็จที่ได้รับ

### 3. ทีมงานเกิดจากการระดมแนวความคิด (Teams become the hierarchy)

การเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิมและนำระบบทีมงานซึ่งมีอิสระในการบริหารตนเองมาใช้ก็เป็นสิ่งสำคัญ การปฏิบัติงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปฏิบัติงานแบบโดดเดี่ยว ความสำเร็จซึ่งเกิดจากความพยายามของทีมงานจะทำให้ทีมงานสามารถให้ความรู้และสร้างกลไกสนับสนุนแก่ผู้ที่ต้องการได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทีมที่มีการให้อิสระในการบริหารตนเองโดยตรงจะไม่เพียงแต่เสนอแนะแนวความคิดมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองเท่านั้น แต่เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบผลงานของตนเองได้ เนื่องจากทีมงานที่มีอิสระในการบริหารตนเองโดยตรงแตกต่างจากทีมงานประเภทอื่น ๆ จึงพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Blanchard; Carlos; & Randolph. 2001 : 9-24) หลักการมีส่วนร่วม (Inclusion/Participation) การเปิดโอกาสให้คนยากจนและกลุ่มคนที่ถูกละเลยทั้งหลายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการสร้างภูมิความรู้ในระดับท้องถิ่น และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป (World Bank. 2002 : 1-7) ; (World Bank. 2003 : 1-3) การพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Develop participative management skills) โดยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่องานประจำของเจ้าหน้าที่ (Wood; et al. 2001 : 133-160) รูปแบบของการมีส่วนร่วมนั้นมีหลายประเภทด้วยกัน ได้มีการนำกระบวนการตัดสินใจในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ โดยนักทฤษฎีได้สรุปกระบวนการสำคัญของการตัดสินใจ (Yukl. 2002 : 80-114) ไว้ 4 ประการคือ

1. ตัดสินใจด้วยตนเอง (Autocratic decision) ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจตามลำพังโดยไม่ฟังคำแนะนำหรือข้อคิดเห็นจากบุคคลอื่น และบุคคลเหล่านี้ก็ไม่มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจและไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การให้คำปรึกษา (Consultation) ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็นและข้อคิดเห็นจากบุคคลอื่น และทำการตัดสินใจตามลำพังหลังจากพิจารณาข้อเสนอนั้นอย่างถี่ถ้วนแล้ว

3. การตัดสินใจร่วมกัน (Joint Decision) ผู้บังคับบัญชาพบปะกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับปัญหาในการตัดสินใจ แล้วตัดสินใจร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลเหนือข้อยุติที่เป็นมติร่วมกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. การมอบอำนาจ (Delegation) ผู้บังคับบัญชาให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับบุคคลหรือกลุ่มคน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดขอบเขตและเกณฑ์ในการตัดสินใจ ทั้งนี้อาจมีความจำเป็นหรือไม่จำเป็นต้องอนุมัติผลการตัดสินใจก่อนที่จะนำผลการตัดสินใจไปดำเนินการก็ได้

นอกจากนี้ อีวานส์; และดีน (Evans; & Dean. 2003 : 266-271) ได้กล่าวถึงหลักการเพิ่มอำนาจไว้ ดังนี้

#### 1. เพิ่มอำนาจอย่างจริงใจสมบูรณ์แบบ (Empower Sincerely and Completely)

การเพิ่มอำนาจจะต้องไม่กระทำเพียงผิวเผินเท่านั้น แต่ต้องกระทำอย่างจริงใจ จะต้องนำกระบวนการที่จำเป็นมาใช้เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุความจำเป็นในการพัฒนาธุรกิจโดยดูความต้องการและความจำเป็นของการพัฒนาของเจ้าหน้าที่แต่ละคนด้วย

#### 2. สร้างความไว้วางใจทั้งสองฝ่าย (Establish Mutual Trust)

ผู้จัดการจะต้องให้ความไว้วางใจที่จะมอบอำนาจและภารกิจให้แก่เจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่จะต้องมีความมั่นใจในตัวผู้จัดการในการยอมรับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การไว้วางใจไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำพูดที่ว่าคุณไว้วางใจเขา แต่จะต้องแสดงออกที่การกระทำด้วย การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Guffey; & Nienhaus. 2002 : 23-30)

#### 3. แนใจว่าเจ้าหน้าที่มีศักยภาพสูง (Ensure that Employees Are Capable)

บริษัทไม่สามารถเพิ่มอำนาจได้ หากเจ้าหน้าที่มีสมรรถนะต่ำ เพราะการที่เจ้าหน้าที่จะต้องรับผิดชอบงานชิ้นสำคัญขององค์กรนั้น จะต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้ดำเนินการดังกล่าวได้ในบรรยากาศของการเพิ่มอำนาจเพื่อพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม เจ้าหน้าที่จะต้องมีทั้งทักษะทางด้านวิชาการ (รวมทั้งความรู้ด้านสถิติ) และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนทักษะการแก้ปัญหา

#### 4. ต้องไม่ละเลยผู้บริหารระดับกลาง (Don't Ignore Middle Management)

แนวคิดเรื่องทฤษฎีองค์กรที่เป็นที่รู้จักกันดีและเป็นที่ยอมรับคือทฤษฎีของ Deming ที่กล่าวว่าไว้วางใจองค์กรคือระบบ หากมีการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กร จะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนอื่นในองค์กรด้วย ดังนั้นผู้จัดการระดับสูงจะต้องพิจารณาว่าในการเพิ่มอำนาจแก่เจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงไป จะส่งผลกระทบต่อผู้จัดการระดับกลางอย่างไร ดังนั้นจึงจำเป็นที่บริษัทจะต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้รู้จักคิดในสิ่งแปลกใหม่และทำหน้าที่ในฐานะบริหารแผนมากกว่าในฐานะผู้ปฏิบัติ ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางจึงต้องมีบทบาทต่อเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเพิ่มอำนาจ ดังนี้

#### 4.1 ดำรงไว้ซึ่งค่านิยมองค์กร

4.2 กำหนดแนวทางแก้ปัญหาตามลำดับชั้น (โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่หลายอย่างและสังกัดหลายแผนก)

#### 4.3 ทำหน้าที่เป็นครูและผู้สอนงาน

### 5. เปลี่ยนแปลงระบบการให้รางวัล (Change the Reward System)

ระบบการให้รางวัลหมายถึงรางวัลทุกรูปแบบที่เจ้าหน้าที่ได้รับ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์ที่จะให้รางวัล

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลัก 10 ประการของการเพิ่มอำนาจ (Potter. 2004) มีดังนี้

1. บอกกล่าวแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าเขามีหน้าที่ต้องทำอะไร
2. ให้อำนาจแก่เขาให้พอเหมาะกับงานที่เขาทำ
3. กำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศ
4. ให้การฝึกอบรมตามที่เขาต้องการ
5. ให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่พวกเขา
6. สะท้อนกลับให้เขาเห็นในผลงานของเขา
7. ชื่นชมกับความสำเร็จของพวกเขา
8. ให้ความไว้วางใจแก่พวกเขา
9. ยอมรับในความผิดพลาดของพวกเขา
10. ปฏิบัติต่อพวกเขาแบบมีศักดิ์ศรีและให้เกียรติแก่พวกเขา

หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานจะต้องให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคน ให้เจ้าหน้าที่มีอิสระในการทำงาน การสร้างทีมงานโดยการระดมความคิดเห็นในการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

### 1.4 องค์ประกอบของการเพิ่มอำนาจ

มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเพิ่มอำนาจไว้แตกต่างกัน ดังนี้ (World Bank. 2002 : 1-7) ; (World Bank. 2003. 1-3)

1. อำนาจในการตรวจสอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่ของรัฐและบุคลากรของภาคเอกชนจะต้องสามารถให้คำตอบที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรได้ หน่วยงานของรัฐและบริษัทเอกชนจะต้องมีกลไกในการตรวจสอบทั้งภายนอกและภายใน และรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำต่อพลเมืองและผู้ใช้บริการได้

2. อำนาจในการสร้างศักยภาพองค์กรของท้องถิ่น (Local Organizational Capacity) หมายถึงความสามารถของประชาชนในการทำงานร่วมกัน ดำเนินการโดยตัวของพวกเขาเอง และระดมทรัพยากรเพื่อแก้ปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการร่วมกัน ชุมชนที่ดำเนินงานร่วมกันย่อมมีโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองในสิ่งที่พวกเขาร้องและสิ่งที่พวกเขาต้องการมากขึ้น

3. เจ้าหน้าที่ได้รับความรู้และทักษะสำหรับทุ่มเทให้กับงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท (Employees receive knowledge and skills to contribute to company goals) บริษัททำการฝึกเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้เพื่อทุ่มเทให้กับงานในการเพิ่มศักยภาพให้กับบริษัท ความรู้และทักษะนำไปสู่สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (competency) ซึ่งเป็นความเชื่อที่ว่าสมรรถนะจะช่วยให้คนปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง การสร้างสมรรถนะสามารถกระทำได้โดยการให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ เช่น ฝึกอบรมเพื่อให้ตระหนักถึงคุณภาพของสินค้า จะทำให้เจ้าหน้าที่ริเริ่มการพัฒนาคุณภาพด้วยตนเอง

4. เจ้าหน้าที่เข้าใจในความหมายและผลกระทบของงาน (Employees understand the meaning and impact of their jobs) เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการเพิ่มอำนาจเห็นว่าการที่ตนทำนั้นมี ความสำคัญและมีความหมาย และเห็นว่าตัวเองมีบทบาทสำคัญในงานชิ้นนั้น

5. ให้รางวัลเจ้าหน้าที่โดยพิจารณาจากความสามารถ (Employees are rewarded based on company performance) ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า การให้รางวัลแบบยุติธรรมและการมีระบบ รับรองผลงานนั้นมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสนับสนุนแนวคิดการเพิ่มอำนาจ การให้รางวัลจะเป็นการ สร้างหลักประกันให้เจ้าหน้าที่ได้ก้าวไปข้างหน้าเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพราะ การให้รางวัลจะคงระดับแรงกระตุ้นให้อยู่ในระดับสูงเสมอ (Daft. 2002 : 294-297)

องค์ประกอบของการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย การให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้เจ้าหน้าที่ได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน ให้ เจ้าหน้าที่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาได้ และที่สำคัญมีการให้รางวัลแบบยุติธรรม

### 1.5 กระบวนการเพิ่มอำนาจ

วู้ด; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001 : 133-160) ได้กล่าวถึงกระบวนการเพิ่มอำนาจไว้ ดังนี้

1. กำหนดเงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกที่ว่าตนมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบทางด้านองค์กร (ได้แก่ การสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นมิตร) ระบบการนิเทศติดตามงาน (เช่น ระบบกฎเกณฑ์นิยม การไม่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้ชี้แจงข้อเท็จจริงหรือเหตุผลความจำเป็น) การให้รางวัล (เช่น การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจเพราะรางวัลที่ได้มีค่าน้อย) และองค์ประกอบ ทางด้านการกำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงาน (เช่น บทบาทที่ไม่ชัดเจน การกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมน้อย และการสร้างคุณค่าให้กับงานมีน้อย)

2. นำยุทธศาสตร์และเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้เพื่อลดผลกระทบทางลบที่เกิดจากขั้นตอนที่ 1

3. แจ้งข้อมูลประสิทธิภาพการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่โดยตรง ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่และเพิ่มความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองให้แก่เจ้าหน้าที่ ซึ่งมี 4 วิธีด้วยกัน ได้แก่

3.1 การเสริมสร้างศักยภาพ กำหนดโครงสร้างในการฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งสลับซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วง

3.2 การมีเจ้าหน้าที่ต้นแบบ ให้เจ้าหน้าที่ได้ฝึกสังเกตเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.3 การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ แจ้งผลการปฏิบัติงานด้วยวาจาและใช้เทคนิคสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและเป็นแรงหนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง

3.4 การใส่ใจอารมณ์ความรู้สึก ใส่ใจในด้านอารมณ์ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่และลดสภาวะทางอารมณ์ที่เป็นอุปสรรคและความกังวล ความกดดัน และความกลัว ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

4. ให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกว่า “ทำได้” และให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

บลองคาต; คาร์ลอส; และแรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 2001 : 9-24) ได้แบ่งกระบวนการเพิ่มอำนาจออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มดำเนินการและกำหนดเส้นทาง (Stage1 : Starting and Orienting the Journey)

ขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงสู่การเพิ่มอำนาจประกอบไปด้วยการเริ่มดำเนินการและกำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งนับว่าเป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ในอีกแง่มุมหนึ่ง สมาชิกภายในทีมและผู้นำจะเกิดความรู้สึกสงสัยว่าเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงจะนำพาพวกเขาไปในทิศทางใดและสงสัยว่าทำไมบริษัทจึงต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทางที่จะเดินไปอย่างยิ่ง ในอีกแง่มุมหนึ่งพวกเขาอาจจะชอบแนวคิดเรื่องการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำแต่ลึก ๆ แล้วก็ยังมีความรู้สึกกังวลที่จะท้อไปในโลกของการเพิ่มอำนาจซึ่งยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

ขั้นตอนที่ 2 ความเปลี่ยนแปลงและความท้อถอย (Stage 2 : Change and Discouragement)

ตลอดเส้นทางที่เดินทางไปจะมีการให้ความรู้แก่ผู้เดินทางเกี่ยวกับทิศทางที่จะเดินไป เมื่อเขาไม่มั่นใจว่าจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร เมื่อขาดความมั่นใจก็จะทำให้ผู้คนท้อแท้และรู้สึกหมดหวัง ในขณะเดียวกันสมาชิกของทีมก็จะเกิดความสงสัยเช่นกันว่าผู้นำจะดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเพิ่มอำนาจได้สำเร็จหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 นำมาใช้โดยผ่านการกลั่นกรอง (Stage 3 : Adopting and Refining Empowerment)

สิ่งที่ท้าทายทุกคนที่เกี่ยวข้องก็คือการที่จะต้องเดินหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเพิ่มอำนาจอย่างเต็มรูปแบบโดยไม่ยึดโยงอยู่กับความสำเร็จ ซึ่งเกิดจากระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่จะต้องก้าวเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงาน ถึงแม้จะอยู่ในระหว่างการเรียนรู้เรื่องการเพิ่มอำนาจก็ตาม ส่วนคนที่เหลืออยู่เพียงจำนวนน้อยก็จะต้องพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นกลุ่มคนที่จะต้องได้รับการสนับสนุน ให้กำลังใจ และกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อจะได้เร่งเดินหน้าต่อไป เป็นช่วงเวลาที่จะต้องกลั่นกรองและสร้างความรู้สึกพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่ร่วมเดินทาง

กระบวนการในการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย การกำหนดเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การนำยุทธศาสตร์และเทคนิคการบริหารจัดการมาใช้ การเสริมสร้างศักยภาพให้เจ้าหน้าที่ การสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ กำหนดทิศทางที่จะเปลี่ยนแปลง และเดินหน้าอย่างต่อเนื่อง

### 1.6 รูปแบบของการเพิ่มอำนาจ

วู้ด; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001 : 133-160) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการเพิ่มอำนาจไว้ 9 ข้อคือ

1. ปลูกฝัง “สติปัญญาในด้านการให้บริการ” (Cultivate a “service wisdom”) การฝึกอบรมเพื่อให้มีทักษะในด้านอื่น ๆ และการเป็นผู้มีทักษะอันหลากหลายจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้สูงขึ้น
2. สนับสนุนให้เกิดความชำนาญงาน (Encourage job mastery) เพื่อสร้างความมั่นใจในศักยภาพที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
3. ได้รับการเอาใจใส่ในด้านอารมณ์ความรู้สึก (Provide emotional support) การที่ผู้จัดการใส่ใจในอารมณ์ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่นั้น จะช่วยลดภาวะความกดดันและความกังวลของเจ้าหน้าที่ลงได้โดยการกำหนดบทบาทของเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน ให้การสนับสนุนและใส่ใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีให้กับเจ้าหน้าที่
4. แลกเปลี่ยนอำนาจ (Share the power) ให้มีการแลกเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้จัดการกับเจ้าหน้าที่นั้น อาจจะมีข้อจำกัดในด้านประสบการณ์ ระดับการศึกษา และความยุ่งยากของงาน
5. ใช้ทักษะการฟังให้เกิดประโยชน์ (Demonstrate active listening skills) เจ้าหน้าที่จะต้องรู้จักเป็นผู้ฟังที่ดีโดยการรับฟังเสียงสะท้อนจากเจ้าหน้าที่ผู้อื่นที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพราะผู้ที่มีประสบการณ์ย่อมให้ข้อคิดและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้

6. รู้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด (Learn how to let go) ผู้จัดการจะต้องรู้ทิศทางของการปฏิบัติงานว่าจะเดินไปในทิศทางใด เมื่อเจ้าหน้าที่ต้องเปลี่ยนสายงานเพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจให้ปฏิบัติกับเจ้าหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ร่วมงานและปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่อย่างเสมอภาคกัน ไม่ใช่ปฏิบัติในฐานะลูกน้อง และยอมรับนับถือว่าเจ้าหน้าที่มีความสามารถอยู่ในระดับสูง และจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

7. กระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย (Encourage diversity of approach) แยกแยะความแตกต่างระหว่างวิธีการและรูปแบบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ออกจากมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ควรจะได้รับอิสระและอำนาจในการกำหนดวิธีและรูปแบบในการปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องลบล้างรูปแบบการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ซึ่งถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาออกไปและยอมรับในรูปแบบการปฏิบัติงานของแต่ละคน

8. กระตุ้นให้มีเจ้าหน้าที่ตัวอย่าง (Encourage modeling) และกระตุ้นให้เกิดการเลียนแบบและปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานเท่าเทียมกับเจ้าหน้าที่ผู้นั้น

9. เพิ่มคุณค่าให้กับงาน (Create job enrichment) เพิ่มคุณค่าให้กับงานโดยกำหนดมาตรการเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สามารถตรวจสอบได้มากขึ้นและให้เจ้าหน้าที่สามารถรับผิดชอบงานได้มากขึ้น

วอล; และลีช (Wall; & Leach. 2002 : 1-2) ได้แบ่งรูปแบบการเพิ่มอำนาจออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกันคือ

1. รูปแบบการบริหารจัดการในทางตรง ซึ่งหมายถึง การมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคคลหรือทีมงานโดยให้ผู้รับมอบงานบริหารจัดการงานกันเอง ส่วนการบริหารจัดการทางอ้อมจะเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. รูปแบบการบริหารจัดการทางอ้อม ประกอบด้วย การแสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร นับตั้งแต่กระบวนการในการสร้างคุณภาพจนกระทั่งถึงคณะกรรมการบริหาร

อีวานส์; และดีน (Evans; & Dean. 2003 : 266-286) กล่าวว่าเพื่อให้มีการเพิ่มอำนาจเกิดขึ้น ผู้จัดการจะต้องดำเนินการใน 2 ประการต่อไปนี้

1. กำหนดและเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขขององค์กรที่ทำให้คนไร้ซึ่งอำนาจ
2. เพิ่มความมั่นใจให้บุคคลว่าเขาจะต้องประสบความสำเร็จในสิ่งที่เขาตั้งใจไว้

รูปแบบของการเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ มีการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะ กระตุ้นให้มีการสอนงาน ให้อิสระในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ และกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



## 1.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ

### ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีความต้องการของอัลเดอเฟอร์ (Alderfer) (Maslow's hierarchy of needs theory and Alderfer's ERG theory)

มาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น (Wood; et al. 2001 : 160-161) ; (Daft. 2002) คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการตามความเป็นจริงในชีวิต เนื่องจากมนุษย์มีพัฒนาการของความต้องการ เมื่อมนุษย์พึงพอใจกับความต้องการในระดับล่างแล้วก็จะพัฒนาความต้องการไปสู่ระดับสูงขึ้นต่อไป สำหรับทฤษฎี ERG นั้นเกิดจากอัลเดอเฟอร์ได้นำทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์มาประยุกต์ใหม่โดยปรับความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์ให้เหลือ 3 ชั้น ได้แก่ ความต้องการทางด้านสรีระ (existence) ความต้องการในระบบสัมพันธ์ (relatedness) และความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth) ทั้งนี้อัลเดอเฟอร์ได้กล่าวว่ามนุษย์อาจจะมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างในเวลาเดียวกันก็ได้ ซึ่งลำดับของความต้องการเหล่านี้อาจจะมี ความแตกต่างกันไปตามลักษณะทางวัฒนธรรม

### ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's acquired needs theory)

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland) มุ่งเน้นที่ความต้องการความสำเร็จ (achievement) ความรักความเอาใจใส่ (affiliation) และความต้องการอำนาจ (power) ซึ่งทฤษฎีได้กล่าวไว้ว่าความต้องการเหล่านี้จะพัฒนาตามประสบการณ์และการฝึกอบรม ผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงย่อมต้องการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบเป็นการเฉพาะส่วนตัว (individual responsibility) ต้องการทราบผลย้อนกลับ (performance feedback) และต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายที่ท้าทาย (challenging goals) ผู้บริหารระดับสูงย่อมต้องอาศัยอำนาจในการสนองความต้องการจึงจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการอำนาจ (power) ดังกล่าวอยู่เหนือความต้องการความรักและความเอาใจใส่ ซึ่งความต้องการอำนาจของแต่ละบุคคลนั้นจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของวัฒนธรรมเช่นกัน

แมคเคลแลนด์ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการความสำเร็จเป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

### ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory)

เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน (motivator-hygiene) โดยเฮิร์ซเบิร์กได้วิจัยโดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์เฮิร์ซเบิร์กพบว่า ปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ

ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่ กับปัจจัยจำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก (extrinsic) เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหารการนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่า ปัจจัยจำจุนมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยจำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ด้วยเหตุนี้ทั้งปัจจัยจำจุนและปัจจัยจำจุน ถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในการทำงาน

เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันมาก ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ตลอดจนระดับของการมีประสบการณ์และความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น วิธีการจูงใจผู้เข้าอบรมจึงต้องใช้เทคนิคและวิธีการให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับแรงจูงใจและความสนใจของแต่ละคนนั่นเอง (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547 : 13-14)

### 1.8 การนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มอำนาจมาใช้ในประเทศไทย

การนำแนวคิดเรื่องการเพิ่มอำนาจมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนน่าจะปฏิบัติดังนี้ (วรพจน์ รัชธรรม. 2547 : 73)

1. ให้ความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างละเอียด เพื่อนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง (ตามโมเดลหรือคำจำกัดความที่ได้ตกลงกันของการเพิ่มอำนาจ หรือที่ได้ตกลงเลือกใช้)
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเท่าที่จำเป็นเพื่อเอื้ออำนวยในการใช้การเพิ่มอำนาจ
3. มีการจัดทำข้อมูลในการประเมินผลความคืบหน้าตลอดเวลาเพื่อวัดความคืบหน้า

### 1.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจ

จารุวรรณ จินตามงคล (2541 : 47-84) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาของผู้ป่วยจิตเภท พบว่า ความสามารถในการเผชิญปัญหาของผู้ป่วยจิตเภทกลุ่มทดลอง ภายหลังการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความสามารถในการเผชิญปัญหาของผู้ป่วยจิตเภทกลุ่มทดลอง ภายหลังการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 73-116) ได้ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล พบว่า การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจ ภายหลังการทดลองสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจภายหลังการ

ทดลอง มีการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ปฏิบัติงานตามปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย บุญศิริเกษ (2545 : 64-89) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยพื้นฐานของครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานและพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 อยู่ในระดับดี 2) พลังอำนาจการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับทุกด้านในปัจจัยพื้นฐานของครูและทุกด้านในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา 3) ปัจจัยพื้นฐานของครูโดยรวมในทุกด้านสามารถอธิบายความแตกต่างของพลังอำนาจการทำงานของครูได้เกินกว่า 50% ทั้งในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองและในเขตอำเภอรอบนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปัจจัยพื้นฐานของครูมีผลต่อพลังอำนาจการทำงานมาก 4) โรงเรียนในเขตอำเภอเมือง พบว่าเฉพาะกระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเท่านั้น ที่สามารถเพิ่มพลังอำนาจการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนโรงเรียนในเขตอำเภอรอบนอก กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้งหมด ซึ่งได้แก่กระบวนการทำงานอย่างมีอิสระ กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และกระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบต่างก็สามารถอธิบายพลังอำนาจในการทำงานเพิ่มได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อรวมโรงเรียนทั้งหมดของการวิเคราะห์เข้าด้วยกัน ผลที่ได้เป็นเช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์ของโรงเรียนในเขตอำเภอรอบนอก คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้ง 3 กระบวนการ สามารถเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยเฉพาะกระบวนการด้านการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ สามารถอธิบายพลังอำนาจการทำงานของครูได้มากกว่ากระบวนการอื่น ๆ

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2547 : 150-166) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 2 มิติ (กระบวนการและผลลัพธ์) 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ จัดอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบได้ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุนและความรู้สึกมีคุณค่าในตน

พาร์ค (Park. 1998 : Online) ได้ศึกษาการเพิ่มอำนาจให้กับครูและผลกระทบที่เกิดกับชีวิตของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ผู้วิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจให้กับครูมี 3 ประการคือ ด้านเนื้อหา ด้านวิธีการสอน และการมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา ซึ่งการมีอำนาจใน 3 ประเด็นดังกล่าวทำให้ครูมีทัศนคติในทางบวกต่อวิชาชีพครู อย่างไรก็ตามการเพิ่มอำนาจให้กับครูไม่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

วันเดอร์ (Wunder. 1998 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มอำนาจและชุมชนวิชาชีพ : ภัยจากการสร้างประสิทธิภาพการสร้างแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจส่งผลกระทบในทางบวกต่อครูเป็นรายบุคคลมากกว่าส่งผลกระทบต่อครูในภาพรวมทั้งโรงเรียน

ฮอน (Hohn. 1999 : Online) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความตระหนักของเด็กในการเพิ่มอำนาจในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า เด็กนักเรียนมีความรู้สึกเกี่ยวกับอำนาจในวงจำกัด ถึงแม้ว่าจะมีการแสดงออกเป็นนัยเกี่ยวกับการมีสิทธิที่จะเลือกวิชาเรียนก็ตาม การมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในชั้นเรียนและอิทธิพลต่อกิจกรรมของสถานศึกษาก็อยู่ในวงจำกัด นักเรียนเห็นว่าตัวเองไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาโดยรวมแต่อย่างใด

ลุยเซน (Looyesen. 1999 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ : กรณีศึกษาครูใหญ่และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาไอโอวา (ภาวะผู้นำและการเพิ่มอำนาจให้กับครู) ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ได้ให้การสนับสนุนการเพิ่มอำนาจให้กับสถานศึกษาโดยให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกด้าน ยกเว้นในเรื่องงบประมาณของสถานศึกษา และการคัดเลือกครู นอกจากนั้นทั้งครูผู้สอนและครูใหญ่รู้สึว่าการตัดสินใจร่วมกันเป็นรูปแบบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างภาวะผู้นำในระบบการศึกษา

รอส (Ross. 1999 : Online) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับครู ประสิทธิภาพของครู ภาวะผู้นำของครู และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในภาวะถดถอยตลอดระยะเวลาที่มีการเพิ่มอำนาจให้กับครู การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับครู และการเปลี่ยนบทบาทของครูจากผู้สอนมาเป็นผู้นำ โดยลักษณะภาวะถดถอยดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวทำนาย/พยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญแต่อย่างใด

มาร์ติน; และครอสแลนด์ (Martin; & Crossland. 2000 : Online) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับครู ความรู้สึกรับผิดชอบของครูในผลกระทบและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดกับนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบในการเพิ่มอำนาจให้กับครูและความรู้สึกรับผิดชอบของครูต่อผลลัพธ์ที่เกิดกับนักเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อบรรยากาศในสถานศึกษา และนอกจากนี้ยังจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับครูอีกด้วย

เบเยร์สเท็ด (Beyerstedt. 2004 : Online) ได้ศึกษาการเพิ่มอำนาจในที่ทำงาน : การขยายกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (กรณีศึกษาของคาเรน ฮอร์นีย์) ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่จะต้องเข้าใจถึงหลักการของการเพิ่มอำนาจอย่างถ่องแท้ และแนวคิดทางจิตวิทยานับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มอำนาจในองค์กร เพราะทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจมากขึ้นและเป็นการจุดประกายให้องค์กรได้ตระหนักว่าความจำเป็นจริง ๆ สำหรับการเพิ่มอำนาจในองค์กรคืออะไร และองค์กรต้องดำเนินการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดการเพิ่มอำนาจในองค์กรของตน

ฟรานซ์ (Franz. 2004 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่บนความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความยุติธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มอำนาจนำมาซึ่ง

ความยุติธรรมได้ ประเทศส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษา พบว่า มีผลกระทบโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับองค์กรและความต้องการทุ่มเท และความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจให้กับองค์กรกับความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมเชิงการกระจายเป็นสื่อกลางเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มอำนาจในองค์กรและความพึงพอใจในงานสำหรับประเทศที่มีการกระจายอำนาจ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การเพิ่มอำนาจส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหา ความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจหลักการเพิ่มอำนาจอย่างแท้จริง และแนวคิดทางจิตวิทยาก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มอำนาจในองค์กร

การเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และกระบวนการในการตัดสินใจโดยให้อำนาจไปยังบุคคลที่อยู่ระดับต่ำสุดขององค์กรให้มากที่สุด

การเพิ่มอำนาจให้เจ้าหน้าที่ จะต้องเข้าใจถึงหลักการของการเพิ่มอำนาจอย่างถ่องแท้ และต้องคำนึงถึงแนวคิดทางจิตวิทยาด้วย หลักการสำคัญของการเพิ่มอำนาจ ได้แก่ การให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพราะข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ โดยให้เจ้าหน้าที่ได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กร มาตรการต่าง ๆ จะทำให้เจ้าหน้าที่ทราบระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ทราบก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้เจ้าหน้าที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและเพิ่มความมั่นใจว่าตนปฏิบัติงานได้ตามความคาดหวังของผู้บริหารหรือไม่ นอกจากนั้น ยังต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคน เพราะเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มอำนาจ การให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ เช่นการให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อให้งานแล้วเสร็จรวดเร็ว โดยมีขั้นตอนการมอบอำนาจ 5 ขั้นตอนคือ วิเคราะห์เนื้องาน วางแผนมอบหมายงาน มอบหมายงาน ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า ให้รางวัลกับความสำเร็จที่ได้รับ ทีมงานเกิดจากการระดมความคิด โดยการปฏิบัติงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปฏิบัติงานแบบโดดเดี่ยว ความสำเร็จของทีมจะทำให้ทีมงานสามารถให้ความรู้และสร้างกลไกสนับสนุนแก่ผู้ที่ต้องการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทีมที่มีอิสระในการบริหารตนเองนอกจากจะมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง ประเมินตนเอง และพร้อมรับการตรวจสอบ การมีส่วนร่วมก็สิ่งสำคัญ การพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบ โดยตรงต่องานประจำของเจ้าหน้าที่ การสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลเจ้าหน้าที่โดย

พิจารณาจากความสามารถ การให้รางวัลแบบยุติธรรมและการมีระบบรับรองผลงาน มีบทบาทสำคัญยิ่งในการสนับสนุนแนวคิดการเพิ่มอำนาจ เพราะจะคงระดับแรงกระตุ้นให้อยู่ในระดับสูงเสมอ และจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าหน้าที่

การเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่โดยการให้ความรู้และทักษะจะนำไปสู่สมรรถนะในการปฏิบัติงาน การสร้างสมรรถนะกระทำได้โดยการให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ การกำหนดโครงสร้างในการฝึกอบรมและกระบวนการเรียนรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่จะทำให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

การเพิ่มอำนาจในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้จะใช้หลัก 4 ประการคือ 1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 2. การให้อิสระในการทำงาน 3. การมีส่วนร่วม และ 4. การสร้างแรงจูงใจ

## 2. การฝึกอบรม

### 2.1 ความหมายและความสำคัญ

การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการฝึกทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่และที่เพิ่งเข้ามาใหม่ (Dessler. 1999 : 128-135) เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงลักษณะการทำงานให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลและนโยบายขององค์กร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 210-223) ถือเป็นมาตรการสำคัญต่อจากการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณค่าพนักงานให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพพนักงานให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานสูงขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าทุกองค์กรในทุกระดับของหน่วยการผลิตเห็นความสำคัญและจัดการฝึกอบรมกันอย่างกว้างขวางและต่อเนื่องจะส่งผลอย่างใหญ่หลวงในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543 : 66) การฝึกอบรมมิใช่การหาความรู้หรือการศึกษาแก่บุคคลเพียงอย่างเดียว การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมสำคัญด้านทรัพยากรบุคคลที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสมควรต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ในการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่มีพฤติกรรมที่องค์การต้องการและสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์การ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2545 : 147) การฝึกอบรมสามารถช่วยให้ผู้คนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ดังนี้ (Leopold; Harris; & Watson. 1999 : 219)

1. เหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับความมั่นคงขององค์กร
  2. เพื่อให้บรรลุผลส่วนตัวภายในองค์กร
  3. ช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้และรับมือได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 132-133) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการฝึกอบรม ดังนี้
1. การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  2. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมให้เกิดการประหยัด

3. การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน
4. การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่ของหัวหน้างาน
5. การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของงาน

## 2.2 กระบวนการในการฝึกอบรม

เดสเลอร์ (Dessler. 1999 : 128-135) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาว่ามี 5 ขั้นตอนคือ

1. วิเคราะห์ความจำเป็น โดยระบุทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
2. ออกแบบการสอน จัดทำเป็นหลักสูตรและจัดทำแผนพัฒนาโครงการตามแผนที่วางไว้
3. ทำให้เป็นจริง แนะนำและชี้แจงการฝึกอบรมต่อตัวแทนเจ้าหน้าที่ ทบพทวนแก้ไขปรับปรุงโดยใช้ผลจากการนำร่องเพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึก
4. นำไปสู่การปฏิบัติ ควรกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการฝึกวิทยากรฝึกอบรม ซึ่งจะเน้นการนำเสนอความรู้และทักษะนอกเหนือจากเนื้อหาการฝึกอบรม
5. ประเมินผลและติดตาม ใช้เครื่องมือในการวัดผลสะท้อนกลับหรือการทดสอบก่อน-หลัง เพื่อวัดว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 66) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการฝึกอบรม จำนวน 3 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินความต้องการฝึกอบรม หรือการแสวงหาความต้องการของการฝึกอบรม
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การประเมินผล

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2545 : 147) กล่าวว่ากระบวนการฝึกอบรมเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การดำเนินการ การควบคุม และการประเมินผลว่าโครงการฝึกอบรมที่จัดทำได้รับผลตามความต้องการอย่างไร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้สามารถพัฒนาให้โครงการฝึกอบรมเกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสูงสุด

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของพนักงานทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และบุคลิกลักษณะ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีขั้นตอนในการพัฒนา คือ การประเมินความต้องการ การฝึกอบรม และการประเมินผล

## 2.3 วิธีการในการฝึกอบรม

เดสเลอร์ (Dessler. 1999 : 128-135) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่าประกอบด้วย 1) การฝึกอบรมจากการทำงาน 2) การฝึกงาน 3) เทคนิคอุปกรณโสตทัศนวัสดุ 4) การฝึกอบรมทางไกล 5) การเรียนรู้การประชุมทางไกลโดยวีดีโอ 6) แบบจำลองการฝึกอบรม 7) ใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานการฝึกอบรม 8) การฝึกอบรมผ่านทางซีดีรอม (CD-ROM) และอินเทอร์เน็ต 9) การฝึกอบรมโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ

แฮริส (Harris. 1997 : 310-321) กล่าวว่า การฝึกอบรมจำแนกเป็น

1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน คือ การสอนแบบตัวต่อตัว การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน

2. การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ ใช้วิธีการบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ ใช้เครื่องมือจำลองและสรุปด้วยวิธีการเพิ่มเติมบางอย่าง

วิลสัน (Wilson. 2000 : 1-11) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่ามีทั้งหมด 34 วิธีคือ 1) กลุ่มเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 2) Action Maze 3) การระดมความคิด 4) สถานการณ์จำลองแบบเกมส์ทางธุรกิจ 5) Buzz Groups 6) ศึกษากรณีตัวอย่าง 7) ซีดีรอม 8) การฝึกอบรมโดยใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ 9) การประชุมทางคอมพิวเตอร์/กลุ่มข่าวสาร 10) ค้นพบการเรียนรู้ด้วยตนเอง 11) การอภิปราย 12) Fish Bowl Exercises 13) การสอน 14) แบบฝึกหัด 15) แบบฝึกหัดที่ได้มาจากประสบการณ์ 16) फिल्मและวิดีโอ 17) In-tray Methods 18) ห้องปฏิบัติการทางภาษา 19) การบรรยาย 20) การประชุมโดยใช้สื่อผสมและวิดีโอ 21) การประชุมอภิปรายแบบเปิดกว้าง 22) โครงการการพัฒนานอกสถานที่ 23) โครงการ 24) Prompt List 25) การกระจายเสียง/แพร่ภาพทางวิทยุและโทรทัศน์ 26) บทบาทสมมติ 27) การสลับบทบาท 28) การเรียนรู้/การอ่านด้วยจัดการตนเอง 29) แบบจำลอง 30) กลุ่มศึกษา 31) จัดตั้งเป็นองค์กรเฉพาะ 32) T-group Training 33) การฝึกอบรมในสภาพเสมือนจริง 34) Web-based Learning

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 94-96) ใช้วิธีการฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 14 วิธีคือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอภิปราย 3) การสนทนากลุ่ม 4) การบรรยาย 5) กลุ่มสัมพันธ์ 6) การสัมมนา 7) การประชุมแบบมีส่วนร่วม 8) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 9) การแสดงบทบาทสมมติ 10) การฝึกปฏิบัติ 11) การฝึกปฏิบัติจริง 12) กรณีศึกษา 13) การศึกษาดูงาน 14) วิธีการเรียนรู้อื่น ๆ

จากการสัมภาษณ์หน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 5 แห่ง (กมลวรรณ รามเดชะ. สัมภาษณ์. 2547); (ชูลี นาคทิพวรรณ. สัมภาษณ์. 2547); (เพชรพริ้ง สารสิน. สัมภาษณ์. 2547); (มณูญ สรรค์คุณากร. สัมภาษณ์. 2547); (สุภาวดี ฉายวิมล. สัมภาษณ์. 2547) พบว่าใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ใช้วิธีพัฒนาพนักงาน ดังนี้

- 1.1 การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training)
- 1.2 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)
- 1.3 การฝึกปฏิบัติ (Workshop)
- 1.4 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)



2. บริษัท แอ็ดวานซ์อินโฟ จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีพัฒนาพนักงาน ดังนี้
  - 2.1 การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training)
  - 2.2 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)
  - 2.3 ดูงานต่างประเทศ
  - 2.4 ฝึกอบรมในต่างประเทศ
  - 2.5 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
  - 2.6 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
  - 2.7 การพัฒนาตนเอง (Self Development)
3. บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด ใช้วิธีพัฒนาพนักงาน ดังนี้
  - 3.1 ปรุมนิเทศ
  - 3.2 ปฏิบัติงานภาคสนาม
  - 3.3 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)
  - 3.4 การฝึกอบรมตามหน้าที่ (Funtional Training)
  - 3.5 การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-Funtional Training)
  - 3.6 พัฒนาคนให้เป็นผู้นำ (Leader) โดยใช้หลักสูตรต่าง ๆ
  - 3.7 ใช้การเรียนรู้ในแต่ละวิธี เช่น โครงการต่าง ๆ และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
4. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีพัฒนาพนักงาน ดังนี้
  - 4.1 การฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training)
  - 4.2 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)
  - 4.3 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
  - 4.4 การให้ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาโท
  - 4.5 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
  - 4.6 การมอบหมายงานพิเศษ
  - 4.7 การเป็นวิทยากร
  - 4.8 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพิ่มผลผลิต
  - 4.9 อื่น ๆ

5. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีพัฒนาพนักงานโดยเน้นให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยฝึกอบรมในลักษณะการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) โดยใช้การอภิปรายกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่ม การระดมความคิด และสถานการณ์จำลอง

จากการศึกษาวิธีการฝึกอบรมพนักงานทั้ง 5 แห่ง พบว่า ทุกแห่งเน้นวิธีการฝึกอบรมโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based Training) โดยการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง และกำหนดหลักสูตรการพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้สมรรถนะตามที่กำหนด

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้วิธีการในการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2 วิธีคือ

1. การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) เนื่องจากจากการสำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (สุเมธ งามกนก. 2544) พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานโดยการฝึกปฏิบัติจริงเป็นอันดับ 1

2. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เนื่องจากเป็นนโยบายหลักของกระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 1-2) ในการจัดและส่งเสริมบริการการศึกษาให้ทั่วถึงโดยการให้การศึกษากทางไกล และการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน

การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมทั้ง 2 วิธี มีแนวคิดดังนี้

### **2.3.1 การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)**

#### **2.3.1.1 ความหมาย**

หมายถึงกระบวนการที่ผู้สอนงานได้ถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้กับผู้อื่น การฝึกอบรมในหน่วยงานจะเกิดขึ้นในสถานที่ปฏิบัติงานหรือในหน่วยงานนั้น ๆ หรือเกิดขึ้นไกล ๆ กับสถานที่ปฏิบัติงานมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติในเวลาเดียวกัน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่องค์กรนำมาใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในระดับที่เหมาะสมตามความต้องการ (Jacobs. 2003 : 12) การฝึกอบรมประเภทนี้จะกระทำโดยการให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานจริง ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้ผู้รับการอบรมปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น (ชูชัย สมितिไกร. 2542 : 9) ; (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2544 : 52)

#### **2.3.1.2 วิธีการ**

วิธีการหรือรูปแบบของการฝึกอบรมในที่ทำงานนั้น มีหลายรูปแบบด้วยกัน รูปแบบหนึ่งที่เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน (Jacobs. 2003 : 12-161) ซึ่งอาศัยโครงสร้างเป็นฐาน (Structured On-the-Job Training หรือ S-OJT) หมายถึงกระบวนการในการวางแผนเพื่อพัฒนาสมรรถนะของงานแต่ละหน่วย โดยการฝึกอบรมพนักงานภายในหน่วยงานหรือใกล้ ๆ กับหน่วยที่ปฏิบัติงาน

S-OJT มี 4 รูปแบบคือ 1) มีผลการฝึกอบรมที่เชื่อถือได้และทำนายได้ 2) สามารถนำผลการฝึกอบรมมาพัฒนางานแต่ละหน่วยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ 3) เน้นการฝึกอบรม

แบบตัวต่อตัวระหว่างผู้สอนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่ และ 4) เนื้อหาการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและเน้นการฝึกปฏิบัติจริง (Training Employees. 2004 : Online)

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2544 : 52) อดีตผู้บริหารฝ่ายสำนักงานผู้บริหารใหญ่ ธนาคารกรุงไทยจำกัด ได้กล่าวถึงวิธีการในการฝึกอบรมในงาน ดังนี้

1. หัวหน้างานควรกำหนดเวลาว่างของตนเอง เพื่อเตรียมงานที่จะมอบหมายให้พนักงานไปปฏิบัติ เช่น อาจมาถึงที่ทำงานก่อนเวลาทำงาน 30 นาที และควรมีเวลาที่แน่นอนสำหรับให้พนักงานเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาด้วย

2. งานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น หัวหน้างานควรได้รู้และปฏิบัติงานนั้นแล้วทุกขั้นตอน และเมื่อมอบหมายงานให้พนักงาน ควรชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในการทำงาน วิธีการทำงาน และมาตรฐานของงานอย่างชัดเจน

3. การติดต่อสื่อสารกับพนักงานควรทำด้วยความจริงใจ รับฟังปัญหาของพนักงานเพื่อการชี้แนะอย่างถูกต้อง อย่าทำตนเป็นคนที่มึนงงมากจนพนักงานไม่กล้าเข้าขอคำปรึกษา

4. การมอบหมายงานแก่พนักงานผู้ใด หัวหน้างานควรต้องทราบขีดความสามารถของพนักงานผู้นั้นก่อน และมอบหมายงานให้ตรงกับระดับความสามารถของพนักงาน

5. เมื่อพนักงานเข้ามาขอคำปรึกษา หัวหน้างานควรใช้เป็นโอกาสให้พนักงานทำความเข้าใจกับวัตถุประสงค์ของงาน และคิดตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง แทนที่หัวหน้างานจะเป็นผู้ให้คำตอบโดยตรง ซึ่งพนักงานก็ไม่เข้าใจว่าคำตอบนั้นได้มาอย่างไร

6. เป้าหมายในการทำงานนั้น หัวหน้างานต้องเน้นเป้าหมายทั้ง 3 ด้าน ทั้งในด้านคุณภาพ (Quality) กำหนดการส่งมอบ (Delivery) และต้นทุน (Cost) เพื่อให้พนักงานมองปัญหาอย่างรอบด้านด้วย

7. ในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยชี้แนะที่ละจุด เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และไม่เกิดความเสียหาย หากหัวหน้างานปล่อยให้พนักงานคิดเองทำเองทั้งหมด โอกาสที่จะผิดพลาดย่อมมีมาก

8. หัวหน้างานควรมีตารางควบคุมการทำงานประจำวัน และการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อจะได้สามารถสนับสนุนและนำเสนอแนะงานแก่พนักงานได้ในเวลาที่เหมาะสม ในบางกรณี หัวหน้างานควรมีส่วนช่วยพนักงานในการขจัดปัญหาที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

9. หัวหน้างานควรทำตนเหมือนหัวหน้าทีมที่ต้องดึงความสามารถของลูกทีมแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่ และประสานงานในทีมให้มุ่งสู่ความสำเร็จให้ได้

10. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญควรมีการจัดบันทึกรวบรวมเป็นเอกสารและมีการปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อเป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้เรียนรู้ โดยอย่าให้ความรู้สูญหายไปกับพนักงานที่ต้องโยกย้าย หรือเปลี่ยนงานไป

### 2.3.1.3 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) มี 3 ประการ (Jacobs. 2003) คือ ปัจจัยตัวป้อน (Training Input) กระบวนการฝึกอบรม (Training Process) และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม (Training Outcomes) ดังนี้

#### ปัจจัยตัวป้อน (Training Input)

ประกอบไปด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ฝึกอบรมในหน่วยปฏิบัติงาน ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างและเนื้อหาขององค์กร และเทคโนโลยีการสื่อสารที่อาจจำเป็นต้องใช้เพื่อให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับงานของแต่ละหน่วย

#### กระบวนการฝึกอบรม (Training Process)

กระบวนการฝึกอบรมของ S-OJT ผู้ฝึกอบรมจะส่งคู่มือการฝึกอบรมให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาเนื้อหาของการฝึกอบรม การกระทำของผู้ฝึกอบรมก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งบ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วย

- 1) การแสดงออกถึงความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 2) การจัดส่งคู่มือการฝึกอบรมไปให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 3) การแสดงออกของผู้ฝึกอบรมเพื่อตอบย้ำว่าเจ้าหน้าที่ได้เกิดการเรียนรู้แล้ว

#### ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม (Training Outcomes)

ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการผสมผสานของปัจจัยตัวป้อนในระหว่างการฝึกอบรม ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมจะสะท้อนผ่านทางผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงออกถึงความสามารถดังต่อไปนี้

- 1) แสดงออกถึงผลลัพธ์สุดท้ายของการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 2) สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่มาตรฐานของงานกำหนด
- 3) บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาตามที่ตนได้ตั้งใจไว้

### 2.3.1.4 กระบวนการ

ซิสตัน (2545 : 21-24) ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกปฏิบัติในงานจริงว่า ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันไปอย่างเป็นธรรมชาติ คือ 1. เตรียมพร้อมสำหรับการฝึกพนักงาน 2. เปิดชั้นเรียน 3. นำเสนอเนื้อหาสาระ 4. ฝึกทักษะ 5. ประเมินผลการปฏิบัติงาน 6. ทบทวนสาระสำคัญ ดังนี้

### 1. เตรียมพร้อมสำหรับการฝึกหัดพนักงาน

เมื่อได้รับมอบหมายให้ไปฝึกหัดพนักงาน ผู้สอนจะต้องเตรียมพร้อม โดยทบทวนสาระสำคัญ พิจารณาถึงสิ่งที่จะพูดจะสอน และกำหนดว่าจะทำอย่างไรจึงจะสาธิตกระบวนการทำงานที่ถูกต้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### 2. เปิดชั้นเรียน

เมื่อผู้รับการฝึกอบรมมาถึง ทั้งสองฝ่ายจะใช้เวลาเล็กน้อยในการทำความรู้จักกัน จากนั้นผู้สอนก็จะกล่าวถึงเรื่องที่จะเรียน และอธิบายถึงความสำคัญของเรื่องนั้น นอกจากนี้ผู้สอนก็อาจสอบถามว่า ผู้รับการฝึกอบรมรู้อะไรมาบ้างแล้ว เพราะสิ่งนี้อาจทำให้ผู้สอนรู้ว่าควรเริ่มสอนที่เรื่องใด

### 3. นำเสนอเนื้อหาสาระ

ผู้สอนจะอธิบายและแสดงวิธีการทำงานให้ดูอย่างละเอียดรอบคอบ โดยในระหว่างนี้ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องให้ความสนใจ และสอบถามสิ่งที่ตนสงสัย ส่วนผู้สอนก็ต้องคอยหยุดเป็นช่วง ๆ เพื่อไม่ให้เนื้อหาสาระอัดแน่นมากเกินไป และผู้รับการฝึกอบรมจะได้มีเวลาทำความเข้าใจในสิ่งที่สอนไป

### 4. การฝึกทักษะ

กระทำได้โดยการให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติงานจริง โดยมีผู้ให้คำแนะนำ เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

### 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การฝึกทักษะและประเมินผลมักเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน โดยในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมแสดงวิธีการทำงาน ผู้สอนก็อาจถามหรือให้ผู้รับการฝึกอบรมอธิบายแต่ละขั้นตอน พร้อมกับสังเกตการทำงาน/คำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับการฝึกอบรมเข้าใจ/ทำได้ถูกต้องแล้ว ในขณะเดียวกันผู้สอนก็จะให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะตอนที่ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติได้ดี เมื่อสิ้นสุดการทดลองปฏิบัติครั้งแรกผู้สอนจะอธิบาย ให้คำแนะนำ และแสดงให้ผู้รับการฝึกอบรมเห็นว่าเขาจะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างไร จากนั้นจึงให้ฝึกปฏิบัติซ้ำเพื่อที่ผู้รับการฝึกอบรมจะได้พัฒนามากขึ้น กระบวนการนี้จะดำเนินไปจนกว่าผู้สอนจะมั่นใจว่า ผู้รับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างถูกต้องแล้ว

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการตีความผลการวัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนเพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของเขาเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้อาจเป็นการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540 : 28-46) สรุปเป็นระดับผลงาน เช่น ดีมาก ดี มาตรฐาน ต่ำกว่ามาตรฐาน และต้องปรับปรุง ตามลำดับ ซึ่งเป็นภาพสะท้อนการบริหารงานแบบยึดระเบียบกฎเกณฑ์ (Management by Means/Regulations) หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นพฤติกรรม

(Behavior Oriented) (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2543 : 138-139) ; (อาทิตยา เลิศวิทยากร. 2546 : 18-22) การประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ประเภท ได้แก่

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยดูจากพฤติกรรมการทำงาน (Behavior Oriented)

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยดูจากความสำเร็จของผลการทำงาน (Results Oriented)

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานประเภทที่ 1 และ 2 ผสมกันในส่วนที่มากน้อยแล้วแต่ความเหมาะสม

นักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

รังสิมา ไอราวัณวัฒน์ (2542 : 37-47) ได้กล่าวถึงพัฒนาการของการประเมินผล การปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

1) การประเมินผลโดยยึดบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน 360 องศา

อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัจฉกร (2545 : 21) ได้แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) วิธียึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก

2) วิธียึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

3) วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

4) วิธีผสมผสาน

ผุสดี รุมาคม (2542 : 69) ได้กำหนดวิธีการประเมินเจ้าหน้าที่คือ

1) การเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

2) การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

4) การบรรยายความโดยอิสระ

5) การจัดการปฏิบัติงานโดยตรง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่จะประเมินในลักษณะผสมผสานทั้งการประเมินบุคคล โดยยึดบุคลิกภาพ คุณสมบัติส่วนตัว และพฤติกรรมในการทำงาน และการประเมินโดยดูผลสำเร็จของงานเป็นหลักเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะกำหนดสมรรถนะเป็นหลักและประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะที่กำหนด

## 6. ทบทวนสาระสำคัญ

ในตอนท้าย ผู้สอนอาจถามและตอบข้อสงสัยบางอย่างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่เข้าใจ ซึ่งโดยปกติแล้วผู้สอนจะสรุปขั้นตอนการทำงานและผลการปฏิบัติของผู้รับการฝึกอบรม พร้อมทั้งแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้รับการฝึกอบรมสามารถทำงานนั้นได้ แล้วจึงมอบหมายงานให้ทำ หรือไม่ก็เริ่มการฝึกอบรมในเรื่องต่อไป และในขณะที่ผู้รับการฝึกอบรมทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ผู้สอนก็จะยังช่วยชี้แนะต่อไป และค่อย ๆ ปลีกตัวออกมา เมื่อผู้รับการฝึกอบรมทำงานได้คล่องแคล่วรวดเร็วมากขึ้น

การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) เป็นรูปแบบการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน โดยให้ผู้รับการอบรมลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยง ซึ่งมีองค์ประกอบคือปัจจัยตัวป้อน กระบวนการฝึกอบรม และผลลัพธ์จากการฝึกอบรม และมีกระบวนการดังนี้ 1) เตรียมพร้อมสำหรับการฝึกหัดพนักงาน 2) เปิดชั้นเรียน 3) นำเสนอเนื้อหาสาระ 4) ฝึกทักษะ 5) ประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) ทบทวนสาระสำคัญ

### 2.3.2 การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

#### 2.3.2.1 ความหมาย และความสำคัญ

การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือที่เรียกกันว่าการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์, intranet, internet, extranet หรือสัญญาณโทรศัพท์ก็ได้ ซึ่งมีการบันทึกเนื้อหาบทเรียนไว้ในรูปแบบใหม่ ลักษณะการเรียนรู้เหมือนการเรียนในห้องเรียน แต่เป็นระบบ online learning เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้เรียนจะได้เรียนตามความสามารถและความสนใจของตน ซึ่งเนื้อหาของบทเรียนจะประกอบด้วยข้อความ รูปภาพ เสียง วิดีโอและมัลติมีเดียอื่น ๆ และจะถูกส่งไปยังผู้เรียนผ่าน Web Browser โดยผู้เรียน ผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคนสามารถติดต่อ ปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการเรียนในชั้นเรียนปกติแบบ Interactive ซึ่งถือเป็นหัวใจของการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น e-mail, web-board, chat เป็นต้น จึงเป็นการเรียนสำหรับผู้เรียนทุกคน ทำให้ผู้เรียนเรียนได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (Learn for all : anyone, anywhere and anytime) ; (รัชชัย อดิเทพสถิต. 2546 : 62) ; (พิเชษฐ เพียรเจริญ. 2544 : 61) ; (ถนอมพร เลหาจรัสแสง. 2544 : 5) ; (จะอย่างไรดีเมื่อ e-learning เข้ามาใกล้ตัว. 2546 : 6) ; (ศักดา ไชกิจภิญโญ. 2545 : 17) ; (กิตติ ภักดีวัณณะกุล ; และทวีศักดิ์ กาญจนสุวรรณ. 2544 : 443); (Kearsley. 2000 : 11 ) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นเรื่องของการสร้างประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างและสนับสนุนกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบสำหรับองค์กร เป็นเรื่องของความสามารถให้กับบุคลากรในการกำหนดปัญหาและการแก้ปัญหา การถ่ายทอดความเข้าใจและการนำความสามารถทั้งหมดมาใช้ให้ตรงกับความต้องการ (ดร.ณรัตน์ พึ่งตน. 2545 : 101)

### 2.3.2.2 ประโยชน์และข้อจำกัดของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

เราสามารถสรุปประโยชน์จากการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้ 5 ประการ (กองบรรณาธิการ. 2546 : 10) ; (Dow, Hewlett-Packard Put e-Learning To Work to Save Time and Money. 2004 : Online) คือ

1. อุปกรณ์ช่วยสอน ทำให้ขยายโอกาสทางการศึกษาได้
2. อุปกรณ์ทบทวนวิชาเรียน โดยนักเรียนสามารถทบทวนวิชาเรียนแต่ละวิชาได้
3. แหล่งข้อมูลที่สามารถค้นคว้าได้ตลอดเวลา เรียนรู้ได้ทุกมุมโลก
4. ประหยัดเวลาและเงิน นับว่าเป็นชั้นเรียนที่ประหยัดและไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใน

การเดินทาง

5. วางคนได้เหมาะกับงาน บริษัทสามารถวางแผนจัดฝึกอบรมทักษะให้กับพนักงานได้ตรงกับความต้องการของบริษัท การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานจะทำให้กิจการของบริษัทดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและคงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพคุ้มค่ากับงบประมาณที่บริษัทได้ลงทุนไป

พรชัย เพ็ชรทวีพรเดช (2547 : 89-90) ได้กล่าวถึงประโยชน์และข้อจำกัดของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนี้

#### ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ด้านผู้สอน

1. จัดทำระบบวิเคราะห์ข้อสอบง่าย และนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปรับปรุงสื่อการสอนได้สะดวก ให้ทันสมัยตลอดเวลากระบวนเอกสารมาก
3. มีเวลาคิดคำตอบก่อนตอบคำถามของนักเรียนได้ละเอียดรอบคอบกว่า
4. ไม่ต้องตอบคำถามซ้ำ เพราะสามารถสร้างเว็บเพจสำหรับคำถามที่ถูกถามบ่อย

ด้านผู้เรียน

1. เรียนที่ไหน (Any where) เมื่อไรก็ได้ (Any time) แล้วแต่ศักยภาพของผู้เรียน
2. หลักสูตรทันสมัย เพราะผู้สอนสามารถปรับปรุงได้ตลอดเวลา
3. ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าการเรียนในภาคปกติ
4. ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง
5. อ้างอิงข้อมูลเพิ่มเติมจากอินเทอร์เน็ตได้ง่าย

#### ข้อจำกัดของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ด้านผู้สอน

1. การประเมินผลไม่น่าเชื่อถือ ผู้เรียนอาจทุจริตได้ถ้าไม่ใช้ระบบเดิม (นั่งใน

ห้องสอบ)

2. บางระบบมีแต่ค่าใช้จ่ายไม่มีรายรับจากผู้เรียน ทำให้ขาดแรงจูงใจสำหรับผู้สอน

ที่จะดูแลนักเรียน



3. ผู้สอนบางกลุ่มไม่มีพื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ที่ดีพอ

4. ต้นทุนด้านบุคลากร และการสร้างบทเรียนสูง

ด้านผู้เรียน

1. คลังข้อสอบอาจถูกคัดลอก และนำไปเผยแพร่ได้ง่าย ทำให้การเรียน

ไม่สัมฤทธิ์ผล

2. นักเรียนต้องมีคอมพิวเตอร์ และมีความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต

3. ไม่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา EQ (Emotional Quotient)

### 2.3.2.3 รูปแบบของการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

อาชีพหลายอาชีพได้ให้พนักงานเพิ่มพูนความรู้และทักษะโดยการเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ บริษัทหรือผู้ที่ให้บริการการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมและปฏิทินการฝึกอบรม โดยรูปแบบการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับกรอบแบบของผู้จัดทำเว็บ สำหรับการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น การกำหนดหัวข้อของการฝึกอบรมแล้วนำไปวางไว้บนเว็บ เพื่อให้ผู้สนใจได้เลือกหัวข้อฝึกอบรมตามความต้องการ หรือเจ้าของเว็บอาจจะกำหนดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูปที่จัดทำขึ้นก็ได้ (Teague. 2004 : Online) อย่างไรก็ตามก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่นกัน เช่น สมรรถนะที่ผู้เรียนได้รับอาจจะไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควร หากผู้เรียนผ่านการประเมินผลมาได้เพราะเดาข้อสอบถูก และการออกไปประกาศเพื่อรับรองสมรรถนะของผู้เรียนก็อาจจะเป็นการอำพรางบริษัท หากผลการประเมินและเนื้อหาที่ฝึกอบรมมีผลทำให้ผู้เรียนไม่ถูกไล่ออก ข้อเสียอีกประการหนึ่งของการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็คือ การขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ดังนั้นผู้ที่ฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์จะต้องแจ้งผู้เรียนด้วยว่า การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นแบบใด ซึ่งมี 2 รูปแบบ (Authoring Tools. 2004 : Online) คือ

1. แบบมีการปฏิสัมพันธ์ (synchronous) หมายถึง ผู้สอนสามารถสื่อสารกับผู้เรียนได้ โดยผ่านทางห้องสนทนา กระดานข่าว หรือ e-mail

2. แบบไม่มีการปฏิสัมพันธ์ (asynchronous) หมายถึง ผู้เรียนลงทะเบียนเรียนแล้วใส่รหัสผ่านเข้าไป ศึกษาเนื้อหา แล้วทำข้อสอบโดยไม่มีการปฏิสัมพันธ์ใด ๆ กับครูผู้สอน

### 2.3.2.4 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของระบบการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (กองบรรณาธิการ. 2546 : 10-11) ; (จะทำอย่างไรก็ดีเมื่อ e-learning เข้ามาใกล้ตัว. 2546 : 7-8) ; (พรชัย เพ็ชรทวีพรเดช. 2547 : 89) ; (พิเชษฐ เพียรเจริญ. 2544 : 62-63); (Yamamoto. 2004 : Online) มีดังต่อไปนี้

1. ระบบบริหารจัดการ ทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดหลักสูตร ตารางเวลา แผนงาน ทำให้แผนทั้งหมดดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการประเมินและตรวจสอบกระบวนการต่าง ๆ และหาทางแก้ไขเพื่อให้ระบบดำเนินต่อไปด้วย

2. ต้องมีระบบเครือข่าย (LAN, WAN, ดาวเทียม, อินเทอร์เน็ต) เพื่อเชื่อมโยงถึงกัน เพื่อการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทำให้ผู้เรียนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย
  3. อุปกรณ์ปลายทาง ไม่ว่าจะเป็นวิทยุ โทรศัพท์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉาย หรือโทรศัพท์มือถือ
  4. ระบบจัดการ Soft Ware ไม่ว่าจะออกทางโทรศัพท์ หรือคอมพิวเตอร์ ก็ต้องมีระบบจัดการ
  5. เนื้อหาสาระในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Content) ซึ่งจะต้องมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับผู้เรียน
  6. บุคลากรได้รับการพัฒนา ทั้งผู้เรียนและผู้สอน และให้ทุกคนใช้งานระบบ e-Learning ได้ และใช้เป็น
  7. การวัดผลการเรียน เป็นการสร้างมาตรฐานที่จะนำผลการสอบไปใช้งานได้ ดังนั้น การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ดีควรมีการสอบว่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่
- การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีทั้งประโยชน์และข้อจำกัด และมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ระบบบริหารจัดการ 2) ต้องมีระบบเครือข่าย 3) มีอุปกรณ์ปลายทาง 4) มีระบบจัดการ Soft Ware 5) มีเนื้อหาสาระในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 6) บุคลากรได้รับการพัฒนาให้ใช้งานระบบ e-Learning ได้ 7) มีการวัดผลการเรียน

### 2.3.2.5 การฝึกอบรมผ่านเว็บ (Web-based Training)

#### ความหมาย

การฝึกอบรมผ่านเว็บ หรือบางครั้งเรียกว่า Internet-based training หรือ online training คือ โลกของการศึกษาและการฝึกอบรมรูปแบบหนึ่งซึ่งจัดเก็บและส่งผ่านอุปกรณ์การเรียนการสอนสู่ผู้เรียน (ได้แก่ หลักสูตร วิดีโอ การทดสอบ และอุปกรณ์ที่เป็นสื่อผสม) เพื่อให้ผู้ที่ต้องการเรียนรู้ได้เข้าถึงข้อมูลดังกล่าวด้วยระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบอินทราเน็ตของหน่วยงานได้ ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นการฝึกอบรม การสอน และการเรียนรู้ผ่านเว็บ จึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยไม่มีชั้นเรียนและตารางเรียน ดังนั้นผู้เรียนจึงสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ข้อมูลหรือเนื้อหาที่เราส่งขึ้นบนเว็บ จึงเป็นชุมทรัพย์แห่งการเรียนรู้ได้ทั่วโลก ดังนั้นการฝึกอบรมผ่านเว็บ จึงเน้นที่กระบวนการเรียนรู้มากกว่าการสอนและมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนมากกว่าตัวครูผู้สอน (Steed. 1999 : 1-96)

#### ความสำคัญของการฝึกอบรมผ่านเว็บ มีดังต่อไปนี้

- 1) ประสิทธิภาพ (Effective) ผลจากการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมด้วยรูปแบบนี้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพด้านการถ่ายทอดทักษะแก่ผู้เรียนมากกว่าการฝึกอบรมในชั้นเรียนถึงร้อยละ 30
- 2) ความสะดวก (Convenient) ผู้เรียนสามารถเข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองได้ทุกที่และทุกเวลาตามที่ตนต้องการ

3) ราคา (Price) เจ้าหน้าที่จ่ายเฉพาะค่าลงทะเบียนเรียนเท่านั้น ทำให้ประหยัดค่าที่พัก ค่ากินอยู่ ค่าเดินทาง และค่าเสียโอกาส

4) เรียนรู้แบบตัวต่อตัว (On to one) ในชั่วโมงเรียนด้วยระบบ online ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เป็นการส่วนตัวและเรียนแบบตัวต่อตัวกับครูผู้สอน

5) มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ (Support) ในระหว่างการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกับเพื่อนร่วมชั้นและครูผู้สอนได้

6) การเตรียมตัวสอบ (Exam preparation) จะมีการทดสอบก่อนและหลังการเรียนจริงอยู่เนือง ๆ จึงทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาจุดอ่อนของตัวเองได้

### **องค์ประกอบของการฝึกอบรมผ่านเว็บ**

องค์ประกอบเบื้องต้นของการฝึกอบรมผ่านเว็บ มี 4 ประการคือ (Steed. 1999 : 62-63)

1. การสื่อสารทั่วไป (general communication) โดยอินเทอร์เน็ต จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้สอนให้สามารถสื่อสารถึงกันได้ โดยที่ผู้สอนจะนำไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (หรือ e-mail) มาใช้เพื่อส่งผ่านตารางเรียน การบ้าน การมอบหมายงานและข้อสอบไปยังผู้เรียน ในขณะที่ผู้เรียนจะใช้ e-mail เพื่อลงทะเบียนเรียน ตั้งคำถาม และสื่อสารกับครูผู้สอน และเพื่อร่วมชั้นคนอื่น ๆ

2. การอ้างอิงข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ (Online reference) จากการนำ Web browser มาใช้ จึงทำให้ผู้เรียนสามารถค้นหาแหล่งข้อมูลได้มหาศาล และสามารถจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูลดังกล่าวไว้เพื่อประโยชน์ใช้งานในอนาคตได้

3. การทดสอบและการวัดผล (Testing and Assessment) การทดสอบและการวัดผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำการทดสอบและวัดผลผ่านทางอินเทอร์เน็ต จะมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยระบบเปิดและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งเปิดสอนผ่านทางอินเทอร์เน็ต

4. การเผยแพร่ข้อมูลและการส่งผ่านข้อมูลด้วยสื่อผสม (Distribution and delivery of multimedia) ผู้เรียนสามารถดึงข้อมูลจากเนื้อหาที่เรียนมาสู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ของตนเองได้ ซึ่งอาจจะดึงเฉพาะเนื้อหาที่ตนต้องการก็ได้ ไม่จำเป็นต้องดึงข้อมูลทั้งหมดของวิชานั้น ๆ มา การฝึกอบรมโดยผ่านสื่อผสมเช่นนี้สามารถส่งข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตไปยังหน้าจอคอมพิวเตอร์ของผู้เรียนด้วยระบบ offline หรือ online ก็ได้

### **การสร้างบทเรียนฝึกอบรมผ่านเว็บ**

การฝึกอบรมผ่านเว็บเป็นบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ในการทดลองในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม MOODLE (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment) ซึ่งเป็นฟรีซอฟต์แวร์ (Open Source) มีเครือข่ายในการพัฒนาในประเทศและต่างประเทศจำนวนมากและเป็นระบบบริหารการเรียนรู้ (Learning Management System) ที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากมีระบบจัดการที่ดี มีระบบ

การสื่อสารระหว่างผู้สอนและผู้ใช้ที่สะดวก เช่น กระดานสนทนา (Webboard) ซึ่งสามารถฝากคำถามเมื่อผู้เรียนเกิดปัญหาในขณะที่เรียน การแชท (Chat) เพื่อคุยกันในบทเรียนซึ่งสามารถพูดคุยหรือปรึกษากับผู้เรียนด้วยกันหรือผู้สอนที่เข้าศึกษาบทเรียนในขณะที่กำลังออนไลน์ (Online) ได้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับ Username และ Password เพื่อเข้าสู่ระบบของบทเรียน ซึ่งมีเนื้อหาในบทเรียนประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ต และการนำเสนอในที่ประชุม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

โดยมีขั้นตอนในการสร้างบทเรียนฝึกอบรมผ่านเว็บ ดังนี้

1. ศึกษาเนื้อหาวิชาและศึกษาการออกแบบและการสร้างเว็บเพจ โดยรวบรวมเนื้อหาเอกสาร ตำราและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อทำความเข้าใจในเนื้อหา วิธีการสอน และการวัดและประเมินผล

2. วิเคราะห์เนื้อหาและแยกเป็นหมวดหมู่ โดยในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ในแต่ละเนื้อหาและแยกเป็นหน่วยเรียนย่อยตามเนื้อหาที่ใช้ในการทดลอง แล้วจัดลำดับก่อนหลังให้เหมาะสมต่อการสร้างบทเรียนโดยพิจารณาจากลักษณะและปริมาณของเนื้อหา

3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของบทเรียนในแต่ละตอน

4. นำเนื้อหาที่ได้วิเคราะห์แล้ว มาจัดทำเป็นแผนโครงเรื่อง (Storyboard) และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาที่ใช้และความเหมาะสมในการสร้างบทเรียน แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

5. นำแผนโครงเรื่องที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว มาสร้างเป็นเว็บเพจ โดยใช้โปรแกรม MOODLE ให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

6. สร้างแบบฝึกหัดระหว่างเรียนตามเนื้อหา 3 หน่วยการเรียนรู้ ๆ ละ 30 ข้อ รวม 90 ข้อ หลังจากนั้นนำไปหาค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนก โดยเลือกข้อที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้รวม 65 ข้อ

7. นำเว็บเพจที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้าง ความเหมาะสมของแต่ละหน้าจอ รวมทั้งเทคนิคในการสร้างบทเรียนผ่านเว็บด้านอื่น ๆ แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ

8. นำเว็บเพจที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำไปทดลอง

ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

### 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์ (บางครั้งเรียกแผนยุทธศาสตร์ : Strategic planning) เป็นเทคนิคการวางแผนที่ใช้เพื่อการรบ (อุทิศ ขาวเขียว. 2546 : 4-5 ; อุทิศ ขาวเขียว. 2548ข) โดยมีหลักฐานของตำราพิชัยสงคราม “ซุน-วู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ นักวางแผนธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง “การแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไร” เป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวทางปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการดำเนินการเป็น “การสนองความต้องการของประชาชนหรือลูกค้า” เป็นหลัก ทั้งนี้ปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการสร้าง “เสถียรภาพ” แก่การประกอบการได้มากกว่า ภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังผลให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกันมากนักในแง่แนวความคิดข้อคำนึงและวิธีการวางแผน

การปฏิรูประบบบริหารของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของภาครัฐหรือระบบบริหารจัดการแนวใหม่นั้น มุ่งหวังปรับปรุงการบริหารเดิมที่ภาครัฐยังมีปัญหาการดำเนินงาน ทั้งด้านบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานการทำงานเดิมซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นภาระหนักในด้านงบประมาณ โดยแนวทางการปรับปรุงมุ่งให้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบบริหารองค์กรแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานให้เกิดผลผลิต-ผลลัพธ์ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่จ่ายไปเป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ให้ความสำคัญรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้า ประกอบกับการดำเนินงานมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีวิธีการดำเนินงานที่รวดเร็ว คล่องตัว และยึดความต้องการประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาประเทศ ตามแนวคิดใหม่ดังกล่าว องค์กรภาครัฐต่าง ๆ จะต้องมีการเตรียมการอย่างดี โดยต้องอาศัยการปรับปรุงแผนการบริหาร โดยใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าประสงค์ และแนวทางดำเนินการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ช่วยกันกำหนดจากการมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายเข้าใจสถานะแวดล้อมร่วมกันและยอมรับ ตลอดจนยินดีประสานงานกันภายใต้เป้าประสงค์ ทางเลือก และกลไกการผลักดันกระบวนการดำเนินการของแผนไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

## 1.2 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ที่รัฐบาลกำหนดไว้ (สำนักงบประมาณ. 2548ก : 1)

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้ความสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์จัดความยากจน
- 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- 3) ยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- 4) ยุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5) ยุทธศาสตร์การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 7) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- 8) ยุทธศาสตร์การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- 9) ยุทธศาสตร์รองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

## 1.3 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

การวัดระดับความสำเร็จการดำเนินงานด้วยเครื่องมือ PART เป็นการวัดระดับความสำเร็จของทั้งส่วนราชการฯ ในภาพรวม (สำนักงบประมาณ. 2548ข) และรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการฯ ในรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อสร้างระบบการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่สนับสนุนการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน และสนับสนุนให้ส่วนราชการฯ ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้แนวคิดของเครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี” เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ กล่าวคือ ผู้ดำเนินการนำส่งผลผลิต/บริการ อันได้แก่ส่วนราชการฯ ต้องกำหนดผลผลิต/บริการ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายที่ต้องการในระดับสูงขึ้นไป รวมทั้งเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปี กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกระจายแผนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้บริหารงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายเมื่อดำเนินงานตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมจะได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ที่ส่วนราชการฯ กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ เครื่องมือ PART ได้กำหนดชุดคำถามที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความเชื่อมโยงของประเด็นและระดับต่าง ๆ ในการดำเนินงานและงบประมาณเข้า

ด้วยกัน โดยแบ่งเป็น 5 ชุดคำถาม คือ ชุด ก) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ ชุด ข) การวางแผนกลยุทธ์ ชุด ค) ความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต ชุด ง) การบริหารจัดการ และชุด จ) การประเมินผล ในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ เครื่องมือ PART จะใช้วิเคราะห์ว่า ส่วนราชการ ดำเนินการแบบมุ่งเน้น ผลงานได้ในระดับใด หากส่วนราชการ ดำเนินงานตามแนวทางของเครื่องมือ PART อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ส่วนราชการ มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) และการนำเสนอในที่ประชุม

### 2.1 การใช้อินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ตเป็นทั้งเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ (อินเทอร์เน็ต. 2548 : ออนไลน์) ; (Keating; Wiles; & Piazza. 2002 : 2) และเครือข่ายของเครือข่าย เพราะอินเทอร์เน็ตประกอบด้วย เครือข่ายย่อยเป็นจำนวนมาก ต่อเชื่อมเข้าด้วยกันภายใต้มาตรฐานเดียวกันจนเป็นสังคมเครือข่าย ขนาดใหญ่ คอมพิวเตอร์ในอินเทอร์เน็ตทุกเครื่องใช้มาตรฐาน TCP/IP เดียวกันหมด อินเทอร์เน็ต สำคัญอย่างไร หลายประเทศทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือเรียกโดยย่อว่า “ไอที” ซึ่งหมายถึง ความรู้ในวิธีการประมวลผล จัดเก็บ รวบรวม เรียกใช้ และนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้สำหรับงานไอที คือ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสาร โทรคมนาคม ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารไม่ว่า จะเป็นสายโทรศัพท์ ดาวเทียม หรือเคเบิลใยแก้วนำแสง อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ในการประยุกต์ใช้ไอที หากเราจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสารในการทำงานประจำวัน อินเทอร์เน็ต จะเป็นช่องทางที่ทำให้เราเข้าถึงข้อมูลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ข่าวสารหรือเหตุการณ์ความเป็นไป ต่าง ๆ ทั่วโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันสามารถสืบค้นได้จากอินเทอร์เน็ตเช่นกัน อินเทอร์เน็ตจึงเป็น แหล่งข่าวที่ทันสมัยและช่วยให้รับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในมุมอื่น ๆ ของโลกได้อย่างรวดเร็วกว่าสื่อ อื่น ๆ อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลแหล่งใหญ่ที่สุดของโลก และเป็นที่รวมทั้งบริการและ เครื่องมือสืบค้นข้อมูลหลายประเภท จนกระทั่งกล่าวได้ว่าอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่ง ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

### 2.2 การนำเสนอในที่ประชุม

การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการให้ข้อมูลที่ชัดเจน (ประสิทธิ์ จินประชา. 2548; สุภัท ดันสถิตกร. 2548) โดยเดินทางโครงสร้างที่ทำให้ผู้รับฟังได้รับรู้ ได้เข้าใจและเป็นเหตุ เป็นผลกันไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ในการนำเสนองาน นำเสนอ โครงการ นำเสนอแผนงานนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดน่าจะเป็นเรื่องของเนื้อหา และสาระประโยชน์ของงาน ที่นำเสนอมากกว่าแค่การพูดที่คล้องแคล่วหรืออากัปกิริยาระหว่างการพูด ดังนั้นขอให้เน้นกันที่การ แสดงให้เห็นสาระของสิ่งที่นำเสนอและการวางโครงสร้างที่เข้าใจได้ง่าย

ทักษะการนำเสนอเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับทุกคน เพราะในการทำงานจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การขยายความคิดเห็นทั้งกับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่มีความสามารถในด้านการนำเสนอจะทำให้ผู้รับฟังเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นได้ง่ายยิ่งขึ้น

### หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

#### 3.1 การทำงานเป็นทีม

แนวโน้มใหม่ขององค์กรต่าง ๆ เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม (Guzzo; & Dickson. 1996; Hackman. 1990; Schrage. 1995; Woodman; Sawyer; & Griffin. 1993) มีประโยชน์จากการโต้ตอบกันเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์การที่เน้นทีมจะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์การ กลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกัน เป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรค์และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง ประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ (Cotton. 1993; Hackman. 1990; Lewine; & Tyson. 1990; Payne. 1990; Tjosvold. 1991; West. 1990; Zander. 1994)

กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน (Kerr; MacCoun; & Kramer. 1996; Larey. 1994) การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

#### 3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

มีผู้ทำการสำรวจและวิจัยว่า ในชีวิตของมนุษย์แต่ละคนนั้น เวลาที่จะเป็นของตัวเองอย่างแท้จริงโดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับบุคคลอื่น ๆ เลย (สุดา ทัพสุวรรณ. 2543 : 73-75) ในแต่ละวันมีเพียง 33 เปอร์เซ็นต์ เวลาในช่วงนี้ได้แก่การอยู่คนเดียว การนอนหลับ การทำกิจวัตรส่วนตัวประจำวัน ส่วนเวลาที่เหลืออีก 67 เปอร์เซ็นต์นั้น คือ เวลาที่มนุษย์เราจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์คนอื่น ๆ จากสถิติตัวเลขนี้จะเห็นได้ว่า มนุษย์มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม นักสังคมวิทยากล่าวว่า มนุษย์คือสัตว์สังคม การที่มนุษย์จะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ของชีวิตเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีทั้งบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกัน บุคคลที่ไม่รักใคร่ชอบพอกัน และบุคคลทั่ว ๆ ไป ที่ได้รับจากคบหาสมาคม มนุษย์จึงจำเป็นจะต้องปรับตัวให้เข้ากับบุคคลทุกคนที่ตนเองจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันให้ได้ เพื่อที่จะให้การดำเนินชีวิตเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น อย่างไรก็ตามไม่มีใครที่ไม่มีผู้ใดที่จะมีชีวิตอยู่ลำพังคนเดียวได้ เพราะความเจ็บปวดเหงาจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพจิตของบุคคลอย่างมาก ความเจ็บปวดเหงาเพราะไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย สามารถทำให้คนตายได้จากหลาย ๆ โรค ได้แก่ การฆ่า



ตัวตาย โรคซึมเศร้า และท้ายสุดเป็นโรคมะเร็งได้เมื่อเกิดความเครียดมากขึ้น การติดต่อกับหาสัมพันธกันของมนุษย์เรียกว่ามนุษย์สัมพันธ์

เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกัน (Individual Differences) ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความคิด ทักษะสติ สติปัญญา รสนิยม อารมณ์ ลักษณะนิสัย ฯลฯ การที่จะให้บุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันดังกล่าวมารวมกลุ่มกัน มาคิดร่วมกันทำงานด้วยกันได้จะต้องอาศัยความเข้าใจดีต่อกัน ดังนั้น หลักที่จะใช้ในการปรับตนให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ก็คือ การใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) ซึ่งเรื่องของ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องที่มนุษย์ทุกคนจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง การที่บุคคลใดไม่สนใจในเรื่องการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ย่อมจะเชื่อได้ว่าบุคคลผู้นั้นจะเป็นผู้ที่ไม่มีความสุขในชีวิต ไม่สามารถประกอบกิจการงานให้สำเร็จได้ เนื่องจากหลักความจริงที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ดังนั้นการที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะก่อให้เกิดพลังในการทำงาน กลุ่มที่มีความแตกต่างแยกกันไม่มีความเข้าใจ และขาดการพึ่งพาช่วยเหลือกันย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มเอง ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่มีความสามัคคีความรักความผูกพัน และช่วยเหลือกันย่อมจะเป็นพลังอันใหญ่หลวงในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคให้กิจกรรมของกลุ่มประสบความสำเร็จได้

### 2.3.3 กรณีศึกษา

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (กองบรรณาธิการ. 2544 : 13) ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับภาพพจน์และการบริหารงานบุคคลของบริษัทในประเทศไทย เพื่อทำการจัดอันดับบริษัทของไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพมากที่สุด และจากการสำรวจ บริษัทที่ได้คะแนนเฉลี่ยทุกด้านสูงสุด ได้แก่ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อเป็นกรณีศึกษา และจากการสัมภาษณ์ คุณมนูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ใช้การฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานในการฝึกอบรม (Computer based Training) ด้วยการใส่บทเรียน (software ที่เรียกว่า Aculearn) ในเครื่องแม่ข่าย (server) กระบวนการคือใครที่อยู่ในกลุ่มเป้าหมายจะกำหนดสมรรถนะ พนักงานจะต้องสอบให้ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้วิธีการทดสอบก่อนและหลัง และใช้เชื่อมโยง กับการเรียนในห้องเรียน (classroom learning)

สำหรับ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) ใช้วิธีการมอบหมายงาน และให้พี่เลี้ยงดูแล มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน มีการตั้งคณะทำงานเป็นโครงการ มีการสับเปลี่ยนงานทุก 6 เดือน ให้ฝึกปฏิบัติ และติดตามประเมินผล

ในส่วนของการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) ใช้วิธีสลายหัวหน้างาน มอบอำนาจให้พนักงาน ปล่อยอิสระ ให้อำนาจในการทำงานเต็มความสามารถ ให้พนักงานตัดสินใจเอง วางแผนเอง และประเมินกันเอง โดยมีกระบวนการคือ 1) ฝึกอบรม (Training) เรื่องงานให้พนักงาน 2) มอบอำนาจ (Authority) ให้เต็มที่ 3) มอบความรับผิดชอบให้ 4) ให้โอกาสแก่พนักงาน 5) ยกย่องให้เกียรติ

## 2.4 การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

### 2.4.1 หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

องค์ประกอบหรือหลักการ 10 ประการที่จะมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) และจะเป็นการช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จด้วยดี ปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กันอย่างมากในการเรียนรู้และการฝึกอบรมผู้ใหญ่ โดยจะคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (สวัณห์ วัฒนวงศ์. 2547 : 7-8)

1. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการเรียน (Motivation to Learn) นั่นคือ บุคคลจะเรียนรู้ได้ดีถ้าหากมีความต้องการในการเรียนสิ่งนั้น ๆ
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment) ต้องมีความสะดวกสบายเหมาะสม ตลอดจนได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียน (Trust and Respect)
3. ควรคำนึงถึงความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้ (Learning Styles) ที่มีความหลากหลาย
4. ต้องคำนึงถึงความรู้เดิมและประสบการณ์ (Experience) อันมีคุณค่า
5. ควรได้พิจารณาถึงการดูแลและให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้ (Learning Content and Activities)
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง (Realistic Problems) และนำการเรียนรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ต้องให้การเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งทางด้านสติปัญญา และทางด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้มีเวลาอย่างพอเพียงในการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสในการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ได้
10. ให้ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้ จนกระทั่งเขาได้แลเห็นถึงความก้าวหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

### 2.4.2 ศาสตร์สำหรับสอนผู้ใหญ่ (andragogy)

คำว่า “ผู้ใหญ่” ในที่นี้ ไม่ได้เอาอายุเป็นเกณฑ์ แต่จะเอาประสบการณ์และวุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้เรียนเป็นเกณฑ์ เนื่องจากชั้นเรียนของการศึกษาผู้ใหญ่มุ่งเน้นที่การนำประสบการณ์ของผู้เรียนมาถ่ายทอดสู่ชั้นเรียน ดังนั้นคนที่มีอายุน้อยแต่มีประสบการณ์ในชีวิตมาก

สามารถนำประสบการณ์มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนในชั้นเรียนได้ ถือว่าเข้าเกณฑ์ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ได้ (adult learner) ซึ่งศาสตร์สำหรับสอนผู้ใหญ่ นั้น มีสมมติฐาน 5 ประการ (Beebe; Mottet; & Roach. 2004 : 24-45) คือ

1. ความสอดคล้องของสิ่งที่เรียนรู้ (relevance of learning)

สิ่งที่ผู้ใหญ่เรียนรู้จะต้องสอดคล้องกับการใช้ชีวิตประจำวันและปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนเด็กเรียนรู้เพราะอยากได้วิชา ดังนั้นการเรียนรู้ของเด็กจึงไม่มีคำถาม ส่วนผู้ใหญ่สามารถให้คำตอบได้ว่าเรียนรู้ไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

2. มุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้เรียน (focus on the role of the learner's experience)

ผู้ใหญ่สามารถนำประสบการณ์ชีวิตและประสบการณ์ในการทำงานมาถ่ายทอดสู่ชั้นเรียนได้ ดังนั้นในการสอนผู้ใหญ่ ผู้ฝึกอบรมจะต้องไม่เริ่มต้นบทเรียนด้วยเนื้อหาการฝึกอบรมที่เตรียมมา แต่ควรจะเริ่มต้นเนื้อหาการฝึกอบรมโดยดูว่าผู้เรียนรู้อะไรมาบ้างแล้ว ซึ่งแตกต่างจากการสอนเด็ก เนื่องจากเด็กมีประสบการณ์น้อย ดังนั้นครูจึงต้องเป็นฝ่ายกระตุ้นให้เกิดการสร้างประสบการณ์แก่เด็ก

3. มุ่งเน้นที่แรงจูงใจของผู้เรียน (focus on the motivation of learners)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากความต้องการที่มาจากข้างในหรือต้องการการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ส่วนเด็กเรียนรู้เพราะต้องการอยากได้คะแนนดี ๆ และต้องการรางวัลตอบแทนจากการได้คะแนนดี ส่วนผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยมีแรงจูงใจจากข้างใน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพึงพอใจและความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้ใหญ่จะเกิดแรงจูงใจน้อยเมื่อมีคนมาคิดแทนตนแต่จะเกิดแรงจูงใจมากหากได้คิดถึงสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้ใหญ่มีความเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้ไม่มีใครสามารถหยิบฉวยไปได้ และจะติดตัวผู้เรียนไปตลอดชีวิต ผู้ใหญ่มีแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เนื่องจากตระหนักดีว่าการเรียนรู้จะช่วยให้ตนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและช่วยให้ชีวิตมีความหมายมากขึ้น

4. มุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเอง (focus on the learners level of self-direction)

ผู้ใหญ่รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และรู้ว่าจะต้องเรียนรู้อะไรเพื่อเติมเต็มจุดบกพร่องของตนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ เช่น เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชีวิต เช่น เมื่อเปลี่ยนงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเมื่อตกงาน ส่วนเด็กไม่ได้เรียนรู้เพื่อเติมเต็มส่วนบกพร่องของตนเองหรือเพื่อพัฒนาตนเอง และสิ่งที่เด็กเรียนรู้ก็ถูกกำหนดโดยครู เด็กไม่ได้เป็นผู้กำหนดเอง

#### 5. มีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นการเฉพาะ (focus on orientation to learning)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ยึดเอาการแก้ปัญหาเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ ในขณะที่เด็กเน้นเนื้อหาวิชาเรียนเป็นหลัก เช่น คณิตศาสตร์ ภาษา วิทยาศาสตร์ ส่วนผู้ใหญ่เรียนรู้ขั้นตอนของการแก้ปัญหา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อนำทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 2.4.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นการเรียนรู้แบบใหม่ที่เรียนจากการปฏิบัติเป็นตัวนำ ให้การปฏิบัติเป็นตัวเดินเรื่อง ไม่ใช่แค่เรียนจากครูหรือตำรา เน้นที่การเรียนรู้แบบปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติทำให้เกิดประสบการณ์ นอกจากนี้การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องของคน ๆ เดียว เป็นเรื่องของคนหลายคนทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้น เวลาปฏิบัติแต่ละคนจะมีประสบการณ์ไม่เหมือนกัน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันแล้วอาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเข้าใจตรงกัน ส่วนที่ไม่เหมือนกันเมื่อเอามาแลกเปลี่ยนกันจะทำให้ยกระดับความรู้ความเข้าใจขึ้นไปอีก (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 63)

#### 2.4.4 รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน

รูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน มี 3 รูปแบบคือ

1. มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ภายในองค์กร (in-house training) อย่างเป็นระบบ
2. ใช้ระบบพี่สอนน้อง
3. จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนแบบตัวต่อตัว (face-to-face learning) การเรียนทางไกล (distance learning)

การเรียนรู้ทั้ง 3 รูปแบบนี้ นับว่าเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuing learning) ทั้งที่เป็นการเรียนรู้ในระบบ (formal) และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (informal) โดยพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองมากขึ้น (Boud; & Garrick. 1999 : 29-42)

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

จำลอง ชูเชิด (2542 : 65-107) ได้ศึกษาเรื่องศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ได้นำวิธีการในการฝึกอบรมไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก โดยมีความต้องการด้านการฝึกอบรมมากที่สุด

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ (2542 : 49-90) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้นำทฤษฎีเทคนิคการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยมีปัญหาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ขาด

ความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีปัญหาด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ขาดการใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำแผนและโครงการ

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2543 : 45-99) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้ โดยกล่าวถึงการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม และได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม 10 วิธี คือ 1) การบรรยาย 2) การอภิปรายเป็นคณะ 3) การระดมสมอง 4) การใช้กรณีศึกษา 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) เกมการบริหาร 7) การสัมมนา 8) สถานการณ์จำลอง 9) การสาธิต 10) การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบริหาร มีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด

ภาดี ภาวะดี (2543 : 59-117) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ได้นำทฤษฎีการฝึกอบรมไปใช้เกี่ยวกับวิธีการในการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า มีความต้องการในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และต้องการวิธีการฝึกอบรมคือ ศึกษาจากกรณีตัวอย่างและการดูงาน (ร้อยละ 46.63) รองลงมาคือ การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ (ร้อยละ 36.55)

บุญศรี เชียงลี (2545 : 39-76) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีของบุคลากรในกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในกรมการจัดหางาน มีความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับค่อนข้างมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับค่อนข้างมากคือ ด้านแรงจูงใจในการพัฒนา และด้านวิธีการพัฒนา ปัจจัยที่ส่งผลค่อนข้างน้อยคือ ด้านนโยบายองค์กร และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์ (2545 : 35-63) ได้ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรม ขอนแก่นแหวน ได้นำแนวคิดทฤษฎีกระบวนการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัยซึ่งมี 8 ขั้นตอนคือ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม 2) ตรวจสอบความต้องการ 3) ออกแบบโครงการฝึกอบรม 4) นำเสนอโครงการฝึกอบรม 5) จัดวางระเบียบในการดำเนินงาน 6) ฝึกอบรม 7) การประเมินผล 8) การติดตามผล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าหัวหน้าแผนก คือ ผู้บริหารระดับต้น-กลาง ควรได้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงงาน สำหรับวิธีการดำเนินการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกเป็นไปตามกระบวนการฝึกอบรมทั้ง 8 ขั้นตอนดังกล่าว

เพชรณี วิริยะสืบพงศ์ (2545 : 135-278) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้นำทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวม

คุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่องค์ประกอบหลักรวม 7 ตัว เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การออกจากราชการ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ทั้ง 7 ตัวนี้มีความสามารถในการอธิบายคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ ร้อยละ 12, 100, 97, 99, 97, 100 และ 82 ตามลำดับ

สุพัตรา ศรีสุวรรณ (2545 : 95-148) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการฝึกอบรมวิชาชีพทางไกลแบบสองทาง ได้นำแนวคิดทฤษฎีการฝึกอบรมทางไกล และกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมไปใช้ในงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีผลการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมมาก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมในระดับมาก

ศิริอร พงษ์สมบูรณ์ (2546 : 11-31) ได้ศึกษาการใช้การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่บริษัท ทศทฯ กำลังพบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรคือ ไม่สามารถทำการฝึกอบรมพนักงานได้อย่างทั่วถึง และงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมนั้นเป็นจำนวนเงินที่สูงมาก จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องรีบดำเนินโครงการ E-learning ของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เสร็จโดยเร็ว เพราะจากผลการวิจัยของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาคฯ นั้น พบว่า ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของพนักงาน อยู่ในระดับมาก การอบรมระบบในชั้นเรียนปกติแบบเดิมนั้นไม่สามารถที่จะสนองต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึง การที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลพิจารณาเลือกการฝึกอบรมแบบการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จึงนับได้ว่าเป็นแนวความคิดที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ เพราะมีการลงทุนที่ต่ำ ง่ายสำหรับผู้เรียนที่จะเข้าถึง สะดวกกว่าวิธีการเรียนทางไกลทุกประเภท รวมทั้งสามารถทำให้เกิดมีการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้สอน กับผู้เรียน/ผู้เรียนกับผู้เรียน มากกว่าการเรียนทางไกลโดยวิธีอื่น ๆ

โรเยอร์ (Royer. 2001: Online) ได้ศึกษาระบบพีแอลเอ็นในบริบทของ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าในกระบวนการของ OJT นั้น การตระหนักถึงสมรรถนะของพีแอลเอ็นที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้นถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

เบนสัน (Benson. 2002: Online) ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะ: ผลจากการฝึกอบรมและการพัฒนาทัศนคติและการคงอยู่ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาทักษะส่งผลกระทบต่อความทุ่มเทและการคงอยู่ของพนักงานในระดับปานกลาง ไม่ว่าพนักงานจะได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ หรือไม่ก็ตาม

ลู (Lu. 2003: Online) ได้ศึกษาระบบที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ในที่ทำงานขององค์กรด้านแรงงาน: การทบทวนวรรณคดีและการจัดทำกรณีศึกษา พบว่า ระบบที่เลี้ยงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งสำหรับ On-the-Job Training และการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นพัฒนาการของบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของกรอบแนวคิดในการจัดทำ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้ส่งผล กระทบให้กระบวนการของระบบที่เลี้ยงมีความแตกต่างกัน

เออวิน (Irvin. 2003: Online) ได้ศึกษาทัศนคติของคณงานภาคอุตสาหกรรมในมลรัฐมิสซิสซิปปี เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์และความพึงพอใจต่อการเข้ารับการฝึกอบรมผ่านสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ควรนำการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) มาใช้ในการ ยกระดับทักษะการทำงานเมื่อพนักงานชอบปฏิบัติงานด้วยคอมพิวเตอร์ พนักงานมีทัศนคติเชิงบวก กับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีประสบการณ์ในการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่า 1 ปี

อัลโลอา; และคริสตินา (Ulloa; & Cristina. 2004: Online) ได้ศึกษาการฝึกอบรมเพื่อ ส่งเสริมทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า การฝึกอบรม ทำให้นักศึกษากลุ่มนี้เกิดการปรับปรุงทักษะการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์เชิง เปรียบเทียบไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลกระทบในทางบวกเกี่ยวกับประสิทธิผลจากการทำงานเป็นทีม ดังกล่าว

ไฟเฟอร์ (Pfeifer. 2004: Online) ได้เปรียบเทียบผลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการ บริหารจัดการด้วยวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า จากการทำการศึกษา เปรียบเทียบผลจากการฝึกอบรม 2 วิธีคือ การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอน และการฝึกอบรมด้วยการ สร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสอนทางไกลและการ สอนด้วยสื่อออนไลน์ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านวิธีการเรียนรู้หรือการได้มา ซึ่งความรู้ นอกจากนี้ผลจากการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าการวัดระดับทักษะและระดับความรู้จาก การฝึกอบรมด้วยระบบทางไกลนั้น พบว่า การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอนมีประสิทธิภาพมากกว่า การฝึกอบรมด้วยการสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง

ชmidt (Schmidt. 2004: Online) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจจากการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนางานกับความพึงพอใจในงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กัน ระหว่างความพึงพอใจจากการได้รับ On-the-Job-Training กับความพึงพอใจในงานโดยรวม นอกจากนี้ตัวแปรอื่น ๆ เช่น ระยะเวลาในการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม และรูปแบบการฝึกอบรม แสดงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจจากการฝึกอบรมเพื่อพัฒนางาน

มังกาเนีย (Mungania. 2004: Online) ได้ศึกษาระดับการรับรู้ของพนักงานต่ออุปสรรค การเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์: ความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรค กลุ่มประชากรและประสิทธิภาพใน ตนเองด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคการเรียนรู้ด้วยสื่อ อิเล็กทรอนิกส์มี 7 ประเภทคือ 1. เนื้อหาการเรียนรู้ที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน 2. รูปแบบ

การเรียนรู้ 3. รูปแบบการสอน 4. ความเหมาะสมขององค์กร 5. ความเหมาะสมของสถานการณ์ 6. ความเหมาะสมของเนื้อหา 7. อุปสรรคทางด้านเทคโนโลยี ผลจากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยของอุปสรรคเท่ากับ 1.29-3.00 จาก 5 ระดับ (ระดับ 1 = น้อย และระดับ 5 = มากที่สุด)

เลย์ (Lei, 2004: Online) ได้ศึกษาผลการประเมินการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอนวิชา จุลกายวิภาคศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 2 ชุดขึ้นไปมีคะแนนสอบสูงกว่านักศึกษาที่ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนซึ่งจัดทำโดยครูผู้สอน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นอีกว่านักศึกษาได้รับประโยชน์จากการสามารถโต้ตอบกับชุดการสอนดังกล่าว ได้ด้วย และความสามารถในการโต้ตอบดังกล่าวส่งผลต่อความสัมพันธ์กับคะแนนสอบอย่างมีนัยสำคัญอีกด้วย ผู้เรียนเองก็เกิดความตระหนักว่าโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้นเมื่อถูกบูรณาการเข้าไปในหลักสูตร

โจนส์ (Jones, 2004: Online) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลจากการเรียนรู้ด้วยสื่อ อิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้ในชั้นเรียนของผู้บริหารภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารภาคธุรกิจสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีประโยชน์แก่นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมเพื่อให้ นักกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมสามารถนำข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานฝึกอบรมได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้ชี้ให้เห็นอีกว่าวิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สามารถสนองตอบต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิม ๆ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และมีความต้องการในการฝึกอบรมในระดับมาก ในด้านการบริหารมีความต้องการการฝึกอบรมในเรื่องการพัฒนาทีมงานมากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับค่อนข้างมากคือ ด้านแรงจูงใจ เจ้าหน้าที่พึงพอใจในรูปแบบการฝึกอบรมทางไกลระดับมาก ระบบพีเลียงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และ OJT มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน การฝึกอบรมโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สามารถสนองตอบต่อการเสริมสร้างศักยภาพได้ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิม ๆ

การฝึกอบรม เป็นการส่งเสริมทักษะ ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในที่ทำงาน และความกระตือรือร้นของคนในทุกๆระดับ สามารถทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมเป็นมาตรการสำคัญเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เพิ่มพูนความสามารถและทักษะที่ตรงกับงาน

ขั้นตอนการฝึกอบรม จำแนกได้ 3 ขั้นตอนคือ การประเมินความต้องการ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผล

วิธีการฝึกอบรม จำแนกเป็น การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เช่น การสอนแบบตัวต่อตัว การหมุนเวียนงาน การฝึกงาน การฝึกอบรมนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติ เช่น การบรรยาย วิดีโอเทป ฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์



จากการสัมภาษณ์หน่วยงานทั้ง 5 แห่ง พบว่า เน้นวิธีการฝึกอบรมโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based Training) โดยการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการ แล้วจึงกำหนดหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดสมรรถนะตามที่กำหนด โดยหน่วยงานส่วนใหญ่มีวิธีการฝึกอบรมร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกวิธีการฝึกอบรม 2 วิธีคือ การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพราะการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เจ้าหน้าที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา (anytime) และทุกสถานที่ (anywhere) อีกทั้งสามารถเรียนรู้ได้ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ประกอบกับ การฝึกอบรมในงานเป็นการฝึกอบรมโดยไม่ดึงเจ้าหน้าที่ออกจากการทำงาน

การฝึกอบรมในที่ทำงาน เป็นวิธีการที่ให้เจ้าหน้าที่ลงมือปฏิบัติงานจริงในที่ทำงาน ภายใต้การดูแลเอาใจใส่ของพี่เลี้ยง โดยการแสดงวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งอธิบายประกอบ จากนั้นจึงให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตาม พี่เลี้ยงจะคอยดูแลให้คำแนะนำช่วยเหลือหากมีปัญหาเกิดขึ้น เนื้อหาของการฝึกอบรมจะต้องสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมในที่ทำงานประกอบด้วยปัจจัยตัวป้อน คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานที่ฝึกอบรม ข้อมูล โครงสร้างและเนื้อหาของงาน เทคโนโลยี กระบวนการฝึกอบรม คู่มือการฝึกอบรมซึ่งจะแจกให้กับผู้เข้ารับการอบรม ผลลัพธ์จากการฝึกอบรม ซึ่งแสดงถึงผลลัพธ์สุดท้ายว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานของงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการฝึกอบรมในที่ทำงานคือ เตรียมพร้อมสำหรับการฝึกหัดเจ้าหน้าที่ เปิดชั้นเรียน นำเสนอเนื้อหาสาระ ฝึกทักษะ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และทบทวนสาระสำคัญ

การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสามารถและความสนใจ ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตลอดเวลาและทุกสถานที่ องค์กรที่ใช้ การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จะต้องมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมและปฏิทินการฝึกอบรม โดยกำหนดหัวข้อของการฝึกอบรมแล้วนำไปวางไว้บนเว็บ เพื่อให้ผู้สนใจเลือกหัวข้อได้ตามต้องการ การเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มี 2 รูปแบบคือ แบบมีการปฏิสัมพันธ์ และแบบไม่มีการปฏิสัมพันธ์

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในศาสตร์สำหรับสอนผู้ใหญ่มี 5 ประการคือ ความสอดคล้องของสิ่งที่เรียนรู้ในการใช้ชีวิตประจำวันและปัญหาที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นประสบการณ์ของผู้เรียนโดยดูว่าผู้เรียนรู้อะไรมาบ้างแล้ว มุ่งเน้นที่แรงจูงใจของผู้เรียน มุ่งเน้นที่การตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเอง มีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เป็นการเฉพาะโดยยึดเอาการแก้ปัญหาเป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการปฏิบัติในเวลาเดียวกัน เป็นวิธีการเบื้องต้นที่องค์กรนำมาใช้สำหรับพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในระดับที่เหมาะสมตามความต้องการ ซึ่งการอบรมในชั้นเรียนปกติแบบเดิมไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการได้อย่างทั่วถึง

### 3. สมรรถนะ

#### 3.1 ความหมาย

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเฉพาะ และเป็นดัชนีบ่งชี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Sullivan; & McIntosh. 1995 : 1) ; (Buford; & Lindner. 2002) ; (เดชาเดชะวัฒน์ไพศาล. 2543 : 12) ; (ศิริชัย กาญจนวาสี. 2546 : 3)

#### 3.2 แนวคิดและหลักการ

จากงานวิจัยโครงการให้การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการสอนของ ดอร์มอดี จากมหาวิทยาลัย New Mexico State และ ทอร์เรส จากมหาวิทยาลัย Missouri (Dormody; & Torres. 2002 : 33-45) พบว่าครูที่มีสมรรถนะในการสอนทำให้ผู้เรียนพอใจถึงขั้นพอใจมาก ซึ่ง เฮดจ์ (Hedges. 2000) กล่าวว่าครูที่เก่งต้องการสมรรถนะที่จำเป็นของครู เพราะพฤติกรรมของครูจะเกี่ยวพันกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

วัตสัน (Watson. 1990 : CD-ROM) สรุปว่าการสอนที่เน้นหรือยึดสมรรถนะมีประสิทธิภาพอย่างมากในการฝึกอบรม ซึ่งตรงกับ เดลเกอร์ (Delker. 1990) ที่พบว่าการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จนั้นควรใช้วิธีเน้นสมรรถนะ การใช้ผลการดำเนินงานที่ได้รับการยอมรับว่าน่าพึงพอใจ ควรอยู่บนพื้นฐานโครงการที่เน้นสมรรถนะ (Thomson. 1991 : CD-ROM) การประเมินโครงการนั้น ต้องมีเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะ (Foyster. 1990 : CD-ROM) การสอนแบบเก่าใช้เวลามาก เน้นครูเป็นศูนย์กลาง แต่การเน้นสมรรถนะในการฝึกอบรมคือหน่วยของกระบวนการที่เน้นทักษะเฉพาะโดยเน้นผู้เรียนหรือเจ้าหน้าที่เป็นศูนย์กลาง ซึ่งความหมายหลักในการเน้นสมรรถนะรวมถึงภาระงานหรือกลุ่มของภาระงานในระดับเฉพาะของสมรรถนะที่ใช้ในการเป็นตัวนำเอาหน้าที่หรือความต้องการเฉพาะของเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เน้นที่การแสดงทัศนคติ (Sullivan; & McIntosh. 1995 : 1-6)

จากงานวิจัยสมรรถนะและความเกี่ยวข้องในการศึกษาของ แม็คเคนซี และคนอื่น ๆ (McKenzie; et al. 1995 : 14-15) ซึ่งให้เห็นความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วที่เน้นการวางแผนสมรรถนะในเรื่องหลักสูตร โดยให้ความสนใจในการพัฒนาในปัจจุบัน เช่น คุณสมบัติด้านการอาชีพแห่งชาติ (NVQs) และคุณสมบัติด้านอาชีพโดยทั่วไประดับชาติ (GNVQs) สรุปได้ว่าประสบการณ์นั้นเป็นส่วนสำคัญที่สุดทางการศึกษาอย่างหนึ่ง เป็นการผิดพลาดที่เหมารวมว่าเด็กบางคนต้องการสมรรถนะที่นำไปใช้ได้จริง ซึ่งจริง ๆ แล้วต้องการทักษะมากกว่า ซึ่ง แร็กแกตต์ (Raggatt. 1991 : 61-80) ได้สนับสนุนการให้การศึกษาแบบเน้นสมรรถนะ และ บอฟฟี (Boffy. 1990 : 182-200) ได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินคุณสมบัติแบบเน้นสมรรถนะในฐานะที่ช่วยขจัดปัญหาบางประการในวงการศึกษา

นอร์ริส (Norris. 1991 : 331-341) กล่าวว่า การสรุปที่มีเหตุผลจากงานวิจัยสรุปว่าในการจ้างงานนั้น ไม่มีใครต้องการคนที่ไม่มีสมรรถนะและจะต่อต้านคนที่ไม่มีสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะใช้ได้ไม่เฉพาะกับส่วนรวมเท่านั้นแต่ใช้ได้กับเฉพาะบุคคลอีกด้วย (Carr. 1993 : 253-271) โดยในการทำงานนั้นเน้นความสำคัญของความรู้ ความเข้าใจ ความต้องการของคนที่ต้องการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มที่เพื่อต้องการให้เกิดสมรรถนะส่วนบุคคล (Ashworth. 1992 : 3-25)

เดลเกอร์ (Delker. 1990) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของการฝึกอบรมโดยเน้นสมรรถนะคือ มีการเลือกสมรรถนะอย่างระมัดระวัง สนับสนุนทฤษฎีที่นำมาบูรณาการที่นำมาใช้ในการฝึกทักษะ โดยการเรียนรู้พิเศษ จัดหาสื่อในการฝึกอบรมที่มีรายละเอียดครบถ้วนเพื่อให้เกิดความรู้และทักษะ วิธีการสอนเกี่ยวกับการเรียนรู้และปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เรียนที่แสดงถึงการเข้าใจ ใช้สื่อที่หลากหลาย จัดให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เน้นที่ความพึงพอใจของผู้เรียนและต้องได้รับสมรรถนะทั้งหมด

สจ๊วต และ แฮมลิน (Stewart; & Hamlin. 1993 : 3-9) เสนอแนะว่าสมรรถนะทั้งหมดมีผลมาจากประสบการณ์และการฝึกฝน สำหรับวิธีการสอนแบบเน้นสมรรถนะเป็นวิธีการประเมินที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติสามารถสร้างขึ้นได้โดยเน้นสมรรถนะที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้เรียนมากกว่าที่จะให้งานสำเร็จ (Everard. 1993 : 19-21)

การพัฒนาสมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ จะต้องให้เจ้าหน้าที่ได้รับทักษะเฉพาะโดยเน้นผู้เรียนหรือเจ้าหน้าที่เป็นศูนย์กลาง นำวิธีการฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นมาใช้ และใช้สื่อที่หลากหลาย โดยเน้นความพึงพอใจของผู้เรียน

### 3.3 รูปแบบของสมรรถนะ

จากการศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของนักศึกษาเกษตรกรรมในมหาวิทยาลัย South Carolina พบว่า มีจุดเน้นที่ความต้องการของครูที่เริ่มต้นและมีประสบการณ์ด้านการเกษตร งานวิจัยนี้ยึดเอารูปแบบการประเมินความต้องการของบอริช (Garton; & Chung. 1995 : 77-83) ; (Edwards; & Briers. 1999 : 40-49) ; (Mundt; & Connors. 1999 : 38-48) เป็นรายการพัฒนาสมรรถนะ 50 รายการที่ปรับเปลี่ยนแล้ว จากงานวิจัยครั้งก่อนที่ประเมินสมรรถนะครูใน Carolina ปี 1999 – 2000 เพื่อพิจารณาความต้องการเฉพาะของครูระหว่างครูที่เริ่มสอน (ประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี) กับครูที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป โดยการหาค่าเฉลี่ย พบว่าสมรรถนะสูงสุดที่ต้องการของครูที่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป 5 สมรรถนะคือ 1) การใช้คอมพิวเตอร์ในการสอนในชั้นเรียน 2) การเตรียมการเพื่อนำความรู้ไปใช้ 3) การนำวิธีการให้รางวัลไปใช้ 4) นำอุปกรณ์สื่อที่หลากหลายไปใช้ในการสอน 5) การสอนทักษะในการบันทึกข้อมูล ในทางตรงข้ามครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี ระบุรายการ 5 สมรรถนะที่ต้องการคือ 1) จัดให้มีคณะกรรมการในการแนะนำของท้องถิ่น 2) มีการพัฒนาโครงการศึกษาผู้ใหญ่ในท้องถิ่น 3) จัดการเรื่องกิจกรรมการหาเงินเข้ากองทุนของสมาคมท้องถิ่น 4) เตรียมทีมในการแข่งขันด้านการเกษตร 5) พัฒนาโอกาสให้กับผู้เรียน (Layfuld & Dobbins. 2002 : 46-55)

ฮอดคินสัน (Hodkinson. 1992 : 30-39) ได้เสนอรูปแบบในการเพิ่มสมรรถนะ 2 รูปแบบ คือ 1) สมรรถนะด้านพฤติกรรม และ 2) สมรรถนะด้านปฏิสัมพันธ์

จากงานวิจัยรูปแบบในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับการเตรียมให้เป็นผู้หน้าที่ดีของโบรวเนล; และ จุง (Brownell; & Chung. 2001 : 124-145) แห่งมหาวิทยาลัย Cornell พบว่า นักศึกษาด้านธุรกิจให้ความสำคัญกับการนำความรู้ไปใช้ได้จริงในด้านผู้นำ การสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม ในฐานะที่เป็นหัวใจของการจัดการในด้านการบริหารการโรงแรม การสอนได้ใช้วิธีการเน้นการพัฒนาสมรรถนะ วิธีการนำเสนอ และการอภิปรายมาใช้ ผลที่ได้เห็นได้ชัดว่านักศึกษาแต่ละคนสามารถแสดงออกและพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมจิต สวชนไพบุลย์; และคนอื่น ๆ (2545) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาคุณาจารย์และชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน โดยมีขั้นตอนการจัดกิจกรรมหลัก ๆ 3 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นการส่งเสริมความรอบรู้ 2) ขั้นการส่งเสริมการสอนดีมีคุณธรรม 3) ขั้นการส่งเสริมการทำวิจัยและพัฒนา

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993 : 11) ได้เสนอ Iceberg Model แสดงให้เห็นคุณลักษณะที่พิจารณาให้เห็นสมรรถนะของบุคลากรโดยดูรูปแบบต่อไปนี้

| สมรรถนะภายในตัวบุคคล | สมรรถนะในการจัดการ |
|----------------------|--------------------|
| ภาวะผู้นำ            | วิเคราะห์ปัญหา     |
| รู้เขารู้เรา         | จัดการปัญหา        |
| ความเครียด           | จัดการองค์กร       |
| สมรรถนะในการสื่อสาร  | การตัดสินใจ        |
| ทางวาจา              | สมรรถนะส่วนบุคคล   |
| การเขียน             | ขอบเขตความสนใจ     |
|                      | แรงจูงใจส่วนตัว    |

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ฦ อยุธยา; และ ยุพา บัวธรา (2545 : 21-25) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะ เป็น 3 กลุ่มคือ

#### 1. ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์การ (Core/Organizational Competency)

สมรรถนะ ที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์การนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์การต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ที่วางไว้ได้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (values) ที่คนในองค์การมีและถือปฏิบัติร่วมกัน

## 2. ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Technical/Functional Competency)

สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีชั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวัง สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ

## 3. ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Professional/Structural/Managerial Competency)

สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหารซึ่ง สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความสามารถ ความกว้างขวางและความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับการเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร

รูปแบบในการเพิ่มสมรรถนะมี 2 รูปแบบคือ 1) สมรรถนะด้านพฤติกรรม 2) สมรรถนะด้านปฏิสัมพันธ์

### 3.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

เจสซูป (Jessup, 1991 : 6-39) ได้เสนอองค์ประกอบในการประเมินสมรรถนะดังนี้

1. เน้นผลลัพธ์ โดยเฉพาะผลลัพธ์หลายผลลัพธ์ ซึ่งแต่ละผลลัพธ์ต้องมีการแยกแยะและนำมาพิจารณา

2. ความเชื่อว่าผลลัพธ์ที่ได้ควรที่จะเจาะจงถึงจุดที่ชัดเจน โปร่งใส ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และบุคคลที่ 3 ต้องเข้าใจว่าประเมินอะไรอยู่ และจะได้อะไรจากการประเมิน

3. การประเมินโดยแบ่งเป็นตอนจากโครงการเรียนรู้เฉพาะ

ลักษณะเหล่านี้เป็นการประเมินแบบเน้นสมรรถนะ ประเทศอังกฤษนำไปใช้ในการประเมินนโยบายชาติ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543 : 17) ได้แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กรหรือธุรกิจ นั่นคือเนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะสนับสนุน (Support Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรม ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน (Job Grade) หรือบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของงานนั้น ๆ (Job Role) หรือ ฟังก์ชันของงานภายในองค์กร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์; และคนอื่น ๆ (2545 : 49-52) ได้เสนอวิธีการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้รูปแบบเครือข่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. หน่วยงานที่กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานของการพัฒนาตามพระราชบัญญัติ  
หน่วยงานที่กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานของการพัฒนาตามพระราชบัญญัติที่จะมี  
ผลบังคับใช้ประกอบด้วย

1.1 สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะจัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชบัญญัติจัดตั้ง  
สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ....

1.2 คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเรียกว่า ก.ค.ศ. ซึ่ง  
จัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ....

1.3 สถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยเรียก  
ย่อว่า สคปศ. ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู คณาจารย์และ  
บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ....

## 2. แม่ข่าย

ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษากำหนดให้มีหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่เป็นแม่ข่าย ซึ่งเป็น  
ศูนย์กลางสำหรับการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งแม่ข่าย แม่ข่ายนี้เป็น  
หน่วยงานภายใต้กำกับของเขตพื้นที่การศึกษา

## 3. ลูกข่าย

แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาจะมีลูกข่ายสำหรับพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา  
จำนวนหลายลูกข่าย ลูกข่ายเหล่านี้อาจตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือนอกเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้  
ลูกข่ายทำหน้าที่เป็นหน่วยให้การพัฒนา

## 4. หน่วยรับการพัฒนา

ผู้จะได้รับการพัฒนาประกอบด้วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยรับการพัฒนาใน  
แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยที่ครู ประกอบด้วยครูใหม่และครูประจำการ บุคลากรทางการศึกษาซึ่ง  
เป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา  
และบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่เป็นผู้สนับสนุนการศึกษา

สำนักงาน ก.พ. (2546 : 143) ได้ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการ  
บริหาร ปี พ.ศ. 2545 พบว่า นักบริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์  
กว้างไกล มีความกล้า และทักษะในด้านการบริหารอย่างถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับ  
สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ สมรรถนะหลักทางการบริหารที่นักบริหารพึงมี  
ประกอบด้วย 12 สมรรถนะ ดังนี้ คือ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การมีจิตมุ่งบริการ  
3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจ 5) การคิดเชิงกลยุทธ์ 6) ความเป็นผู้นำ 7) การปรับตัว  
และความยืดหยุ่น 8) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร 9) การประสานสัมพันธ์  
10) การรับผิดชอบตรวจสอบได้ 11) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และ 12) การบริหารทรัพยากร

### 3.5 วิธีการพัฒนาสมรรถนะ

สมรรถนะที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำและบทบาทของการจัดการในโรงเรียน (Davies; & Ellison. 1997 : 45-63) ได้มีการนำเอาโครงการพัฒนาสมรรถนะมาใช้ โครงการนี้เกี่ยวกับการตอบสนองส่วนตัว การแนะนำแนวทางเป็นรายบุคคล การแนะนำของเพื่อนกับครู วิธีการที่นำมาใช้ โดยวิธีการกลุ่ม การเขียนบันทึกผลงาน (portfolio) ให้กลุ่มหลาย ๆ กลุ่มพัฒนาสมรรถนะด้วยกัน เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่ให้ผู้บุคคลได้พัฒนาสมรรถนะ ซึ่งดูเหมือนว่าจะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

วิธีการเรียนโดยใช้การฝึกเป็นคู่ (Esp. 1993 : 64) ใช้ครูเป็นผู้นำคอยแนะแนวทางให้ ขั้นตอนที่มีประโยชน์คือ

1. ต้องระบุว่าผู้เรียนกำลังต้องการเพิ่มสมรรถนะด้านใดและจัดลำดับสมรรถนะ
2. ค้นหาวิธีให้ได้สมรรถนะเหล่านั้น
3. ต้องระบุกิจกรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และนำไปเชื่อมโยงกับสมรรถนะที่ผู้เรียนมีอยู่ และที่ต้องการพัฒนา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์; และคนอื่น ๆ (2545 : 50) ได้เสนอวิธีการในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยวิธีการคือ 1) การฝึกอบรม 2) การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง 3) การวิจัยปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ 5) การจัดกิจกรรมทางวิชาการ 6) การจัดระบบพี่เลี้ยง 7) การศึกษาต่อ

### 3.6 สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนไว้ ดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2-3)

1. มีความรู้ในวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผน และการบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
5. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 (สำนักงาน ก.พ. 2527 : 2)

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 แล้ว จะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด
2. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

3. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

4. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2)

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 แล้ว  
จะต้อง

1. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล
2. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
3. มีความรู้ความเข้าใจในงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2)

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 แล้ว  
จะต้อง

1. มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน
  2. มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน
- เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2)
- นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 แล้ว  
จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารงานของรัฐบาล และปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8 (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2)

มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 และมีความ  
เชี่ยวชาญงานในหน้าที่

สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ควรมีความรู้ความสามารถ ดังนี้

1. มีความรู้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผน และการบริหาร
2. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม

4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสม

5. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

6. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด



7. มีความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำและเสนอแนะวิธีการแก้ไขปรับปรุงงาน

8. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

9. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

10. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล

11. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

12. มีความรู้ความเข้าใจในงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

13. มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน

14. มีความสามารถในการริเริ่มปรับปรุงนโยบายและแผน

15. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายรัฐบาล และปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม

16. มีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ (ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์. สัมภาษณ์. 2547) ; (ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์. สัมภาษณ์. 2547) ; (นงราม เศรษฐพานิช. สัมภาษณ์. 2547) ; (มณฑนา ตั้งชะกะฤษณ์. สัมภาษณ์. 2547) ; (ศิริพรรณ ชุมนุม. สัมภาษณ์. 2547) ; (สมเกียรติ ชอบล. สัมภาษณ์. 2547) ; (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. สัมภาษณ์. 2547) ; (สุนันทา แสงทอง. สัมภาษณ์. 2547) เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7-8 สามารถสรุปสมรรถนะที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานด้านนโยบาย แผน งบประมาณ วิจัย ข้อมูลสถิติ ประเมินผล

2. ติดตามความเคลื่อนไหว วิเคราะห์ ความคะแนนแนวโน้มทางการศึกษาได้

3. ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่ม

4. มีความรับผิดชอบ

5. มีความสามารถทางด้านคอมพิวเตอร์

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ในสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (บุญจันทร์ บัวหุ้ง. สัมภาษณ์. 2547) ; (ประชา รัตวร. สัมภาษณ์. 2547) ; (สกนธ์ ชุมทัพ. สัมภาษณ์. 2547) ; (สุขุม มูลเมือง. สัมภาษณ์. 2547) เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 7-8 สามารถสรุปสมรรถนะที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้าง รอบรู้ รู้ลึกในเชิงวิชาการ

2. มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ

3. มีความเป็นผู้นำ ทำงานเป็นทีม

4. สามารถคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตได้

5. วิเคราะห์ วิจัย และประเมินผลได้

6. มีความรู้ด้านเทคนิคการวางแผน สถิติ และบริบททางสังคม

7. มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-8 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 156-157) ไว้ดังนี้

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-7

1. ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย/ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ
2. ประสาน/ประมวลนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. พัฒนาแนวคิด/แนวทางในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. สร้างเครือข่ายการพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กรทั้งในและ

ต่างประเทศ

5. ติดตามประเมินผลและรายงานการปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์
6. ดำเนินงานทางวิชาการและเผยแพร่แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
7. ประสานความร่วมมือในการพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์
8. ให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นวิทยากร
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8

1. พัฒนานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
2. ประสาน/ประมวลนโยบายและยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. พัฒนาแนวคิด/แนวทางในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
4. สร้างเครือข่ายการพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงาน/องค์กรทั้งในและ

ต่างประเทศ

5. ติดตามประเมินผลและรายงานการปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์
6. ดำเนินงานทางวิชาการและเผยแพร่แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
7. ประสานความร่วมมือในการพัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์
8. ให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นวิทยากร
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 6-8

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี
3. มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรมสูง
4. มีความรู้ ความเข้าใจ ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ในหน้าที่เป็นอย่างดี

5. มีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ ความรู้ ความเคลื่อนไหวทางวิชาการในด้านการศึกษ การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6. มีความสามารถในการศึกษา หาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา และสรุปเหตุผล

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายนอกและภายในองค์กร พบว่าสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ เหมาะสมที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองในครั้งนี้ เพราะเป็นหน่วยงานหลัก ด้านการวางแผน และเป็นหน่วยงานกลางในการเสนอแนะนโยบายและแผนในภาพรวมของ กระทรวงศึกษาธิการ และมีการจัดโครงสร้างใหม่โดยสลายหัวหน้ากลุ่มงาน ทำให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผนมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น

จากการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ของ สำนักงาน ก.พ. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ จากการ สัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ และจากการกำหนดสมรรถนะของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สามารถสรุปสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ได้ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานด้านนโยบายรัฐบาล นโยบายและแผนด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่ สังกัดด้านงบประมาณ ด้านวิจัย ด้านข้อมูลสถิติ และการประเมินผล มีความรู้ ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. มีความรู้ด้านการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และการใช้อินเทอร์เน็ต

3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันและปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และคาดคะเนแนวโน้มทางการศึกษาได้

4. ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์

5. มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่ม

จากการสัมภาษณ์ ดร.อุทิศ ขาวเขียว ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่จะเกิดจากการอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และความรู้เกี่ยวกับการ วางแผนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 มีดังนี้

สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่จะเกิดจากการอบรม คือ รู้แนวคิด เกี่ยวกับประโยชน์ของแผนซึ่งจะช่วยผู้บริหารในกระบวนการตัดสินใจ คุณลักษณะของแผนสามารถ ชี้นำทิศทางและการพัฒนาที่เหมาะสม การติดตามประเมินผล รู้เทคนิคการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จินตนาการอนาคตภายใต้เงื่อนไขของสภาวะแวดล้อม สามารถนำข้อมูลที่ได้นำไปกำหนดเป้าประสงค์

ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผนให้ขับเคลื่อนไปได้ ความลึกซึ่งจะเกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งทักษะจะเกิดจากการฝึกอบรมในการทำงาน (On-the-Job-Training) ความรู้ที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7 คือ ต้องรู้เทคนิคในการนำกลุ่มแต่ละกลุ่มเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนในระดับเดียวกันและระดับต่ำกว่า รู้แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผน หลักการด้านวิชาชีพของตน หลักการปฏิบัติงานและองค์ความรู้ในการทำงาน ความรู้ที่จำเป็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 8 คือ ต้องสามารถเปรียบเทียบทางเลือกที่เหมาะสมได้ ต้องมีประสบการณ์และองค์ความรู้ในการวิเคราะห์วางแผน และเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่จะเกิดผลในทางปฏิบัติได้

จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานและเนื้อหาวิชาที่ต้องการในการฝึกอบรม เพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการปฏิบัติงานดังกล่าว พบจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ด้านความรู้ ขาดความรู้ด้านการวางแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผล
2. ด้านทักษะ ขาดทักษะในการนำเสนอในที่ประชุม
3. ด้านบุคลิกลักษณะ ขาดการทำงานเป็นทีม

เมื่อนำสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาจัดกลุ่มตามสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ สามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่
2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
3. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบอดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

### 3.7 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. (2548 : ออนไลน์) ได้แบ่งประเภทของการวัด/ประเมิน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ, การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด, หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะประเมินโดยกำหนดสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมในการทำงานและให้คะแนนความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ (Likert Scale) ตามสมรรถนะที่กำหนด

### 3.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

แบลร์ (Blair. 2003 : Online) ได้ศึกษาความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งและส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะของผู้เชี่ยวชาญด้านสันตนาการบำบัด ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างประชากร การศึกษา/ฝึกอบรม และตัวแปรการจ้างงาน ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะของชนต่างวัฒนธรรมทั้งสิ้น

แบรนโก (Branco. 2003 : Online) ได้ศึกษาการทำนายศักยภาพของสมาชิกในทีม : บทบาทของสมรรถนะ ทักษะทางพุทธิพิสัยและบุคลิกภาพของสมาชิกในทีม ผลการวิจัยพบว่า ทีมงานในองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีศักยภาพในการที่จะแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับเพื่อนร่วมงานและองค์กรได้ การบริหารจัดการโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency based management) จะทำให้เกิดกระบวนการสร้างและคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะไม่ได้ศึกษาครอบคลุมทุกทักษะที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยจากการศึกษาวิจัยครั้งแรกจะทำการศึกษา 8 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีความคิดริเริ่ม (initiative) ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำ (subject matter expertise) การแก้ปัญหา (problem solving) ทักษะการสื่อสาร (communication) ทักษะความร่วมมือ (collaboration/cooperation) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (motivation) ทักษะการจัดการ (organization) และความเสียสละทุ่มเทให้กับงาน (dedication) ผลจากการศึกษาวิจัยครั้งที่ 1 พบว่า

องค์ประกอบและสหสัมพันธ์ (Factor and correlational analyses) ให้การสนับสนุนองค์ประกอบของสมรรถนะสากล (Global Competency Factor) ที่กล่าวมาเป็นอย่างดี

บริงส์ (Brings. 2003 : Online) ได้ศึกษาเทคนิคการประเมินโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน : การประเมินประสิทธิภาพผลการฝึกอบรมตามพันธสัญญาของวิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร

ฮิลป์ (Huebl. 2003 : Online) ได้ศึกษาองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพและแรงจูงใจที่ส่งผลต่อศักยภาพของผู้ให้คำปรึกษาภายในแก๊งเยาวชนกลุ่มเสี่ยง : การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้คำปรึกษาภายในที่มีผลการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับสูงหรืออยู่เหนือค่าเฉลี่ยสามารถทำคะแนนได้สูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญใน 2 ตัวแปรด้วยกัน คือ สมรรถนะแสดงความเป็นเจ้าของ และสมรรถนะทางด้านสังคม ทั้งนี้สามารถทำคะแนนได้สูงกว่าเมื่อเทียบกับผู้ให้คำปรึกษาที่มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ยหรือระดับควรปรับปรุง

คุยเปอร์ (Kuijpers. 2003 : Online) ได้ศึกษาการพัฒนาอาชีพ : การวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า หลักการแห่งสมรรถนะไม่ได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีองค์ประกอบแค่หน่วยเดียว แต่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ โดยเฉพาะแบบฉบับของความสามารถและพฤติกรรมจะแตกต่างกันและกัน การสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมากกว่าความสามารถ เนื้อหาสาระ ภาวะการณ์งานที่สมดุล/ชีวิตส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาวิชาชีพ โดยมีการแบ่งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายวิชาชีพออกเป็น ตัวแปรเกี่ยวกับตัวบุคคล ตัวแปรด้านสถานการณ์ ตัวแปรด้านผลผลิต ความสำเร็จในวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ตัวแปรส่วนบุคคลที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางด้านวิชาชีพคือ การค้นหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการโดยใช้สมรรถนะเป็นฐานจะทำให้เกิดกระบวนการสร้างและคัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และเป็นดัชนีบ่งชี้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพคือการฝึกอบรมที่เน้นสมรรถนะ สิ่งสำคัญในการฝึกอบรมโดยเน้นสมรรถนะคือการเลือกสมรรถนะอย่างระมัดระวัง จัดหาสื่อในการฝึกอบรม ประเมินทักษะผู้เรียน เน้นความพึงพอใจของผู้เรียนและต้องได้รับสมรรถนะทั้งหมด สมรรถนะเป็นผลมาจากประสบการณ์และการฝึกฝน สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้เป็นตัวผลักดันองค์การให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ จากการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ของสำนักงาน ก.พ. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการกำหนดสมรรถนะของสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถสรุปสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ได้ว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนควรมีสมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบอดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

## 4. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร

### 4.1 ความหมายของหลักสูตร

ความหมายของหลักสูตรมีผู้ให้คำนิยามแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่นิยามว่าหลักสูตรหมายถึงแผนหรือแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน เช่น โอลิวา (Oliva. 1992 : 4) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึงแผน หรือโปรแกรมสำหรับประสบการณ์ทั้งหลายที่ผู้เรียนจะต้องประสบภายใต้การอำนวยการของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วิวัฒนา กวีสมนบูรณ์ (2542 : 14) ที่ให้คำนิยามว่า หลักสูตรคือแนวทางที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียน ในขณะที่ อัญชลี จันทาโก (2542 : 36) นิยามหลักสูตรว่า หมายถึง องค์ประกอบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นแผนการเรียนที่กำหนดไว้ กระบวนการที่ใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและประสบการณ์ทั้งหมด รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการเรียนการสอน กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545ข : 5) นิยามหลักสูตรสถานศึกษาว่าเป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน เช่นเดียวกับ อุมพร หล่อสมฤดี (2545 : 14) ที่นิยามหลักสูตรว่า คือแผนประสบการณ์หรือแผนการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย จุดประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่าง ๆ

รวมทั้งการวัดและประเมินผล เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสก๊อท (Scott. 2001 : vii) ที่กล่าวว่าหลักสูตรถูกนิยามในความหมายที่กว้างที่สุดไปถึงโปรแกรมการเรียนการสอนซึ่งถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปแบบ คล้ายกับ อาร์มสตรอง (Armstrong. 2003 : 4) ที่จะพิจารณาหลักสูตรว่าเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงกระบวนการตัดสินใจและผลลัพธ์ที่มุ่งไปยังการเตรียมความพร้อมและการประเมินรูปแบบของแผนที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผู้เรียนที่สัมพันธ์กับการรับรู้ โดยเฉพาะความรู้และทักษะ โดยเน้นใน 3 เรื่องคือ 1) การส่งผ่านความรู้ 2) กระบวนการในการหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน 3) ผลของการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ข้อมูลใหม่มาด้วยความพยายาม

อีกกลุ่มหนึ่งนิยามว่าหลักสูตรหมายถึง มวลความรู้และประสบการณ์ที่จัดให้กับผู้เรียน เช่น ชำรง บัวศรี (2540 : 2) ให้ความหมายของหลักสูตรว่าหมายถึงประสบการณ์ทุก ๆ อย่างที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน เหมือนกับ อรุณแก้ว ลิขธรรมชโย (2541 : 10) นิยามหลักสูตรว่า หมายถึง มวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดที่โรงเรียนจัดให้แก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งคล้ายกับ นิลวรรณ วรรณะลี (2541 : 14) นิยามหลักสูตรว่า หมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่สถานศึกษาจัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่ปรารถนาหรือเป็นไปตามความมุ่งหมายที่พึงประสงค์ เช่นเดียวกับ สุรพร บำรุง (2544 :10) ที่นิยามหลักสูตรว่า หมายถึง มวลประสบการณ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการศึกษาให้กับผู้เรียน เพื่อความสำคัญของหลักสูตร หลักสูตรเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะทำให้ปรัชญาหรือให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ เบอร์ตัน; และมิดเดิลวูด (Burton; & Middlewood. 2001 : 19) ที่ให้มุมมองของหลักสูตรว่าเป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษาในเรื่องของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมตามที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง แผนหรือแนวทางในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน และมวลประสบการณ์ทั้งหลายที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

#### 4.2 ความสำคัญของหลักสูตร

พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว (2540 : 18-19) กล่าวถึงความสำคัญของหลักสูตรไว้ ดังนี้

1. หลักสูตรย่อมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของครู
2. หลักสูตรย่อมเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเจริญงอกงามและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. หลักสูตรย่อมกำหนดแนวทางในการจัดประสบการณ์ว่าเด็กควรได้รับสิ่งใดบ้างที่จะเป็นประโยชน์แก่เด็กโดยตรงและแก่สังคม
4. หลักสูตรย่อมกำหนดว่าเนื้อหาวิชาอะไรบ้างที่จะช่วยให้เด็กมีชีวิตอยู่ในสังคมอย่างราบรื่น เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ และบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคม
5. หลักสูตรย่อมกำหนดวิธีการดำเนินชีวิตของเด็กให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและผาสุก



6. หลักสูตรย่อมกำหนดแนวทางความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ทักษะ และเจตคติ ในอันที่จะอยู่ร่วมกันในสังคม และบำเพ็ญประโยชน์ต่อชุมชนและประเทศ

หลักสูตรเปรียบเสมือนเค้าโครงหรือโครงสร้างของการปฏิบัติงานทางการศึกษา อีกทั้งยังเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการหรือวิธีการทั้งหมดที่ให้การศึกษากับเด็ก และจะมีส่วนช่วยการเรียนรู้ของเด็กโดยตรงด้วย ดังนั้นการศึกษาจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับหลักสูตรเป็นสำคัญ (นิลวรรณ วรรณลี. 2541 : 15) เพราะหลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อนำไปสู่ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับจากหลักสูตรไปพัฒนาสังคมและประเทศต่อไป (อรุณแก้ว ลีธรรมชโย. 2541 : 11)

บราวเดอร์ (Browder. 2001 : 2) กล่าวว่าหลักสูตรเป็นการนิยามเส้นทางของการเรียน เป็นการเตรียมพิมพ์เขียวเพื่อการเรียนที่ครูสามารถทำตามการออกแบบการสอน หลักสูตรช่วยให้ผู้เรียนพบกับสังคม พ่อแม่ และสิ่งที่ผู้เรียนคาดหวังเพื่อคุณภาพในการศึกษา

อาร์มสตรอง (Armstrong. 2003 : 5) กล่าวว่าหลักสูตรช่วยให้เกิดการยอมรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน และช่วยในการตัดสินใจของครูที่จะช่วยเหลือผู้เรียนหลังจากที่ได้ประเมินผู้เรียนแล้ว

จากทัศนะของนักการศึกษาทั้งหลาย สรุปความสำคัญของหลักสูตรได้ว่า หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษา เป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศ หลักสูตรเป็นโครงร่างหรือแนวกำหนดการปฏิบัติงานของครู หลักสูตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าผู้เรียนควรได้รับประสบการณ์อะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม นอกจากนี้ หลักสูตรยังเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มสังคมไทยในอนาคตจะเป็นอย่างไร

### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตร

#### 4.3.1 สิ่งกำหนดหลักสูตร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2538 : 50-57) กล่าวว่า การจัดทำหลักสูตรจะต้องมีสิ่งกำหนดหลักสูตร ซึ่งหมายถึงการเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานทางด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับนำมาใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร 7 ด้าน ดังนี้

##### 1. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านเป้าหมายและอุดมการณ์ของชาติ

โดยการศึกษาแผนการศึกษาของชาติ ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรทราบเป้าหมายและอุดมการณ์ของชาติเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศ ภารกิจหลักของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจะต้องศึกษาวิเคราะห์แผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อนำสาระสำคัญหรือประเด็นหลักมาใช้ในการวางแผนหลักสูตรให้มีความสอดคล้องและเห็นภาพรวมตลอดแนว

## 2. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านนโยบายการจัดการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศทำให้วิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดปัญหาหลายด้าน รัฐบาลจำเป็นต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวและโดยส่วนหนึ่งคือการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา

## 3. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ประเทศไทยได้มีแนวทางในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมโดยใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตั้งแต่ฉบับแรกจนถึงฉบับที่ 7 (ปัจจุบันถึงฉบับที่ 9) โดยมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจากประเทศที่เป็นสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมกึ่งอุตสาหกรรมและสังคมธุรกิจบริการ ทำให้เกิดผลกระทบต่าง ๆ ต่อปัญหากำลังคน ปัญหาความขัดแย้งในสังคม ซึ่งปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและการสอนจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม

## 4. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านวิชาการ

องค์ประกอบของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรมาจากนักวิชาการที่หลากหลายจึงทำให้สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านวิชาการจะมีอิทธิพลมาก เพราะคณะกรรมการแต่ละคนจะมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ และเห็นความสำคัญในสาระวิชาของตนที่จะบรรจุลงในสาระและโครงสร้างของรายวิชาในหลักสูตร จึงทำให้มองข้ามหลักการของหลักสูตรและเกณฑ์ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลือกสาระลงในรายวิชาว่ามีปรัชญาของหลักสูตรเน้นในเรื่องใด ดังนั้นนักพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนรวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการชี้แจงและปรับความคิดที่หลากหลายของคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรให้มีเอกภาพเพื่อสรุปและประมวลสาระของรายวิชาบรรจุลงในหลักสูตรได้ตามโครงสร้างและหน่วยกิตที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับธรรมชาติและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

## 5. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผลของการวิจัยและแสวงหาความรู้ทางด้านนี้จะเพิ่มขึ้นปีละประมาณร้อยละ 12 จึงทำให้มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อสังคมในยุคข้อมูลข่าวสาร กลายเป็นสังคมของการเรียนรู้ในยุคโลกไร้พรมแดน ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) การติดต่อสื่อสารของบุคคลจะได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีการสื่อสารมาพร้อมกัน ความคิด ค่านิยม การเรียนรู้โดยไม่รู้ตัวเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคมปัจจุบัน สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจมีผลกระทบต่อความต้องการในการจัดการศึกษาอย่างมาก นักพัฒนาหลักสูตรและการสอนจะเสนอแนะให้คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรศึกษาข้อมูลในส่วนนี้ให้ชัดเจน

## 6. สิ่งกำหนดหลักสูตรทางด้านจิตวิทยา

การออกแบบหลักสูตรจะต้องศึกษาพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน รวมทั้งศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้ทั้ง 3 กลุ่ม คือกลุ่มพฤติกรรมนิยม กลุ่มปัญญานิยม และกลุ่มมนุษยนิยมเพื่อวิเคราะห์ประเด็นหลัก ๆ นำมาจัดให้เหมาะสมกับธรรมชาติการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม

## 7. สิ่งกำหนดหลักสูตรด้านคุณธรรมจริยธรรม

การจัดการศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม การออกแบบหลักสูตรก็จะมี การกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ ซึ่งจะมีทั้งความรู้และคุณธรรม เมื่อคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรทำการสร้างหลักสูตรโดยออกแบบรายวิชา ส่วนมากจะเน้นเรื่องความรู้โดยละเลยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไป เมื่อมีการนำหลักสูตรไปใช้ผู้เกี่ยวข้องกับการใช้หลักสูตรก็จะเน้นเรื่องการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทำให้ละเลยการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียน ดังนั้นเพื่อลดจุดอ่อนของการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจะต้องเน้นเรื่องคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้ชัดเจน

### 4.3.2 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาหลักสูตร

เกรซ (Grace. 1999 : 49) ได้นำเสนอบทความ “เมื่อนักเรียนสร้างหลักสูตร (When Students Create Curriculum)” ใน Educational Leadership โดยแนะนำว่ามีสิ่งที่ครูควรพิจารณาที่สำคัญ 10 ประการคือ

1. รวบรวมการสนับสนุนและเริ่มต้นเล็ก ๆ น้อย ๆ
2. ใช้ทรัพยากรห้องสมุด
3. เลิกชี้หน้า และเตรียมพร้อมที่จะเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาเครื่องมือในการประเมิน
5. ยอมรับเรื่องเสียงอึกทักในห้องเรียน
6. บันทึกเกี่ยวกับการเรียน
7. อย่าตื่นตกใจ
8. เป็นผู้เรียน เพราะหลักสูตรต้องการให้ทุกคนเป็นผู้เรียน
9. สื่อสารด้วยความคาดหวังโดยไม่วิตกกังวล
10. รวบรวมข้อมูลทุกสัปดาห์

การสร้างหลักสูตรโดยนักเรียนสามารถนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นของแต่ละคน ทำให้นักเรียนมีอิสระในการสืบค้นข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในประสบการณ์การเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้

สภาพัฒนาหลักสูตรของฮ่องกง (Curriculum Development Council. 2000 : 12-14) ได้กล่าวไว้ในรายงาน “Learning to Learn : The Way Forward in Curriculum Development” ว่าการพัฒนาหลักสูตรต้องคำนึงถึงความสมดุลด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นโลกาภิวัตน์และความเป็นท้องถิ่น (Globalization and localization) ในขณะที่อยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ต้องปรับสิ่งต่าง ๆ ที่ดีที่สุดให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น นักเรียนต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และครูสามารถสอนอยู่บนพื้นฐานของความเข้มแข็งและความอ่อนแอระหว่างวัฒนธรรมท้องถิ่นและสภาพแวดล้อม

2. การพัฒนาจากส่วนกลางและการพัฒนาโดยโรงเรียน (Central development and school-based development) หลักสูตรที่พัฒนาจากส่วนกลางไม่สามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมกับนักเรียนทุกคนได้ จำเป็นที่โรงเรียนต้องพัฒนาหลักสูตรเองภายใต้กรอบทิศทางกว้าง ๆ ที่กำหนดโดยรัฐบาลเกี่ยวกับเป้าหมายการศึกษา รัฐบาลมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนโรงเรียนสู่ความเป็นมืออาชีพ สิ่งที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาของแต่ละโรงเรียนนำไปสู่การกำหนดนโยบาย และขยายไปสู่โรงเรียนอื่น ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายส่วนกลางและการพัฒนาที่ดำเนินการโดยโรงเรียน ความเป็นไปในลักษณะหุ่นส่วนกันมากกว่าเป็นไปในลักษณะบนสู่ล่าง (Top-down) และล่างสู่บน (Bottom-up) ที่แยกจากกัน

3. การพัฒนาเชี่ยวชาญเฉพาะทางกับการพัฒนาทั้งตัวบุคคล (Specialist development and whole-person development) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ทั่วไป เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์เทคโนโลยีข่าวสารเป็นการเรียนกว้าง ๆ จำเป็นสำหรับนักเรียน เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาทั้งตัวบุคคลใน 9 ปีแรกของการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้เฉพาะทางในวิชาต่าง ๆ จึงไม่มีความจำเป็น แต่ถ้าเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนต้องมีโอกาสเรียนรู้ในวิชาเฉพาะมากขึ้น เช่น เคมี ประวัติศาสตร์จีน และเศรษฐกิจ เป็นการพัฒนาศักยภาพและความสนใจเพื่อการศึกษาต่อภายหลัง

4. ความเหมือนกัน ความหลากหลาย และยืดหยุ่น (Uniformity, diversity and flexibility) ขณะที่มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้กว้าง ๆ หลากหลายและยืดหยุ่นในการปฏิบัติ ต้องให้นักเรียนได้เรียนรู้สิ่งที่เหมาะสมและพัฒนาคุณค่าต่าง ๆ ไปด้วย

5. ความร่วมมือและการแข่งขัน (Co-operation and competition) ขณะที่มีความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ครูและนักเรียน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ การแข่งขันในการสอบยังฝังอยู่ในวัฒนธรรมของคนจีน การเรียนรู้เพื่อทำงานหนักและเพื่อความเป็นเลิศ

6. การถ่ายทอดความรู้และการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge transmission and knowledge creation) ทั้งการถ่ายทอดความรู้และการสร้างสรรค์ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ ขณะที่การถ่ายทอดความรู้ในห้องเรียนของจีนประสบความสำเร็จ การสร้างสรรค์ความรู้ต้องเป็นสิ่งที่สามารถผนวกเข้าไปในโครงสร้างของประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนได้

7. ประเมินการเลือกและประเมินการเรียนรู้ (Assessment for selection and assessment for learning) トラバドที่ระบบการศึกษาทำหน้าที่คัดเลือก ต้องทำให้เกิดความพอดีในการประเมินสิ่งที่เลือกและประเมินเพื่อช่วยเหลือให้นักเรียนเรียนรู้ในระดับโรงเรียนโดยเฉพาะ สิ่งสำคัญคือ ไม่มีการแข่งขันรูปแบบใดที่ดีที่สุด

8. ความเร่งด่วนและความเป็นไปได้ (Urgency and feasibility) ในขณะที่ต้องการเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในการเรียนรู้ ต้องระมัดระวังเกี่ยวกับการวัด (Measure) ที่ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความพร้อมของครู สมรรถนะของครู สภาพของโรงเรียน ทรัพยากรเหล่านี้เป็นต้น การจัดลำดับความสำคัญและยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้ในวิถีทางของตนเอง ต้องขยายวงกว้างขึ้นและนำมาปรับใช้กับความจำเป็นที่จะเกิดขึ้นในสังคม

#### 4.4 องค์ประกอบของหลักสูตร

บุญเรือง สมประจบ (2541 : 24-35) ได้สรุปองค์ประกอบของหลักสูตรว่า หลักสูตรจะเกิดผลทางด้านการศึกษากับผู้เรียนได้นั้น ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ

1. จุดมุ่งหมาย
2. โครงสร้างของหลักสูตร ประกอบด้วยกลุ่มวิชาต่าง ๆ ที่ประกอบกันเข้าเป็นภาพรวมของหลักสูตร โดยจะต้องมีการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มวิชานั้นให้มีความสอดคล้องกัน
3. เนื้อหาวิชา มีหลักการจัดคือ จัดตามลำดับของเนื้อหาจากง่ายไปสู่ยาก การจัดโดยยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นหลัก ส่วนในการเลือกเนื้อหามาบรรจุในหลักสูตร ควรเป็นเนื้อหาที่สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
4. การนำหลักสูตรไปใช้ ความสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้ต้องมีการทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตร หลักการ โครงสร้างหลักสูตร ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่อำนวยความสะดวกการเรียนการสอน และที่สำคัญครูผู้ใช้หลักสูตรต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตรให้ถ่องแท้ว่าหลักสูตรต้องการให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลอะไรบ้าง (เจน หน่อท้าว. 2545 : 52)
5. การประเมินผล คือ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการประเมินค่าและตัดสินใจ

พรชัย หนูแก้ว (2541 : 48) สรุปว่า องค์ประกอบของหลักสูตรที่ต้องร่างขึ้นมี 1) สภาพปัญหาและความต้องการ 2) หลักการของหลักสูตร 3) เป้าหมาย 4) จุดมุ่งหมาย 5) เนื้อหา 6) หน่วยการเรียน 7) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 8) สื่อการเรียน 9) การวัดและการประเมินผล

ประวิทย์ กาสา (2542 : 20) ได้สรุปองค์ประกอบของหลักสูตรว่า ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการคือ 1) จุดประสงค์ของหลักสูตร 2) เนื้อหาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร 3) กิจกรรมการเรียนการสอน 4) การวัดและประเมินผล

สุพร บำรุง (2544 : 12) สรุปว่า หลักสูตรที่ดีประกอบด้วย 1) จุดมุ่งหมาย 2) เนื้อหา 3) การนำไปใช้ 4) การประเมินการนำหลักสูตรไปใช้

ในการนำหลักสูตรไปใช้นั้น เดคเกอร์; และ เดคเกอร์ (Decker; & Decker. 1997) แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบในด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสอนและการดูแลเด็กโดยตรง ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การให้บริการการเรียนรู้ ดูแลสุขภาพ และความปลอดภัย การประเมินผลพัฒนาการ และการทำงานกับผู้ปกครอง

2. องค์ประกอบในด้านการปฏิบัติการ เป็นการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดการบุคลากร การวางแผนการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงินและงบประมาณ

สก๊อท (Scott. 2001 : vii) กล่าวว่าองค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ประการคือ 1) จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) เนื้อหาหรือหัวข้อเรื่อง 3) วิธีการหรือกระบวนการ 4) การวัดหรือการประเมินผล

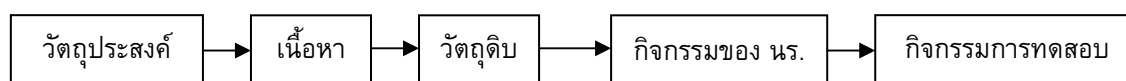
สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักสูตรที่สำคัญ และจะเกิดผลทางด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

#### 4.5 รูปแบบของหลักสูตรและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

เฮนสัน (Henson. 2001 : 145-155) จาก Eastern Kentucky University ได้เสนอรูปแบบหลักสูตร ดังนี้

##### The AIM Model

เป็นรูปแบบที่ง่ายและชัดเจน เริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และเคลื่อนย้ายทิศทางโดยลูกศร รวมทั้งกิจกรรมของนักเรียนและครู แต่ไม่ได้เสนอองค์ประกอบพื้นฐานและไม่ได้อธิบายถึงปรัชญา ดังปรากฏตามภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 The AIM Curriculum Model

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 146.

##### Taba's Inverted Model

วิธีการพัฒนาหลักสูตรของทาบ่า อ้างถึงรูปแบบที่ตรงกันข้าม เพราะเริ่มในห้องเรียนโดยผู้สอน แตกต่างจากรูปแบบอื่น ๆ ที่เริ่มในสำนักงานเขต ในสำนักงานของรัฐ หรือในสำนักงานรัฐบาลกลาง วิธีการนี้มี 8 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การระบุความต้องการ ใช้เครื่องมือประเมินความต้องการ ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ รวมทั้งแนวความคิดและทัศนคติที่จะถูกเรียนรู้ ขั้นที่ 3 เป็นการเลือกเนื้อหา โดยการเลือกหัวข้ออย่างระมัดระวังและเขียนเหตุผลสนับสนุนแต่ละทางเลือก ขั้นที่ 4 เป็นการจัดการเนื้อหา ขั้นที่ 5 และ 6 เป็นการเลือกและจัดการประสบการณ์ ขั้นที่ 7 เป็นการประเมินอย่างต่อเนื่อง และขั้นที่ 8 เป็นการตรวจสอบความสมดุลและจัดลำดับ

จุดเด่นในแนวคิดของทาบ่าอีกประการหนึ่ง (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2538 : 70-71) ก็คือเรื่องยุทธวิธีการสอน (teaching strategies) และประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องคำนึงอยู่ 2 ประการคือ

1. ยุทธวิธีการสอนและประสบการณ์การเรียนรู้ จะเป็นสิ่งกำหนดสถานการณ์ เงื่อนไขการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละครั้งจะมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นผลผลิต ดังนั้นการจัดรูปแบบของการเรียนการสอนจะต้องแสดงลำดับขั้นตอนของการเรียนรู้ด้วย

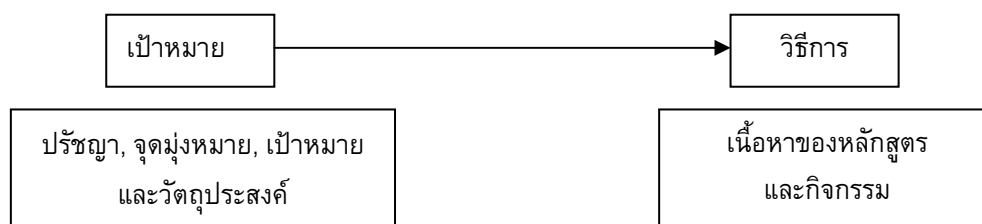
2. หน้าที่ของยุทธวิธีการสอนเป็นสิ่งที่หลอมรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้ามาไว้ด้วยกันซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นการพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับยุทธวิธีการสอนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

2.1 การจัดเนื้อหา จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ารายวิชานั้น มุ่งให้ผู้เรียนรู้แบบใด กว้างหรือลึกมากน้อยเพียงใดและได้เรียงลำดับเนื้อหาวิชาไว้อย่างไร การกำหนดโครงสร้างได้กระทำชัดเจนสอดคล้องกับโครงสร้างในระดับใด เพราะแต่ละระดับจะมีจุดประสงค์เนื้อหาสาระที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เช่น ระดับใหญ่หรือส่วนรวมจะสัมพันธ์กับหมวดวิชา ระดับกลางจะมีความสัมพันธ์กับระดับรายวิชา และระดับย่อยจะสัมพันธ์กันกับบทเรียนหรือหน่วยการเรียนรู้

2.2 หน่วยการเรียนรู้จะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ที่บ่งชี้ถึงการวัดและประเมินได้ชัดเจน มีการเสนอรายละเอียดและความยืดหยุ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ และทำกิจกรรมตามความต้องการและความสนใจตามลักษณะเฉพาะ นอกจากนั้น การตรวจสอบความรู้พื้นฐานของผู้เรียนจะช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ได้เป็นลำดับขั้นตอนเพื่อนำไปสู่ข้อค้นพบ ข้อสรุปที่เป็นหลักการที่มุ่งเน้นความคาดหวังเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนและการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการทางความคิดที่ต่อเนื่องรวมทั้งการสืบเสาะหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

### Tyler's Ends-Means Model

เป็นรูปแบบของความคิดแบบปฏิบัติในการวางแผนหลักสูตร เขากล่าวว่าผู้พัฒนาหลักสูตรควรเริ่มโดยการตัดสินใจว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และวางแผนตามนั้น ดังปรากฏตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 Tyler's Ends-Means Model

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 148.

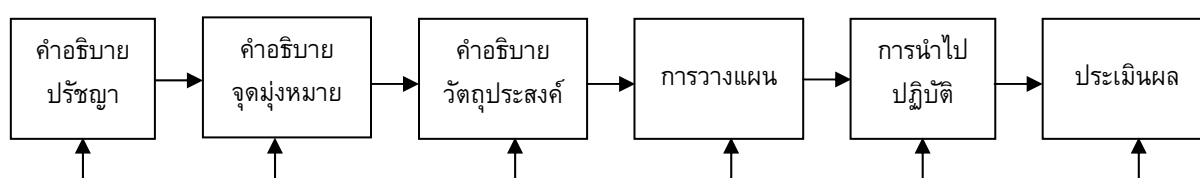
แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2538 : 64-66) ได้แก่ หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตร (Tyler rationale) ซึ่งเน้นว่าการพัฒนาหลักสูตรและการสอนจะต้องตอบคำถามพื้นฐาน 4 ประการคือ

1. มีความมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนควรแสวงหา
2. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้
3. จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างไร จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ
4. จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์การสอนอย่างไร จึงจะตัดสินได้ว่าบรรลุความมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะเด่นของการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของไทเลอร์นั้นใช้จุดประสงค์เป็นตัวกำหนดควบคุมการเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ดังนั้นการกำหนดจุดประสงค์จึงมี 2 ขั้นตอน ในตอนแรกจะเป็นการกำหนดจุดประสงค์ชั่วคราวขึ้นมาก่อนแล้วจะต้องหาวิธีการและเกณฑ์จากทฤษฎีการเรียนรู้ ปรัชญาการศึกษาและปรัชญาสังคมมาถ่วงถ่วงจุดประสงค์ชั่วคราวนั้น เพื่อให้ได้มาเป็นจุดประสงค์ที่แท้จริงของหลักสูตร ในกระบวนการนี้ พื้นฐานทางจิตวิทยาและปรัชญาในการพัฒนาหลักสูตรจะเข้ามามีบทบาทและช่วยในการตรวจสอบเพื่อความชัดเจนของหลักสูตรได้มาก เช่น ปรัชญาจะมีบทบาทในการช่วยตรวจสอบแสวงหาความชัดเจนว่าการจัดหลักสูตรเพื่อตอบสนองใคร ควรจะตอบสนองผู้เรียนหรือสังคม หรือตอบสนองผู้สอนเพื่อให้มีงานทำ ถ้าเราจัดหลักสูตรเพื่อตอบสนองสังคม การกำหนดจุดประสงค์จะนำไปสู่การกำหนดโครงสร้างและกระบวนวิชาได้ชัดเจน เช่น สมมติว่าจัดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม รายวิชาบังคับก็จะมากกว่าวิชาเลือก ถ้าจัดหลักสูตรเพื่อตอบสนองผู้เรียน วิชาบังคับก็จะมีน้อยวิชาเลือกก็จะมีมาก

### The Oliva Models

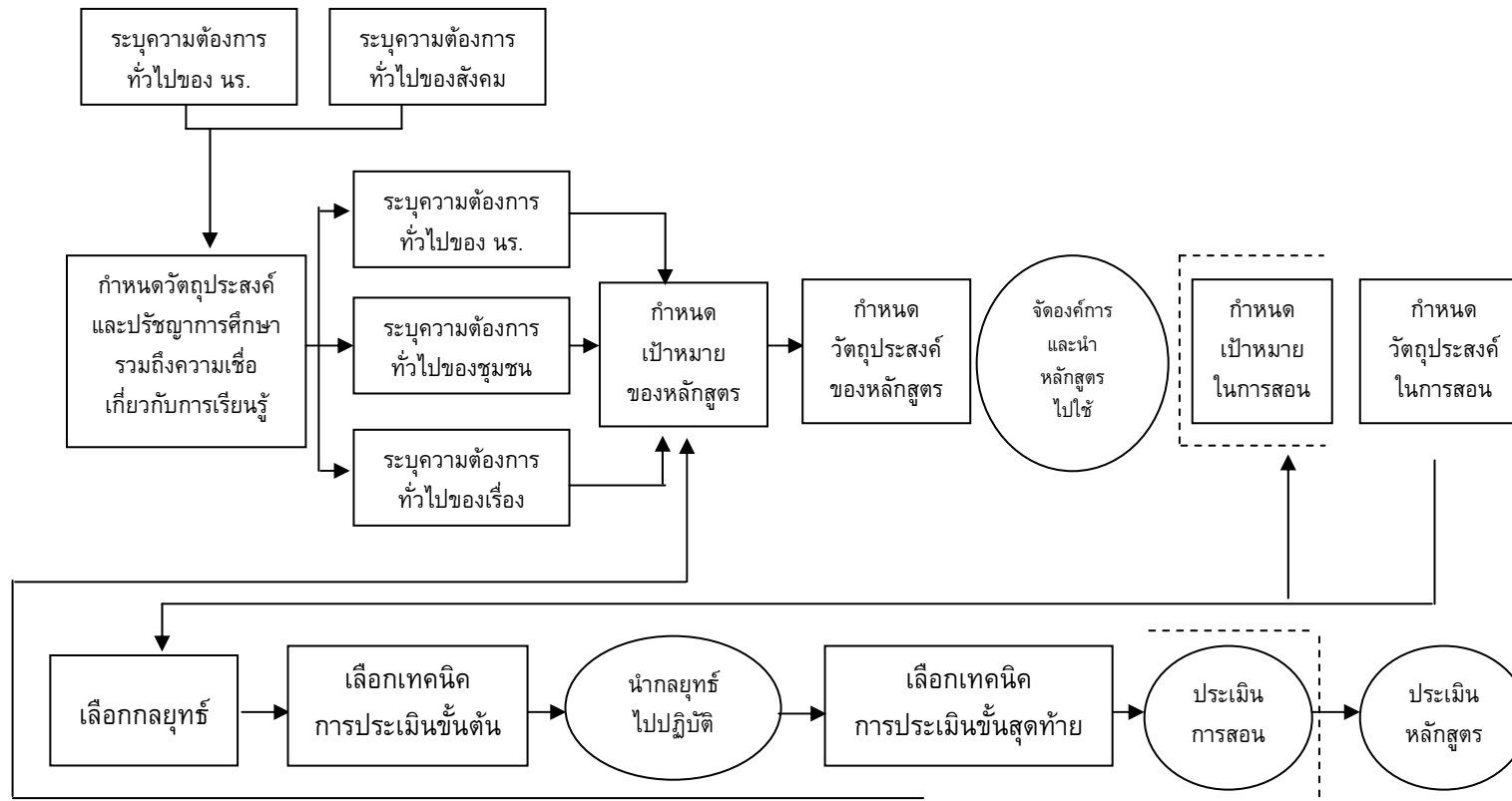
ได้กำหนดรูปแบบในการพัฒนาหลักสูตร โดยใช้เกณฑ์ 3 เกณฑ์คือ รูปแบบต้องง่าย ครอบคลุมเนื้อหาอย่างกว้างขวาง และเป็นแบบแผน ถึงแม้ว่ารูปแบบนี้จะแสดงถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญมากที่สุด มันก็สามารถขยายรูปแบบ ซึ่งให้รายละเอียดเพิ่มเติมและแสดงกระบวนการที่เป็นรูปแบบง่าย ๆ ดังปรากฏตามภาพประกอบ 3 และ 4



ภาพประกอบ 3 Oliva's 1976 model for curriculum development

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 149.



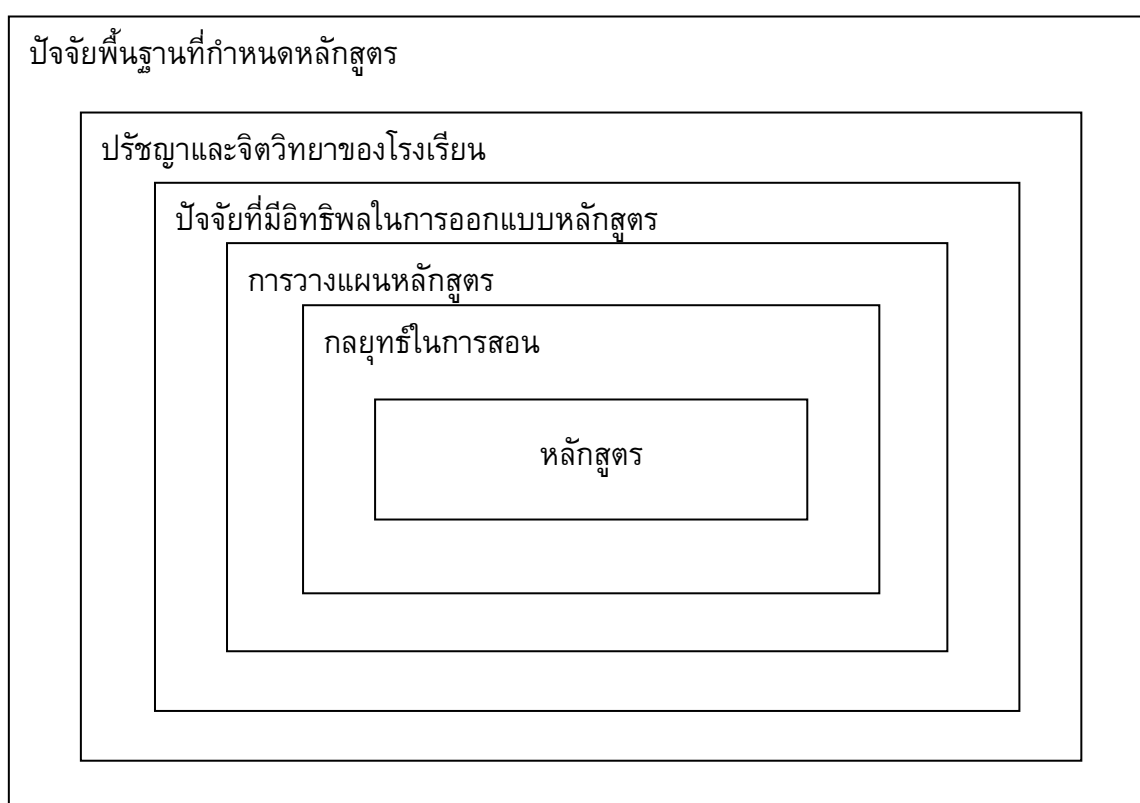


ภาพประกอบ 4 Oliva's 1992 model for curriculum development

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 150.

### The Saylor and Alexander Model

นำเสนอรูปแบบหลักสูตรที่มีพื้นฐานดีมาก ซึ่งออกแบบมาเพื่อแนะนำกระบวนการในการเลือกกิจกรรมให้กับผู้เรียน จุดแข็งเป็นพิเศษของรูปแบบนี้คือการครอบคลุมเนื้อหาอย่างกว้างขวาง เชื่อมโยงหลักสูตรกับการสอนโดยการแสดงวิธีการสอนและกลยุทธ์ที่เป็นผลมาจากการวางแผนหลักสูตร จุดแข็งสำคัญอีกอย่างหนึ่งของรูปแบบนี้ คือว่าขั้นตอนทั้งหมดในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ถูกแนะนำอยู่บนพื้นฐานทางสังคม ปรัชญา และพื้นฐานทางจิตวิทยาดังปรากฏตามภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 The Saylor and Alexander Model

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 153.

เซเลอร์; อาเล็กซานเดอร์; และเลวิส ได้เสนอแนวคิดกระบวนการวางแผนหลักสูตร (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2538 : 73-74) ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต การออกแบบหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต (goals, objectives, and domains) นักพัฒนาหลักสูตร จะเริ่มจากเป้าหมายหลักของการศึกษาก่อน จากนั้นจึงกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายหลักของการศึกษา เซเลอร์; อาเล็กซานเดอร์; และเลวิส ได้กำหนดขอบเขตของเป้าหมายไว้ 4 ประการคือ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

2. การออกแบบหลักสูตร (curriculum designing) เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต จะเป็นข้อมูลให้คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรตัดสินใจในกระบวนการออกแบบหลักสูตรโดยพิจารณาจากข้อมูลด้านอื่น ๆ ได้แก่ ธรรมชาติของวิชา รูปแบบของสถาบันทางสังคมที่สัมพันธ์กับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

3. การนำหลักสูตรไปใช้ (curriculum implementation) เมื่อการออกแบบหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ผู้สอนจะมีบทบาทเกี่ยวกับการวางแผนหลักสูตรในส่วนของเรียนการสอน จะพิจารณาเลือกวิธีการสอนที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้เรียนและหลักสูตร จุดเน้นของรูปแบบส่วนนี้จะมีส่วนช่วยเสนอแนะเกี่ยวกับจุดประสงค์การเรียนการสอน ผู้สอนจะกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ที่เฉพาะก่อนพิจารณาเลือกยุทธวิธีการสอนที่จะนำเสนอต่อการจัดการเรียนการสอน

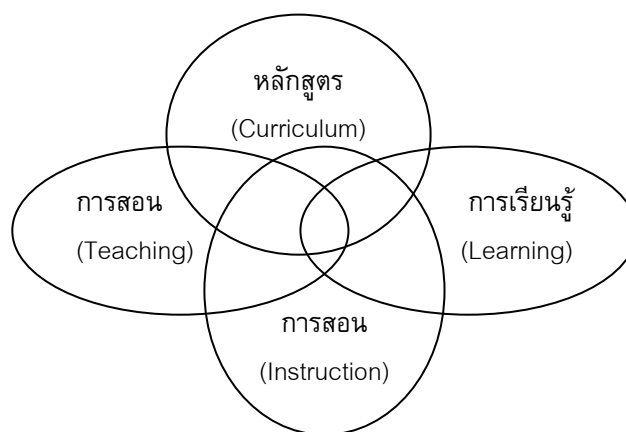
4. การประเมินผลหลักสูตร (curriculum evaluation) เป็นขั้นสุดท้ายของการวางแผนหลักสูตร ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรและครู รวมทั้งผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการประเมินหลักสูตร ซึ่งมีจุดเน้นของการประเมินอยู่ 2 ประการคือ

4.1 การประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งโรงเรียน ซึ่งรวมถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดประสงค์การเรียนรู้ ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในแต่ละส่วนของการจัดโปรแกรมการเรียน

4.2 การประเมินหลักสูตร เป็นการประเมินกระบวนการหลักสูตรทั้งระบบ ตั้งแต่คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ ว่าเป้าหมายนั้น โรงเรียนสามารถบรรลุได้รวมทั้งวัตถุประสงค์และการจัดการเรียนการสอนว่าหลักสูตรมีประสิทธิภาพเพียงใด

### **Macdonald's Model**

เป็นรูปแบบการสอนที่เน้นบุคลิกภาพของครูและการเรียนรู้ที่เน้นบุคลิกภาพของนักเรียน และนิยามการสอน (instruction) ว่าเป็นระบบสังคม ซึ่งระบบนี้ทำให้เกิดการเรียนการสอน (teaching and learning) อย่างเป็นทางการ โดยหลักสูตรนี้เป็นระบบสังคมที่ปรากฏในแผนการสอน (a plan of instruction) ดังปรากฏตามภาพประกอบ 6

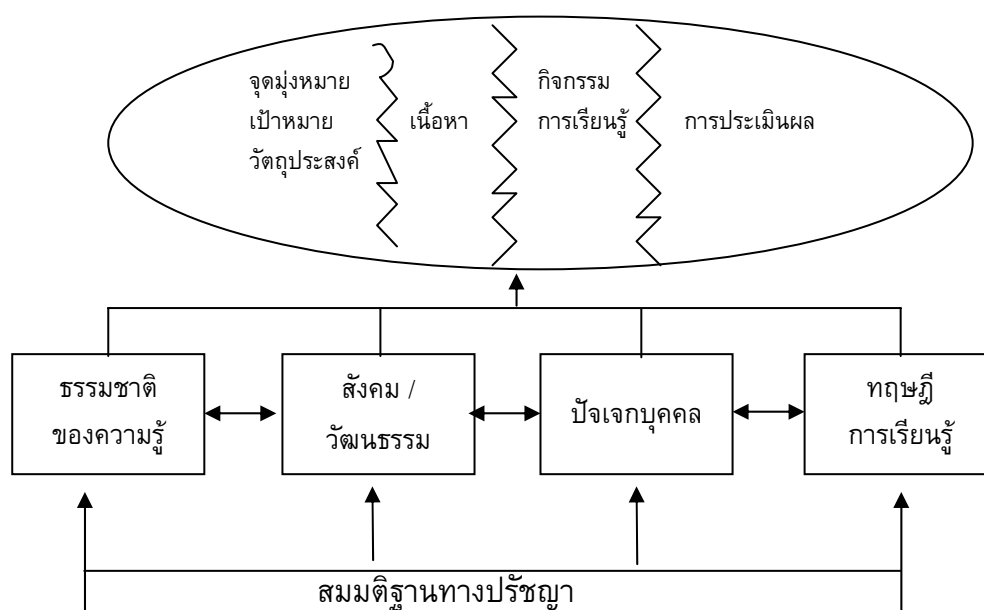


ภาพประกอบ 6 Macdonald's Model

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 154.

### The Zais Eclectic Model

เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเฉพาะกิจการของหลักสูตรเท่านั้น เป็นรูปแบบที่มีนัยสำคัญสูง เพราะระบุประเด็นหลักสูตรที่สำคัญมากที่สุดที่น่าจะเป็นไปได้คือ ธรรมชาติของหลักสูตรและพลังอำนาจในการกำหนดเนื้อหาและการจัดการ ดังปรากฏตามภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 The Zais Eclectic Model

ที่มา : Henson. (2001). *Curriculum Planning*. p. 155.

#### 4.6 กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตร

การสร้างหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร มีความหมายเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การพัฒนาหลักสูตร มีความหมาย 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก หมายถึง การทำให้ดีขึ้น หรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น และอีกลักษณะหนึ่ง หมายถึง ทำให้เกิดขึ้น (นิลวรรณ วรรณลี : 2541) มีผู้กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรมากมาย ดังนี้

พรชัย หนูแก้ว (2541 : 44) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการสากลที่สามารถประยุกต์ใช้กับหลักสูตรทางการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรวิชาใด หรือหลักสูตรประเภทใดก็ตาม โดยทั่วไปแล้วการพัฒนาหลักสูตร แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนคือ การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การร่างหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร

เมอร์เรย์ (Murray. 1993) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตร เป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การจัดโครงสร้างหลักสูตร ระยะที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร ระยะที่ 3 การประยุกต์ใช้งาน

ชูศรี สุวรรณโชติ (2542 : 90) ได้เสนอลำดับขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสังคมและชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
2. วิเคราะห์ข้อมูลที่มีความจำเป็นอันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงหลักสูตร
3. สำรวจความต้องการและความจำเป็นของสังคม ชุมชน และผู้เรียน
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการให้การศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสังคม
5. เลือกเนื้อหาวิชาที่ต้องการนำมาให้ผู้เรียนได้ศึกษาที่ตรงกับวัตถุประสงค์
6. เลือกบุคลากรที่มีความชำนาญในเนื้อหาวิชานั้น ๆ มาร่วมจัดทำหลักสูตร
7. จัดเรียงลำดับเนื้อหาความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 6
8. สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้ตรงกับเนื้อหาวิชาเพื่อจัดการเรียนการสอน
9. กำหนดการประเมินผลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ศึกษา

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2543ก: 3-52) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่น มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้
  - 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น
  - 1.2 วิเคราะห์หลักสูตร
  - 1.3 กำหนดแนวทางพัฒนาหลักสูตร
  - 1.4 กำหนดแนวการจัดการเรียนรู้
  - 1.5 จัดทำแผนการสอน
2. การพัฒนาหลักสูตรตามความสนใจ ความสามารถและความถนัดของผู้เรียน มีขั้นตอน

ดังนี้

2.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ประชากร ศักยภาพของสถานศึกษา เป็นต้น

2.2 ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตร ในส่วนที่เกี่ยวกับจุดประสงค์ คำอธิบาย คำอธิบาย รายวิชา เพื่อจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเนื้อหา/รายวิชา ควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถ และความถนัดของผู้เรียนได้อย่างไรบ้าง

2.3 ศึกษาสำรวจความสนใจ ความสามารถและความถนัดของผู้เรียน โดยอาจจะใช้แบบสำรวจต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากหลักฐานแสดงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น สมุดประจำตัวผู้เรียน ใบประกาศนียบัตรต่าง ๆ แฟ้มสะสมงาน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสำรวจนี้ จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถวางแผนเพื่อจัดทำแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสามารถและความถนัดของผู้เรียน

2.4 การจัดทำแผนการเรียนรู้ตามความสนใจ ความสามารถและความถนัดของผู้เรียน โดยกำหนดกิจกรรม หรือรายวิชาที่สถานศึกษาสามารถเปิดสอนได้ในแต่ละภาคเรียน/แต่ละปีการศึกษา

จำเริญ คำหวาน (2544 : 17) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตร
  - 1.1 การปรับกิจกรรมการเรียนการสอน
  - 1.2 การปรับรายละเอียดของเนื้อหา
  - 1.3 การปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนที่มีอยู่
  - 1.4 การจัดทำสื่อการเรียนการสอนชิ้นใหม่
  - 1.5 การจัดทำเนื้อหาหรือรายวิชาเพิ่มเติมชิ้นใหม่
2. การนำหลักสูตรไปใช้
3. การประเมินหลักสูตร
4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 30) ได้เสนอกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
2. จัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
3. จัดสาระของหลักสูตร
4. ออกแบบการเรียนรู้
5. ออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. กำหนดรูปแบบ วิธีการและเกณฑ์การตัดสิน การวัดและประเมินผล และเอกสารหลักฐานการศึกษา
7. พัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน
8. เรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา

ในการเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ควรประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545ข : 42)

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. โครงสร้างหลักสูตร
4. รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้
7. การวัดและประเมินผล
8. การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา
9. อื่น ๆ

ทั้งนี้ สถานศึกษาอาจกำหนดหัวข้อเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

เจน หน่อท้าว (2545 :47) ได้สรุปการพัฒนาหลักสูตรว่า กระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการจากความต้องการของสังคม ตลาดแรงงานในอาชีพนั้น ๆ และทักษะจำเป็นในอาชีพ จากนั้นจึงมาสู่การพัฒนา ออกแบบหลักสูตร โดยการกำหนดหลักการปรัชญา จุดประสงค์ของหลักสูตร คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษา และกำหนดโครงสร้างหน่วยกิตตลอดหลักสูตร และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการก่อนการนำหลักสูตรไปใช้ จากนั้นก็ดำเนินการใช้และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน

จากรายงานการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรระยะเวลาเรียนและหลักสูตรเพิ่มพูนประสบการณ์สำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างหลักสูตร ดังนี้

1. คณะครูและผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาสาระของหลักสูตรปกติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
2. คณะครูและผู้วิจัยร่วมวางแผนการเขียนบทเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นโครงงาน ลงมือเขียนโครงงานและจัดทำแผนการเรียนการสอนในลักษณะชุดการสอนที่แยกเป็นหน่วย (Module) โดยแต่ละหน่วยจะรับกับแผนการสอนในโครงงานในหลักสูตรขยายประสบการณ์ (Extension Program)
3. คณะครูและผู้วิจัยร่วมวิจารณ์บทเรียนที่ร่วมกันสร้างและปรับปรุงให้เหมาะสมกับผู้เรียน
4. ครูศึกษาแผนการสอนโดยละเอียดเพื่อจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียนและเวลา

กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญ คือ 1) สืบหาข้อมูลพื้นฐาน 2) วิเคราะห์ความต้องการของสังคม 3) ออกแบบหลักสูตร 4) กิจกรรมการเรียนการสอน 5) ประเมินหลักสูตร 6) ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นโครงร่างหรือแนวกำหนดการปฏิบัติงานของครู ในการสร้างหลักสูตรนั้น ควรกำหนดรูปแบบหลักสูตรว่าจะใช้รูปแบบใด และควรดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรในรูปคณะกรรมการ เพื่อให้คณะครูได้มีส่วนร่วมกันพิจารณาตามกระบวนการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

#### 4.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหลักสูตร

นิลวรรณ วรรณะลี (2541: 67-226) ได้ศึกษาการประเมินหลักสูตรประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง สาขาวิชานาฏศิลป์ไทยของวิทยาลัยนาฏศิลป์ พุทธศักราช 2527 ผลการวิจัยประเมินใน 4 ด้านคือ 1) ด้านบริบท ความมุ่งหมายของหลักสูตรสอดคล้องกับปรัชญาวิทยาลัยและความมุ่งหมายการศึกษาทั้ง 3 ด้านของบลูมคือ พุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย อาจารย์นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งหมายของหลักสูตรโดยรวมตรงกันว่าเหมาะสมมาก 2) ด้านปัจจัยเบื้องต้น โครงสร้างของหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย อาจารย์และนักศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างของหลักสูตรโดยรวมตรงกันว่าเหมาะสมปานกลาง ส่วนผู้สำเร็จการศึกษามีความคิดเห็นโดยรวมว่าเหมาะสมมาก 3) ด้านกระบวนการ อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนโดยรวมว่าเหมาะสมปานกลาง นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษามีความคิดเห็นโดยรวมว่าเหมาะสมมาก 4) ด้านผลผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาโดยรวมมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานด้านนาฏศิลป์ไทย แต่ควรส่งเสริมความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการเขียนและตัดต่อบทละคร สำหรับผู้บังคับบัญชายังมีความต้องการให้บัณฑิตมีคุณสมบัติสูงกว่าที่เป็นจริง

พรชัย หนูแก้ว (2541 : 77-127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมประชาธิปไตยของนักเรียนประถมศึกษา โดยดำเนินการตามรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา 4 ขั้นตอนคือ 1) การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การร่างหลักสูตร 3) การทดลองใช้หลักสูตร 4) การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร พบว่าหลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมในโรงเรียนได้โดยไม่มีผลกระทบกับหลักสูตรที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ แสดงว่าหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพจริง ส่วนการปรับปรุงหลักสูตรมีการเพิ่มรูปภาพ ปรับรูปแบบของตัวอักษรและภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน



อัญชลี จันทาโก (2542 : 51-114) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรสำหรับให้คำปรึกษาผู้ติดเชื้อ เอชไอวี โดยมีขั้นตอนการสร้างหลักสูตรประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร 2) การสร้างหลักสูตรสำหรับให้คำปรึกษาผู้ติดเชื้อ 3) การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ 4) การประเมินหลักสูตร และผลการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ พบว่าผู้ติดเชื้อรายใหม่สามารถเผชิญความเครียดและปรับตัวต่อการติดเชื้อได้ในระดับพอใช้

อติญาณ์ ศรีเกษตริน (2543 : 127-129) ได้ศึกษาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำทางวิชาชีพพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลต้องมีความรู้ มีการติดต่อสื่อสาร มีการตัดสินใจ มีศิลปะการจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง มีมนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม และเพื่อให้ได้ความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล ที่ควรเสริมสร้างก่อน สามารถนำมาจัดกิจกรรมสำหรับฝึกอบรมที่ชัดเจน จึงได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดอันดับความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลทั้ง 8 คุณลักษณะ พบว่า ความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อนคือ จริยธรรม การตัดสินใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการติดต่อสื่อสาร สำหรับจริยธรรมนั้น ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับจริยธรรมที่ควรเสริมสร้างก่อน คือ จริยธรรมด้านความซื่อสัตย์

#### 2. ผลการออกแบบหลักสูตร

ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร และความสอดคล้องของร่างหลักสูตร พบว่า ร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด และมีความสอดคล้องกันทุกประเด็น

#### 3. ผลการประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร

ผลของประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมที่ประเมินจากแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดยเฉลี่ยตามเกณฑ์ 80/80 พบว่าประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหน่วยวิชาผ่านตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

#### 4. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเขียนความหมายให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของนักศึกษาพยาบาล วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมปรับปรุงการเขียนให้สามารถประเมินผลสัมฤทธิ์ เจตคติ และพฤติกรรม เนื้อหาสาระปรับปรุงรายละเอียดให้เหมาะสม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมปรับปรุงให้เหมาะสมกับการนำไปใช้อย่างเข้าใจ สะดวก และสอดคล้องกันยิ่งขึ้น

จำเริญ คำหวาน (2544 : 38-79) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหาการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

2. แนวทางการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นดังนี้

2.1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่น ควรตรวจสอบสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ทรัพยากรในท้องถิ่น และแหล่งวิทยากรต่าง ๆ ในชุมชน โดยการสอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ จากนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และผู้นำหมู่บ้าน

2.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ควรวิเคราะห์หลักสูตรแม่บทก่อน แล้วจึงกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นขึ้นมา เพื่อปรับให้เหมาะกับสภาพท้องถิ่นของตนเอง

2.3 การจัดโครงสร้างและรูปแบบของหลักสูตร ควรสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

2.4 การจัดเนื้อหาวิชาในรายวิชาของหลักสูตร ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาการเรียนรู้ ตามวุฒิภาวะ และประสบการณ์เดิมของผู้เรียนในแต่ละระดับ

2.5 การนำหลักสูตรไปใช้ ควรเตรียมบุคลากร โดยจัดให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การไปศึกษาดูงาน หรือการประชุมวิชาการ

2.6 การประเมินหลักสูตร ควรมีการสรุปการประเมิน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทุกครั้ง เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

สงกรานต์ จำปาศรี (2544 : 67-102) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เรื่องการทำไข่เค็ม กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า หลักสูตรท้องถิ่น เรื่องการทำไข่เค็ม กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างเนื้อหา ด้านอัตราเวลาเรียน ด้านสภาพแวดล้อม สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และในด้านจุดมุ่งหมายมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และแผนการสอนมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 87.30/87.20 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้

สุพร บำรุง (2544 : 63-95) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น กลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาสาม ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. หลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาสาม โดยภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีรายด้านที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านจุดมุ่งหมาย โครงสร้างและเนื้อหา อัตราเวลาเรียน กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล

2. แผนการสอนกลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลาต้ม มีประสิทธิภาพ 94.28/87.12 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือ 85/85 และมีดัชนีประสิทธิผลของแผนการสอนเท่ากับร้อยละ 70.58

เจน หน่อท้าว (2545 : 57-128) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีวิศวกรรมอากาศยานของสถาบันการบินพลเรือน พุทธศักราช 2544 ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีวิศวกรรมอากาศยานของสถาบันการบินพลเรือน ประกอบด้วยความต้องการคุณลักษณะของบัณฑิตวิศวกรรมอากาศยานด้านวิชาชีพศึกษาทั่วไปประกอบด้วย กลุ่มวิชาภาษา กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์ กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ด้านวิชาชีพประกอบด้วยกลุ่มวิชาโครงสร้างอากาศยาน กลุ่มวิชาเครื่องยนต์ และด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย การมีปฏิภาณไหวพริบ มีความกระตือรือร้น ขยัน ควบคุมอารมณ์ มนุษย์สัมพันธ์ กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความอดทน มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม มีความรู้ในการบริหาร มีความเป็นผู้นำ

อุมาพร หล่อสมฤดี (2545 : 99-186) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาและพัฒนาโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย (1.1) สภาพและความต้องการของชุมชน (1.2) การวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน (1.3) การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง 2) การร่างหลักสูตรประกอบด้วย (2.1) จุดประสงค์ (2.2) เนื้อหาสาระ (2.3) การจัดการเรียนการสอน (2.4) การวัดและประเมินผลผู้เรียน 3) การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร 4) การนำหลักสูตรไปใช้ 5) การประเมินผลหลักสูตร และจากการสอบถามความคิดเห็นที่ได้จากครูพบว่า ครูเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.50 และผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมากที่สุด โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.94

2. รูปแบบที่นำไปใช้พบว่ามีประสิทธิภาพ พิจารณาจากการประเมินตนเองของครูเกี่ยวกับความรู้ ทักษะในการพัฒนาหลักสูตร พบว่าอยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับรูปแบบ พบว่าเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.93 โดยผู้บริหารครู มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอน นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรโรงเรียน

3. การปรับปรุงรูปแบบและรับรองรูปแบบ ผลการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและครูพบว่าเห็นด้วยกับรูปแบบทุกขั้นตอน ส่วนการรับรองรูปแบบพบว่าครูเห็นด้วยกับรูปแบบในระดับมาก คือ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ข้อเสนอแนะการนำรูปแบบไปใช้ คือควรให้ครูได้ฝึกปฏิบัติจริงในลักษณะการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีผู้เชี่ยวชาญสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โทมัส (Thomas. 2000 : Online) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักหัตถกรรมในอุตสาหกรรมการพิมพ์ หนังสือพิมพ์ และการบรรจุหีบห่อ ผลการวิจัยพบว่า จากการมองหลักสูตรจากมุมมองเชิงระบบและการใช้รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรอย่างเหมาะสม ย่อมก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักหัตถกรรมได้ เทคนิคการจัดทำแฟ้ม การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแสดงสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ และคุณสมบัติเฉพาะของนักหัตถกรรมจะก่อให้เกิดกระบวนการในการสร้างหลักสูตร โดยกำหนดจากผู้บริหารระดับบนของภาคอุตสาหกรรมดังกล่าว เพื่อการพัฒนาทักษะของในระดับล่าง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการได้

อาเธอร์ส (Arthurs. 2003 : Online) ได้ศึกษาเรื่องการตอกย้ำผลสะท้อนกลับจากการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการฝึกงานในบริติช โคลัมเบีย ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมการฝึกงานมากที่สุด ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความต้องการของระบบฝึกงานจำเป็นต้องรับทราบจุดบกพร่องจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ไม่ว่าจะเป็นสถานประกอบการ หน่วยงานที่ออกใบรับรอง ตัวแทนภาคอุตสาหกรรม นายจ้าง ผู้ฝึกอบรม ผู้ออกแบบหลักสูตรและกระบวนการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญขั้นตอนของการดำเนินการนั้น จะต้องเน้นการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพราะการคิดอย่างเป็นระบบจะกำหนดวิธีการและชุดของเครื่องมือเพื่อกำหนดจุดเชื่อมโยงของระบบโดยรวมทั้งหมดภายในโครงการหรือภายในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเพื่อการวางแผน

ลอริดเซน (Lauridsen. 2003 : Online) ได้ศึกษาเรื่องความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคืออะไร ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคือ การที่มีมุมมองเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรใน 2 แง่มุมคือ แง่มุมในเชิงเทคนิค และแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด

สำหรับแง่มุมในเชิงเทคนิคนั้นมี 4 ประการคือ 1. การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอก 2. การพัฒนาหลักสูตรมาจากปัจจัยภายใน 3. การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับหลักการเจรจาและควมมีเหตุผลและเป็นกระบวนการที่มีปัจจัยอื่นแทรกซ้อนอยู่ตลอดเวลา และ 4. การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการ

ส่วนแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดนั้นมี 4 ประการเช่นกันคือ 1. อิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อขนาดของกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร 2. ครูตระหนักในตนเองว่าตนคือสะพานเชื่อมโยงระหว่างครูคนอื่น ๆ กับมาตรฐานหลักสูตรของมลรัฐเข้าด้วยกัน 3. ครูตระหนักว่ากระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคือกระบวนการที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จล่วงหน้าได้หากไม่มีความเคลื่อนไหวของกลุ่ม และ 4. การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตรคือการเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของและการลงทุนเพื่อการพัฒนาหลักสูตร

โรส (Rose. 2003 : Online) ได้ศึกษาการสอนภาษาอิตาลีในระดับ C : แบบจำลองเพื่อการพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐานของแผนการศึกษาแห่งมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ว่าด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอื่น ๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่ามาตรฐานการเรียนรู้ภาษาอื่น ๆ นอกเหนือจากภาษาอังกฤษนี้เป็นเอกสารหลักสูตรสำหรับการเรียนภาษาอิตาลีระดับ 4 ในไฮสคูล และเป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานตามที่แผนการศึกษาแห่งมลรัฐนิวเจอร์ซีย์กำหนด ซึ่งเอกสารหลักสูตรฉบับนี้ประกอบไปด้วย กระบวนการวิธีการสอนภาษาที่สอง ขอบเขตและการจัดลำดับเนื้อหาหลักสูตร คำโครยละเอียดในแต่ละหน่วยของเนื้อหาซึ่งประกอบไปด้วยคำศัพท์สำคัญ ๆ ความเข้าใจและคำถาม วัตถุประสงค์การเรียนรู้ และแนวทางในการประเมินผู้เรียน การที่เนื้อหาหลักสูตรกับมาตรฐานกำหนดก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้เรียนทุกคนและมีวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพก็จะทำให้นักเรียนบรรลุเกณฑ์ตามที่มาตรฐานกำหนดเช่นกัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การสร้างหลักสูตรมี 4 ขั้นตอนคือ 1. การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. การออกแบบหลักสูตร 3. การทดลองใช้หลักสูตร 4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ส่วนการประเมินหลักสูตรนั้น จะประเมินใน 4 ด้านคือ 1. ด้านบริบท 2. ด้านปัจจัยเบื้องต้น 3. ด้านกระบวนการ 4. ด้านผลผลิต การใช้รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรอย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรได้ และการที่เนื้อหาหลักสูตรตรงกับมาตรฐานที่กำหนดจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้เรียน

หลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสมรรถนะในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน หลักสูตรประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler's End-Means Model) โดยกำหนดเป้าหมายสุดท้ายของหลักสูตร ซึ่งหมายถึงสมรรถนะและกำหนดวิธีการ ประกอบด้วย เนื้อหาของหลักสูตรและกิจกรรมผ่านช่องทางการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) กระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรที่สำคัญคือ สืบหาข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์ความต้องการของสังคม ออกแบบหลักสูตร กิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินหลักสูตร และปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการวิจัยและสร้างหลักสูตร

**ตอนที่ 1** การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนนี้เป็นการจัดเตรียมเพื่อกำหนดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและต้องการในการสร้างหลักสูตร โดยมี 4 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นที่ 3 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขั้นที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

**ตอนที่ 2** การสร้างหลักสูตร ในตอนนี้เป็นสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่สำรวจไว้ในขั้นที่ 1 การดำเนินการในตอนี่ 2 นี้แบ่งเป็น 3 ขั้นคือ ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตร ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร และขั้นที่ 3 การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อนำไปทดลองใช้ต่อไป

**ตอนที่ 3** การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ ในตอนนี้เป็นทดลองใช้หลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานกับกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แล้วประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร

**ตอนที่ 4** การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ในตอนนี้เป็นปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรจากการทดลองใช้ เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีลักษณะสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะนำไปใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการต่อไป

การพัฒนาหลักสูตรตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถแสดงเป็นแผนภาพแสดงการดำเนินงาน ได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้

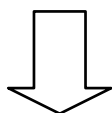
| ขั้นตอนการวิจัย                                              | กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผลที่ได้รับ                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ตอนที่ 1</b><br>ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล<br>พื้นฐาน 4 ชั้น | 1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน<br>2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้แทนบริษัทเอกชนเพื่อหารูปแบบในการฝึกอบรม<br>3. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเพื่อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br>4. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน | ได้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ที่ต้องการ และจำเป็นในการสร้างหลักสูตร <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มอำนาจ</li> <li>- สมรรถนะที่สำคัญ</li> <li>- วิธีการฝึกอบรม</li> <li>- ข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน</li> </ul> |



| ขั้นตอนการวิจัย                     | กระบวนการ                                                                                                                                  | ผลที่ได้รับ                                                                    |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ตอนที่ 2</b><br>การสร้างหลักสูตร | 1. สร้างโครงร่างหลักสูตร<br>2. ตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรโดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสม<br>3. ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อนำไปทดลองใช้ | โครงร่างหลักสูตรที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุง พร้อมที่จะนำไปใช้ |



| ขั้นตอนการวิจัย                                           | กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ผลที่ได้รับ                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ตอนที่ 3</b><br>ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหา<br>ประสิทธิภาพ | 1. สร้างแบบทดสอบความรู้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ หาค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น<br>2. สร้างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แบบประเมินซึ่งปรับจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานรอบระยะเวลา 6 เดือนของสำนักงาน ก.พ. ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาแล้วนำมาปรับปรุง | 1. แบบประเมินความรู้<br>2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>3. แบบวัดความพึงพอใจในการพัฒนาสมรรถนะ<br>4. ข้อมูลข้อบกพร่องของการใช้หลักสูตร |



| ขั้นตอนการวิจัย | กระบวนการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ผลที่ได้รับ |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                 | <p>3. สร้างแบบวัดความพึงพอใจในการพัฒนาสมรรถนะ ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำมาปรับปรุง</p> <p>4. นำหลักสูตรไปทดลองใช้โดยมีขั้นตอนดังนี้</p> <p>4.1 การวัดความรู้</p> <p>4.1.1 ทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง (pre-test)</p> <p>4.1.2 ให้กลุ่มตัวอย่างเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (Website) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น</p> <p>4.1.3 ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานในการทดลอง ตามกระบวนการฝึกอบรมในทำงาน (On-the-Job Training)</p> <p>4.1.4 ประเมินความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการเรียนรู้ (post-test)</p> <p>4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>4.2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง</p> <p>4.2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการทดลอง</p> |             |



| ขั้นตอนการวิจัย                   | กระบวนการ                                                        | ผลที่ได้รับ                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| ตอนที่ 4<br>ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร | นำผลที่ได้จากการทดลองมาวิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร | หลักสูตรมีความถูกต้องเหมาะสม พร้อมที่จะนำไปใช้จริง |

ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ



## รายละเอียดของการวิจัยแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ในตอนนี้เป็นกำหนัดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยโดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่นำมาใช้สร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 4 ขั้น ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน

ขั้นนี้เป็นการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเตรียมและกำหนดข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน โดยศึกษาแนวคิดของกัทเฟอรี; และนีนฮัส (Guffery; & Nienhaus. 2002); ธนาคารโลก (World Bank. 2002) ; (World Bank. 2003); อีวาน; และดีน (Evans; & Dean. 2003); ดาฟ (Daft. 2002) วัต; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001) บลองคาต; คาลอส; และแลนดอฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 2001); ฟราคาโร (Fracaro. 2002); ยูค (Yukl. 2002); และวัตส์; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001) ได้นำเสนอแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow) แม็คคลีแลน (McClelland) และเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ตลอดจนศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเพื่อกำหนดเป็นหลักการสร้างพลังอำนาจในการทำงานใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การเข้าถึงข้อมูล 2. การมีส่วนร่วม 3. การให้อิสระในการทำงาน 4. การสร้างแรงจูงใจ

#### ขั้นที่ 2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์วิธีการในการฝึกอบรม

ขั้นนี้เป็นการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาวิธีการในการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้แทนบริษัทเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อหารูปแบบในการพัฒนาพนักงานในหน่วยงาน 4 แห่งคือ 1. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท แอ็ดวานซ์อินโฟ จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด 4. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ได้รูปแบบในการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2 รูปแบบคือ การฝึกอบรมในที่ทำงาน และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หลังจากนั้นได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทั้ง 2 รูปแบบ และสัมภาษณ์ผู้แทนบริษัทเอกชนเพื่อหารูปแบบการพัฒนาพนักงานทั้ง 2 รูปแบบ ณ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้ได้รูปแบบในการพัฒนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทั้ง 2 รูปแบบ และได้วิธีการเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่

### ขั้นที่ 3 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

ขั้นนี้เป็นการศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อกำหนดสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ใน 3 ด้านคือ 1. สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่ 2. สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3. สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ มีความคิดริเริ่ม

### ขั้นที่ 4 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตรและการสอน

ขั้นนี้เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเพื่อกำหนดเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การสร้างโครงสร้างหลักสูตร การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

## ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นการเขียนโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากตอนที่ 1 เกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ในตอนการสร้างหลักสูตร ได้แบ่งเป็น 3 ขั้นดังนี้ คือ การสร้างโครงสร้างหลักสูตร การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร

### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตร

ผู้วิจัยนำหลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ต้องพัฒนาจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาเป็นหลักสูตร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย
  - 1.1 จุดมุ่งหมาย
  - 1.2 เนื้อหาวิชา
  - 1.3 กิจกรรมการเรียนการสอน
  - 1.4 การวัดและประเมินผล

2. การกำหนดเนื้อหาสาระในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผน มากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

2.2 เนื้อหาวิชา กำหนดโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 2-4 พฤษภาคม 2548 ณ วังริ้วสอร์ท จังหวัดนครนายก โดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเข้าร่วมประชุม จำนวน 30 คน เพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะของผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้อำนาจหน้าที่ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรอบในการพิจารณา และหาความต้องการเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการปฏิบัติงานดังกล่าว พบจุดอ่อนในการปฏิบัติงานและเนื้อหาวิชาที่ต้องการได้รับการอบรมดังนี้

จุดอ่อนในการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้ ได้แก่ ขาดความรู้ด้านการวางแผน งบประมาณ และติดตาม ประเมินผล

ด้านทักษะ ได้แก่ ขาดทักษะในการนำเสนอในที่ประชุม

ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ขาดการทำงานเป็นทีม

เนื้อหาวิชาที่ต้องการได้รับการอบรม

ด้านความรู้ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การ จัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

ด้านทักษะ ได้แก่ การใช้อินเทอร์เน็ต และการนำเสนอในที่ประชุม

ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ (3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้าน บุคลิกลักษณะ) ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 6 ส่วน ดังนี้

1. คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้
  2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้
  3. เค้าโครงเนื้อหา
  4. วิธีสอนและกิจกรรม
  5. สื่อการเรียนการสอน
  6. การวัดและประเมินผล
- 2.3 กิจกรรมการเรียนการสอน

2.3.1 ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้เนื้อหาวิชาที่ต้องการ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สำหรับกลุ่มทดลองให้เรียนรู้เนื้อหาวิชาจากแผ่นซีดี

2.3.2 ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงจากการทำงาน โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ให้คำแนะนำ หัวหน้ากลุ่มงานจะใช้หลักการเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

## 2.4 การวัดและประเมินผล

2.4.1 วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าก่อนการทดลองอย่างน้อยร้อยละ 15

2.4.2 วัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลองโดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80

2.4.3 วัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้เรียนมีความพึงพอใจระดับไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3.50

## ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร

หลังจากเขียนโครงสร้างหลักสูตรแล้ว ได้นำโครงสร้างหลักสูตรนั้น ไปตรวจสอบเพื่อหาประสิทธิภาพจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

### 1. จุดประสงค์ของการตรวจสอบ

เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตร และเนื้อหาสาระในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร

1.1 ประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร เพื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตร ได้แก่ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลกับความเหมาะสมของผู้เรียน

### 2. ลักษณะของเครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร ใช้เครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 การตรวจสอบความเหมาะสมในแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรกับผู้เรียน ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามความเหมาะสมคือ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย เหมาะสมน้อยที่สุด

2.1.2 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบของหลักสูตร ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับคือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง

### 3. การประเมินโครงสร้างหลักสูตร

การกำหนดผู้ตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและพัฒนาหลักสูตร ด้านการวางแผน และด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 คน โดยมีวิธีการ ดังนี้

### 3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร ผู้วิจัยดำเนินการและประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง พร้อมกับนำโครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบโดยอิสระและขอคำแนะนำเพิ่มเติม หลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรแล้ว

### 3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

#### 3.2.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน

#### 3.2.2 ตั้งเกณฑ์ในการพิจารณา

3.2.2.1 การพิจารณาความเหมาะสม โดยการนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนน ดังนี้

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| มีความเห็นว่า มากที่สุด  | ให้คะแนนเป็น 5 |
| มีความเห็นว่า มาก        | ให้คะแนนเป็น 4 |
| มีความเห็นว่า ปานกลาง    | ให้คะแนนเป็น 3 |
| มีความเห็นว่า น้อย       | ให้คะแนนเป็น 2 |
| มีความเห็นว่า น้อยที่สุด | ให้คะแนนเป็น 1 |

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักของคะแนนความเหมาะสมแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

|           |           |                                |
|-----------|-----------|--------------------------------|
| ช่วงคะแนน | 4.50-5.00 | แปลว่า มีความเหมาะสมมากที่สุด  |
| ช่วงคะแนน | 3.50-4.49 | แปลว่า มีความเหมาะสมมาก        |
| ช่วงคะแนน | 2.50-3.49 | แปลว่า มีความเหมาะสมปานกลาง    |
| ช่วงคะแนน | 1.50-2.49 | แปลว่า มีความเหมาะสมน้อย       |
| ช่วงคะแนน | 1.00-1.49 | แปลว่า มีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

การกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสม คือ ถ้าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่าหลักสูตรที่สร้างขึ้นมีคุณภาพเหมาะสม

3.2.2.2 การพิจารณาความสอดคล้อง ใช้ดัชนีความสอดคล้อง โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนน

|               |             |                   |
|---------------|-------------|-------------------|
| มีความเห็นว่า | สอดคล้อง    | กำหนดคะแนนเป็น +1 |
| มีความเห็นว่า | ไม่แน่ใจ    | กำหนดคะแนนเป็น 0  |
| มีความเห็นว่า | ไม่สอดคล้อง | กำหนดคะแนนเป็น -1 |

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. 2529 : 95)

$$IOC = \sum R/N$$

|       |             |                   |
|-------|-------------|-------------------|
| เมื่อ | IOC หมายถึง | ดัชนีความสอดคล้อง |
|       | R หมายถึง   | คะแนนความคิดเห็น  |
|       | N หมายถึง   | จำนวนผู้เชี่ยวชาญ |

ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือ เท่ากับ 0.5 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ไม่ต้องทำการปรับปรุง

### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

ในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงหลักสูตร โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ถ้าค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป ถือว่ามีความเหมาะสมมาก ผู้วิจัยให้คงไว้ในหลักสูตร
2. ถ้ามีข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญนอกเหนือจากข้อคำถาม ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มเติมไว้ในหลักสูตร โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เรียน

### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วมาทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในสถานการณ์จริง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### 1. จุดมุ่งหมายของการทดลองใช้หลักสูตร

การทดลองใช้หลักสูตรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินว่า หลักสูตรมีความเหมาะสมกับผู้เรียนหรือไม่เพียงใด โดยประเมินว่า หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถเพิ่มอำนาจในการทำงานและพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้มากน้อยเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลการทดลองกับเกณฑ์ที่กำหนด

#### 2. แบบแผนการทดลอง

ในการทดลองหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ใช้แผนการทดลองแบบ One Group Pretest Posttest Design (Campbell; & Stanley. 1963 : 7) โดยมีการกำหนดกลุ่มทดลองที่ไม่เป็นอิสระแก่กัน มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ดังนี้

$$O_1 \times O_2$$

โดย X แทนหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

$O_1$  แทนการทดสอบความรู้และผลการปฏิบัติงานก่อนการทดลอง

$O_2$  แทนการทดสอบความรู้และผลการปฏิบัติงานหลังการทดลอง

ในการป้องกันตัวแปรแทรกซ้อนนั้น ผู้วิจัยใช้ระบบการติดตาม (Mentor) โดยให้หัวหน้างานรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เกิดจากความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรม และทักษะที่ได้รับเกิดจากการสอนงาน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

#### 3.1 หลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร

3.1.1 หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล

3.1.2 คู่มือสำหรับผู้เรียน มีลักษณะเป็นโครงสร้างความรู้ที่สร้างขึ้นตามเนื้อหาสาระในหลักสูตร โดยจัดทำเป็นหัวข้อสอดคล้องกับคู่มือผู้สอน

#### 3.1.3 เอกสารประกอบการสอนสำหรับผู้สอน

#### 3.1.4 สื่อประกอบการเรียนการสอน

#### 3.2 แบบประเมินที่ใช้ในการทดลอง

##### 3.2.1 แบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (Pretest)

3.2.1.1 กำหนดจุดประสงค์ของการทดสอบ โดยพิจารณาจากจุดประสงค์ของหลักสูตรที่สร้างขึ้น และจุดประสงค์ของหน่วยการเรียนการสอน แล้วกำหนดอัตราส่วนของข้อทดสอบจากจำนวนสมรรถนะด้านความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทั้ง 3 หน่วยการเรียนรู้

3.2.1.2 สร้างข้อคำถามชนิดและรูปแบบที่กำหนดคือ แบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จากการสร้างข้อคำถามดังกล่าว ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 90 ข้อ (หน่วยการเรียนรู้ละ 30 ข้อ)

3.2.1.3 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบทดสอบ

3.2.1.4 การหาความยากง่ายรายข้อ ได้นำแบบทดสอบไปทดสอบกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน โดยนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นจำนวน 90 ข้อ ไปทดลองใช้ และเลือกข้อคำถามที่มีค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด

(ค่าความยากง่ายอยู่ในช่วง .20-.80 และค่าอำนาจจำแนกมีค่ามากกว่า .20) ไว้ 65 ข้อ และนำแบบวัดทั้งฉบับไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรของคูเดอร์ริชาร์ดสัน 20 (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่น .91

3.2.2 ผู้วิจัยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยปรับปรุงจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ในรอบระยะเวลา 6 เดือน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เพราะเป็นแบบประเมินที่ครอบคลุมสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ

3.2.2.1 นำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง

3.2.3 แบบวัดความพึงพอใจในการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

3.2.3.1 แบบวัดความพึงพอใจในการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามความเหมาะสม คือ พึงพอใจมากที่สุด พึงพอใจมาก พึงพอใจปานกลาง พึงพอใจน้อย พึงพอใจน้อยที่สุด

3.2.3.2 กำหนดประเด็นในการสร้างแบบวัดความพึงพอใจโดยพิจารณาจากหลักสูตร กระบวนการทดลอง สิ่งแวดล้อมในการทดลอง

3.2.3.3 สร้างข้อคำถามตามชนิดและรูปแบบที่กำหนด

3.2.3.4 นำแบบวัดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง

#### 4. การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองมีขั้นตอน ดังนี้

##### 4.1 การเตรียมการก่อนการใช้หลักสูตร

ก่อนการทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยได้เตรียมการเพื่อให้การสอนดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1.1 การสร้างเอกสารประกอบหลักสูตร ได้แก่ คู่มือผู้สอน คู่มือผู้เรียน เอกสารประกอบการเรียนการสอน

4.1.2 การจัดเตรียมสื่อประกอบการสอน ผู้วิจัยได้จัดทำสื่อประกอบการสอนตามกิจกรรมที่ใช้ในการสอน

4.1.3 การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอน

##### 4.2 ดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร มีขั้นตอนดังนี้

##### 4.2.1 การวัดความรู้

4.2.1.1 ทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง (pre-test)



4.2.1.2 ให้กลุ่มตัวอย่างเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km)

4.2.1.3 ทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการเรียนรู้ (post-test)

#### 4.2.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน

4.2.2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง

4.2.2.2 ให้ผู้อำนวยการส่วนทุกส่วน ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานในการทดลองคือ การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจตามกระบวนการฝึกอบรมในที่ทำงาน

4.2.2.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหลังการทดลอง

#### 5. ระยะเวลาในการทดลอง

5.1 ให้กลุ่มทดลองเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km) เป็นเวลา 2 เดือน

5.2 ให้กลุ่มทดลองปฏิบัติงานตามหลักการของการเพิ่มอำนาจในการทำงานตามกระบวนการฝึกอบรมในที่ทำงานเป็นเวลา 6 เดือน

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 เปรียบเทียบคะแนนก่อนการทดลองและหลังการทดลองด้วยการทดสอบค่า t (t-test) แบบ Independent

#### 7. การประเมินผลหลักสูตร

##### 7.1 เกณฑ์ในการประเมินผลหลักสูตร

7.1.1 พิจารณาจากผลต่างของคะแนนจากแบบทดสอบความรู้ ก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15 จึงจะถือว่าหลักสูตรมีประสิทธิภาพจริง (ยวดี ฤาชา. 2536)

7.1.2 พิจารณาจากผลต่างของคะแนนจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลอง จะต้องมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง และผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80 (วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. 2544 : 122)

7.1.3 พิจารณาจากความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรจากผู้เรียน มีความพึงพอใจระดับไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3.50

#### ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

หลังจากนำหลักสูตรไปทดลองใช้และได้ประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ได้นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ทั้งในด้านโครงสร้างหลักสูตร และ

รายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องและเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ดำเนินการฝึกอบรมต่อไป และการปรับปรุงหลักสูตรพิจารณาจาก

#### 1. เกณฑ์การประเมินผลหลักสูตร

1.1 ค่าเฉลี่ยของคะแนนจากแบบทดสอบความรู้หลังการทดลองใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลองมากกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนการทดลองใช้หลักสูตรในกลุ่มเดียวกันอย่างน้อยร้อยละ 15

1.2 ค่าเฉลี่ยของคะแนนจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการทดลองใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลองมากกว่าค่าเฉลี่ยคะแนนก่อนการทดลองใช้หลักสูตรในกลุ่มเดียวกัน และผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80

1.3 ค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรจากผู้เรียน ไม่ต่ำกว่า 3.50

#### 2. ข้อคิดเห็นของผู้เรียนที่มีต่อการใช้หลักสูตร

หลังจากปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรแล้วก็จัดทำเป็นหลักสูตรฉบับสมบูรณ์ที่สามารถนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

#### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

1. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอำนาจในการทำงานทั้งในและต่างประเทศ ของ พนิดา รัตนไพโรจน์. (2542) ; สมชาย บุญศิริภัสส์. (2545) ; ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. (2547) ; จารุวรรณ จินตามงคล. (2541) ; Guffery; & Nienhaus. (2002) ; Daft. (2002) ; Wood; & others. (2001) ; Blanchard; Carlos; & Randolph. (2001) ; World Bank. (2002) ; World Bank. (2003) ; Yukl. (2002) ; Looysen. (1999) ; Evans; & Dean. (2003), Wunder. (1998) ; Franz. (2004) พบว่า หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานประกอบด้วย การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจ

2. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ ของกระทรวงศึกษาธิการ. (2546ข) ; ชูชัย สมितिไกร. (2542) ; วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2544) ; ธวัชชัย อติเทพสถิต. (2546) ; พิเชษฐ เพียรเจริญ. (2544) ; ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2544) ; ศักดา ไชกิจภิญโญ. (2544) ; กิตติ ภัคดีวัฒนกุล; และทวีศักดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2544) ; ชัยรัตน์ ศรีรัตน์. (2542) ; กุญชรีย์ เชิงลี. (2545) ; ศิริอร พงษ์สมบูรณ์. (2546) ; Dessler. (1999) ; Harris. (1997) ; Wilson. (2000) ; Royer. (2001) ; Lu. (2003) ; Greg. (2000) ; Teaque. (2004) ; Jones. (2004) และสัมภาษณ์วิธีการในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน 4 แห่งคือ 1. บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2. บริษัท แอ็ดวานซ์อินโฟ จำกัด (มหาชน) 3. บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด 4. ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พบว่า มีรูปแบบในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ 2 รูปแบบคือ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

3. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในและต่างประเทศ ของ เตชะ เตชะวัฒนไพศาล. (2543) ; ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546) ; Sullivan; & McIntosh. (1995) ; Buford; & Lindner. (2002) ; Watson. (1990) ; Delker. (1990) ; Branco. (2003) ; Blair. (2003) ; Brings. (2003) และจากการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ของสำนักงาน ก.พ. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 ท่าน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการส่วนต่าง ๆ ของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถสรุปสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนระดับ 7-8 ได้ดังนี้

- 1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผน และการบริหารงานในหน้าที่
- 2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- 3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบอดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

4. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตรและการสอนทั้งในและต่างประเทศ ของ วิณา กวีสมนบุญ. (2542) ; อัญชลี จันทาโก. (2542) ; กระทรวงศึกษาธิการ. (2545) ; อุมพร หล่อสมฤดี. (2545) ; ชำรง บัวศรี. (2540) ; อรุณแก้ว ลิขธรรมชโย. (2541) ; นิลวรรณ วรรณะลี. (2541) ; สุพร บำรุง. (2544) ; พงษ์ศักดิ์ ภูคาบขาว. (2540) ; สงกรานต์ จำปาบุรี. (2544) ; วิชัย วงษ์ใหญ่. (2538) ; บุญเรือง สมประจบ. (2541) ; พรชัย หนูแก้ว. (2541) ; ประวิทย์ กาสา. (2542) ; ชูศรี สุวรรณโชติ. (2542) ; จำเริญ คำหวาน. (2544) ; เจน หน่อท้าว. (2545) ; อติญาณ์ ศรีเกษตรริน. (2543) ; สงกรานต์ จำปาบุรี. (2544) ; Oliva. (1992) ; Scott. (2001) ; Armstrong. (2003) ; Burton; & Middlewood. (2001) ; Browder. (2001) ; Curriculum Development Council. (2000) ; Grace. (1999) ; Decker; & Decker. (1997) ; Henson. (2001) ; Murray. (1993) ; Thomas. (2000) ; Arthurs. (2003) ; Lauridsen. (2003) ; Rose. (2003) สรุปได้ว่า ข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การสร้างโครงร่างหลักสูตร การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

## ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีผลการดำเนินการ ดังนี้

### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตร

จากข้อมูลพื้นฐานในตอนต้นที่ 1 ที่สรุปถึงหลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ มาสร้างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย

1.1 จุดมุ่งหมาย กำหนดโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานแล้ว จะเป็นผู้ที่

1) สามารถเข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2) สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ

3) สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ให้ขับเคลื่อนไปได้

4) มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้

5) สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ

6) สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม

7) ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

1.2 เนื้อหาวิชา กำหนดโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 2-4 พฤษภาคม 2548 ณ วังริีสอร์ท จังหวัดนครนายก โดยมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เข้าร่วมประชุม จำนวน 30 คน เพื่อหาจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน และหาความต้องการเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขจุดอ่อนในการปฏิบัติงาน และจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1) ด้านความรู้ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2549 และการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool) การใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) และการนำเสนอในที่ประชุม

2) ด้านทักษะ ได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

3) ด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.3 กิจกรรมการเรียนการสอน กำหนดโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ มากำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้

1) ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้เนื้อหาวิชาที่ต้องการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

2) ให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้การปฏิบัติงานจริงจากการทำงาน (On-the-Job Training) โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้ให้คำแนะนำ หัวหน้ากลุ่มงานจะใช้หลักการเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.4 การวัดและประเมินผล กำหนดโดยพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดและประเมินผล ดังนี้

1) วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลอง จะต้องมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15

2) วัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลอง โดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80

3) วัดความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้เรียนมีความพึงพอใจระดับ ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3.50

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร

เมื่อผู้วิจัยได้จัดทำร่างหลักสูตรฝึกอบรม และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินผลการตรวจสอบ โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

1) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการ ทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ดังแสดง ในตาราง 1

ตาราง 1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

| รายการประเมิน                                            | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความเหมาะสม |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|------------------|
| 1. หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                | 4.00      | 0.00 | มาก              |
| 2. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                   | 4.20      | 0.83 | มาก              |
| 3. เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย | 4.40      | 0.89 | มาก              |
| 4. เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                | 4.00      | 0.70 | มาก              |
| 5. หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร         | 4.00      | 0.00 | มาก              |
| 6. การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                      | 3.60      | 0.54 | มาก              |
| 7. การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                 | 3.60      | 0.54 | มาก              |
| 8. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา        | 3.60      | 0.89 | มาก              |
| 9. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา             | 3.60      | 1.14 | มาก              |
| 10. สื่อการฝึกอบรมกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา            | 3.60      | 0.89 | มาก              |
| 11. สื่อการเรียนที่จะนำไปเสริมสร้างการเรียนรู้           | 3.60      | 0.54 | มาก              |
| 12. วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา                    | 3.60      | 0.54 | มาก              |
| 13. ระยะเวลาในการฝึกอบรม                                 | 4.00      | 0.00 | มาก              |

จากตาราง 1 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมทุกประเด็นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรผลการประเมินดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาโครงร่างหลักสูตร  
ฝึกอบรบเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย  
และแผน กระทรวงศึกษาธิการ

| รายการประเมิน                                                                       | ค่าดัชนีความสอดคล้อง | ความหมาย |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|
| 1. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                                    | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 2. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร                         | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 3. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร                                        | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 4. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรบ                                         | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรบ | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร                                      | 1.0                  | สอดคล้อง |
| 7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรบ                                       | 1.0                  | สอดคล้อง |
| 8. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาฝึกอบรบ        | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 9. เนื้อหาวิชาฝึกอบรบกับหัวข้อวิชาฝึกอบรบ                                           | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 10. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรบ            | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 11. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับสื่อ                                | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 12. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับการประเมินผล                        | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 13. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับสื่อ                                               | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 14. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับการประเมินผล                                       | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 15. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรบในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับสื่อ                              | 0.8                  | สอดคล้อง |
| 16. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรบในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับการประเมินผล                      | 0.8                  | สอดคล้อง |



จากตาราง 2 โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วมีความเห็นสอดคล้องกันทุกประเด็น โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง ตั้งแต่ 0.8 ถึง 1.00 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

3.1 การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

- 1) เพิ่มสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตร
- 2) เพิ่มเนื้อหาการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในเรขาคณิตศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
- 3) ปรับหัวข้อเรื่อง “การติดตามประเมินผลแบบ PART” เป็น “การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART”
- 4) เพิ่มเนื้อหาแหล่งข้อมูลสำหรับนักวางแผนในเรื่องการใช้อินเทอร์เน็ต
- 5) เพิ่มกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)

6) เพิ่มการประเมินผลกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน

3.2 การปรับปรุงแบบทดสอบก่อนนำไปทดลองใช้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

- 1) เน้นข้อความคำว่า “ไม่ใช่” ในแต่ละข้อ
- 2) จัดหมวดหมู่ของข้อคำถามเรื่องเดียวกันไว้ด้วยกัน
- 3) ข้อความที่เป็นภาษาอังกฤษควรใช้ภาษาไทยและวงเล็บภาษาอังกฤษต่อท้าย
- 4) ปรับข้อคำถามบางข้อเพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น

การหาค่าความยากง่ายรายข้อ ได้นำแบบทดสอบไปทดสอบกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักรับนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30 คน โดยนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้น จำนวน 90 ข้อ ไปทดลองใช้ และเลือกข้อคำถามที่มีค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนกที่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด (ค่าความยากง่ายอยู่ในช่วง .20-.80 และค่าอำนาจจำแนกมีค่ามากกว่า .20) ไว้ 65 ข้อ และนำแบบวัดทั้งฉบับไปหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรของคูเดอร์ริชาร์ดสัน 20 (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .91 ผลการหาค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นแสดงในตารางในภาคผนวก

### 3.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง ความสอดคล้อง และการใช้ภาษาแล้ว ไม่มีการแก้ไข

### 3.4 การปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจในการฝึกอบรม

การปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจในการฝึกอบรมตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

- 1) แยกหัวข้อเนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม
- 2) เพิ่มข้อคำถามการนำไปใช้ประโยชน์
- 3) เพิ่มการประเมินผลกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับแก้ไขก่อนนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม – 30 ธันวาคม 2548 ณ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการทดลองแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 การประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลอง

ส่วนที่ 2 การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน

ส่วนที่ 3 การประเมินผลความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรของผู้เรียน

ส่วนที่ 1 การประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการใช้หลักสูตรของกลุ่มทดลอง

จากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบความรู้ การประเมินสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการใช้หลักสูตร ผลของการประเมินแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

| การประเมินสมรรถนะ               | n  | $\bar{X}$ | S.D. | ร้อยละของ<br>ความก้าวหน้า | t      |
|---------------------------------|----|-----------|------|---------------------------|--------|
| ด้านความรู้                     |    |           |      |                           |        |
| ก่อนทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 33.23     | 7.18 | 21.46                     | 9.63** |
| หลังทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 47.18     | 8.25 |                           |        |
| ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน        |    |           |      |                           |        |
| ก่อนทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 31.87     | 2.88 | 5.57                      | 5.65** |
| หลังทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 34.10     | 2.60 |                           |        |
| ด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน |    |           |      |                           |        |
| ก่อนทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 16.13     | 1.84 | 5.00                      | 5.56** |
| หลังทดลองใช้หลักสูตร            | 39 | 17.13     | 1.84 |                           |        |

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 3 พบว่าคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า คะแนนหลังการทดลองมากกว่าคะแนนก่อนการทดลอง ร้อยละ 21.46, 5.57 และ 5.00 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

#### ส่วนที่ 2 การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่ม (เจตนา แดงอินทวัฒน์. สัมภาษณ์. 2549) ; (จันทร์ตน์ ภคมาศ. สัมภาษณ์. 2549); (วรรณพร เพียรสาระ. สัมภาษณ์. 2549); (สกนธ์ ชุมทัพ. สัมภาษณ์. 2549); (สุชุม มูลเมือง. สัมภาษณ์. 2549); (สมคิด สกุลสถาปัตย์. สัมภาษณ์. 2549); (हररषषष ทับสี. สัมภาษณ์. 2549) ในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานได้ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ดังนี้

### 1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานค้นคว้าหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ประชุมปรึกษาหารือสร้างความเข้าใจร่วมกัน

### 2. การให้อิสระในการทำงาน

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดและตัดสินใจวางแผนการทำงาน รวมทั้งนำเสนอด้วยตนเอง สามารถปรึกษาหารือหรือขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูง และเลือกทีมงานได้ด้วยตนเอง

### 3. การมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในการทำงาน สร้างทีมงานได้ด้วยตนเอง มีการประชุมระดมความคิดในการทำงาน

### 4. การสร้างแรงจูงใจ

ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมตามความสนใจ บอกให้รู้อนาคตในการทำงานว่าจะเป็นอย่างไร ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการอย่างเต็มที่และเสนอผลงานด้วยตนเองเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ยกย่องให้เกียรติทั้งต่อหน้าและลับหลังให้เป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน

ส่วนที่ 3 การประเมินผลความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรของผู้เรียน

การประเมินผลความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมนั้น หลังจากสิ้นสุดการทดลองใช้หลักสูตร ผู้วิจัยได้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินความพึงพอใจ ในประเด็นดังนี้

1. เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม
2. วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม
3. การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหัวข้อวิชา
4. การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. เอกสารประกอบการฝึกอบรม
6. สื่อประกอบการฝึกอบรม
7. สถานที่สำหรับการฝึกอบรม
8. ระยะเวลาในการฝึกอบรม
9. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
10. การเข้าถึงข้อมูล
11. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
12. การให้อิสระในการทำงาน
13. การได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการประเมินแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสถิติพื้นฐานและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อ  
การใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

| รายการประเมิน                                       | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความ<br>พึงพอใจ |
|-----------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|
| 1. เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม                         |           |      |                      |
| 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ   | 3.82      | .64  | มาก                  |
| 1.2 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์  | 3.72      | .69  | มาก                  |
| การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2549           |           |      |                      |
| 1.3 การประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART               | 3.64      | .84  | มาก                  |
| 1.4 การใช้อินเทอร์เน็ต และแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน | 3.41      | 1.02 | ปานกลาง              |
| 1.5 การนำเสนอในที่ประชุม                            | 3.56      | .91  | มาก                  |
| 1.6 การทำงานเป็นทีม                                 | 3.74      | .75  | มาก                  |
| 1.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์                           | 3.72      | .76  | มาก                  |
| 2. วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม              | 3.77      | .58  | มาก                  |
| 3. การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหัวข้อวิชา               | 3.62      | .67  | มาก                  |
| 4. การมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม             | 2.77      | .90  | ปานกลาง              |
| 5. เอกสารประกอบการฝึกอบรม                           | 3.13      | .73  | ปานกลาง              |
| 6. สื่อประกอบการฝึกอบรม                             | 3.54      | .85  | มาก                  |
| 7. สถานที่สำหรับการฝึกอบรม                          | 3.31      | .77  | ปานกลาง              |
| 8. ระยะเวลาในการฝึกอบรม                             | 3.31      | 1.00 | ปานกลาง              |
| 9. ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม                   | 3.82      | .82  | มาก                  |
| 10. การเข้าถึงข้อมูล                                | 3.51      | .94  | มาก                  |
| 11. การมีส่วนร่วมในการทำงาน                         | 3.31      | .89  | ปานกลาง              |
| 12. การมีอิสระในการทำงาน                            | 3.51      | .68  | มาก                  |
| 13. การได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน        | 3.38      | .96  | ปานกลาง              |
| รวม                                                 | 3.51      | .62  | มาก                  |

จากตาราง 4 พบว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวมจากการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการ  
ใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ มีค่า 3.51 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด สำหรับคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีความ  
พึงพอใจอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 1.4 ข้อ 4 ข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 ข้อ 11 และข้อ 13

#### ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

จากการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยมีข้อเสนอแนะให้มีการแยกประเด็นหัวข้อทั้ง 7 เรื่องออกจากกัน และควรมีการสรุปประเด็นของเอกสารฝึกอบรม เพื่อที่จะให้การเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ สรุปได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างหลักสูตร และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ มีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอนคือ

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน วิธีการในการฝึกอบรม สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน การสร้างหลักสูตรและการสอน โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล

การประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการโดยนำแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม จากนั้นนำมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงโครงสร้างให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมกับนำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือประกอบการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน โดยใช้แบบแผนการทดลองแบบ One Group Pretest Posttest Design มีการทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยแบบทดสอบความรู้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการทดลอง และการประเมินผลความพึงพอใจหลังการทดลอง ใช้สถิติ t-test แล้วนำเสนอผลการทดสอบในรูปตาราง

ตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม  
หลังจากได้ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพแล้ว ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข

## สรุปผลการวิจัย

ผลการดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

### 1. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า

1.1 หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจ

1.2 รูปแบบในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่มี 2 รูปแบบคือ การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km) ซึ่งมีเนื้อหาในบทเรียนประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ต และแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน และการนำเสนอในที่ประชุม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.3 สมรรถนะที่สำคัญของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงานในหน้าที่

2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ มีความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

3) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ ได้แก่ ทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ อดทน เสียสละ และมีความคิดริเริ่ม

1.4 ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย การสร้างโครงสร้างหลักสูตร การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

### 2. ผลการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะเป็นผู้ที่



1) สามารถเข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2) สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ

3) สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ให้ขับเคลื่อนไปได้

4) มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้

5) สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ

6) สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม

7) ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

หลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล นอกจากนี้ยังมีเอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับผู้สอนและผู้เรียน

ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า โครงสร้างหลักสูตรมีความเหมาะสมในระดับมาก และโครงสร้างหลักสูตรมีความสอดคล้องทุกองค์ประกอบ มีค่าอยู่ระหว่าง .8-1.0 และอยู่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดทุกองค์ประกอบ

ในการปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้มีการเพิ่มสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำหลักสูตร เพิ่มเนื้อหาการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน แหล่งข้อมูลสำหรับนักวางแผน เพิ่มกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และเพิ่มการประเมินผลกิจกรรมการเพิ่มอำนาจในการทำงาน จนได้หลักสูตรฝึกอบรมที่พร้อมจะนำไปทดลองใช้

### 3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

1) กลุ่มตัวอย่างมีผลต่างของคะแนนทดสอบความรู้หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองร้อยละ 21.46 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

2) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน พบว่า หัวหน้ากลุ่มงานได้ใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน ดังนี้

#### 1. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานค้นหาหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ประชุมปรึกษาหารือสร้างความเข้าใจร่วมกัน

#### 2. การให้อิสระในการทำงาน

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานคิดและตัดสินใจวางแผนการทำงาน รวมทั้งนำเสนอด้วยตนเอง สามารถปรึกษาหารือหรือขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้บริหารระดับสูง และเลือกทีมทำงานได้ด้วยตนเอง

#### 3. การมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในการทำงาน สร้างทีมทำงานได้ด้วยตนเอง มีการประชุมระดมความคิดในการทำงาน

#### 4. การสร้างแรงจูงใจ

ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมตามความสนใจ บอกให้รู้อนาคตในการทำงานว่าจะเป็นอย่างไรร ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการอย่างเต็มที่และเสนอผลงานด้วยตนเองเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ ยกย่องให้เกียรติทั้งต่อหน้าและลับหลังให้เป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า สามารถพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.57 และพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.00 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง

#### 4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

จากผลการทดลองใช้หลักสูตร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านเกณฑ์ในการทดลองทั้ง 3 ข้อ แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพจริง

#### 4. ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

มีการปรับปรุงโดยมีการแยกประเด็นหัวข้อที่ใช้ในการฝึกอบรม และสรุปประเด็นสำคัญของเอกสารฝึกอบรม

## อภิปรายผล

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 1. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

จากแนวคิดที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยใช้รูปแบบหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler's End-Means Model) ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายสุดท้ายของหลักสูตร (Henson. 2001 : 148) คือสมรรถนะในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระบวนการฝึกอบรมใช้การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) และการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

ผลจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบ พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ในขณะเดียวกันความสอดคล้องขององค์ประกอบของหลักสูตรในแต่ละด้านเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาหลักสูตรอย่างมีระบบตามขั้นตอน ตามแนวทางการพัฒนาหลักสูตรของ พรชัย หนูแก้ว (2541 : 44) ; เมอร์เรย์ (Murray. 1993) ; ชูศรี สุวรรณโชติ (2542 : 90) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2543ก : 3-52) ; จำเริญ คำหวาน (2544 : 17) ; วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล (2544 : 102-123) ; กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 30) ; เจน หน่อท้าว (2545 : 47) ; ศิริพงษ์ เสาภายน (2545 : 119-132)

นอกจากนั้น ในการหาคุณภาพของแบบทดสอบวัดความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 90 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกและค่าความยากง่ายอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 65 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมีค่า .91 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับสูง จึงเชื่อได้ว่า แบบทดสอบวัดความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีคุณภาพทั้งในด้านความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของคะแนนอยู่ในระดับสูง

### 2. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ

ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อหาประสิทธิภาพ ผู้วิจัยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างคือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 39 คน ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม – 30 ธันวาคม 2548 ณ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการทดลองที่ควรนำมาอภิปราย มีดังนี้

#### 1) ผลการเปรียบเทียบคะแนนจากแบบทดสอบความรู้ก่อนและหลังจากการฝึกอบรม

1.1 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีผลต่างของคะแนนทดสอบความรู้หลังการทดลองมากกว่าก่อนการทดลองร้อยละ 21.46 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น เป็นหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เพราะเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อค้นหาความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และนำมาจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม

ข. วิธีการฝึกอบรม ใช้วิธีการฝึกอบรมโดยให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้จากเว็บไซต์ที่ [www.bps2.moe.go.th/km](http://www.bps2.moe.go.th/km) แผ่นซีดี และเอกสาร โดยมีผู้บรรยายให้ความรู้ และมีเนื้อหาวิชาให้อ่าน ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา รวมทั้งให้การฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training)

ค. จากการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองทำแบบทดสอบความรู้ก่อนการทดลองทุกหน่วยการเรียนรู้ เป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัว และให้ความสนใจในการฝึกอบรม เพราะผู้เข้ารับการอบรมต้องการทราบคำตอบที่ถูกต้อง

จากเหตุผลที่สนับสนุนดังกล่าวข้างต้น ผลการวิจัยดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของศิริอร พงษ์สมบูรณ์ (2546 : 11-13) ที่ได้ศึกษาการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น ผลการวิจัยพบว่า การนำการเรียนรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นแนวคิดที่เหมาะสม ทันต่อเหตุการณ์ เพราะมีการลงทุนที่ต่ำ ง่ายสำหรับผู้เรียนที่จะเข้าถึง สะดวกกว่าวิธีการเรียนทางไกลทุกประเภท ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโจนส์ (Jones. 2004 : Online) ที่ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลจากการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการเรียนรู้ในชั้นเรียนของผู้บริหารภาคธุรกิจ ผลการวิจัยพบว่า วิธีการฝึกอบรมรูปแบบใหม่สามารถสนองต่อการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารภาคธุรกิจให้สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้ดีกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีเดิม ๆ

## 2) ผลการเพิ่มอำนาจในการทำงาน

หัวหน้ากลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้เพิ่มอำนาจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติ ดังนี้

2.1 การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร โดยการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับวูด; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001 : 133-160) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับทุกคนเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มอำนาจ และสอดคล้องกับพอตเตอร์ (Potter. 2004) ให้ข้อเสนอแนะในการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ วรพจน์ รักรธรรม (2547 : 73) กล่าวว่า ในการประยุกต์ใช้แนวคิดการเพิ่มอำนาจในประเทศไทย ควรให้ความรู้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างละเอียดเพื่อนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง

2.2 การให้อิสระในการทำงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และเลือกทีมทำงานด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ บลองคาต; คาร์ลอส; และแรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Ranlolph. 2001 : 9-24) ให้อิสระในการปฏิบัติงานโดยกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ตามความเหมาะสม และสร้างทีมบริหารตนเองโดยตรง นอกจากนั้น ยังให้ผู้ปฏิบัติงานคิดวางแผนการทำงานได้ด้วยตนเอง

2.3 การมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นในการทำงาน สอดคล้องกับ ยูคิ (Yuki. 2002 : 80-114) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น มีการประชุมระดมความคิดเห็น และทำงานเป็นทีมร่วมกัน สอดคล้องกับ บลองคาต; คาร์ลอส; และแรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Ranlolph. 2001 : 9-24) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานแบบโดดเดี่ยว

2.4 การสร้างแรงจูงใจ โดยส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมตามความสนใจ และยกย่องให้เกียรติ สอดคล้องกับพอตเตอร์ (Potter. 2004) เสนอแนะให้มีการฝึกอบรมตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ปฏิบัติต่อพวกเขาแบบมีศักดิ์ศรีและให้เกียรติแก่พวกเขา ซึ่งสอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Wood; et al. 2001 : 160-161) ; (Daft. 2002) กล่าวถึงความต้องการในการได้รับการยอมรับนับถือ และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก กล่าวถึงปัจจัยจูงใจได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ สอดคล้องกับธนาคารโลก (World Bank. 2002 : 1-7) ; (World Bank. 2003 : 1-3) กล่าวว่าการให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น หัวหน้ากลุ่มงานยังสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการบอกให้รู้อนาคตในการทำงานว่าจะเป็นอย่างไรร ซึ่งสอดคล้องกับวูด; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001 : 133-160) กล่าวว่า ผู้จัดการจะต้องรู้ทิศทางของการปฏิบัติงานว่าจะไปในทิศทางใด และจัดให้มีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

3) ผลการเปรียบเทียบคะแนนจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังจากการฝึกอบรม

3.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมร้อยละ 80 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงาน พบว่า สามารถพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.57 และพัฒนาด้านบุคลิกลักษณะในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 5.00 แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จริง ทั้งนี้เนื่องจาก

ก. กิจกรรมการฝึกปฏิบัติจริงในที่ทำงาน (On-the-Job Training) ที่มีหลากหลาย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกหน่วยการเรียนรู้โดยมีพี่เลี้ยงดูแล เช่น การเขียนโครงการ วิเคราะห์การลงทุน วิเคราะห์การติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นจากเอกสาร วิเคราะห์นโยบายระดับประเทศ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สร้างทีมงานเชิงรุก ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing)

ข. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำหลักการที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

จากเหตุผลดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 73-116) ที่ได้ศึกษาผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล พบว่า กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจภายหลังการทดลอง มีการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ปฏิบัติงานตามปกติ และขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับ สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545 : 64-89) ที่พบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานของครูได้ เช่นเดียวกับ วันเดอร์ (Wunder. 1998 : Online) ที่พบว่า การเพิ่มอำนาจส่งผลกระทบต่อทางบวกต่อครูเป็นรายบุคคล ในส่วนของการมีพี่เลี้ยงดูแลนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ โรเยอร์ (Royer. 2001 : Online) ที่พบว่า กระบวนการของการฝึกอบรมในที่ทำงานนั้น การตระหนักถึงสมรรถนะของพี่เลี้ยงที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมนั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมพร หล่อสมฤดี (2545 : 99-186) ที่พบว่า ควรให้ครูได้ฝึกปฏิบัติจริงในลักษณะการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานโดยมีผู้เชี่ยวชาญสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ จะทำให้การนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ บริงส์ (Brings. 2003 : Online) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน การเปลี่ยนแปลงทักษะ และสมรรถนะด้านทัศนคติของพนักงาน ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถของพนักงานและศักยภาพขององค์กร

#### 4) ผลการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

4.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจในด้านเนื้อหาวิชาการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ และด้านประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมากเป็นอันดับ 1 (3.82) ด้านวิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรมมากเป็นอันดับ 2 (3.77) ด้านเนื้อหาวิชาการทำงานเป็นทีมมากเป็นอันดับ 3 (3.74) สำหรับความพึงพอใจในลำดับสุดท้ายคือการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (2.77) สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในด้านเนื้อหาวิชาการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติมากเป็นอันดับ 1 เพราะเนื้อหาวิชาดังกล่าวสอดคล้องกับหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (สำนักงาน ก.พ. 2523 : 2-3) ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจเกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมากเป็นอันดับ 1 เช่นเดียวกัน เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ศิริอร พงษ์สมบูรณ์ (2546 : 11-31) ที่พบว่า พนักงานต้องการพัฒนาตนเองในระดับมาก ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา สอดคล้องกับ สุพัตรา ศรีสุวรรณ (2545 : 95-148) ที่ได้นำแนวคิดทฤษฎีการฝึกอบรมทางไกลมาใช้ในงานวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการฝึกอบรมในระดับมาก

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมเป็นลำดับสุดท้าย เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม ดังที่วู้ด; และคนอื่น ๆ (Wood; et al. 2001 : 133-160) กล่าวว่า การกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อตรงต่องานประจำของเจ้าหน้าที่ เป็นการพัฒนาทักษะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับลุยเซน (Looyesen. 1999 : Online) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจร่วมกันเป็นรูปแบบหนึ่งที่สำคัญสำหรับการสร้างภาวะผู้นำในระบบการศึกษา จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความต้องการในการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรพัฒนาสมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

2) จากการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในการทำงาน และการได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมให้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น หัวหน้ากลุ่มงานซึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น

3) ควรนำหลักสูตรนี้ไปใช้ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผล ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ควรสนับสนุนหลักการเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับเจ้าหน้าที่และองค์กร

2) กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกระดับ เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) กระทรวงศึกษาธิการควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งอื่น โดยใช้การฝึกอบรมในที่ทำงาน ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

### 3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกับรูปแบบการฝึกอบรมแบบอื่น ๆ
- 2) ควรมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดกระทรวงอื่น ๆ โดยใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา
- 3) ควรมีการศึกษารูปแบบการฝึกอบรมซึ่งจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ งามเดชะ. (2547). เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย เมื่อ 1 ธันวาคม 2547.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543ก). แนวทางการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- (2543ข). แผนพัฒนาตามนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ 2544. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- (2545ก). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: กระทรวงฯ.
- (2545ข). แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กระทรวงฯ.
- (2546ก). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- (2546ข). รวบรวมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กระทรวงฯ.
- (2547). ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการให้บริการในระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2547-2549) ของกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2547, จาก [http://www.moe.go.th/operation\\_centre/vision3.htm](http://www.moe.go.th/operation_centre/vision3.htm)
- กองบรรณาธิการ. (2546, กรกฎาคม – กันยายน). สูตรสำเร็จการเรียนรู้ e-Learning. วิทยาจารย์. 102(2) : 9-12.
- (2544). ปูนใหญ่, ชินคอร์ปฯ, ปตท. องค์การยอดเยี่ยมด้านบริหารงานบุคคล. วารสารการบริหารคน. 22(4) : 13.
- กิตติ ภัคดีวัฒนะกุล; และทวีศักดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2544). สร้างระบบสารสนเทศบนเว็บด้วย Front Page 2002. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- บุญศรี เชียงลี. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรในกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (เศรษฐศาสตร์การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. (2542) รายงานการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : เซเวน พรินต์ติ้ง.

จะอย่างไรดีเมื่อ e-learning เข้ามาใกล้ตัว. (2546, เมษายน). วารสารการศึกษา กทม. 26(7) : 6-8.

จันทร์รัตน์ ภคมาศ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2549.

จารุวรรณ จินตามงคล. (2541). ผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาของผู้ป่วยจิตเภท. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. (การพยาบาลศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.

จำเริญ คำหวาน. (2544). การศึกษาการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. อัดสำเนา.

จำลอง ชูเชิด. (2542). ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์. รายงานประกอบการศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อัดสำเนา.

เจตนา แดงอินทวัฒน์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2549.

เจน หน่อท้าว. (2545). การพัฒนาหลักสูตรปริญาตรีวิศวกรรมอากาศยานของสถาบันการบินพลเรือน พุทธศักราช 2544. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ. (2543). ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 19 เมษายน 2547.

ชัยรัตน์ ศรีรัตนะ. (2542). ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

ชูลี นาคทิพวรรณ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่บริษัท น้ำตาลมิตรผล จำกัด เมื่อ 15 ตุลาคม 2547.

ชูชัย สมितिไกร. (2542). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชูศรี สุวรรณโชติ. (2542). *หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- ซิสสัน, แกรี่. (2545). *การฝึกปฏิบัติในงานจริง* แปลโดย ยุดา รักไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์.
- จิตติพร พิชญกุล. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการแก้ปัญหาเชิงอนาคตของนักศึกษาสถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อุดมศึกษา.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพรินติ้ง.
- ดร.ณัฐพันธ์ พึ่งตน. (2545, สิงหาคม). *วิธีการที่ดีสำหรับ e-Learning*. *e-Economy*. 2(37) : 100-102.
- ดวงกมล บุญชนะวิวัฒน์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 20 เมษายน 2547.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). *Competency – Based Human Resources Management*. *วารสารการบริหารคน* 21(4) : 11-28.
- ณอมพร เลหาจรัสแสง. (2544, กันยายน – ตุลาคม). *E-Learning*. *ข่าวสารกองบริการการศึกษา*. 12(93) : 5-15.
- ทรัพย์มณี สุทธิโพธิ์. (2545). *การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับบริหารในโรงงานอุตสาหกรรมขอนแก่นแห่ฮวน*. รายงานประกอบการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. (บริหารธุรกิจ). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อุดมศึกษา.
- ธวัชชัย อติเทพสถิต. (2546). *E-Learning กับห้องเรียนเสมือนจริง=Virtual classroom*. *วารสารวิทยบริการ*, 14(2) : 62-66.
- ธำรง บัวศรี. (2540). *ทฤษฎีหลักสูตรตอนที่ 1-2*. กรุงเทพฯ : กรมการฝึกหัดครูกระทรวงศึกษาธิการ.
- นงราม เศรษฐพานิช เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สภากาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 21 เมษายน 2547.
- นิลวรรณ วรรณะลี. (2541). *การประเมินหลักสูตรประกาศนียบัตรนาฏศิลป์ชั้นสูง สาขาวิชานาฏศิลป์ไทยของวิทยาลัยนาฏศิลป์ พุทธศักราช 2527*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญจันทร์ บัวหุ้ง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.

- บุญเรือง สมประจบ. (2541). การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิตวิชาเอกหลักสูตรสาขา  
งานเฉพาะเครื่องไม้ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ปรินทิพนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
(อุตสาหกรรมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- ประชา รัตวร เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์  
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- ประวิทย์ กาสา. (2542). ปัญหาการบริหารงานหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียน  
มัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาค้นคว้า  
อิสระการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
ส.ส.ท.
- ประสิทธิ์ จีนประชา. (2548). เทคนิคการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ. เอกสารประกอบการบรรยาย.  
นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. (2547, มีนาคม). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัยและวัดผล  
การศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. 2 (1) : 151.
- ผุสดี รุมาคม. (2542). การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- พงษ์ศักดิ์ ภูกาบขาว. (2540). เอกสารความรู้แนวทางสู่ความเป็นครูมืออาชีพ. ขอนแก่น:  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.
- พนิดา รัตนไพโรจน์. (2542) ผลของการใช้โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริม  
การทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมพยาบาล. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิต  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พรชัย หนูแก้ว. (2541). การพัฒนาหลักสูตรแบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรม  
ประชาธิปไตยของนักเรียนประถมศึกษา. ปรินทิพนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัย  
และพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
อัดสำเนา.
- พรชัย เพ็ชรทวีพรเดช. (2547, มกราคม). E-Commerce. IT SOFT. 11(142) : 89-92.
- พิเชษฐ เพียรเจริญ. (2544, กันยายน-ธันวาคม). E-Learning. วิทยบริการ. 12(3) : 60-63.

- เพชรพริ้ง สารสิน. (2547) เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อ 13 ธันวาคม 2547.
- เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎิบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.*
- ภาดี ภาวะดี. (2543). *ความต้องการในการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร. รายงานประกอบการศึกษามหาบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อัดสำเนา.*
- มนูญ สรรค์คุณากร. (2547, 30 พฤศจิกายน). สัมภาษณ์โดย สุเมธ งามกนก ที่บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).
- มณฑนา ตั้งชะกฤษณ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 22 เมษายน 2547.
- ยุวดี ฤาชา. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการจัดการเรียนแบบที่ใช้ปัญหาเป็นหลักสำหรับอาจารย์พยาบาล. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎิบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.*
- รังสิมา ไอราวัณวัฒน์. (2542, มกราคม – เมษายน) การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาการและการนำไปปฏิบัติ. *สุทธิปริทัศน์. 13(39) : 37-47.*
- วรพจน์ รักธรรม. (2547). *การสร้างพลังอำนาจ. สารานุกรมศึกษาศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ ในมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ 12 สิงหาคม พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วรรณพร เพียรสาระ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2549.
- วิจารณ์ พานิช. (2547, ธันวาคม). ความรู้ยุคใหม่อยู่ในคนมากกว่าตำรา. *สานปฏิรูป. 7(80) : 62-68.*
- วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎิบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.*
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2544, ธันวาคม). เทคนิคการพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training). *คน : วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคลมืออาชีพ. 22(2) : 51-53.*

- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- (2538). *กระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาหลักสูตร ในชุดวิชาการพัฒนาระบบการสอน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิยะดา รัตนสุวรรณ. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดไตร่ตรองของอาจารย์พยาบาล. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (การบริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- วีณา กวีสมนบูรณ์. (2542). *การศึกษาการพัฒนาและการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอนุบาลที่ใช้แนวคิดทางการศึกษาแบบมอนเตสซอรีและวอลดอร์ฟ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540, พฤษภาคม – มิถุนายน). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ. *วารสารข้าราชการ*. 42(3) : 28-46.
- ศักดิ์ ไชยกิจภิญโญ. (2545, มกราคม – เมษายน). การปฏิรูปการเรียนรู้สู่ E-Learning. *JLTC*. 11(1) : 17-19.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2546). *การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน*. กรุงเทพฯ: ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- ศิริพรรณ ชุมนุม เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 28 เมษายน 2547.
- ศิริอร พงษ์สมบูรณ์. (2546, กรกฎาคม – กันยายน). การใช้ E-Learning เพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารเขตโทรศัพท์ภูมิภาค บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น. *วารสารห้องสมุด T.L.A. Bulletin*. 47(3) : 11-31.
- สกันธ์ ชุมทัฬห เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2549.
- สงกรานต์ จำปาบุรี. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น เรื่องการทำไข่เค็ม กลุ่มการทำงานและพื้นฐานอาชีพ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การประถมศึกษา)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อัดสำเนา.

สมเกียรติ ขอบผล เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 23 เมษายน 2547.

สมคิด สกุลสถาปัตย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธ  
ศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2549  
สมจิต สวธนไพบุลย์; และคนอื่น ๆ. (2545). รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนา  
คณาจารย์และชุดเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัย  
เป็นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สมชาย บุญศิริเกสัช. (2545) การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียน  
มัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8. ปรินญาณพนธ์การศึกษาดุสิต (การบริหาร  
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 23 เมษายน 2547.

สำนักงานประมาณ. (2548ก). ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.  
2549. เอกสารประกอบการจัดทำงบประมาณ. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ

----- (2548ข). คู่มือการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน.  
เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพฯ: สำนักงานประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สำนักงาน ก.พ. (2523). มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน. กรุงเทพฯ  
: สำนักงานฯ.

----- (2527). มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานฯ.

----- (2546). การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2545.  
กรุงเทพฯ: ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงานฯ.

----- (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 22  
กุมภาพันธ์ 2548, จาก <http://www.ocsc.go.th>.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระ  
ราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.  
กรุงเทพฯ: สิริบุตรการพิมพ์.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2533ก). คู่มือปฏิบัติงานศึกษาธิการอำเภอ. กรุงเทพฯ:  
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานฯ.

----- (2533ข). เอกสารประกอบการศึกษา อบรมบุคลากรในโครงการพัฒนาสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัด/อำเภอ ปี 2533. กรุงเทพฯ: กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานฯ.



- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2538). เอกสารสรุปผลการประชุมสัมมนาผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และศึกษาธิการจังหวัดทั่วราชอาณาจักร ประจำปีงบประมาณ 2538. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- (2548). การมอบหมายให้ข้าราชการทดลองปฏิบัติหน้าที่ใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). การพัฒนาหลักสูตรลดระยะเวลาเรียนและหลักสูตรเพิ่มพูนประสบการณ์สำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาอังกฤษ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2529). ทฤษฎีการวัดและการประเมินผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามศึกษา.
- สุขุม มูลเมือง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2547.
- เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2549.
- สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา ; และ ยุพา บัวธรา. (2545). คน : competency ความท้าทายขององค์การยุคใหม่. Productivity World. 7(41) : 15-27.
- สุดา ทัพสุวรรณ. (2543). หนังสือผู้นำในการบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันทา แสงทอง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 27 เมษายน 2547.
- สุพัทธา ศรีสุวรรณ. (2545). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมวิชาชีพทางไกลแบบสองทาง. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- สุภัท ตันสถิตกร. (2548). การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ. เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- สุภาวดี ฉายวิมล. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์. ที่บริษัท แอดวานซ์อินโฟ จำกัด (มหาชน) เมื่อ 2 ธันวาคม 2547.
- สุเมธ งามกนก. (2544). การศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักนโยบายและแผนฯ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การศึกษาอิสระ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรพร บำรุง. (2544). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นกลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพ เรื่องการทำปลา ส้ม ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6. ปรินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การประถมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. อัดสำเนา.

- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ; และคนอื่น ๆ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- หรรษา ทับสี เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2549.
- องอาจ พงษ์พิสุทธ์บุปผา. (2541). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรสำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.). ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- อติญาณ์ ศรีเกษตรริน. (2543). การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาล. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรุณแก้ว ลิขธรรมชโย. (2541). การศึกษาการดำเนินงานการจัดหลักสูตรอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีของสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อัดสำเนา.
- อลงกรณ์ มีสุทธา ; และสมิต สัจฉกร. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ทีเอสบี โปรดักส์.
- อัญชลี จันทาโก. (2542). การสร้างหลักสูตรสำหรับให้คำปรึกษาผู้ติดเชื้อเอชไอวี. ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- อาทิตยา เลิศวิทยากร. (2546, ธันวาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. สารสนัรัฐประศาสนศาสตร์. 5(33) : 18-22.
- อินเทอร์เน็ต. (2548). สืบค้นเมื่อ 22 มีนาคม 2548, จาก <http://www.se-ed.net/sanambin/w-internet.html>.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). การวางแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- (2548ก). เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, สุเมธ งามกนก เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อ 28 มิถุนายน 2548.

- อุทิศ ขาวเขียว. (2548ข). *การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ*. เอกสารประกอบการบรรยาย. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อุมาพร หล่อสมฤดี. (2545). *รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียน*. ปรินซ์นิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- Armstrong, David G. (2003). *Curriculum Today*. New Jersey : Merrill Prentice Hall.
- Arthurs, Anthony Sean. (2003). Ensuring stakeholder feedback during the development of apprenticeship training programs in British Columbia. *Dissertation Abstracts International*. 42(3): 754. Retrieved December 16, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3094022>.
- Ashworth, P. D. (1992). Being competent and having competencies, *Journal of Further and Higher Education*. 16(3) : 8-17.
- Authoring Tools. (2004). Retrieved December 1, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results\\_single.jhtml?nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results_single.jhtml?nn=108).
- Beebe, Steven A.; Mottet, Timothy P.; & Roach, K. David. (2004). *Training and Development: Enhancing Communication and Leadership Skills*. Boston: Pearson Education.
- Benson, George Sinclair. (2002). Beyond skill development: The effects of training and development on the attitudes and retention of employees. *Dissertation Abstracts International*. 63(12): 4378. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3073745>.
- Beyerstedt, Judyth M. (2004). Empowerment in the workplace: An expanded theoretical framework (Karen Horney). *Dissertation Abstracts International*. 65(5): 2674. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3133469>.
- Blair, Debra Kaye. (2003). Multicultural competency and multicultural conflicts encountered by entry level certified therapeutic recreation specialists. *Dissertation Abstracts International*. 64(7): 3228. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3097675>.
- Blanchard, Ken.; Carlos, John P.; & Randolph, Alan. (2001). *The 3 Keys to Empowerment : Release the Power within People for Astonishing Results*. San Francisco : Berrett-Kochler.

- Boffy, R. (1990). *Occupational competence and work-based learning : the future for FE?* In Beis, M. and Swords, M (eds) *National Vocational Qualifications and Further Education*. Kogan Page. P 182-200.
- Bonu, Sekhar. (2003). Empowering the socially excluded:A study of impact on equity by gender, caste and wealth in access to health care in rural parts of four north Indian states. *Dissertation Abstracts International*. 63(10): 4622. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3068120>.
- Boud, David.; & Garrick, John. (1999). *Understanding Learning at Work*. London: Routledge.
- Branco, Cinthia K. (2003). Predicting individual team member performance: The role of team competency, cognitive ability, and personality. *Dissertation Abstracts International*. 42(3): 1068. Retrieved November 23, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/MQ85660>.
- 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://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3095237>.
- Browder, Diane M. (2001). *Curriculum and Assessment*. London : The Guilford Press.
- Brownell, J.; & Chung, B. (2001). The management development program : A Competency-based model for preparing hospitality leaders. *Journal of Management Education*. 25(2) : 124-145.
- Buford, J. A., Jr.; & Lindner, J. R. (2002). *Human resource management in local government : Concepts and applications for students and practitioners*. Cincinnati, OH : Southwestern.
- Burton, Neli; & Middlewood, David. (2001). *Managing the Currirulum*. London : Paul Chapman Publishing.
- Cambell, Donald T.; & Stanley, C. Stanley. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Carr, D. (1993). Questions of Competence, *British Journal of Educational Studies*, XXXI. (3) : 253-271.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee involvement*. Newbury Park, CA : Sage.

- Curriculum Development Council. (2000). *Learning to Learn The Way Forward in Curriculum Development Consultation Document*. Hong Kong Special Administrative Region of The People's Republic of China November. Retrieved June 11, 2004, from <http://www.ied.edu.hk/eric/apjted>.
- Daft, Richard L. (2002). *The Leadership Experience*. Ohio : South-Western.
- Davies, B.; & Ellison, L. (1997). *School Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*, London and New York : Routledge.
- Decker; & Decker. (1997). *Planning and Administering Early Childhood Programs*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Delker, PV. (1990). *Basic Skills Education in Business and Industry : Factors for Success or Failure*. Contractor Report, Office of Technology Assessment, United States Congress.
- Dessler, Hary. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dormody, T. J.; & Torres, R. M. (2002). A Follow-up study of Agricultural Education Program Graduates on Teaching Competencies, *Journal of Agricultural Education*. 43(4) : 33-45.
- Dow, Hewlett-Packard Put E-Learning To Work to Save Time and Money. (2004). 49(2): 32. Retrieved December 1, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results\\_single.jhtml? nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results_single.jhtml? nn=108).
- Edwards, M. C.; & Briers, G. E. (1999). Assessing the in-service needs of entry-phase agriculture teachers in Texas : A discrepancy model versus direct assessment. *Journal of Agricultural Education*. 40(3) : 40-49.
- Esp, D. (1993). *Competences for School Managers*, London : Kogan Page.
- Evans, James R. ; Dean, James W. Jr. (2003). *Total Quality : Management, Organization, and Strategy*. South-Western: Thomson.
- Everard, K. B. (1993). *Values and the Competence Approach*, NAVET Papers, IX : 19-21.
- Foyster, J. (1990). *Getting to Grips with Competency-Based Training and Assessment*. TAFE National Centre for Research and Development : Leabrook, Australia. From ERIC Acc. No. ED 317849.
- Fracaro, Ken. (2002). *Releasing the power within your employees*. 63(5): 14-16 Retrieved June 11, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results\\_single.jhtml? nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results/results_single.jhtml? nn=108).

- Franz, Cheryl. (2004). *A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice*. 65(4): 2132. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3130337>.
- Garton, B. L.; & Chung, N. (1995). *An analysis of the inservice needs of beginning teachers of agriculture*. Proceedings of the 22<sup>nd</sup> Annual National Agricultural Education Research Meeting, Denver, CO, 22 : 77-83.
- Grace, Marsha. (1999). When Students Create Curriculum. *Educational Leadership*. 57(3): 49-52.
- Guffery, Robert W.; Nienhaus, Brian J. (2002, Spring). Determinants of Employee Support for the Strategic Plan of a Business Unit. *Advanced Management Journal*. 67(2): 23-30.
- Guzzo, R. A.; & Dickson, M. W. (1996). *Team in Organizations : Recent research on performance and effectiveness*. Annual Review of Psychology, 47 : 307-338.
- Hackman, J. R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't) : Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Harris, Michael. (1997). *Human Resource Management : A Practical Approach*. London: Harcourt Brace & Company.
- Hedges, L. E. (2000). *What being a teacher is all about*. Columbus, OH : Curriculum Material Service, The Ohio State University.
- Henson, Kenneth T. (2001). *Curriculum Planning : Integrating Multiculturalism, Constructivism, and Education Reform*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Hodkinson, P. (1992). Alternative models of Competence in vocational education and training, *Journal of Further and Higher Education*. 16(2) : 30-39.
- Hohn, Marcia Drew. (1999). Partnering for Empowerment Health Education in Adult Literacy: A Single Site Case Study Using Participatory Action Research With A Student Action Health Team. *Dissertation Abstracts International*. 59(7): 2301. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9839175>.
- Huebl, Joan E. (2003). Personality factors and motivations that may underlie residential counselor performance in an at risk youth educational program: Developing a competency based performance model. *Dissertation Abstracts International*. 64(9): 4618. Retrieved September 23, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3107145>.

- Irvin, Lemond Dee. (2003). An investigation of Mississippi manufacturing workers' attitudes toward computer use and their satisfactory completion of job training by e-learning. . *Dissertation Abstracts International*. 64(9): 3258. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/f175825>.
- Jacobs, Ronald L. (2003). *Structured on-the-job training : Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jessup, G. (1991). *Outcomes. NVQs and the Emerging Model of Education and Training*. London : Falwer.
- Jones, Victoria E. (2004). Comparison of electronic-learning and classroom solutions for executive development. *Dissertation Abstracts International*. 65(4): 1222. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3129921>.
- Karathanos, Patricia; & Hillis, Brenda. (2002, March-April) Help Them Roar. *Industrial Management*. 44(2) : 22-27.
- Kearsley , Greg. ( 2000 ). *Online Education: Learning and Teaching in Cyberspace* . Belmont :Scratchgravel Publishing.
- Keating, Michele; Wiles, Jon W.; & Piazza, Mary Wood. (2002). *LearningWebs Curriculum Journeys on the Internet*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Kerr, N. L.; MacCoun, R. J.; & Kramer, G. P. (1996). *Bias in judgment : Comparing individuals and groups*. *Psychological Review*, 103 : 687-719.
- Kuijpers, Maris Anna Catharina Theresia. (2003). Career development: Research into 'competencies'. *Dissertation Abstracts International*. 65(4): 1487. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/f175825>.
- Larey, T. S. (1994). *Convergent and divergent thinking, group composition, and creativity in brainstorming groups*. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas at Arlington. Photocopied.
- Lauridsen, Dawn A. (2003). What are teachers' perceptions of the curriculum development process?. *Dissertation Abstracts International*. 65(2): 398. Retrieved December 16, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3124108>.
- Layfield, K. Dale; & Dobbins, Thomas R. (2002). Inservice Needs and Perceived Competencies of South Carolina Agricultural Educators. *Journal of Agricultural Education*. 43(4) : 46-54.

- Lei, Lih-Wei. (2004). Evaluation of computer-assisted instruction in histology. *Dissertation Abstracts International*. 65(4): 1331. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3131182>.
- Leopold, John; Harris, Lynette; & Watson, Tony. (1999). *Strategic Human Resourcing: principles, Perspectives and Practices*. London: Pearson Education Limited.
- Lewine, D. I.; & Tyson, L. D. (1990). *Participation, productivity, and the firm's environment*. In A.S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity* (pp. 183-237). Washington, DC : The Brookings Institution.
- Looyesen, David Michael. (1999). Perceptions of Shared Decision Making: A Study of Principals and Teachers in Iowa Secondary Schools (Leadership, Teacher Empowerment). 59(11): 4022. *Dissertation Abstracts International*. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9914195>.
- Lu, Rachel Yan. (2003). Dynamics of mentoring to workplace learning in labour organizations: A critical review of the literature and a multiple case study. *Dissertation Abstracts International*. 64(2): 278. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit>.
- Martin, Barbara N.; Crossland, Barbara J. (2000). *The Relationships between Teacher Empowerment, Teachers' Sense of Responsibility for Student Outcomes, and Student Achievement*. Retrieved April 1, 2004, from ERIC (October 2000) Acc. No. ED 447185.
- McKenzie, P., Mitchell, P.; & Oliver, P. (1995). *Competence and Accountability in Education*. Cornwall, Hartnolls Limited.
- Mundt, J. P.; & Connors, J. J. (1999). Problems and challenges associated with the first years of teaching agriculture : A framework for preservice and inservice education. *Journal of Agricultural Education*. 40(1) : 38-48.
- Mungania, Penina. (2004). Employees' perceptions of barriers in e-learning: The relationship among barriers, demographics, and e-learning self-efficacy. *Dissertation Abstracts International*. 65(5): 1627. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3134194>.
- Murray, Print. (1993). *Curriculum Development and Design*. Sydney: Allen & Unwin Pty.
- Norris, M. (1991). The trouble with competence, *Cambridge Journal of Education*. 21(3) : 331-341.
- Oliva, Peter F. (1992). *Developing the Curriculum*. Boston: Harper Collins Publishers.



- Organizational Toolpack-empowerment : fad or useful tool?* (2004). Retrieved March 25, 2004, from <http://www.toolpack.com/empowerment.html>.
- Park, Byoung-Jun. (1998). Teacher Empowerment and Its Effects on Teachers' Lives and Student Achievement in U.S. High Schools. *Dissertation Abstracts International*. 59(5): 1797. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9814799>.
- Payne, R. (1990). *The effectiveness of research teams : A review*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work : Psychological and organizational strategies* (pp. 101-122). London, England : wiley.
- Pfeifer, Linda Jeanne. (2004). A comparison of the effectiveness of two training methodologies in the development of management soft skills. *Dissertation Abstracts International*. 65(4): 1223. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3131574>.
- Potter, L.; et al. (2004, May). Empowered Professional Training. *Principal Leadership (High School Ed.)*. 4(9) : 40-42. Retrieved April 1, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results\\_single.jhtml?nn=7](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results_single.jhtml?nn=7)
- Raggatt, P. (1991). *Quality Assurance and NVQs, in Raggatt, P. and Unwin, L. Change and Innovation : Vocational Education and Training*, London: Falmer Press.
- Rose, David Stewart Volpe. (2003). Teaching Italian at Checkpoint C: A practical model of curriculum development based upon the New York State Department of Education's Learning Standards for Languages Other Than English. *Dissertation Abstracts International*. 65(1): 97. Retrieved December 16, 2004, <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3118469>.
- Ross, Anthony Thomas, (1999). Exploring Connections Among Teacher Empowerment, Teacher Efficacy, Transformational Leadership, And Student Achievement. *Dissertation Abstracts International*. 59(9): 3311. Retrieved April 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9906642>.
- Royer, Jacqueline Malie. (2001). Mentoring in and on-the-job training context. *Dissertation Abstracts International*. 62(2): 1128. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3004860>.

- 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://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3125426>.
- Schrage, M. (1995). *No more teams! Mastering the dynamics of creative collaboration*, New York : Currency Doubleday.
- Scott, David. (2001). *Curriculum and Assessment*. London : Ablex Publishing.
- Sowell, E. J. (1996). *Curriculum : An Integrative Introduction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*, New York : Wiley.
- Steed, Colin. (1999). *Web-based Training*. Hampshire: MPG Books.
- Stewart, J.; & Hamlin, B. (1993). Competence- based qualifications : a way forward, *Journal of European Industrial Training*. 17(6) : 3-9.
- Sullivan, R.; & McIntosh, N. (1995). *The Competency-Based Approach to training*. Maryland : JHPIEGO Corporation.
- Teague, Paul E. (2004). *E-Training Grows*. 59(12): 14. Retrieved December 16, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww\\_results/results/results\\_single.jhtml?nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww_results/results/results_single.jhtml?nn=108).
- Thomas, David Llewellyn. (2000). Curriculum development for the master craftsman in the printing, newspaper and packaging industries. *Dissertation Abstracts International*. 61(3): 871. Retrieved September 23, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/f1926697>.
- Thomson, P. (1991). *Competency-Based Training : Some Development and Assessment Issues for Policy Makers*. TAFE National Center for Research and Development : Leabrook, Australia. from ERIC Acc No. ED 333231.
- Tjosvold, D. (1991). *Team organization : An enduring competitive advantage*. New York : Wiley.
- Training Employees*. (2004). Retrieved December 1, 2004. [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww\\_results/results/results\\_single.jhtml?nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww_results/results/results_single.jhtml?nn=108).
- Ulloa, Ruiz; & Cristina, Bianey. (2004). *Enhancing teaming skills in engineering students through team training*. 65(3): 1028. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3126965>.

- Wall, Toby D.; & Leach, Desmond. (2002). *What is Empowerment*. Retrieved June 1, 2004, from <http://www.Shef.ac.uk/~1wp/publications/whatis/empowerment.pdf>.
- Watson, A. (1990). *Competency-Based Vocational Education and Self-Paced Learning*. Monograph Series, Technology University : Sydney, Australia. from ERIC Acc. No. ED324443.
- West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work : Psychological and organizational strategies* pp. 309-334. London, England : Wiley.
- Wilson, John P. (2000). *Human Resource Development*. London: Kogan Page Limited.
- Wood, Jack; et al. (2001). *Organizational Behaviour : A Global Perspective*. New York: John Wiley & Sons.
- Woodman, R. W.; Sawyer, J. E.; & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. *Academy of Management Review*, 18 : 293-321.
- World Bank. (2002, May 1). *Empowerment and Poverty Reduction : A Sourcebook*.
- World Bank. (2003). *What is Empowerment*. Retrived March 25, 2004, [http://www.ecomlink.org/E\\_incubator/FAQ.asp?CategoryID=905](http://www.ecomlink.org/E_incubator/FAQ.asp?CategoryID=905).
- Wunder, Kathy Myers. (1998) *Empowerment And Professional Community: Keys To Teacher Efficacy, Motivation, And Morale? Dissertation Abstracts International*. 58(12): 4522. Retrieved December 1, 2004, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3126965>.
- Yamamoto, Gonca Telli. (2004, April). *Your New Career: E-Learning Process Manager*. 58(4): 66-68. Retrieved December 1, 2004, from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww\\_results/results/results\\_single.jhtml?nn=108](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww_results/results/results_single.jhtml?nn=108)
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Zander, A. (1994). *Making groups effective* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco : Jossey-Bass.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

- แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ
- แบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- แบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- ตัวอย่างแบบทดสอบความรู้

## แบบประเมินร่างหลักสูตร

แบบประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง “หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ” มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ “ท่าน” ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องแสดงระดับความเหมาะสมและสอดคล้องในแบบประเมิน ซึ่งมี 2 ตอน คือ แบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรและแบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร ดังนี้

**ตอนที่ 1** ให้ท่านพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสม

| ข้อ | รายการประเมิน                                          | ระดับความเหมาะสม |     |         |      |            | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|------------|
|     |                                                        | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |            |
| 1.  | หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                 |                  |     |         |      |            |            |
| 2.  | ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                    |                  |     |         |      |            |            |
| 3.  | เนื้อหา ของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย |                  |     |         |      |            |            |
| 4.  | เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                 |                  |     |         |      |            |            |
| 5.  | หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร          |                  |     |         |      |            |            |
| 6.  | การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                       |                  |     |         |      |            |            |
| 7.  | การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                  |                  |     |         |      |            |            |

| ข้อ | รายการประเมิน                                  | ระดับความเหมาะสม |     |         |      |            | ข้อเสนอแนะ |
|-----|------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|------------|
|     |                                                | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |            |
| 8.  | การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา |                  |     |         |      |            |            |
| 9.  | กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา      |                  |     |         |      |            |            |
| 10. | สื่อการฝึกอบรมกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา      |                  |     |         |      |            |            |
| 11. | สื่อการเรียนรู้ที่จะนำไปเสริมสร้างการเรียนรู้  |                  |     |         |      |            |            |
| 12. | วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา              |                  |     |         |      |            |            |
| 13. | ระยะเวลาในการฝึกอบรม                           |                  |     |         |      |            |            |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2** แบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของร่างหลักสูตรมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องประเมินความคิดเห็นของท่าน

| ข้อ | รายการประเมิน                                                                    | สอดคล้อง | ไม่แน่ใจ | ไม่สอดคล้อง |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| 1.  | สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                                    |          |          |             |
| 2.  | สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร                         |          |          |             |
| 3.  | สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร                                        |          |          |             |
| 4.  | สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม                                         |          |          |             |
| 5.  | จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรม |          |          |             |
| 6.  | จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร                                      |          |          |             |
| 7.  | จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม                                       |          |          |             |
| 8.  | จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาฝึกอบรม        |          |          |             |
| 9.  | เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม                                           |          |          |             |
| 10. | จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม             |          |          |             |
| 11. | จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับสื่อ                                 |          |          |             |
| 12. | จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับการประเมินผล                         |          |          |             |
| 13. | เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับสื่อ                                                |          |          |             |



| ข้อ | รายการประเมิน                                              | สอดคล้อง | ไม่แน่ใจ | ไม่สอดคล้อง |
|-----|------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|
| 14. | เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับการประเมินผล                  |          |          |             |
| 15. | กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรบในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับสื่อ         |          |          |             |
| 16. | กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรบในหัวข้อวิชาฝึกอบรบกับการประเมินผล |          |          |             |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูง  
ผู้วิจัย

**แบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ**

ชื่อผู้รับการประเมิน.....

ตำแหน่ง.....ระดับ.....เงินเดือน.....

สังกัด.....

|           | รายการประเมิน                                                                                                                                                                               | คะแนนเต็ม  | คะแนนที่ได้ |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|
|           |                                                                                                                                                                                             |            | ครั้งที่ 1  | ครั้งที่ 2 |
| <b>1.</b> | <b>ผลงาน</b>                                                                                                                                                                                |            |             |            |
| 1.1       | ปริมาณผลงาน (พิจารณาจากปริมาณผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน)                                                                                                         | 10         |             |            |
| 1.2       | คุณภาพของผลงาน (พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ)                                                                                               | 10         |             |            |
| 1.3       | ความทันเวลา (พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น)                                                                                  | 10         |             |            |
| 1.4       | ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ (พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ของผลงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน)                                                                            | 10         |             |            |
|           | <b>รวมคะแนนด้านผลงาน</b>                                                                                                                                                                    | <b>40</b>  |             |            |
| <b>2.</b> | <b>ความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>                                                                                                                                                            |            |             |            |
| 2.1       | สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ                                                                                                     | 10         |             |            |
| 2.2       | สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ให้ขับเคลื่อนไปได้                                                                                                     | 10         |             |            |
| 2.3       | มีความสามารถใช้ Internet ในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้                                                                                                                          | 10         |             |            |
| 2.4       | สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ | 10         |             |            |
| 2.5       | สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงาน และวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม  | 10         |             |            |
| 2.6       | ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล               | 10         |             |            |
|           | <b>คะแนนรวมด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>                                                                                                                                                | <b>60</b>  |             |            |
|           | <b>คะแนนรวม 1+2</b>                                                                                                                                                                         | <b>100</b> |             |            |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

---

---

---

---

---

---

---

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

### แบบประเมินการฝึกอบรม

เรื่อง หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์  
นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องตามระดับความคิดเห็นของท่านว่าพึงพอใจเพียงใด และ  
ข้อเสนอแนะที่มีต่อการฝึกอบรม

| ข้อ | รายการประเมิน                                                   | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            | ข้อเสนอแนะ |
|-----|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|------------|
|     |                                                                 | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |            |
| 1.  | เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม                                        |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ               |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.2 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.3 การประเมินผลแบบ PART                                        |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.4 การใช้ Internet                                             |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.5 การนำเสนอในที่ประชุม                                        |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.6 การทำงานเป็นทีม                                             |                  |     |         |      |            |            |
|     | 1.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์                                       |                  |     |         |      |            |            |
| 2.  | วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม                             |                  |     |         |      |            |            |
| 3.  | การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหัวข้อวิชา                              |                  |     |         |      |            |            |
| 4.  | การมีส่วนร่วมของผู้เข้าฝึกอบรม                                  |                  |     |         |      |            |            |
| 5.  | เอกสารประกอบการฝึกอบรม                                          |                  |     |         |      |            |            |
| 6.  | สื่อประกอบการฝึกอบรม                                            |                  |     |         |      |            |            |
| 7.  | สถานที่สำหรับการฝึกอบรม                                         |                  |     |         |      |            |            |
| 8.  | ระยะเวลาในการฝึกอบรม                                            |                  |     |         |      |            |            |

| ข้อ | รายการประเมิน                            | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            | ข้อเสนอแนะ |
|-----|------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|------------|
|     |                                          | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |            |
| 9.  | ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม           |                  |     |         |      |            |            |
| 10. | การเข้าถึงข้อมูล                         |                  |     |         |      |            |            |
| 11. | การมีส่วนร่วมในการทำงาน                  |                  |     |         |      |            |            |
| 12. | การมีอิสระในการทำงาน                     |                  |     |         |      |            |            |
| 13. | การได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน |                  |     |         |      |            |            |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

(ตัวอย่าง)

แบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (pre-test)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การติดตามประเมินผลแบบ PART (Performance Assessment Rating Tool)

1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

1. ข้อใดเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์

- ก. วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม
- ข. กำหนดวิสัยทัศน์
- ค. กำหนดพันธกิจ
- ง. กำหนดวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์

2. ความหมายของพันธกิจคือ

- ก. ภาพในอนาคตขององค์กร
- ข. การกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ต้องทำ
- ค. เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องบรรลุให้ได้
- ง. ถูกทุกข้อ

3. ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์คือข้อใด

- ก. เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร
- ข. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูง
- ค. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับกลาง
- ง. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับต้น

1.2 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

1. ข้อใดคือตัวชี้วัดการพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่แข็งแกร่งและน่าอยู่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคมนและสังคม

- ก. ประชาชนมีโอกาสในการศึกษา เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดชีวิต
- ข. สัดส่วนของประชากรเจ็บป่วยลดลง
- ค. การรักษาพยาบาลของผู้สูงอายุลดลง
- ง. มาตรฐาน คุณภาพ และความทั่วถึงของการบริการด้านสาธารณสุขและการศึกษา

2. แนวทางการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การจัดความยากจนคือข้อใด

- ก. เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา
- ข. พัฒนาพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว
- ค. ยกระดับกองทุนหมู่บ้านที่มีความพร้อมให้เป็นธนาคารหมู่บ้าน
- ง. จัดการรวานเสริมสร้างเด็ก เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 3. ข้อใดคือเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ

- ก. การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- ข. เศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- ค. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ง. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

#### 1.3 การติดตามประเมินผลแบบ PART

##### 1. ข้อใดไม่ใช่เรื่องของ PART

- ก. การใช้ชุดคำถามตัวชี้วัดหลัก 5 ด้าน
- ข. การวิเคราะห์และตรวจวัดผลการติดตามประเมินผล
- ค. การทบทวนเพื่อชะลอและยกเลิก
- ง. การให้คะแนน การแปลงกลุ่มคะแนนเป็นสัญลักษณ์สีและกราฟเรดาร์

##### 2. ข้อใดไม่ใช่วัตถุประสงค์ในชุดคำถามของมิติการบริหารจัดการ

- ก. เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านการวางแผน
- ข. เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านการปรับโครงสร้างภายในของหน่วยงาน
- ค. เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านระบบสารสนเทศ
- ง. เพื่อทราบถึงระบบบริหารจัดการในด้านระบบข้อมูล

##### 3. การจัดการงบประมาณของสำนักงานงบประมาณประกอบด้วยกระบวนการในการดำเนินงาน 4

กระบวนการ ข้อใดคือกระบวนการที่ 4

- ก. การวางแผนและจัดทำงบประมาณ
- ข. การอนุมัติงบประมาณ
- ค. การบริหารงบประมาณ
- ง. การติดตามและประเมินผล

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้ Internet และการนำเสนอในที่ประชุม

#### 2.1 การใช้ Internet

##### 1. ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์คือข้อใด

- ก. การพิมพ์จดหมายด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์
- ข. การส่งข้อความถึงกันโดยส่งผ่านคอมพิวเตอร์
- ค. จดหมายที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ง. การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่งจดหมาย

##### 2. เครือข่ายคอมพิวเตอร์คือข้อใด

- ก. การเอาคอมพิวเตอร์มาวางเรียงกัน
- ข. การใช้คอมพิวเตอร์หลาย ๆ เครื่องมาเชื่อมโยงกัน
- ค. การเล่นเกมคอมพิวเตอร์พร้อมกันหลาย ๆ เครื่อง
- ง. ระบบคอมพิวเตอร์

### 3. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต

- ก. อินเทอร์เน็ตมีพัฒนาการมาค่อนข้างยาวนานจากอาร์พาเน็ต (APRANET)
- ข. มีการสร้างชื่อเครื่องคอมพิวเตอร์ในหลักรหัสเพื่อให้มีเรียกขานและเป็นที่เข้าใจง่ายยิ่งขึ้นเช่น nontri.ku.ac.th
- ค. รหัสประจำเครื่องควรจะต้องเหมือนกันเพื่อง่ายต่อการจดจำ
- ง. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีการกำหนดคอมพิวเตอร์หลักที่ต่ออยู่บนเครือข่ายให้มีหลายเลขประจำเหมือนกับหมายเลขโทรศัพท์

### 2.2 การนำเสนอในที่ประชุม

#### 1. ข้อใดไม่ใช่วิธีการเตรียมตัวนำเสนอ

- ก. วิเคราะห์ผู้ฟัง
  - ข. กำหนดวัตถุประสงค์ในการนำเสนอ
  - ค. คัดเลือกเนื้อหาที่จะนำเสนอ
  - ง. ปรับปรุงแก้ไขการนำเสนอ
2. “เครื่องซักผ้ารุ่นนี้เป็นรุ่นซิลเวอร์นาโน ซึ่งถนอมเนื้อผ้า” เป็นวิธีการนำเสนอใด

- ก. การชี้แจง
- ค. การชี้แนะ
- ข. การชี้แจง
- ง. การโน้มน้าว

#### 3. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบที่ทำให้การนำเสนอประสบผลสำเร็จ

- ก. ผู้ฟัง
- ค. ข้อมูล
- ข. โอกาส
- ง. จุดมุ่งหมาย

หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

### 3.1 การทำงานเป็นทีม

#### 1. ข้อใดมิใช่พฤติกรรมในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

- ก. มีการสื่อสารที่ดี
- ค. ประสานความร่วมมือในหลายวิธี
- ข. ตัดสินใจโดยหัวหน้าทีม
- ง. การจัดการตนเอง

#### 2. ทีมงานประเภทใดที่ต้องใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยมากที่สุด

- ก. ทีมงานแก้ปัญหา
- ค. ทีมงานไขว่หน้าที
- ข. ทีมงานบริหารตนเอง
- ง. ทีมงานเสมือน

#### 3. ปัจจัยด้านกระบวนการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมคือข้อใด

- ก. ความมีอิสระในการทำงาน
- ค. ภาวะผู้นำที่ดี
- ข. ขนาดของทีม
- ง. การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม

### 3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

#### 1. บุคคลประเภทใดที่จัดได้ว่าเป็นผู้มองโลกในแง่ร้าย

- ก. I am OK./You are OK.
- ค. I am Not OK./You are OK.
- ข. I am OK./You are Not OK.
- ง. I am Not OK./You are Not OK.



2. ภาพจิตโบราณในการเลือกคบคนแต่ส่วนดี ๆ ของเขา ตัดส่วนที่ไม่ดีของเขาออกไปจากใจของเรา ตรงกับข้อใด

ก. น้ำพึ่งเรือ เสือพึ่งป่า

ค. คบคนให้ดูหน้า ซื่อผ้าให้ดูเนื้อ

ข. รักยาวให้สั้น รักสั้นให้ต่อ

ง. มนุษย์เรามีชาวมีดดำ

3. บุคคลที่มีบุคลิกภาพตามหน้าต่างหัวใจ (Johari Window) แบบใด ที่ไม่นำไปสู่ความขัดแย้งเมื่อคบหากับผู้อื่น

ก. เปิดเผย

ค. ซ่อนเร้น

ข. จุดบอด

ง. ต่างคนต่างไม่รู้

### ภาคผนวก ข

- ตารางแสดงค่าประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
- ตารางแสดงค่าการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
- ตารางแสดงค่าการวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ตาราง 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ

| ผู้เชี่ยวชาญ<br>รายการประเมิน                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | $\bar{X}$ | S.D. |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-----------|------|
| 1. หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4.00      | .00  |
| 2. ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายของหลักสูตร                   | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4.20      | .84  |
| 3. เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมให้บรรลุเป้าหมาย | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4.40      | .89  |
| 4. เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง                | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4.00      | .71  |
| 5. หัวข้อวิชาฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร         | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00      | .00  |
| 6. การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                      | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.60      | .55  |
| 7. การเรียงลำดับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา                 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.60      | .55  |
| 8. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา        | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3.60      | .89  |
| 9. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา             | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.60      | 1.14 |
| 10. สื่อการฝึกอบรมกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา            | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3.60      | .89  |
| 11. สื่อการเรียนรู้ที่จะนำไปเสริมสร้างการเรียนรู้        | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.60      | .55  |
| 12. วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา                    | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3.60      | .55  |
| 13. ระยะเวลาในการฝึกอบรม                                 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4.00      | .00  |

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ

| ผู้เชี่ยวชาญ<br>รายการประเมิน                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้อง |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 1. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับ<br>จุดมุ่งหมายของหลักสูตร                                        | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 2. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับ<br>จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของ<br>หลักสูตร                         | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 3. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับ<br>เนื้อหาของหลักสูตร                                            | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 4. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับ<br>หัวข้อวิชาฝึกอบรม                                             | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับ<br>จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของ<br>หลักสูตรแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรม | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหา<br>ของหลักสูตร                                          | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00                     |
| 7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อ<br>วิชาฝึกอบรม                                           | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00                     |
| 8. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของ<br>หลักสูตรกับเนื้อหา                                          | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 9. เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อวิชา<br>ฝึกอบรม                                               | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 10. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมใน<br>หัวข้อวิชาฝึกอบรมกับกิจกรรมและ<br>วิธีการฝึกอบรม            | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 11. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมใน<br>หัวข้อวิชาฝึกอบรมกับสื่อ                                    | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 12. จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมใน<br>หัวข้อวิชาฝึกอบรมกับการประเมินผล                            | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 13. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับ<br>สื่อ                                                   | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |

| ผู้เชี่ยวชาญ<br>รายการประเมิน                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ค่าดัชนีความ<br>สอดคล้อง |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 14. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกรวมกับการประเมินผล                 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 15. กิจกรรมและวิธีการฝึกรวมในหัวข้อวิชาฝึกรวมกับสื่อ         | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |
| 16. กิจกรรมและวิธีการฝึกรวมในหัวข้อวิชาฝึกรวมกับการประเมินผล | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | .80                      |

ตาราง 7 แสดงค่าการวิเคราะห์ค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบความรู้ของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

| ข้อที่ | P     | r       | ความหมาย  |
|--------|-------|---------|-----------|
| 1.     | 0.50  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 2.     | 0.70  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 3.     | 0.93* | 0.20    | ใช้ไม่ได้ |
| 4.     | 0.20  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 5.     | 0.53  | 0.80    | ใช้ได้    |
| 6.     | 0.30  | -0.40** | ใช้ไม่ได้ |
| 7.     | 0.06* | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 8.     | 0.53  | 0.20    | ใช้ได้    |
| 9.     | 0.73  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 10.    | 0.66  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 11.    | 0.56  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 12.    | 0.70  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 13.    | 0.80  | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 14.    | 0.76  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 15.    | 0.53  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 16.    | 0.16* | 0.30    | ใช้ไม่ได้ |
| 17.    | 0.30  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 18.    | 0.30  | 0.00**  | ใช้ไม่ได้ |
| 19.    | 0.43  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 20.    | 0.16* | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 21.    | 0.63  | 0.20    | ใช้ได้    |
| 22.    | 0.56  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 23.    | 0.56  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 24.    | 0.76  | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 25.    | 0.43  | 0.90    | ใช้ได้    |
| 26.    | 0.30  | -0.20** | ใช้ไม่ได้ |
| 27.    | 0.26  | 0.00**  | ใช้ไม่ได้ |
| 28.    | 0.83  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 29.    | 0.66  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 30.    | 0.60  | 0.40    | ใช้ได้    |

| ข้อที่ | P     | r       | ความหมาย  |
|--------|-------|---------|-----------|
| 31.    | 0.73  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 32.    | 0.73  | 0.90    | ใช้ได้    |
| 33.    | 0.73  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 34.    | 0.53  | 0.00**  | ใช้ไม่ได้ |
| 35.    | 0.50  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 36.    | 0.76  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 37.    | 0.60  | 0.90    | ใช้ได้    |
| 38.    | 0.86  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 39.    | 0.30  | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 40.    | 0.60  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 41.    | 0.40  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 42.    | 0.66  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 43.    | 0.60  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 44.    | 0.76  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 45.    | 0.36  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 46.    | 0.86  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 47.    | 0.13* | 0.20    | ใช้ไม่ได้ |
| 48.    | 0.00* | 0.00**  | ใช้ไม่ได้ |
| 49.    | 0.53  | -0.10** | ใช้ไม่ได้ |
| 50.    | 0.53  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 51.    | 0.60  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 52.    | 0.50  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 53.    | 0.60  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 54.    | 0.60  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 55.    | 0.80  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 56.    | 0.66  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 57.    | 0.46  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 58.    | 0.63  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 59.    | 0.23  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 60.    | 0.26  | 0.20    | ใช้ได้    |

| ข้อที่ | P     | r       | ความหมาย  |
|--------|-------|---------|-----------|
| 61.    | 0.66  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 62.    | 0.30  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 63.    | 0.40  | 0.20    | ใช้ได้    |
| 64.    | 0.63  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 65.    | 0.83  | 0.60    | ใช้ได้    |
| 66.    | 0.93  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 67.    | 0.36  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 68.    | 0.10* | -0.20** | ใช้ไม่ได้ |
| 69.    | 0.46  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 70.    | 0.36  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 71.    | 0.33  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 72.    | 0.16* | -0.10** | ใช้ไม่ได้ |
| 73.    | 0.10* | 0.30**  | ใช้ไม่ได้ |
| 74.    | 0.46  | 0.20    | ใช้ได้    |
| 75.    | 0.76  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 76.    | 0.73  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 77.    | 0.03* | 0.00**  | ใช้ไม่ได้ |
| 78.    | 0.80  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 79.    | 0.43  | 0.50    | ใช้ได้    |
| 80.    | 0.76  | 0.70    | ใช้ได้    |
| 81.    | 0.06* | 0.10**  | ใช้ไม่ได้ |
| 82.    | 0.93* | 0.20    | ใช้ไม่ได้ |
| 83.    | 0.86* | 0.50    | ใช้ไม่ได้ |
| 84.    | 0.13* | 0.20    | ใช้ไม่ได้ |
| 85.    | 0.23  | 0.40    | ใช้ได้    |
| 86.    | 0.26  | 0.20    | ใช้ได้    |
| 87.    | 0.33  | 0.30    | ใช้ได้    |
| 88.    | 0.16* | 0.40    | ใช้ไม่ได้ |
| 89.    | 0.90* | 0.30    | ใช้ไม่ได้ |
| 90.    | 0.66  | 0.40    | ใช้ได้    |

\* หมายถึง ค่าความยากง่ายที่ไม่อยู่ในช่วง 0.20-0.80

\*\* หมายถึง ค่าอำนาจจำแนกที่มีค่าต่ำกว่า .20



ตาราง 8 แสดงค่าความยากง่าย ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความรู้ของ  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

| ข้อที่                                                                                     | P    | r    | ความหมาย |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------|
| หน่วยการเรียนรู้ที่ 1                                                                      |      |      |          |
| 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ                                        |      |      |          |
| 1.                                                                                         | 0.50 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 2.                                                                                         | 0.70 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 3.                                                                                         | 0.20 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 4.                                                                                         | 0.53 | 0.80 | ใช้ได้   |
| 5.                                                                                         | 0.53 | 0.20 | ใช้ได้   |
| 6.                                                                                         | 0.73 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 7.                                                                                         | 0.66 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 1.2 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 |      |      |          |
| 1.                                                                                         | 0.56 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 2.                                                                                         | 0.70 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 3.                                                                                         | 0.76 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 4.                                                                                         | 0.53 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 5.                                                                                         | 0.30 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 6.                                                                                         | 0.43 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 1.3 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART                                                |      |      |          |
| 1.                                                                                         | 0.63 | 0.20 | ใช้ได้   |
| 2.                                                                                         | 0.56 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 3.                                                                                         | 0.56 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 4.                                                                                         | 0.43 | 0.90 | ใช้ได้   |
| 5.                                                                                         | 0.83 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 6.                                                                                         | 0.66 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 7.                                                                                         | 0.60 | 0.40 | ใช้ได้   |
| หน่วยการเรียนรู้ที่ 2                                                                      |      |      |          |
| 2.1 การใช้ Internet และแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน                                           |      |      |          |
| 1.                                                                                         | 0.73 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 2.                                                                                         | 0.73 | 0.90 | ใช้ได้   |
| 3.                                                                                         | 0.73 | 0.30 | ใช้ได้   |

| ข้อที่                   | P    | r    | ความหมาย |
|--------------------------|------|------|----------|
| 4.                       | 0.50 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 5.                       | 0.76 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 6.                       | 0.60 | 0.90 | ใช้ได้   |
| 7.                       | 0.86 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 8.                       | 0.60 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 9.                       | 0.40 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 10.                      | 0.66 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 11.                      | 0.60 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 12.                      | 0.76 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 13.                      | 0.36 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 2.2 การนำเสนอในที่ประชุม |      |      |          |
| 1.                       | 0.86 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 2.                       | 0.53 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 3.                       | 0.60 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 4.                       | 0.50 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 5.                       | 0.60 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 6.                       | 0.60 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 7.                       | 0.80 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 8.                       | 0.66 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 9.                       | 0.46 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 10.                      | 0.63 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 11.                      | 0.23 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 12.                      | 0.26 | 0.20 | ใช้ได้   |
| หน่วยการเรียนรู้ที่ 3    |      |      |          |
| 3.1 การทำงานเป็นทีม      |      |      |          |
| 1.                       | 0.66 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 2.                       | 0.30 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 3.                       | 0.40 | 0.20 | ใช้ได้   |
| 4.                       | 0.63 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 5.                       | 0.83 | 0.60 | ใช้ได้   |
| 6.                       | 0.93 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 7.                       | 0.36 | 0.40 | ใช้ได้   |

|                           |      |      |          |
|---------------------------|------|------|----------|
| 8.                        | 0.46 | 0.50 | ใช้ได้   |
| ข้อที่                    | P    | r    | ความหมาย |
| 9.                        | 0.36 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 10.                       | 0.33 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 11.                       | 0.46 | 0.20 | ใช้ได้   |
| 12.                       | 0.76 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ |      |      |          |
| 1.                        | 0.73 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 2.                        | 0.80 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 3.                        | 0.43 | 0.50 | ใช้ได้   |
| 4.                        | 0.76 | 0.70 | ใช้ได้   |
| 5.                        | 0.23 | 0.40 | ใช้ได้   |
| 6.                        | 0.26 | 0.20 | ใช้ได้   |
| 7.                        | 0.33 | 0.30 | ใช้ได้   |
| 8.                        | 0.66 | 0.40 | ใช้ได้   |

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับมีค่า 0.91

### ภาคผนวก ค

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และแบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเว็บไซต์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อ  
พัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ แบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และแบบประเมิน  
ความพึงพอใจในการฝึกอบรม

- |                 |               |                                                                                          |
|-----------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.ราชันย์   | บุญธิมา       | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                                               |
| 2. ดร.บุญเรือง  | ศรีเหรียญ     | มหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรรณ                                              |
| 3. ดร.สมเกียรติ | ชอบผล         | รองเลขาธิการสภาการศึกษา                                                                  |
| 4. ดร.ชัยพฤกษ์  | เสรีรักษ์     | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 5. ดร.สมบัติ    | สุวรรณพิทักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักบริหารการศึกษานอกโรงเรียน<br>สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ               |

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบทดสอบความรู้ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

- |                |              |                                                                                 |
|----------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. รศ.ดร.สมสรร | วงศ์อยู่น้อย | ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ       |
| 2. ดร.ราชันย์  | บุญธิมา      | สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัย<br>ศรีนครินทรวิโรฒ                 |
| 3. ดร.บุญเรือง | ศรีเหรียญ    | มหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรรณ                                     |
| 4. ดร.นงราม    | เศรษฐพานิช   | ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนการศึกษา<br>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา            |
| 5. ดร.ศิริพรรณ | ชุนนุมน      | ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษาช่างอุตสาหกรรม<br>สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา |

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเว็บไซต์

- |                  |                 |                                                                                                     |
|------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ดร.ปรัชญนันท์ | นิลสุข          | หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร<br>วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม                             |
| 2. ดร.ไพฑูรย์    | ศรีฟ้า          | อาจารย์ 2 ระดับ 7<br>โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2                                            |
| 3. ดร.รังสรรค์   | วิบูลย์อุปถัมภ์ | นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 7 วช.<br>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร<br>สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ |

## ภาคผนวก ง

หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนา  
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ



หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนา  
สมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
กระทรวงศึกษาธิการ

นายสุเมธ งามกนก

## สารบัญ

| คำนำ                                                                                                          | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์<br>นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ | 3    |
| หลักการและเหตุผล                                                                                              | 3    |
| จุดมุ่งหมายของหลักสูตร                                                                                        | 4    |
| เนื้อหาวิชา                                                                                                   | 5    |
| หน่วยที่ 1                                                                                                    | 5    |
| หน่วยที่ 2                                                                                                    | 7    |
| หน่วยที่ 3                                                                                                    | 9    |
| การจัดกิจกรรมโครงการ                                                                                          | 10   |
| คำแนะนำสำหรับผู้สอน                                                                                           | 11   |
| คำแนะนำโครงสร้างหลักสูตร                                                                                      | 12   |
| วิธีดำเนินการสอน                                                                                              | 13   |
| สื่อการเรียนการสอน                                                                                            | 13   |
| การวัดและประเมินผล                                                                                            | 13   |
| ภาคผนวก                                                                                                       | 14   |

## หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

### หลักการและเหตุผล

จากการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนยังต้องการความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ข้อมูลในการวางแผน และวัฒนธรรมในการเรียนรู้

หลักสูตรเปรียบเสมือนเค้าโครงหรือโครงสร้างของการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการกำหนดเนื้อหา จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติเพื่อนำไปสู่ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ได้รับจากหลักสูตร

การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ เป็นตัวกำหนดทิศทาง ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต เป็นตัวนำในการพัฒนา และป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและในการพัฒนาที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการได้มีแผนหลักในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมาเป็นระยะจนถึงปัจจุบันนี้คือแผนพัฒนาฯ ระยะที่ 9 แต่การพัฒนาการศึกษาของไทยที่ผ่านมาทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ตลอดจนปริมาณของประชากรที่มีคุณภาพและความสามารถแข่งขันได้ในสังคมโลกยังด้อยกว่าประเทศอื่น ๆ อยู่มาก จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งมีผลกระทบมาสู่สังคมไทยอย่างมาก จำเป็นที่การจัดการศึกษาของประเทศจะต้องเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถพัฒนาคนของประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีพอย่างมีคุณภาพในสังคม ในการจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษานี้ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักในการเสนอแนะนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของรัฐมนตรี จัดทำแผนแม่บทด้านการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ประสานแผนปฏิบัติงานและเสนอแนะนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงจำเป็นต้องสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต่อไป

### จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานแล้วจะเป็นผู้ที่

1. สามารถเข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ
3. สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผลให้ขับเคลื่อนไปได้
4. มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ต ในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้
5. สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ
6. สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม
7. ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

### เนื้อหาวิชา

#### หน่วยที่ 1

การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

**คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้** (เรียนรู้ด้วยตนเอง 90 ชั่วโมง ฝึกอบรมในที่ทำงาน 2 เดือน)

มุ่งที่จะอธิบายแนวคิดและหลักวิธีการวางแผนยุทธศาสตร์ “แบบมีส่วนร่วม” โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม และการกำหนดองค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และแนวทางในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. รู้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์ รู้เทคนิคการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม
2. นำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ
3. เร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผลให้ขับเคลื่อนไปได้

### เค้าโครงเนื้อหา

1. การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
  - เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT)
  - การนำ SWOT ไปใช้งาน
  - การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ
2. การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
  - องค์ประกอบที่สำคัญ
  - เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ
  - ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี
3. การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)
  - แนวคิดของเครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน
  - ประโยชน์จากการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน
  - บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน
  - ขั้นตอนการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน

### วิธีการสอน

ศึกษาด้วยตนเอง และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยมีผู้ให้คำแนะนำ

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

เรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยการวิเคราะห์การลงทุน วิเคราะห์การติดตาม วิเคราะห์นโยบายระดับประเทศ นโยบายกระทรวง นโยบายเฉพาะกิจ และนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เช่น จัดทำโครงการและบริหารโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

## สื่อการเรียนการสอน

เครื่องคอมพิวเตอร์, เว็บไซต์, แผ่นซีดี และเอกสาร

## การวัดและประเมินผล

1. วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15
2. วัดพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการทดลองโดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80

## หน่วยที่ 2

การใช้อินเทอร์เน็ตและแหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตของนักวางแผน และการนำเสนอในที่ประชุม

**คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้** (เรียนรู้ด้วยตนเอง 30 ชั่วโมง ฝึกอบรมในที่ทำงาน 2 เดือน)

ศึกษาความหมาย ประวัติความเป็นมา หลักการทำงาน และบริการต่าง ๆ ของอินเทอร์เน็ต แหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต ของนักวางแผน ศึกษาหลักการ เทคนิค และภาคปฏิบัติของการนำเสนอที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบอย่างเป็นขั้นตอน เป็นเหตุเป็นผลกันไปตลอด และเข้าใจง่าย สะดวกที่จะพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่นำเสนอ

## วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้
2. สามารถนำเสนอได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ

## เค้าโครงเนื้อหา

1. การใช้อินเทอร์เน็ต และแหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตของนักวางแผน
  - ประวัติความเป็นมาของอินเทอร์เน็ต
  - การทำงานของอินเทอร์เน็ต
  - บริการต่าง ๆ ของอินเทอร์เน็ต
  - แหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตของนักวางแผน
2. การนำเสนอในที่ประชุม
  - ส่วนประกอบที่จะนำเสนอได้ดี

- ประโยชน์ในการใช้โสตทัศนูปกรณ์
- การเพิ่มความน่าเชื่อถือในการนำเสนอ
- ข้อผิดพลาดในการนำเสนอ

### วิธีการสอน

ศึกษาด้วยตนเอง และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยมีผู้ให้คำแนะนำ

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

เรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยการค้นหาทฤษฎีใหม่ ความรู้ใหม่ ๆ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นจากเอกสารและนำเสนอ

### สื่อการเรียนรู้การสอน

เครื่องคอมพิวเตอร์, เว็บไซต์, แผ่นซีดี และเอกสาร

### การวัดและประเมินผล

1. วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15
2. วัดพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการทดลองโดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80

## หน่วยที่ 3

การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

**คำอธิบายหน่วยการเรียนรู้** (เรียนรู้ด้วยตนเอง 30 ชั่วโมง ฝึกอบรมในที่ทำงาน 2 เดือน)

ศึกษาพื้นฐานแนวคิด องค์ประกอบ ลักษณะ ประเภท และวิธีการสร้างทีมงาน ศึกษาความหมาย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

### วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. มีความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานแนวคิด องค์ประกอบ ลักษณะ ประเภท และวิธีการสร้างทีมงานให้ประสบความสำเร็จ
2. มีความรู้ความเข้าใจเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ
3. สามารถทำงานเป็นทีม และมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

## เค้าโครงเนื้อหา

1. การทำงานเป็นทีม
  - หลักการ องค์ประกอบ ลักษณะและประเภท วิธีการ อุปสรรค ข้อเสนอแนะ
2. การสร้างมนุษยสัมพันธ์
  - การรู้จักตนเอง
  - การสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้บันได 6 ขั้น
  - ความสำคัญและผลที่ได้รับจากการมีมนุษยสัมพันธ์

## วิธีการสอน

ศึกษาด้วยตนเอง และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยมีผู้ให้คำแนะนำ

## กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

เรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยการทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลัดกันเป็นผู้นำในแต่ละเรื่อง ระดมความคิดเห็นในการทำงาน

## สื่อการเรียนรู้การสอน

เครื่องคอมพิวเตอร์, เว็บไซต์, แผ่นซีดี และเอกสาร

## การวัดและประเมินผล

1. วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15
2. วัดพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการทำงานก่อนและหลังการทดลองโดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80



การจัดกิจกรรมโครงการ  
หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่  
วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ

### คำแนะนำสำหรับผู้สอน

1. ศึกษาเอกสารหลักสูตรทั้งฉบับอย่างลึกซึ้ง
2. ศึกษาคู่มือผู้สอนทั้งฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment)
3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ก่อนการทดลอง
4. วางแผนการสอนในลักษณะการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โดยใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน คือ การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจ
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หลังการทดลอง และติดตามว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เกิดจากความรู้จากหลักสูตรฝึกอบรม และทักษะที่ได้รับเกิดจากการสอนงาน
6. บันทึกปัญหา การจัดการเรียนการสอน การใช้หลักสูตร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนต่อไป

## คำแนะนำโครงสร้างหลักสูตร

โครงสร้างหลักสูตรแบ่งออกเป็น 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

หน่วยที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

หน่วยที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ต (Internet) และแหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตของนักวางแผนและการนำเสนอในที่ประชุม

หน่วยที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

## จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เมื่อเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนผ่านการฝึกอบรมจากหลักสูตรเพิ่มอำนาจในการทำงานแล้วจะเป็นผู้ที่

1. สามารถเข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในการทำงาน มีอิสระในการทำงาน และได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และนำแนวคิดไปแปลงเป็นแผนงานและโครงการ
3. สามารถเร่งรัดกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผลให้ขับเคลื่อนไปได้
4. มีความสามารถใช้อินเทอร์เน็ต ในการเรียนรู้และค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองได้
5. สามารถนำเสนอในที่ประชุมได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น และมีโครงสร้างของการนำเสนอที่ดี สามารถทำให้ผู้รับฟังการนำเสนอติดตามเรื่องได้อย่างราบรื่นคล้อยตาม และเป็นเหตุเป็นผลกันไปโดยตลอดของการนำเสนอ
6. สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกับเจ้าหน้าที่ที่มีลักษณะงานเหมือนหรือแตกต่างกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่แต่ละคนได้เข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของทีม
7. ทำงานโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับโดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

## เนื้อหาวิชา

หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

### 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์และการนำไปสู่การปฏิบัติ

แผนกลยุทธ์ (บางครั้งเรียกแผนยุทธศาสตร์: Strategic planning) เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ (อุทิศ ขาวเขียว. 2546 : 4-5 ; อุทิศ ขาวเขียว. 2548) โดยมีหลักฐานของตำราพิชัยสงคราม “ซุน-วู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ นักวางแผนธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึง “การแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไร” เป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวทางปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการดำเนินการเป็น “การสนองความต้องการของประชาชนหรือลูกค้า” เป็นหลัก ทั้งนี้ปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการสร้าง “เสถียรภาพ” แก่การประกอบการได้มากกว่า ภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังผลให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนไม่แตกต่างกันมากนักในแง่แนวความคิดข้อคำนึงและวิธีการวางแผน

การปฏิรูประบบบริหารของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของภาครัฐหรือระบบบริหารจัดการแนวใหม่นั้น มุ่งหวังปรับปรุงการบริหารเดิมที่ภาครัฐยังมีปัญหาการดำเนินงาน ทั้งด้านบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานการทำงานเดิมซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และเป็นภาระหนักในด้านงบประมาณ โดยแนวทางการปรับปรุงมุ่งให้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบบริหารองค์กรแนวใหม่ ที่เน้นการทำงาน ให้เกิดผลผลิต-ผลลัพธ์ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่จ่ายไปเป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างถูกต้องและเป็นธรรม ให้ความรับผิดชอบต่อผู้ทำงานแทนการควบคุมปัจจัยนำเข้า ประกอบกับการดำเนินงานมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีวิธีการดำเนินงานที่รวดเร็ว คล่องตัว และยึดความต้องการประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ความสำเร็จของการบริหารและพัฒนาประเทศ ตามแนวคิดใหม่ดังกล่าว องค์กรภาครัฐต่าง ๆ จะต้องมีการเตรียมการอย่างดี โดยต้องอาศัยการปรับปรุงแผนการบริหาร โดยใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีเป้าประสงค์ และแนวทางดำเนินการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ช่วยกันกำหนดจากการมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายเข้าใจสภาวะแวดล้อมร่วมกันและยอมรับ ตลอดจนยินดีประสานงานกันภายใต้เป้าประสงค์ ทางเลือก และกลไกการผลักดันกระบวนการดำเนินการของแผนไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

## 1.2 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ที่รัฐบาลกำหนดไว้ (สำนักงบประมาณ. 2548 : 1)

ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ให้ความสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์จัดความยากจน
- 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- 3) ยุทธศาสตร์ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- 4) ยุทธศาสตร์บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 5) ยุทธศาสตร์การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 7) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- 8) ยุทธศาสตร์การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- 9) ยุทธศาสตร์รองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

## 1.3 การติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ PART (Performance Assessment Rating Tool)

การวัดระดับความสำเร็จการดำเนินงานด้วยเครื่องมือ PART เป็นการวัดระดับความสำเร็จของทั้งส่วนราชการฯ ในภาพรวม (สำนักงบประมาณ. 2548) และรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการฯ ในรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อสร้างระบบการวัดความสำเร็จของการดำเนินงานที่สนับสนุนการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐที่มีมาตรฐาน และสนับสนุนให้ส่วนราชการฯ ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ทั้งนี้แนวคิดของเครื่องมือ PART ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “ผลการดำเนินงานที่ดี” เกิดจากการดำเนินงานตามขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์และต่อเนื่องกันทั้งระบบ กล่าวคือ ผู้ดำเนินการนำส่งผลผลิต/บริการ อันได้แก่ส่วนราชการฯ ต้องกำหนดผลผลิต/บริการ ที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายที่ต้องการในระดับสูงขึ้นไป รวมทั้งเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายประจำปี กำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการกระจายแผนให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้บริหารงานและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน และสุดท้ายเมื่อดำเนินงานตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมจะได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับหลักการของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ ที่ส่วนราชการฯ กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งนี้ เครื่องมือ PART ได้กำหนดชุดคำถามที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยเน้นความเชื่อมโยงของประเด็นและระดับต่าง ๆ ในการดำเนินงานและงบประมาณเข้า

ด้วยกัน โดยแบ่งเป็น 5 ชุดคำถาม คือ ชุด ก) จุดมุ่งหมายและรูปแบบ ชุด ข) การวางแผนกลยุทธ์ ชุด ค) ความเชื่อมโยงงบประมาณกับผลผลิต ชุด ง) การบริหารจัดการ และชุด จ) การประเมินผล ในระดับผลผลิต/ผลลัพธ์ เครื่องมือ PART จะใช้วิเคราะห์ว่า ส่วนราชการฯ ดำเนินการแบบมุ่งเน้น ผลงานได้ในระดับใด หากส่วนราชการฯ ดำเนินงานตามแนวทางของเครื่องมือ PART อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ส่วนราชการฯ มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์

หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การใช้อินเทอร์เน็ตและแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน และการนำเสนอในที่ประชุม

### 2.1 การใช้อินเทอร์เน็ตและแหล่งเรียนรู้ของนักวางแผน

อินเทอร์เน็ตเป็นทั้งเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ (อินเทอร์เน็ต. 2548 : Online) ; (Keating; Wiles & Piazza. 2002 : 2) และเครือข่ายของเครือข่าย เพราะอินเทอร์เน็ตประกอบด้วย เครือข่ายย่อยเป็นจำนวนมาก ต่อเชื่อมเข้าด้วยกันภายใต้มาตรฐานเดียวกันจนเป็นสังคมเครือข่าย ขนาดใหญ่ คอมพิวเตอร์ในอินเทอร์เน็ตทุกเครื่องใช้มาตรฐาน TCP/IP เดียวกันหมด อินเทอร์เน็ต สำคัญอย่างไร หลายประเทศทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือเรียกโดยย่อว่า “ไอที” ซึ่งหมายถึง ความรู้ในวิธีการประมวลผล จัดเก็บ รวบรวม เรียกใช้ และนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้สำหรับงานไอทีคือ คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสาร โทรคมนาคม ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นสายโทรศัพท์ ดาวเทียม หรือเคเบิลใยแก้วนำแสง อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการประยุกต์ใช้ไอที หากเราจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสารในการทำงานประจำวัน อินเทอร์เน็ตจะเป็นช่องทางที่ทำให้เราเข้าถึงข้อมูลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ข่าวสารหรือเหตุการณ์ความเป็นไป ต่าง ๆ ทั่วโลกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันสามารถสืบค้นได้จากอินเทอร์เน็ตเช่นกัน อินเทอร์เน็ตจึงเป็นแหล่งข่าว ที่ทันสมัยและช่วยให้รับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในมุมอื่น ๆ ของโลกได้อย่างรวดเร็วกว่าสื่ออื่น ๆ อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลแหล่งใหญ่ที่สุดของโลก และเป็นที่รวมทั้งบริการและเครื่องมือ สืบค้นข้อมูลหลายประเภท จนกระทั่งกล่าวได้ว่าอินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

### 2.2 การนำเสนอในที่ประชุม

การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการให้ข้อมูลที่ชัดเจน (ประสิทธิ์ จินประชา. 2548 ; สุภัท ตันสถิตกร. 2548) โดยเดินทางโครงสร้างที่ทำให้ผู้รับฟังได้รับรู้ ได้เข้าใจและเป็นเหตุ เป็นผลกันไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ในการนำเสนองาน นำเสนอ โครงการ นำเสนอแผนงานนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดน่าจะเป็นเรื่องของเนื้อหา และสาระประโยชน์ของงาน ที่นำเสนอมากกว่าแค่การพูดที่คล้องแคล่วหรืออากัปกิริยาระหว่างการพูด ดังนั้นขอให้เน้นกันที่การ แสดงให้เห็นสาระของสิ่งที่นำเสนอและการวางโครงสร้างที่เข้าใจได้ง่าย

ทักษะการนำเสนอเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับทุกคน เพราะในการทำงานจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การขยายความคิดเห็นทั้งกับเพื่อนร่วมงานและกับผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่มีความสามารถในการนำเสนอจะทำให้ผู้รับฟังเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นได้ง่ายยิ่งขึ้น

### หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การทำงานเป็นทีม และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

#### 3.1 การทำงานเป็นทีม

แนวโน้มใหม่ขององค์กรต่าง ๆ เน้นการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม (Guzzo; & Dickson. 1996 ; Hackman. 1990 ; Schrage. 1995 ; Woodman, Sawyer; & Griffin. 1993) มีประโยชน์จากการโต้ตอบกันเป็นกลุ่มหรือการทำงานเป็นทีมจะสามารถสร้างการประสานเชื่อมโยงของทีมได้ ซึ่งในทางกลับกันอาจเชื่อมโยงแรงจูงใจหรือขวัญกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และการจัดองค์การที่เน้นทีมจะนำไปสู่การสนับสนุนความคิดริเริ่มหรือโครงการเกี่ยวกับองค์กร กลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญกัน เป็นประโยชน์ทั้งการสร้างสรรคและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดอย่างใหญ่หลวง ประโยชน์ของการทำงานเป็นกลุ่มก่อให้เกิดความสำคัญของนักการศึกษาและนักปฏิบัติ (Cotton. 1993 ; Hackman. 1990 ; Levine; & Tyson. 1990 ; Payne. 1990 ; Tjosvold. 1991 ; West. 1990 ; Zander. 1994)

กิจกรรมบางอย่างต้องการการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ การทำงานเป็นกลุ่มต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่าก่อให้เกิดการสร้างงาน กลุ่มก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่แน่นอน (Kerr, MacCoun; & Kramer. 1996 ; Larey. 1994) การทำงานคนเดียวนั้นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถย่อมทำได้ แต่อาจมีข้อจำกัดจึงต้องอาศัยการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อช่วยกันสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร

#### 3.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

มีผู้ทำการสำรวจและวิจัยว่า ในชีวิตของมนุษย์แต่ละคนนั้น เวลาที่จะเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงโดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับบุคคลอื่น ๆ เลย (สุดา ทัพสุวรรณ. 2543 : 73-75) ในแต่ละวันมีเพียง 33 เปอร์เซ็นต์ เวลาในช่วงนี้ได้แก่การอยู่คนเดียว การนอนหลับ การทำกิจวัตรส่วนตัวประจำวัน ส่วนเวลาที่เหลืออีก 67 เปอร์เซ็นต์นั้น คือ เวลาที่มนุษย์เราจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์คนอื่น ๆ จากสถิติตัวเลขนี้จะเห็นได้ว่า มนุษย์มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม นักสังคมวิทยากล่าวว่า มนุษย์คือสัตว์สังคม การที่มนุษย์จะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ของชีวิตเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีทั้งบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกัน บุคคลที่ไม่รักใคร่ชอบพอกัน และบุคคลทั่ว ๆ ไป ที่ได้รับจากบทความนี้ มนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับบุคคลทุกคนที่ตนเองจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันให้ได้ เพื่อที่จะให้การดำเนินชีวิตเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น อย่างไรก็ตามไม่มีใครที่ไม่มีชีวิตอยู่ลำพังคนเดียวได้ เพราะความเจ็บเหงาจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพจิตของคนอย่างมาก ความเจ็บเหงาเพราะไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย สามารถทำให้คนตายได้จากหลาย ๆ โรค ได้แก่ การฆ่าตัวตาย โรคซึมเศร้า

และท้ายสุดเป็นโรคมะเร็งได้เมื่อเกิดความเครียดมากขึ้น การติดต่อกับหาสัมพันธ์กันของมนุษย์เรียกว่ามนุษย์สัมพันธ์

เนื่องจากมนุษย์มีความแตกต่างกัน (Individual Differences) ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความคิด ทักษะ สติปัญญา รสนิยม อารมณ์ ลักษณะนิสัย ฯลฯ การที่จะให้บุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันดังกล่าวมารวมกลุ่มกัน มาคิดร่วมกันทำงานด้วยกันได้จะต้องอาศัยความเข้าใจดีต่อกัน ดังนั้น หลักที่จะใช้ในการปรับตนให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ก็คือ การใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) ซึ่งเรื่องของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องที่มนุษย์ทุกคนจะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง การที่บุคคลใดไม่สนใจในเรื่องการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ย่อมจะเชื่อได้ว่าบุคคลผู้นั้นจะเป็นผู้ที่ไม่มีความสุขในชีวิต ไม่สามารถประกอบกิจการงานให้สำเร็จได้ เนื่องจากหลักความจริงที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ดังนั้นการที่มนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะก่อให้เกิดพลังในการทำงาน กลุ่มที่มีความแตกต่างแยกกันไม่มีความเข้าใจ และขาดการพึ่งพาช่วยเหลือกันย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่กลุ่มเอง ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่มีความสามัคคีความรักความผูกพัน และช่วยเหลือกันย่อมจะเป็นพลังอันใหญ่หลวงในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคให้กิจกรรมของกลุ่มประสบความสำเร็จได้

### วิธีดำเนินการสอน

ผู้สอนวางแผนการสอนและคิดกิจกรรมในการทำงานในลักษณะการฝึกอบรมในที่ทำงาน (On-the-Job Training) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โดยใช้หลักการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) คือ การเข้าถึงข้อมูล การมีส่วนร่วม การให้อิสระในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจ

### กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

เรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ และฝึกปฏิบัติจริงในการทำงานโดยการเขียนโครงการ วิเคราะห์การลงทุน วิเคราะห์การติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นจากเอกสาร เรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ความรู้ใหม่ ๆ วิเคราะห์นโยบายระดับประเทศ นโยบายกระทรวง นโยบายเฉพาะกิจ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เช่น จัดทำโครงการและบริหารโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมความคิดเห็น สร้างความมั่นใจว่าถ้าทำดีจะได้ผลตอบแทน เช่น ผลงานการเลื่อนระดับ สร้างทีมงานเชิงรุก มอบหมายให้ประสานงานทั้งภายในและภายนอกในเชิงบูรณาการ

### สื่อการเรียนการสอน

เครื่องคอมพิวเตอร์, เว็บไซต์, แผ่นซีดี และเอกสาร



### การวัดและประเมินผล

1. วัดความรู้ความเข้าใจโดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง คะแนนหลังการทดลองจะต้องมากกว่าก่อนการทดลอง อย่างน้อยร้อยละ 15
2. วัดพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนและหลังการทดลองโดยผู้เรียนสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ร้อยละ 80

## ตัวอย่างหน้าเว็บไซต์

KM-BPS - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Search Favorites

Address <http://www.bps2.moe.go.th/km/> Go Links

KNOWLEDGE MANAGEMENT  
BUREAU OF POLICY AND STRATEGY

หลักสูตรฝึกอบรม  
การเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะ  
ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
กระทรวงศึกษาธิการ

คุณยังไม่ได้เข้าสู่ระบบค่ะ (เข้าสู่ระบบ)

Knowledge Management : KM สำนักบ1 วันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2549

**หน้าหลัก**

- หน้าแรก
- ข่าวและประกาศ
- เข้าสู่ระบบ

**Search Forums**

Advanced search ?

**ข่าวล่าสุด**

ตั้งหัวข้อใหม่...

28 Jan, 15:02  
สุเมธ งามกนก  
ทดสอบระบบเสร็จเรียบร้อยแล้วครับ  
เพิ่มเติม...

10 Jan, 12:33  
ผู้ดูแลระบบ สผกช  
สำหรับท่านที่ต้องการทดสอบระบบ  
เพิ่มเติม...

27 Oct, 12:33  
ผู้ดูแลระบบ สผกช  
ยินดีต้อนรับเว็บไซต์ Knowledge  
Management เพิ่มเติม...

**ข่าวการศึกษา**

- ★ หลากหลายหลักสูตร วิทยาลัยเทคโนโลยี
- ★ วันฟ้าใสของห้องสมุดไทยที่ ค่ายเออี
- ★ ชมรมการทูต "ร.ร.สตรีวัดอัมพวัน" สถานที่ไม่แพ้ "การทูตนิสิต" รุ่นเยาว์
- ★ นวัตกรรม "ไทย-สิงคโปร์" มาเลเซีย
- ★ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย "เพศศึกษา" ซีรีส์แรกในวิชาอื่นทำเด็กไม่รอบด้าน
- ★ สทศ. แจ้งที่นั่งสอบ 27 ม.ค. "ไม่ขยายสมัครสอบ A-NET"

**ข่าวและประกาศ**

ตั้งหัวข้อใหม่

**ทดสอบระบบเสร็จเรียบร้อยแล้วครับ**  
โดย สุเมธ งามกนก - Saturday, 28 January 2006, 03:02PM

ขณะนี้ทางทีมงานได้ทดสอบระบบการเรียนผ่านเว็บ หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะ  
ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของชาว สบย. สบ. เสร็จเรียบร้อยแล้ว

ทีม KM

ตอบกระทู้ (0 คำตอบ)

**เข้าสู่ระบบ**

ชื่อผู้ใช้:

รหัสผ่าน:

เข้าสู่ระบบ

[Lost password?](#)

**ปฏิทิน**

<< February 2006 >>

| อา. | จ. | อ. | พ. | พฤ. | ศ. | ส. |
|-----|----|----|----|-----|----|----|
|     |    |    |    | 1   | 2  | 3  |
| 4   | 5  | 6  | 7  | 8   | 9  | 10 |
| 11  | 12 | 13 | 14 | 15  | 16 | 17 |
| 18  | 19 | 20 | 21 | 22  | 23 | 24 |
| 25  | 26 | 27 | 28 |     |    |    |

**สมาชิกออนไลน์**

(ในช่วง 5 นาทีที่ผ่านมา)  
ไม่มี

Trusted sites

ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                 |                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ            | สุเมธ งามกนก                                                                      |
| วันเดือนปีเกิด  | 21 กุมภาพันธ์ 2510                                                                |
| สถานที่เกิด     | กรุงเทพฯ                                                                          |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 593 วานิช 1 แขวงสัมพันธวงศ์ เขตสัมพันธวงศ์ กรุงเทพฯ 10100                         |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว                                              |
| สถานที่ทำงาน    | สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตดุสิต<br>กรุงเทพฯ 10300 |

### ประวัติการศึกษา

- 2526 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (การบัญชี) โรงเรียนธนกิจพัฒนวิชาการ
- 2531 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (การบริหารรัฐกิจ)
- 2542 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 2548 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ