การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ปริญญานิพนธ์

ของ

พิเชฏษ์ จับจิตต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็ง
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ของ

พิเชฏษ์ จับจิตต์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2550

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์)

..... กรรมการ
(ดร.พลวิทย์ เกิดมี)

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

บทคัดย่อ

ของ

พิเชฏษ์ จับจิตต์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2550

พิเชฏษ์ จับจิตต์. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ, รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์.

การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้าง ทดลองใช้ และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยใช้แนวคิดของ คอทเทอร์ (John P. Kotter) ที่ว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม กระบวนการในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม 5) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม การฝึกอบรมครั้งนี้ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ http://www.ed-zone.net เป็นสื่อกลางในการฝึกอบรม ซึ่งเขียนด้วยโปรแกรมการเขียนเว็บเพจ Macromedia Dreamweaver 8 โปรแกรมภาษา PHP (PHP: Hypertext Preprocessor) แล้วส่งข้อมูล (Upload) เข้าสู่ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยโปรแกรม Ipswitch WS_FTP Professional กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 219 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และแบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน One-Sample t-test และ dependent t-test

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่พัฒนาขึ้นมี 12 หน่วย ในรูปแบบเว็บเพจ

2. ผลประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

2.1 ค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมทุกด้านสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (ก่อนการฝึกอบรม $\overline{X}$ = 3.44, S.D.= 1.51; หลังการฝึกอบรม $\overline{X}$ = 6.39, S.D.= 1.83)

2.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\overline{X}$ = 4.38, S.D.= .35)

2.3 ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\overline{X}$ = 2.80-2.94, S.D.=.20-.40)

Piched Jubjitt. (2007). *The Development of Web-based Training Curriculum to Develop The Strengths of Educational Service Area Offices*.Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Asst Prof. Dr.Vira Supakit, Assoc.Prof.Dr.Wichai Wongyai, Asst.Prof. Dr.Orawan *Tanchareonrat.*

The research aimed to develop, experiment, and evaluate a web-based training curriculum to develop the strengths of Educational Service Area Offices following John P. Kotter's 'Success organization' concepts: an organization that strive to succeed must have 3 character changes, i.e. structure, system, and cultural. Procedure in developing the training curriculum consisted of 5 steps: 1) background data study, 2) training curriculum building 3) curriculum experiment, 4) evaluation of the curriculum, and 5) curriculum improvement. The curriculum training was conducted through Internet network, website, http://www.ed-zone.net. Web pages were written using Macromedia Dreamweaver 8, and PHP (PHP: Hypertext Preprocessor), uploaded to Internet network with Ipswitch WS_FTP Professional. The sample in this research consisted of interested personnel of Educational Service Area Offices, schools, and general person nationwide interested in educational management. Two hundred and nineteen persons registered attending the training course. The instrument used in this research included an achievement test on knowledge and understandings of content regarding the strengths of Educational Service Area Offices, a questionnaire on satisfaction of training curriculum, a questionnaire on the expectations of the strengths of Educational Service Area Offices if there would be improvements according to the trainees' suggestions. The statistics used for the data analyses were percentage, average means, standard deviation, One-Sample t-test, and dependent t-test.

The results of this study are concluded as follows.

1. The web-based training curriculum to develop the strengths of Educational Service Area Offices consisted of 12 units.

2. The evaluation results of the training curriculum were as follow.

2.1 The mean scores of the achievement test were significantly different at .001 level (prior to training, $\overline{X}$ = 3.44, S.D.= 1.51; after training, $\overline{X}$ = 6.39, S.D.= 1.83 2).

2.2 The satisfaction of training curriculum of the trainees was significantly higher than the 'high criterion' (μ = 3.5) at .001 level ($\overline{X}$ = 4.38, S.D.= .35).

2.3 The mean scores of the expectations of the strengths of Educational Service Area Offices if there would be improvements according to the trainees' suggestions was significantly higher than the 'little increasing criterion' (μ = 1) at .001 level ($\overline{X}$ = 2.80-2.94, S.D.=.20-.40).

THE DEVELOPMENT OF WEB-BASED TRAINING CURRICULUM TO DEVELOP THE STRENGTHS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES

AN ABSTRACT

BY

PICHED JUBJITT

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Degree in Educational Administration

at Srinakhariwirot University

May 2007

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ ที่ให้การดูแล แนะนำข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตา เป็นห่วงเป็นใย และให้ความสะดวกต่าง ๆ อย่างดียิ่ง สมคุณค่าแห่งความเป็นครูที่อันเป็นที่รัก เคารพและเป็นที่พึ่งของศิษย์อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ มา ณ ที่นี้ และขอตั้งจิตอธิษฐานให้ท่านเจริญด้วยอายุ วรรณะ สุขะ และพละ เพื่อเป็นครูผู้สร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้กับสังคมประเทศ ต่อไปอีกนานเท่านาน

ขอกราบขอพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์ ด้วยความซาบซึ้งในความเมตตา และความสามารถ ขอให้ท่านมีสุขภาพที่แข็งแรง ปราศจากภยันอันตราย มีอายุที่ยืนยาวเพื่อเป็นปูชนียบุคคล และสถิตอยู่ในใจศิษย์ตลอดไป

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์ และ ดร.พลวิทย์ เกิดมีที่ได้เมตตาสละเวลาที่มีค่ามาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าจนทำให้งานปริญญานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิตฉบับนี้เสร็จเรียบร้อยลงได้อย่างดี และมีความสมบูรณ์ตามมาตรฐานของมหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ช่วยตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือและเอกสารงานวิจัยให้มีคุณภาพด้วยความเมตตา ซึ่งประกอบด้วย ศน.วีรศักดิ์ ศรีสังข์ ดร สมชาย เทพแสง ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ขัตติยาสุวรรณ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร ดร.นิภา พงศ์วิรัตน์ อ.วิศิษฐศักดิ์ แสงพรหมศรี อ.อรุณ พรหมจรรย์ และ ดร.นริศว์ ปรารมภ์

ขอขอบพระคุณสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพ เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นนทบุรี เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือทดลองเครื่องในงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณ ผศ.โยธิน ศรีโสภา ศน. สุรางค์ เจริญสุข ดร. พจนีย์ มั่งคั่ง ดร.ทวีศิลป์ กุลนภาดล อ.ถาวร เส้งเอียด และ ดร.นิคม นาคอ้าย ที่ให้การช่วยเหลือประชาสัมพันธ์เว็บไซต์ จนทำให้งานปริญญานิพนธ์เสร็จสิ้นลงได้ด้วยดี

คุณค่าและสารประโยชน์ประการใดที่จะเกิดขึ้นจากงานวิจัยฉบับนี้ในอนาคตกาล หากเป็นคุณความดีอันเกิดต่อบุคคล สังคมประการใดก็ตาม ผู้วิจัยขอมอบคุณความดีความชอบทั้งปวงนั้นเป็นเครื่องสรรเสริญคารวะแด่คณาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงาน และผู้ที่กล่าวถึงข้างต้น รวมทั้งเจ้าของเอกสารงานวิจัยที่อ้างอิงในบรรณานุกรมทุกท่าน ขอกุศลผลบุญแห่งความดีดังกล่าวเป็นอานิสงค์ให้ทุกท่านจงมีความสุขความเจริญ ประสบความสำเร็จในชีวิต หน้าที่ การงาน เป็นบุคคลหรือองค์การที่ทรงคุณค่าต่อประเทศชาติ และสังคมสืบต่อไป

พิเชฏษ์ จับจิตต์

สารบัญ

บทที่ **หน้า**

1 บทนำ 1
ภูมิหลัง 1
ความมุ่งหมายของการวิจัย 5
ความสำคัญของการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 6
กรอบแนวคิดในการวิจัย 6
นิยามศัพท์เฉพาะ 13

2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 16
ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 17
สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 33
ความเข้มแข็งขององค์การ..... 48
การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม..... 112
การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต..... 132
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 146

3 วิธีดำเนินการวิจัย 173
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม..... 173
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 173
ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม..... 185
ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็น 187
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม 188

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 189
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 189
ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม..... 195
ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็น 198
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม 204

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 211
การสรุปผล 217
การอภิปรายผล 227
ข้อเสนอแนะ 233

บรรณานุกรม 234
ภาคผนวก 249
ภาคผนวก ก. หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 251
ภาคผนวก ข. กระทู้คำถามที่ใช้ในการระดมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ
ของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 314
ภาคผนวก ค. แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา
ความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่าย
อินเทอร์เน็ต 322
ภาคผนวก ง. แบบประเมินเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net 326
ภาคผนวก จ. แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม 329
ภาคผนวก ฉ. ภาพแสดงรายละเอียดของเว็บไซต์
http: //www.ed-zone.net 357
ภาคผนวก ช. แบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
ที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม 386
ภาคผนวก ซ. แบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม..... 389
ประวัติย่อผู้วิจัย 394

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 เปรียบเทียบองค์กรฯ ทางด้านโครงสร้าง (Structure) 52
2 เปรียบเทียบองค์กรฯ ทางด้านระบบ (Systems) 53
3 เปรียบเทียบองค์กรฯ ทางด้านวัฒนธรรม (Culture)..... 53
4 แสดงองค์รวมของการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำ องค์กร เครือข่าย และชุมชน 57
5 การใช้สารสนเทศของผู้บริหารระดับต่างๆ..... 78
6 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม ฯ..... 192
7 ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบฯ..... 193
8 ผลการประเมินความเหมาะสมฯ..... 194
9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฯ..... 195
10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฯ..... 196
11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฯ..... 197
12 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมฯ..... 198
13 แสดงร้อยละของการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจฯ..... 205
14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาฯ..... 206
15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามระดับความพึงพอใจ..... 207
16 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.. 208
17 แสดงการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวัง..... 209

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 12
2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 27
3 กราฟแสดงการจัดกลุ่มสภาพการบริหารงานของสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา 35
4 รูปแบบการบริหารองค์กร 7S ของบริษัทแมคคินซี่
(The 7S McKinsey model) 55
5 รูปแสดงโครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา
(Hierarchical organization structure)..... 60
6 ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ 71
7 กิจกรรมของระบบสารสนเทศ 80
8 โครงสร้างตามลำดับขั้น (Hierarchical organization)..... 80
9 โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ (Less structure organization)..... 81
10 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ "Kolb' s Learning Cycle"..... 125
11 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนี่และมัมฟอร์ด (Honey & Mumford) .. 126
12 การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ในภาวะปกติและภาวะเมื่อถูกโจมตี 133
13 การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ระหว่างเครือข่ายย่อย 135
14 ผังแสดงการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต 136
15 ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต 141
16 แสดงหน้าหลักของเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net 358
17 แสดงการเตือนผู้ใช้งานที่เข้ารับการฝึกอบรม..... 359
18 แสดงรายละเอียดการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม..... 360
19 แสดงการตอบรับภายหลังการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม..... 361
20 แสดงการยืนยันสิทธิในการเข้าใช้งานเว็บไซต์ฝึกอบรม 362
21 แสดงหน้าโครงสร้างหลักสูตร..... 363
22 แสดงหน้าวิธีการฝึกอบรม..... 364
23 แสดงหน้าการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม..... 365
24 แสดงหน้าเว็บบอร์ด..... 366
25 แสดงรายละเอียดการเข้าหน้าเว็บบอร์ดของสมาชิก 367
26 แสดงรายละเอียดกระทู้และการตอบกระทู้หน้าเว็บบอร์ด..... 368
27 แสดงหน้าห้องสนทนาระดมความคิด (Chatroom) 369

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

28 แสดงรายละเอียดบางส่วนของการสนทนาในห้องสนทนาระดมความคิด.... 370
29 แสดงรายละเอียดหัวข้อการฝึกอบรมในหน่วยโครงสร้างองค์การ..... 371
30 แสดงรายละเอียดหัวข้อการฝึกอบรมในหน่วยระบบองค์การ..... 372
31 แสดงรายละเอียดหัวข้อการฝึกอบรมในหน่วยวัฒนธรรมองค์การ..... 373
32 แสดงรายละเอียดแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม 374
33 แสดงตัวอย่างผลคะแนนการทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม 375
34 แสดงหน้ารายละเอียดเนื้อหาในการฝึกอบรม 376
35 แสดงหน้ารายละเอียดเอกสารประกอบการอบรม..... 377
36 แสดงหน้ารายละเอียดเว็บลิงค์..... 378
37 แสดงผลคะแนนการทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม 379
38 แสดงตัวอย่างผลคะแนนการทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม 380
39 แสดงตัวอย่างรายละเอียดข้อมูลส่วนตัวของสมาชิก..... 381
40 แสดงตัวอย่างข้อมูลสมาชิกที่ลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม 382
41 แสดงตัวอย่างผลคะแนนการทำแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม.... 383
42 แสดงการตอบรับภายหลังการตอบยืนยันการออกจากเว็บไซต์..... 384
43 แสดงรายละเอียดโฟล์เดอร์ (folder) และไฟล์ (File) ที่ใช้งานการฝึกอบรม ในเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net 385

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การจัดการศึกษาของประเทศไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่ ปัญหาการบริหารการศึกษาที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน นโยบายขาดความต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นและปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้นการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและการจัดการศึกษา จึงนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทยด้วยเจตนารมณ์ที่จะแก้ไขปัญหาทางการศึกษาให้มีเอกภาพและเป็นไปอย่างทั่วถึง มีคุณภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมของโลก และตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุกภูมิภาคทั่วประเทศได้ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2543: 1) การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาใน 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การปฏิรูปสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา 2) การปฏิรูประบบการศึกษา 3) การปฏิบัติแนวการจัดการศึกษา 4) การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา 5) การปฏิรูปมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา 6) การปฏิรูป ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 7) การปฏิรูปทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา และ 8) การปฏิรูปเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สุนทร โคตรบรรเทา. 2546: 13)

ในการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษานั้น ได้มีการกำหนดไว้ในหมวด 5 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท โดยการจัดระเบียบบริหารราชการในกระทรวงให้มีองค์กรหลักที่เป็นคณะบุคคลในรูปสภาหรือในรูปคณะกรรมการจำนวนสี่องค์กร ได้แก่ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่วนในระดับภูมิภาคกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารแนวใหม่ด้วยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาจากปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย และให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 14 – 20)

ในส่วนของอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ได้มีการกำหนดไว้ในมาตรา 36 และ 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ไว้ว่า

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษารับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 21-22)

ภายหลังจากได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นมาพบว่า การดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ได้รับการช่วยเหลือที่เพียงพอ หรือทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้สามารถบริหารจัดการและให้บริการกับสถานศึกษาได้ (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547: 1-3) การจัดสรรงบประมาณที่เท่ากันทุกเขต ทั้งที่เขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมากมายทั้งในทางด้านภูมิศาสตร์ ขนาด และจำนวนโรงเรียน การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาหลายเขตมีขนาดใหญ่เกินไปต้องทำให้เล็กลงการกำหนดจำนวนเขตพื้นที่ให้มี 175 เขต เป็นการกำหนดที่ไม่สมเหตุสมผล (สมพงษ์ จิตระดับ. 2547: 34); (รุ่ง แก้วแดง. 2546: 1) 2) ด้านการกระจายอำนาจ พบว่ายังไม่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง การกระจายอำนาจที่ดำเนินการไปแล้วล้วนเป็นการมอบอำนาจ การสั่งการมาจากส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ อำนาจยังอยู่ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่มีอำนาจในการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานอยู่ในลักษณะของการรับนโยบาย มาตรฐาน เกณฑ์ จากส่วนกลางมาบริหารจึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพื้นที่ขาดความเป็นอิสระ ไม่มีความเข้มแข็ง ไม่มีความมั่นใจในอำนาจหน้าที่ของตนเอง ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ขาดความตระหนักและความรับผิดชอบต่องานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่แท้จริง (สมพงษ์ จิตระดับ. 2547: 34); (ปรัชญา เวสารัชช์. 2547: 13); (อมรวิชช์ นาครทรรพ. 2548: 1) 3) ด้านบุคลากร พบว่าการจัดสรรตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีความชัดเจนไม่มีวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมและไม่มีความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบโดยจะพบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดที่มีเพียงเขตเดียวจะมีจำนวนบุคลากรล้นงาน แต่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตอื่น ๆ นอกเหนือจากนั้นจะมีความขาดแคลนบุคลากร 4) ด้านงานและการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรยังมีความสับสนในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางตำแหน่งมีการ

กำหนดตำแหน่งเป็นจำนวนมากไม่สอดคล้องกับระบบการบริหารและภาระงาน เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ เป็นต้น การเกลี่ยบุคลากรก็ยังไม่ชัดเจน ไม่สามารถเกลี่ยบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ได้ตามกรอบที่กำหนดได้ (สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 6) 5) ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าผู้บริหารในส่วนกลางและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังใช้กรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์การของต้นสังกัดเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในปัจจุบันควรจะต้องมีการเปลี่ยนโดยเร็ว การขาดการประสานงานในแนวนอนทำให้งานล่าช้า (สมพงษ์ จิตระดับ. 2547: 34); (สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 6) 6) ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ พบว่ายังขาดการปรับปรุงคุณภาพในเรื่องของข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เป็นประโยชน์น้อย เช่น ระบบการส่งข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ เข้ามายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในลักษณะของการออนไลน์ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งในด้านการติดตามและประเมินผลยังอ่อนด้อย (อดิศัย โพธารามิก. 2547: 15) 7) ด้านอาคารสถานที่ พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 40 เขต ที่มีปัญหา และขาดความพร้อมในเรื่องของสถานที่ทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก (สมพงษ์ จิตระดับ. 2547: 34) 8) ด้านผลการดำเนินงาน จะพบว่าการปฏิรูปการศึกษาภายหลัง ที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ป.6 และ ม.3 ในวิชาพื้นฐานยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เด็กยังมีปัญหาเรื่องความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทางเลือกโดยครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการยังมีความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่แล้วเสร็จ และครูผู้สอนยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน (รุ่ง แก้วแดง. 2546: 1); (กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. 2546: 6, 2547: 1)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคที่เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่สามารถบริหารงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องยากที่จะปฏิรูปการศึกษาให้มีคุณภาพสนองตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ ดังนั้นการทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งโดยเร็ว

จากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งพบว่า จอห์น พี คอทเทอร์ (John P. Kotter) (Kotter. 1996: 163 – 173) ศาสตราจารย์ทางด้านบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) เสนอว่าองค์การที่จะประสบความสำเร็จ (Success organization) มีความเข้มแข็งต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับ

พนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผยและจริงใจ และ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก โดย จอห์น พี คอทเทอร์ ได้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ต้องไม่เป็นแบบราชการ กฎระเบียบและพนักงานมีจำนวนน้อย มีน้อยระดับ การจัดองค์การโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่า จะเป็นฝ่ายจัดการ ลักษณะถูกกำหนดโดยนโยบายและกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น 2) ด้านระบบ (Systems) ต้องอาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดหาข้อมูลด้านลูกค้า กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก และ 3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) จะต้องเน้นภายนอก มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจรวดเร็ว เปิดเผยและจริงใจ และทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

การจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็งตามแนวความคิดของจอห์น พี คอทเทอร์ จะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการในการให้ความรู้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงได้ง่ายจัดให้กับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนทั่วไปให้มีความเข้าใจ เพื่อมีส่วนผลักดันให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็ง ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับ ชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนเกือบทั้งโลกได้อย่างกว้างขวางซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้แนวคิดประสบการณ์ผ่านสื่อทางไกลทำได้อย่างรวดเร็วและครอบคลุมเกือบทุกพื้นที่ในโลกการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศได้ เพราะการฝึกอบรม การเรียนการสอน การส่งเอกสารข้อมูล การสืบค้นคว้าเอกสารงานวิจัย สามารถทำได้สะดวกโดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า อินเทอร์เน็ต (อธิปัตย์ คลี่สุนทร. 2543: 1) กระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมทางไกลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นการใช้คุณสมบัติเฉพาะของคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำได้รวดเร็ว ทั่วถึง ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และส่งผลกระทบต่อภารกิจหน้าที่ประจำของผู้เข้ารับการเรียนรู้และการฝึกอบรมมากกว่าการเข้ารับการเรียนรู้และฝึกอบรมตามปกติ จึงเป็นการเรียนรู้สำหรับทุกคนเรียนได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (Learn for all: anyone, anywhere and anytime) (สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์. 2548: 6) ซึ่งจากการศึกษาของ วิลสันและอลัน (Wilson & Alan. 1995), เคซี่ (casey: 1994), ณรงค์ ฉายายนต์ (2536: 100-102), รุจโรจน์ แก้วอุไร (2543: 133-139), สมพร สุขะ (2545: 116), สัญชัย พัฒนสิทธิ์ (2545: 127-131) และ เสกสรร สายสีสด (2545: 169-172) พบว่า การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจะมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน และเจตคติของผู้เรียนที่มีต่อการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีเจตคติอยู่ในระดับมาก จากแนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าวข้างต้น

โดยการนำมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตดังกล่าว น่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนารูปแบบ การฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล เพราะจะทำให้หลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวเป็นไปด้วยความรวดเร็วครอบคลุมในทุกพื้นที่ ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สนองความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในครั้งนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. เพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. เพื่อประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในครั้งนี้ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อในการฝึกอบรม โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาความเข้มแข็งองค์การของจอท์น พี คอทเทอร์ เป็นหลักสำคัญในฝึกอบรม ผลการดำเนินการวิจัยทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในเรียนรู้ ตอบสนองต่อความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล ลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมขององค์การ สามารถลดผลกระทบต่อภารกิจประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และสามารถสนองตอบต่อผู้เข้ารับฝึกอบรมพร้อมกันจำนวนมากได้อย่างไม่จำกัดจำนวน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม จำนวนรวมทั้งสิ้น 219 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร

ในการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การนั้น ได้มีการกล่าวถึงเรื่องนี้ หลายท่าน ซึ่งได้แก่ จอห์น พี คอทเทอร์ ซึ่งได้เสนอแนวคิดว่าองค์การจะประสบความสำเร็จ (Success organization) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผยและจริงใจ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก โดย จอห์น พี คอทเทอร์ ได้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ต้องไม่เป็นแบบราชการ กฎระเบียบและพนักงานมีจำนวนน้อย มีน้อยระดับ การจัดองค์การโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำ ส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่า จะเป็นฝ่ายจัดการ ลักษณะถูกกำหนดโดยนโยบายและกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น 2) ด้านระบบ (Systems) ต้องอาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดหาข้อมูลด้านลูกค้า กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก และ 3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) จะต้องเน้นภายนอกมีการมอบอำนาจ การตัดสินใจรวดเร็ว เปิดเผยและจริงใจ และทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก ซึ่ง สเตียร์ (Steers. 1977: 8) ก็ได้มีการเสนอแนวคิดที่คล้าย ๆ กับ จอห์น พี คอทเทอร์ แต่แตกต่างกันในรายละเอียดโดย สเตียร์ เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือความมีประสิทธิผลขององค์การนั้น ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ

(Organizational Characteristics) เช่น ขนาดขององค์การ ช่วงการบังคับบัญชา วัสดุอุปกรณ์ ความรู้ ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) เช่น ความซับซ้อนขององค์การ ความมั่นคงขององค์การ บรรยากาศภายในองค์การ ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Managerial Policy & Practices) เช่น กระบวนการติดต่อสื่อสาร การจัดหา และการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำ บริษัทแมคคินซี่ (McKinsey) (Peter; & Waterman. 1982: 10) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเรียกว่ารูปแบบการบริหารองค์การ 7S ของบริษัทแมคคินซี่ (The 7S McKinsey model) ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Structure) 2) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ซึ่งถือว่าเป็นฮาร์ดแวร์ (Hardware) หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นได้ และอีก 5S ได้แก่ 1) สไตล์การบริหาร (Style) 2) สมาชิกในองค์การ (Staff) 3) ความรู้ความสามารถขององค์การ (Skills) 4) ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Shared values) 5) ระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System) ถือว่าเป็นซอฟต์แวร์ (Software) หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจน

แนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลแต่ละแนวคิดมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันโดยประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ระบบบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ โดยมีข้อที่แตกต่างกันบ้างเล็กน้อยในส่วนของรายละเอียด สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ จอห์น พี คอทเทอร์ เป็นกรอบในการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจากแนวคิดหลายๆ แนวคิด ได้แก่ แนวคิดของ วิลสัน (Wilson. 1995: 24-25) พอนท์ (Pont. 1995: 167-171) และ เชน (Chen. 1995: 2-3) เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม 2) ออกแบบหลักสูตร 3) การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม 4) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 5) จัดเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม 6) ดำเนินการฝึกอบรม 7) ประเมินผลการฝึกอบรม 8) ให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับปรุงหลักสูตร ฟิชเชอร์ สโกนเฟลด์ และชอว์ (Fisher, Schoenfeldt; & Shaw. 1996: 356-357) ได้เสนอว่าการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนวงจรการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมิน (the assessment phase) ขั้นการฝึกอบรม (the training phase) ขั้นประเมินผล (the evaluation phase) และเดวีส์ (Ivon Devies) (จีระ ประวาลพฤกษ์. 2538: 73-74; citing Ivon Devise) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การฝึกอบรมเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการฝึกอบรมโดยการรวมขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นกับการกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การจัดการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการฝึกอบรม ในขั้นตอนที่ 3 นี้สิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญอย่าง

น้อย 2 เรื่อง คือ การจูงใจและการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม เทอเรล (Turrell. 1980: 1-5) ได้เสนอรูปแบบของการการพัฒนากำลังคนและการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน ต่อไปนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลองค์การ ขั้นตอนที่ 3 กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน ขั้นตอนที่ 4 เตรียมวางแผนฝึกอบรมร่วมกัน ขั้นตอนที่ 5 เตรียมโครงการฝึกอบรมเฉพาะคน ขั้นตอนที่ 6 ฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขั้นตอนที่ 7 ประเมินประสิทธิผล กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537: 59-57) กล่าวว่า การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์งานที่ต้องเรียนรู้ 2) การเลือกเนื้อหาสาระวิชา 3) การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม พิจารณาจากคุณสมบัติ ปัญหา พฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายขององค์การ รวมถึงทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่มีอยู่ 4) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 5) การประเมินผลการเรียนรู้มี 3 ระยะ คือ ประเมินก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังสำเร็จการฝึกอบรมแล้ว วิเชียร ชิวพิมาย และ เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (วิเชียร ชิวพิมาย. 2528: 7-15; เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531: 61-69) ซึ่งเสนอวิธีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมีขั้นตอนดังนี้ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์หาความจำเป็น 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การเลือกเนื้อหา 4) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 5) การกำหนดแนวทางการประเมินผล สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539: 25) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบโครงการหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรม และ จงกลนี ชุติมา เทวินทร์ (2542: 21) ได้เสนอโมเดลวงจรการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ กิจกรรมก่อนปฏิบัติการฝึกอบรม กิจกรรมระหว่างการปฏิบัติการฝึกอบรม และกิจกรรมภายหลังการอบรม นอกจากนี้ ฉรัต ไทยอุทิศ (2547: 92) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 5 ตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลสำหรับวางแผนสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมได้ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประเมินความต้องการจำเป็นที่ต้องการปรับปรุงหรือเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้กับบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน การศึกษาสภาพการทำงาน การสังเกต การสำรวจความต้องการหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้กำหนดขอบเขตของหลักสูตรให้ชัดเจน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ และการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ สื่อประกอบการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล โดยเมื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้เกี่ยวข้องกับองค์การแล้วจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมา

จัดลำดับความสำคัญ แยกความจำเป็นที่สำคัญออกจากความจำเป็นรอง ๆ นำมาเขียนจุดประสงค์ของการพัฒนา และฝึกอบรมพร้อมทั้งกำหนดเวลาที่ต้องใช้ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการดำเนินกิจกรรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ทดลองใช้จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบพิจารณาว่าหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำผลการทดลองใช้หลักสูตรมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมพร้อมที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของ กิตติพันธ์ อุดมเศรษฐ์ (2546: 4-6) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรูปแบบการดำเนินการดังนี้

3.1 การออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินการดังนี้

3.1.1 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์การ ศึกษาสภาพความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม โอกาส ในการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คัดเลือกเนื้อหา กำหนดเนื้อหาออกเป็นหน่วยฝึกอบรม กำหนด วัตถุประสงค์การเรียนรู้แต่ละหน่วย ออกแบบกิจกรรมการการฝึกอบรมแต่ละหน่วย สื่อการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลของแต่ละหน่วยฝึกอบรม

3.1.2 การจัดทำหน่วยฝึกอบรม โดยการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาที่กำหนด จัดทำสื่อการสอน จัดสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผล กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผล

3.1.3 การส่งไฟล์หลักสูตรฝึกอบรมขึ้นเว็บไซต์ ดำเนินการส่งไฟล์ (Upload file) หลักสูตรฝึกอบรมขึ้นเว็บไซต์ และดำเนินการทดสอบการใช้งานของหลักสูตรฝึกอบรม

3.2 การจัดการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินการดังนี้

3.2.1 การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรม โดยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม การวัดประเมินผล เงื่อนไขอื่น ๆ ในการฝึกอบรม

3.2.2 การรับสมัครและอนุมัติสิทธิ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดำเนินการเปิดรับสมัครผู้เข้ารับการฝึกอบรม และอนุมัติสิทธิ์ในการเข้ารับการฝึกอบรมตามเงื่อนไขที่กำหนด

3.2.3 การติดต่อสื่อสารติดตามการฝึกอบรม โดยกำหนดเงื่อนไขให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พบปะกับผู้ดูแลการฝึกอบรมในช่องทางติดต่ออย่างใดอย่างหนึ่ง

3.3 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินการดังนี้

3.3.1 การจัดทำแบบทดสอบ โดยการทำแบบทดสอบออนไลน์ในระบบหลาย ๆ รูปแบบ ตามลักษณะของเนื้อหาความรู้ที่ต้องการวัดการทดสอบ

3.3.2 การประเมินผลการเรียนรู้ โดยการประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นรายบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านเจตคติ การทำแบบทดสอบ การมีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ดูแลการฝึกอบรมหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม

3.3.3 การอนุมัติผลการฝึกอบรม แจ้งผลการประเมินให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบตามระดับ หรือเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด ภายหลังหลังจากประเมินผลการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว

3.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำผลการใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาวิเคราะห์เพื่อแก้ไข ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

โดยมีองค์ประกอบของการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตตามแนวความคิดของ รุจโรจน์ แก้วอุไร (2543: 43-44) ดังนี้

1. การพัฒนาเนื้อหา
   1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้และทฤษฎีการสอน
   1.2 การออกแบบระบบการฝึกอบรม
   1.3 การพัฒนาหลักสูตร
2. การพัฒนาเว็บไซต์
   2.1 ข้อความและกราฟิก
   2.2 ภาพเคลื่อนไหว
   2.3 การออกแบบการปฏิสัมพันธ์
3. เครื่องมือในอินเทอร์เน็ต
   3. เครื่องมือในอินเทอร์เน็ต
      3.1 เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
         - แบบเวลาไม่พร้อมกัน (Asynchronous) เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), กลุ่มข่าว, ลิสเซิฟ (Listservs) เป็นต้น
         - แบบมีปฏิสัมพันธ์พร้อมกัน (Synchronous) เช่น แบบตัวอักษร ได้แก่ Chat, IRC, ICQ แบบเสียงและภาพ ได้แก่ Internet phone, Net Meeting, Conference Tools เป็นต้น
      3.2 เครื่องมือในการเชื่อมต่อระยะไกล
         - เทลเน็ต (Telnet), เกณฑ์วิธีถ่ายโอนแฟ้ม (File Transfer Protocol) เป็นต้น
      3.3 เครื่องมือช่วยนำทางในอินเทอร์เน็ต (ฐานข้อมูลและเว็บไซต์)
         - โกเฟอร์ (Gopher), ลิงซ์ (Lynx) เป็นต้น

3.4 เครื่องมือช่วยค้นและเครื่องมืออื่น ๆ

- โปรแกรมค้นหา (Search Engine)
- เครื่องนับ (Counter Tool)

4. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบ และซอฟต์แวร์

4.1 ระบบคอมพิวเตอร์ เช่น Unix, Windows NT,Windows XP, Dos, Macintosh

4.2 ซอฟต์แวร์ให้บริการเครือข่าย ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม เป็นต้น

5. อุปกรณ์เชื่อมต่อเข้าสู่เครือข่าย และผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต

5.1 ตัวกล้ำและแยกสัญญาณ (Modem)

5.2 รูปแบบการเชื่อมต่อ ความเร็ว 33.6 Kbps, 56 Kbps สายโทรศัพท์ ISDN, T1, Satellite เป็นต้น

5.3 ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต เกตเวย์

6. เครื่องมือในการพัฒนาโปรแกรม

6.1 โปรแกรมภาษา (HTML: Hypertext Markup Language, Dreamweaver, JAVA, PHP, ASP)

6.2 เครื่องมือช่วยเขียนโปรแกรม เช่น FrontPage, FrontPage Express, Hotdog, Home site เป็นต้น

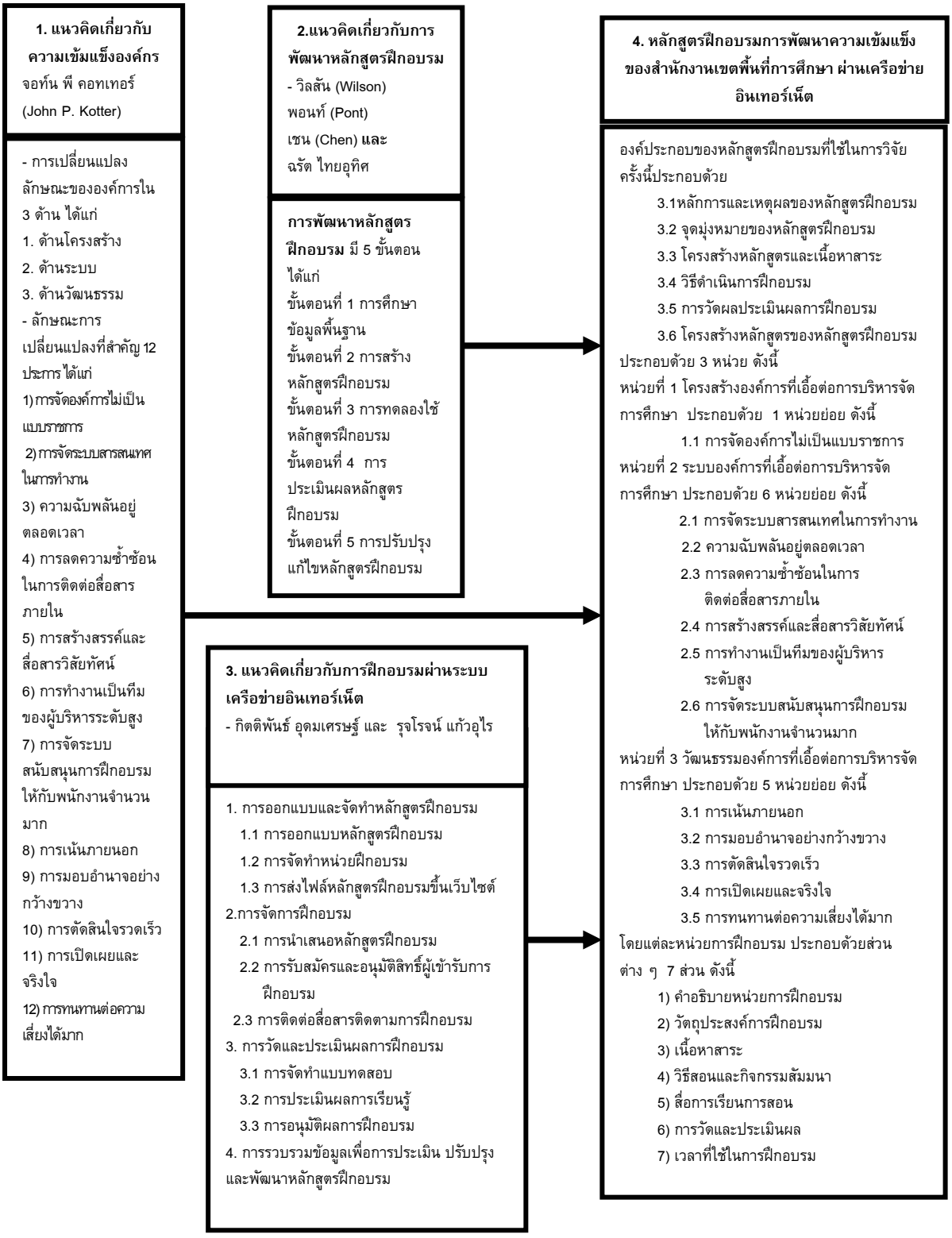
7. ระบบให้บริการอินเทอร์เน็ต

7.1 HTTP Servers, Web Site, URL

7.2 โปรแกรมต่อประสานร่วมสำหรับเกตเวย์ ซีจีไอ (CGI: Common Gateway Interface)

8. โปรแกรมที่ช่วยค้นหาหรืออ่านเอกสารบนอินเตอร์เนต (Browser)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง หลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างและพัฒนาขึ้นตามกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีโครงร่างประกอบด้วยหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรมและการวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม โดยโครงสร้างหลักสูตรของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 หน่วยได้แก่ หน่วยที่ 1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา หน่วยที่ 2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา และหน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยแต่ละหน่วยการฝึกอบรมประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 7 ส่วน ได้แก่ 1) คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์การฝึกอบรม 3) เนื้อหาสาระ 4) วิธีสอนและกิจกรรม 5) สื่อการเรียนการสอน 6) การวัดและประเมินผล และ 7) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม โดยการนำหลักสูตร 3 หน่วยมาเขียนด้วยโปรแกรมการเขียนเว็บเพจ Macromedia Dreamweaver 8 โปรแกรมภาษา PHP (PHP: Hypertext Preprocessor) แล้วส่งข้อมูล (Upload) เข้าสู่ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตด้วยโปรแกรม Ipswitch WS_FTP Professional การฝึกอบรมครั้งนี้ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นสื่อหรือตัวกลางในการฝึกอบรมระหว่างผู้ให้การฝึกอบรมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการในการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์การ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมการสร้างเว็บไซต์ และโปรแกรมเสนองานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในรูปแบบต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การศึกษาเอกสาร ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหาสาระในการแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร การแก้ไขปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้ และ การนำโครงร่างหลักสูตรไปสร้างเป็นไฟล์นำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เนต

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลของคะแนนจากแบบทดสอบด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการทดลอง

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ดำเนินการโดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ในด้านโครงสร้างหลักสูตร และรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีความถูกต้อง เหมาะสม โดยเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร พิจารณาจากเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ข้อคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรฝึกอบรม

3. การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง การพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม ในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ประกอบด้วย

3.1 ด้านโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่

3.1.1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

3.2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่

3.2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

3.2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

3.2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

3.2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

3.2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

3.2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

3.3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่

3.3.1 การเน้นภายนอก

3.3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

3.3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว

3.3.4 การเปิดเผยและจริงใจ

3.3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

4. เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกเข้าเป็นระบบเครือข่ายเดียวกัน เพื่อการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันในเครือข่าย ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกอบรมบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจัดทำขึ้น

5. การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หมายถึง การฝึกอบรมที่ใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net เป็นสื่อหรือตัวกลางในการฝึกอบรม โดยสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมอยู่ในลักษณะของสื่อประสมซึ่งประกอบด้วยข้อความกราฟิก ภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้ให้การฝึกอบรมสามารถสื่อสารติดต่อกันได้ (Two-way communication)

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ความเข้มแข็งขององค์การ
   - 3.1 ด้านโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
     - 3.1.1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ
   - 3.2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
     - 3.2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน
     - 3.2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา
     - 3.2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน
     - 3.2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์
     - 3.2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
     - 3.2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก
   - 3.3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
     - 3.3.1 การเน้นภายนอก
     - 3.3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง
     - 3.3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว
     - 3.3.4 การเปิดเผยและจริงใจ
     - 3.3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก
4. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
5. การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   - 6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
   - 6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความเข้มเข็งขององค์การ
   - 6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

1. ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบ มีประวัติความเป็นมาในการจัดตั้งหน่วยงาน ดังนี้

1.1 แนวคิดของการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2543: 1-3) ได้กล่าวว่า การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการของกระทรวงศึกษาธิการตามกรอบของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีความแตกต่างไปจากกระทรวงศึกษาธิการเดิมค่อนข้างมากเพราะกระทรวงศึกษาธิการหรือส่วนกลางจะจำกัดบทบาทหน้าที่เพียง "กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม" ส่วนการดำเนินการจัดการศึกษาจะเป็นการกระจายอำนาจ และมีการกำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นจุดรองรับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางก่อนไปถึงสถานศึกษา เป็นความเปลี่ยนแปลงใหม่จากรูปแบบเดิมที่เคยเป็นกระทรวง เป็นจังหวัด เป็นอำเภอ และจึงเป็นสถานศึกษา มาเป็นรูปแบบที่มีกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เป็นการลดขั้นตอนการทำงานไปได้ส่วนหนึ่งซึ่งเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และจะทำให้การศึกษาสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น

รูปแบบเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาจากปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลักและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย โดยยึดประชากรประมาณ 200,000 คนต่อเขตพื้นที่ ประเทศไทยมีประชากรประมาณ 60 ล้านคน สามารถแบ่งได้ใกล้เคียง 300 เขตพื้นที่ ขึ้นอยู่กับว่าพื้นที่ใดมีประชากรหนาแน่นมากหรือน้อย พื้นที่หนาแน่นเขตพื้นที่คงจะแคบ พื้นที่ที่คนอยู่น้อยเขตพื้นที่ก็จะคลุมกว้าง

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2543: 1-7) กล่าวว่าการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ส่งผลต่อการปฏิรูปด้านการศึกษาด้วย โดยมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สำคัญ คือมาตรา 81 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกฎหมายแม่บทของการบริหารและการจัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ โดยเน้นหลักการกระจายอำนาจเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐานการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชน และยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนทุกคน ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วม และให้มีการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หลักการเหล่านี้ส่งผลให้มีบทบัญญัติที่จะนำสู่การปฏิบัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542

ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา กำหนดให้มีกระทรวงเดียวรับผิดชอบ กำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท ให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐานการศึกษา มีองค์กรบริหาร

การศึกษาส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่นที่เรียกว่า เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยไม่มีหน่วยงานส่วนภูมิภาค

เขตพื้นที่การศึกษาเป็นรูปแบบของการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ใช้ภาษาอังกฤษว่า “The Educational Service Areas” เป็นการแสดงเจตนารมณ์ว่า องค์กรนี้มีหน้าที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษาในพื้นที่ ทั้งนี้การแบ่งเขตพื้นที่ให้คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลักและความเหมาะสมด้านอื่น

จากการศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่าตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาได้แก่ จำนวนประชากร จำนวนสถานศึกษา เขตอำเภอ และ ลักษณะภูมิศาสตร์ การคมนาคม และการสื่อสาร นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านเห็นว่า ควรมีตัวแปรด้านอื่น ๆ มาประกอบการพิจารณาด้วย เช่น จำนวนนักเรียน ประเภทของสถานศึกษา ความทั่วถึง ของการบริการ คำนึงถึงความเท่าเทียมและเสมอภาคทั้งในด้านทรัพยากร งบประมาณ ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการประสานงานกับส่วนราชการอื่น (Optimum Size) นอกจากนี้ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ยังได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาได้กำหนดให้กระจายอำนาจ 4 ด้าน ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รักษ์ มนตรี (2545: 1) การจัดการด้านการศึกษาในรูปแบบเขตการศึกษานั้น เดิมสำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ศึกษาและเห็นว่าควรมี 295 เขต และได้นำร่องเขตพื้นที่การศึกษาเอาไว้แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของครูทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของ นายปองพล อดิเรกสาร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษามีจำนวน 175 เขต การกำหนดเขตการศึกษาเพียง 175 เขต ย่อมกระทบกับตำแหน่งผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด และผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งจะต้องถูกยุบไปเพื่อมากำหนดตำแหน่งเป็นผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น จังหวัดหนึ่งจะมีตำแหน่งผู้อำนวยการถูกยุบลง 2 ตำแหน่งรวม 152 ตำแหน่ง จากเหตุผลนี้จึงทำให้การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาต้องกำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 152 เขต เพื่อให้ผู้ถูกยุบตำแหน่งได้เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ส่วนตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คงต้องเข้าไปอยู่ในเขตพื้นที่ ในตำแหน่งรองลงมาการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา 175 ตำแหน่ง จึงเป็นความลงตัวที่จะกระจายตำแหน่งให้เพียงพอกับตำแหน่งที่มีอยู่เดิม ส่วนที่เหลืออีก 20 ตำแหน่งให้เป็นตำแหน่งในส่วนกลาง โดยคัดผู้ที่มีความรู้และผู้มีความสามารถในระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการ ซึ่งจะได้รับการเสนอชื่อจากผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

ปองพล อดิเรกสาร (2545: 1) อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาจะเริ่มต้นไม่น้อยกว่า 175 เขต ซึ่งที่ผ่านมามีผู้เสนอทั้ง 162 เขต 175 เขต 223 เขต และ 295 เขต หากประกาศ 175 เขต แล้วในอนาคตก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงจำนวนใหม่ได้ถ้ามีเหตุผล

สิริกร มณีรินทร์ (2545: 1) อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการ ในรูปแบบเขตพื้นที่การศึกษาโดยมี 3 หลัก คือ หลักคุณภาพโดยดูผลสัมฤทธิ์ที่สถานศึกษาและนักเรียนในเขตพื้นที่ หลักการมีส่วนร่วมของชุมชน เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักการกระจายอำนาจ โดยให้กระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดไม่ใช่เป็นแหล่งรวมศูนย์อำนาจอีกแห่งหนึ่ง และมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิด 175 กรม ขึ้น ส่วนเรื่องการกำหนดกรอบอัตรากำลังนั้นได้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้รองรับบุคลากรที่มีอยู่ได้ทั้งหมดและสถานภาพสิทธิประโยชน์ของข้าราชการในปัจจุบันก็จะไม่กระทบกระเทือน

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษาเป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่จัดขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาที่เกิดเมื่อครั้งมีการบริหารในระบบเดิมอันนำมาสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การรวมอำนาจอยู่ส่วนกลาง 2) การมีหลายหน่วยงานรับผิดชอบจัดการศึกษา 3) การมีภาระรับผิดชอบมากเกินไป 4) การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ โดยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาจากจากปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร ลักษณะภูมิศาสตร์ การคมนาคม การสื่อสาร และความเหมาะสมด้านอื่น ๆ ซึ่งปัจจุบันได้มีการตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 175 เขต โดยให้มีบทบาท และหน้าที่ในการกำกับดูการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหน้าที่หลัก

1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปัจจุบันได้มีการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 175 เขต ซึ่งในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฉบับทั้งที่เป็นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กฎกระทรวง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1.2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2541: 11,19) ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของประเทศ และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการบริหารจัดการที่มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดขึ้น บทบัญญัติดังกล่าวได้แก่

หมวดที่ 3 สิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย

มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

หมวดที่ 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับ

การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาวิชาชีพครู และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ

1.2.2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่หลายมาตราดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 5-20)

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

1. เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน

2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

3. การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. มีหลักการส่งเสริมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ในกรณีที่เขตพื้นที่การศึกษาไม่อาจบริหารและการจัดการได้ตามวรรคหนึ่ง กระทรวงอาจจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้เพื่อเสริมการบริหารและการจัดการของเขตพื้นที่การศึกษาก็ได้

1. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่อง ทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาอารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

3. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

4. การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา

ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามกำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดให้กฎกระทรวง

1.2.3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

ในพระราชบัญญัติฉบับนี้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 2- 25)

มาตรา 6 ให้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

(1) ระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง

(2) ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล

หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์การจัดการศึกษาหรือมีเหตุผลความจำเป็นอย่างอื่นตามสภาพการจัดการศึกษาบางประเภท คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจประกาศกำหนดให้การให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาใดสามารถขยายการบริการออกไปในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นก็ได้

มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (1) ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ทั้งนี้โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (2) และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

การแบ่งส่วนราชการตามวรรคสองและวรรคสามให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล

เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง

มาตรา 36 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

(3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

รองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ และกรรมการวาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และจำนวนกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาบางประเภทที่มีสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป อาจกำหนดให้แตกต่างไปตามสภาพและลักษณะการปฏิบัติงานตลอดทั้งความจำเป็นเฉพาะของสถานศึกษาประเภทนั้นได้ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

ความในมาตรานี้ไม่ใช้บังคับแก่สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยและศูนย์การเรียน

1.2.4. กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546

ในกฎกระทรวงฉบับนี้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 120 -123)

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 34 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ในกฎกระทรวงนี้

“สำนักงานเขต” หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 2 การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขต ให้กำหนดตามแนวทางดังต่อไปนี้

(1) สอดคล้องกับภารกิจหลักและรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ

(2) มีความเป็นเอกภาพในทางการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่นและพร้อมต่อการปรับเปลี่ยน

(3) มุ่งสัมฤทธิ์ผลตามภารกิจ ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการบริหารเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารจัดการ

(4) คำนึงถึงระดับ ประเภท ปริมาณและคุณภาพของสถานศึกษา ผู้รับบริการและความเหมาะสมด้านอื่น

ข้อ 3 ให้สำนักงานเขตมีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มอำนวยการ

(2) กลุ่มบริหารงานบุคคล

(3) กลุ่มนโยบายและแผน

(4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

(5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตาม (1) ถึง (5) แล้ว ในระยะเริ่มแรก สำนักงานเขตอาจจัดตั้งกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยให้ยุบเลิกภายในสามปีตั้งแต่มีการจัดตั้งส่วนราชการดังกล่าวด้วยก็ได้

ข้อ 4 เพื่อให้การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตเหมาะสมกับภารกิจ ปริมาณ และคุณภาพการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตอาจมีส่วนราชการสำหรับเขตพื้นที่การศึกษานั้นมากกว่าที่กำหนดไว้ในข้อ 3 ก็ได้ ทั้งนี้โดยความเห็นชอบคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดให้มีส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจเสนอให้แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตเป็นศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มก็ได้

ข้อ 5 กลุ่ม ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มงาน

การแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่มงาน หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากลุ่มงานให้ทำเป็นประกาศสำนักงานเขต โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ 6 ในการระบุอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวง ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ให้ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตโดยให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

สำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ 7 การระบุอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการภายในสำนักงานเขต ให้พิจารณาตามความจำเป็นและความเหมาะสมโดยให้อยู่ในแนวทางที่กำหนดในข้อ 2

ข้อ 8 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาอันเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎกระทรวงนี้

หมายเหตุ: เหตุผลในการประกาศใช้กระทรวงฉบับนี้ คือ เนื่องจากมาตรา 34 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงจำเป็นต้องออกกฎกระทรวงนี้

ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา: สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546).*โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. หน้า 7.

1.2.5. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

ในพระราชบัญญัติฉบับนี้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2547: 1-27)

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

"ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ตามพระราชบัญญัตินี้ให้รับราชการโดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในกระทรวงศึกษาธิการ

"บุคลากรทางการศึกษา" หมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศการบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา

"วิชาชีพ" หมายความว่า วิชาชีพครู วิชาชีพบริหารการศึกษา และวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษาอื่น

"เขตพื้นที่การศึกษา" หมายความว่า เขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวง

"หน่วยงานการศึกษา" หมายความว่า

(1) สถานศึกษา

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3) สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน

(4) แหล่งการเรียนรู้ตามประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(5) หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามประกาศกระทรวง หรือหน่วยงานที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

มาตรา 21 ให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา เรียกโดยย่อว่า "อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา" โดยออกนามเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ ประกอบด้วย

(1) ประธานอนุกรรมการซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน

(2) อนุกรรมการโดยตำแหน่งจำนวนสามคน ได้แก่ ก.ค.ศ. ผู้แทนคุรุสภา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

(3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ หรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลหรือด้านอื่นที่เป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา

(4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนสามคนประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารที่เรียกชื่ออื่นในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด จำนวนหนึ่งคน ผู้แทนข้าราชการครูจำนวนหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่นจำนวนหนึ่งคน

คุณสมบัติของอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) ให้นำมาตรา 8 มาใช้บังคับโดยอนุโลม คุณสมบัติของอนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม (4) ให้นำมาตรา 10 มาตรา 11 และมาตรา 12 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

หลักเกณฑ์และวิธีการได้มรของอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม (4) ให้มาจากการเลือกตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่ในการจัดให้มีการประชุมเพื่อคัดเลือกอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม (3) และดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตาม (4)

มาตรา 22 วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง และการประชุมของคณะอนุกรรมการ ให้นำความในมาตรา 13 มาตรา 14 มาตรา 15 และมาตรา 16 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

มาตรา 23 ให้ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

(2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมการจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

(6) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.

(9) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารในหน่วยงานการศึกษา

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่ ก.ค.ศ.มอบหมาย

มาตรา 24 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานราชการที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาและตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษามอบหมาย

(2) เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

(3) พิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(4) จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(7) ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคลเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. ต่อไป

(8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ตามกฎหมายอื่น หรือตามที่ ก.ค.ศ.มอบหมาย

มาตรา 53 ภายใต้บังคับตามมาตรา 45 วรรคหนึ่ง มาตรา 50 มาตรา 51 มาตรา 58 มาตรา 64 มาตรา 65 มาตรา 66 และมาตรา 67 การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

(1) การบรรจุและแต่งตั้งตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ เมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ. แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดนำเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

(2) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ ก.ค.ศ.

(3) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหาร ที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข. (7) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค. (1) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 59 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไปดำรงตำแหน่งในหน่วยงานการศึกษาอื่นภายในเขตพื้นที่การศึกษาหรือต่างเขตพื้นที่การศึกษาต้องได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี เมื่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาอนุมัติแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการผู้นั้นต่อไป

การย้ายผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษาในระหว่างส่วนราชการหรือเขตพื้นที่การศึกษาให้มีการประสานงานระหว่าง อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา เมื่อ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาที่จะรับย้ายพิจารณาอนุมัติแล้ว ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 สั่งบรรจุและแต่งตั้งตามนั้น สำหรับการย้าย

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้สั่งย้ายโดยอนุมัติ ก.ค.ศ.

การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อไปบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือตำแหน่งซึ่ง ก.ค.ศ.ยังมิได้กำหนด จะกระทำมิได้ เว้นแต่ได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ศ. แล้ว

หลักเกณฑ์และวิธีการย้ายตามวรรคหนึ่งและวรรคสองให้เป็นไปตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

มาตรา 69 ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ก.ค.ศ. อาจเสนอแนะต่อหัวหน้าส่วนราชการ ให้สั่งให้ข้าราชการผู้ใดไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานการศึกษาใดเป็นการชั่วคราวได้

สำหรับการสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดไปปฏิบัติราชการในหน่วยงานการศึกษาใดเป็นการชั่วคราวในเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 70 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำส่วนราชการหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วแต่กรณีเป็นการชั่วคราว โดยให้พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เดิมได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

มาตรา 71 ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็น หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจสั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ้นจากตำแหน่งหน้าที่และขาดจากอัตราเงินเดือนในตำแหน่งเดิม โดยให้ได้รับเงินเดือนในอัตรากำลังทดแทนที่ ก.ค.ศ. กำหนดได้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

การให้พ้นจากตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

1.2.6. กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546

ในกฎกระทรวงฉบับนี้มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546: 1-3)

ข้อ 2 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

(1) ประธานกรรมการ

(2) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน

(3) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรเอกชน จำนวนหนึ่งคน

(4) กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนสองคน โดยให้มีผู้แทนจากเทศบาล จำนวนหนึ่งคน เว้นแต่ในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีเมืองพัทยาอยู่ในเขตให้มีผู้แทนจากเมืองพัทยาจำนวนหนึ่งคน และเขตพื้นที่การศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครให้มีผู้แทนจากกรุงเทพมหานครจำนวนสองคน

(5) กรรมการที่เป็นผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู จำนวนหนึ่งคน

(6) กรรมการที่เป็นผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา จำนวนหนึ่งคน

(7) กรรมการที่เป็นผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู ซึ่งต้องไม่เป็นครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาหรือบุคลากรทางการศึกษา จำนวนหนึ่งคน

(8) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนหกคน

(9) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ช่วยเลขานุการได้

ข้อ 5 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการสรรหาและเลือกประธานกรรมการและกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) การสรรหาและการเลือกกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) และ (7) ให้องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา และสมาคมผู้ปกครองและครู เสนอรายชื่อผู้ที่เห็นสมควรเป็นกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีคุณสมบัติตามข้อ 3 และข้อ 4 แห่งละหนึ่งคน และสภาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอ รายชื่อแห่งละสองคน จากนั้นให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อเลือกกันเองให้เหลือจำนวนตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) หรือ (7) แล้วนำรายชื่อผู้ที่ได้รับเลือกเสนอประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการ

ในการสรรหาและการเลือก ให้องค์กรและสมาคมแต่ละประเภทแยกกันดำเนินการ

ในกรณีไม่มีองค์กรหรือสมาคมตามวรรคหนึ่ง ในเขตพื้นที่การศึกษา หรือมีแต่ไม่มีการเสนอชื่อผู้แทนเพื่อเข้ารับเลือกเป็นกรรมการ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสรรหาผู้แทนองค์กรหรือผู้แทนสมาคมในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียงเป็นกรรมการผู้แทนองค์กรหรือสมาคมประเภทนั้น

(2) การสรรหาและการเลือกกรรมการตามข้อ 2 (8) ให้มีคณะกรรมการสรรหาประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดของจังหวัดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งอยู่ หรือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร แล้วแต่กรณี เป็นประธาน ผู้แทนสภาวัฒนธรรมจังหวัดหรือผู้แทนสภาวัฒนธรรมกรุงเทพมหานคร ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาซึ่งมีที่ตั้งหรือมีวิทยาเขตตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษานั้น และผู้ได้รับเลือกเป็นกรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (5) (6) และ (7) เป็นกรรมการ โดยให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ ทั้งนี้ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่กฎกระทรวงนี้ใช้บังคับ

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา และผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ให้คณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่ง เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อ 3 และข้อ 4 (7) จำนวนสิบสี่คนต่อประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง ทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลดังกล่าวให้เหลือเจ็ดคนเพื่อเสนอประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(3) การสรรหาและการเลือกประธานกรรมการ ให้กรรมการตามข้อ 2 (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) และ (9) ร่วมกันเลือกประธานกรรมการจากผู้ที่ได้รับเลือกเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำชื่อเสนอประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

จากการศึกษาพบว่ามีกฎหมายที่เกี่ยวข้องการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีผลบังคับใช้แล้วหลักๆ อยู่ จำนวน 6 ฉบับ ได้แก่ 1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 4. กฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 5. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 6. กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งกฎหมายทั้ง 6 ฉบับดังกล่าวจะมีสาระที่มุ่งเน้นในการกำหนดบทบาท หน้าที่ และภารกิจ ในการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักสำคัญ

2. สภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการได้มีหน่วยงานในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่สองหน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยทั้งสองหน่วยงานได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปีงบประมาณ 2546-2547 ได้ผลสรุป ดังนี้

2.1 การติดตามและประเมินผลของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547: 1-2) ได้ผลการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

จากผลการติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต สามารถจัดกลุ่มสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการเบื้องต้น เพื่อให้การช่วยเหลือ สนับสนุน โดยพิจารณา 2 เรื่อง คือ สภาพทางกายภาพ และการบริหารจัดการ แล้วแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ (A,B,C และ D) ดังนี้

1) สภาพโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1.1) กลุ่ม A หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการและช่วยเหลือให้บริการสถานศึกษาได้ ในระดับที่พึงพอใจ มีจำนวน 81 เขต

1.2) กลุ่ม B หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควร ขาดแคลนบางรายการ แต่ยังสามารถบริหารจัดการและให้บริการสถานศึกษาได้ มีจำนวน 64 เขต

1.3) กลุ่ม C หมายถึง กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยมีความขาดแคลนหลายด้าน ควรให้การช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน มีจำนวน 28 เขต

1.4) กลุ่ม D หมายถึง กลุ่มที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 2 เขต

2) สภาพการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งใช้คุณภาพการบริหารงานใน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ เป็นตัวแบ่งกลุ่ม (A,B,C และ D) คือ

1) มีสภาพการบริหารงาน โดยลดขั้นตอนการทำงาน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2) แก้ปัญหาการบริหารงานด้านบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และด้านงบประมาณ

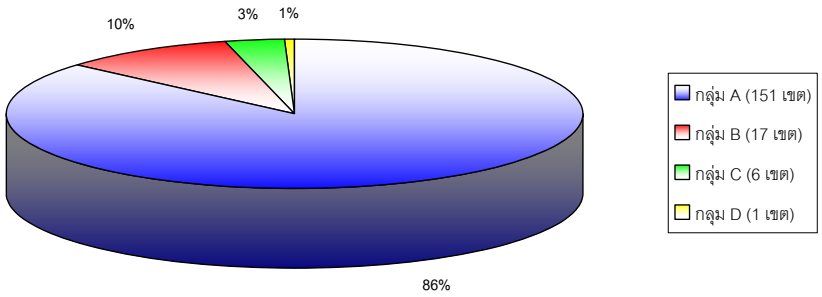
3) สร้างเครือข่ายในการบริหารองค์กรของตนและประสานเครือข่ายนอกองค์กร

4) ผู้รับบริการพึงพอใจ

5) บริหารจัดการจนมีผลงานดีเด่น

ทั้งนี้จะเน้นข้อ 4) และ 5) เป็นหลัก และจากผลการจัดกลุ่มสภาพการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถแบ่งกลุ่มได้ดังนี้ (ภาพประกอบ 3)

จำนวนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งตามกลุ่มสภาพการบริหารจัดการ



กลุ่ม A หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ และช่วยเหลือให้บริการสถานศึกษาได้ในระดับที่พึงพอใจ
กลุ่ม B หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควร ขาดแคลนบางรายการ แต่ยังสามารถบริหารจัดการและให้บริการสถานศึกษาได้
กลุ่ม C หมายถึง กลุ่มที่มีความขาดแคลนหลายด้าน ต้องการความช่วยเหลือ และควรให้การช่วยเหลือเร่งด่วน
กลุ่ม D หมายถึง กลุ่มที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เพื่อให้มีการบริหารจัดการและบริการแก่สถานศึกษาได้

ภาพประกอบ 3 กราฟแสดงการจัดกลุ่มสภาพการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่มา: สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2547).*การติดตามการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. หน้า 7

2.1 กลุ่ม A (มีสภาพการบริหารงานทั้ง 5 ข้อ) หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการและช่วยเหลือให้บริการสถานศึกษาได้ในระดับที่พึงพอใจ มีจำนวน 151 เขต

2.2) กลุ่ม B (มีสภาพการบริหารงานมากกว่า 3 ข้อ แต่ไม่ถึง 5 ข้อ) หมายถึงกลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควรขาดแคลนบางรายการแต่ยังสามารถบริหารจัดการและให้บริการสถานศึกษาได้ มีจำนวน 17 เขต

2.3) กลุ่ม C (มีสภาพการบริหารงานน้อยกว่า 3 ข้อ)หมายถึงกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือขาดแคลนหลายด้าน ควรให้การช่วยเหลือเร่งด่วน มีจำนวน 6 เขต

2.4) กลุ่ม D (ควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและบริการสถานศึกษาได้) มีจำนวน 1 เขต

2.2 การติดตามและประเมินผลของสำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล ได้ผลการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล กระทรวงศึกษาธิการ. 2547: 1- 22)

2.2.1. เขตพื้นที่การตรวจราชการกรุงเทพมหานคร และในพื้นที่เขตตรวจราชการที่ 1 พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 เขตพื้นที่ ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (Bench Mark ร้อยละ 80) ด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลสัมฤทธิ์ทุกด้านทุกเขตพื้นที่คิดเป็นร้อยละ 100

2.2.2. เขตตรวจราชการที่ 2

มีผลการตรวจโดยสรุป ดังนี้

1) ความพร้อมด้านกายภาพและการบริหาร เขตพื้นที่การศึกษา 1 มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ แต่มีภารกิจมากกว่าเขตพื้นที่อื่น ๆ เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายงานในฐานะผู้แทนของกระทรวงหลายด้าน และยังมีความต้องการงบประมาณสนับสนุนในส่วนนี้อยู่ รวมถึงงบประมาณค่าสาธารณูปโภคสำหรับสำนักงานและสถานศึกษาด้วย เขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 และ 3 อาคารสถานที่คับแคบไม่เพียงพอกับจำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในสภาพชำรุด อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยียังไม่พร้อมในประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสารและการบริการ โดยเฉพาะสถานศึกษาที่อยู่ห่างไกล แต่ผู้บริหาร บุคลากรและชุมชนในเขตพื้นที่ให้ความร่วมมือส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของเขตพื้นที่อย่างดี

2) ความพร้อมด้านบุคลากร บุคลากรส่วนใหญ่มีความตั้งใจปฏิบัติงานและให้ความร่วมมือ แม้จะยังไม่มั่นคงในสถานภาพ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แต่ในเขตพื้นที่ 2 และ 3 มีความขาดแคลนบุคลากรในบางกลุ่มงาน ควรได้รับการพัฒนาตามกรอบและภารกิจใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรผู้บริหารนอกสถานศึกษาซึ่งได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กังวลเกี่ยวกับตำแหน่งของตนเอง ในเรื่องนี้กระทรวงศึกษาธิการได้แก้ปัญหาโดยจะกำหนดไว้ในกฎ ก.ค.เพื่อการเข้าสู่ตำแหน่งต่อไป

3) การตรวจราชการทุกครั้งได้เน้นย้ำนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงศึกษาธิการให้บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาได้ทราบและให้นำนโยบายลงสู่ภาคปฏิบัติอย่างแท้จริง

4) บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ต้องการให้เร่งรัดกฎหมายการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกมามีผลบังคับใช้โดยเร็ว

5) ผลการประเมินการบริหารงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 10 เขตของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ และด้านผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ในด้านปัจจัยควรได้รับการสนับสนุนโดยเฉพาะงบประมาณด้านวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์เทคโนโลยีและการสื่อสาร การปรับปรุงสำนักงานที่ใช้ปฏิบัติงาน

2.2.3. เขตตรวจราชการที่ 3

ผลการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจันทบุรี ระยอง และสระแก้ว พบว่าการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมทุกสำนักงานมีความพร้อมทางด้านกายภาพ หากได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อบริหารจัดการครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร และยานพาหนะจะทำให้การปฏิบัติงานสนับสนุนสถานศึกษาในเรื่องการนิเทศ การพัฒนาบุคลากร และการหมุนเวียนสื่อการเรียนการสอน

ข้อเสนอแนะ

1) ด้านบุคลากร การเปลี่ยนถ่ายบุคลากรตามโครงสร้างใหม่ ควรเร่งพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถการปฏิบัติงานและเสริมสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานตามรูปแบบการบริหารการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จะส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการจัด

ศึกษา ดูงาน และฝึกทักษะลักษณะ Coachingจากผู้รู้ /ผู้เคยปฏิบัติงานระดับจังหวัด เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เคยชินกับการปฏิบัติงานระดับอำเภอสำหรับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอและจังหวัด ปัจจุบันยังไม่มีความชัดเจนทั้งตำแหน่งและบทบาท หน้าที่ในการปฏิบัติงานจึงควรเร่งรัดจัดประชุม ชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก แนวทางการแก้ไขตามลักษณะของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อม

3) สถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 30 คนและ คุณภาพการศึกษาต้องเร่งปรับปรุงมากที่สุดหากสภาพแวดล้อมมีสถานศึกษาระดับเดียวกันตั้งอยู่ใกล้เคียงกันควรดำเนินการยุบเพื่อไปรวมกับสถานศึกษาใกล้เคียง โดยใช้จิตวิทยาชุมชนเป็นหลักการสร้างความเข้าใจ "การพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่บุตรหลาน" ต่อผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และการยุบดังกล่าวไม่สร้างความเดือดร้อนต่อผู้ปกครองและนักเรียน โดยให้การสนับสนุนค่าพาหนะหรือบริการรถรับส่ง

4) สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีปัจจัยสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร สื่อการเรียนการสอน การบริการทางการศึกษาไม่เพียงพอ ควรดำเนินการแก้ไขตามเหตุแห่งปัญหา 4 ประการ

(ก) ด้านบริการ ใช้กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาลักษณะเครือข่าย/พันธมิตรร่วมกับสถานศึกษาอื่นที่มีความพร้อมในแต่ละปัจจัย อาทิ แลกเปลี่ยนครูที่สอนเก่งมาเป็นวิทยากรอบรมเทคนิคการสอน การพัฒนาสื่อ การวัดผล ประเมินผลในวันหยุดราชการและมีค่าตอบแทนให้เป็นพิเศษ

(ข) ด้านบุคลากร ควรปรับรูปแบบจัดการศึกษาเป็น "ฐานการเรียนรู้" หรือใช้สื่อการเรียนรู้ทางไกลเพื่อจัดการเรียนการสอนได้หลายฐานในเวลาเดียวกัน รวมทั้งเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะเรื่องมาเป็นวิทยากรประจำฐานการเรียนรู้ จะสามารถบรรเทาปัญหาขาดแคลนครูผู้สอนลงได้ระดับหนึ่ง

(ค) ด้านคุณภาพและงบประมาณจัดการศึกษา ควรเน้นการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีคุณภาพและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขณะเดียวกันศึกษานิเทศก์ควรลงไปแนะนำ ดูแลจัดการศึกษาอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งวิจัยเชิงปฏิบัติการ "การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กอย่างไรให้มีคุณภาพ"

(ง) ขวัญกำลังใจครูผู้สอน เร่งส่งเสริมในเรื่องการพิจารณาโควตาความดีความชอบให้กับครูมากว่าบุคลากรทางการศึกษา ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีคุณภาพ จัดตั้งศูนย์พัฒนาสื่อ อุปกรณ์การศึกษา คลังข้อสอบ เป็นการแบ่งเบาภารกิจการเตรียมการสอน และละเว้นมอบภารกิจอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการสอนให้ครู

2.2.4. เขตตรวจราชการที่ 4 (ไม่มีการนำเสนอผลการตรวจราชการ)

2.2.5. เขตตรวจราชการที่ 5

เขตตรวจราชการที่ 5 มีผลการตรวจราชการและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ก. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ความพร้อมด้านสถานที่ เขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีปัญหาด้านสถานที่ ที่ใช้ร่วมกับโรงเรียนอาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการและการจัดการเรียนการสอน ควรได้รับการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนงบประมาณ และมีปัญหาสำคัญของทุกเขตพื้นที่การศึกษาได้แก่จำนวนค่าใช้จ่าย ด้านสาธารณูปโภคที่เพิ่มขึ้น ควรส่งเสริมให้มีการออกแบบปรับปรุงอาคารโดยเน้นการประหยัดตลอดจนการเลือกใช้อุปกรณ์ประหยัดไฟฟ้า พร้อมทั้งกำหนดให้มีมาตรการเพื่อการประหยัดอย่างจริงจัง

2) ความพร้อมด้านบุคลากร จำนวนบุคลากรของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษายังแตกต่างกันบ้าง เช่น เขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ทุกจังหวัดมีบุคลากรประมาณ 150 – 170 คนและเมื่อมีการเกลี่ยบุคลากรทำให้หลายเขตมีบุคลากรใกล้เกณฑ์คือ 100 คน ยกเว้นบางเขตพื้นที่การศึกษา เช่น เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3, เขต 6 เขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 เขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 และเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีจำนวนบุคลากรอยู่ประมาณ 75 – 85 คน ซึ่งควรได้รับการเกลี่ยอัตราเพิ่มเติมต่อไป ปัญหาสำคัญที่พบคือการเกลี่ยบุคลากรภายในเขตพื้นที่การศึกษาของกลุ่ม/กลุ่มงานต่าง ๆ ไม่เป็นไปตามสัดส่วนที่เหมาะสมตามโครงสร้างที่ส่วนกลางกำหนด ตลอดจนความเหมาะสมด้านความถนัดของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม/กลุ่มงาน นอกจากนี้ยังพบปัญหาด้านขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีการคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถให้มากที่สุด พร้อมทั้งจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มงานที่จำเป็น เช่น งานด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) งานด้านนิติการ งานด้านการเงิน/งบประมาณ และงานด้านนโยบายและแผนงาน เป็นต้น สำหรับการพัฒนาบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นความร่วมมือระหว่างส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่วนกลางจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน กำหนดหลักสูตรการพัฒนาทุกระดับจัดระบบการพัฒนาบุคลากรระดับผู้นำ และจัดสรรงบประมาณให้เขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติการทั้งนี้อาจให้เขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ พัฒนาบุคลากรโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันจะทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากรได้อีกทางหนึ่ง นอกจากนี้เพื่อการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการเร่งรัดให้เกิดการปฏิบัติตามมาตรการและแนวทางทั้งที่ได้กำหนดไว้แล้วและจะกำหนดใหม่ต่อไป เช่นการโอนไปปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่บุคลากรต้องการและมีความสามารถพร้อมหรือการกำหนดกรอบอัตรากำลังเพิ่มเติมเพื่อสะท้อนปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติจริง เป็นต้น ข้อสังเกตจากการตรวจราชการเห็นว่า การรวมกลุ่มบุคลากรทางการนิเทศ ติดตามและประเมินผลในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาทำให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานอย่างยิ่ง แต่จำนวนบุคลากรในกลุ่มดังกล่าวของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนแตกต่างกันมาก และเป็นสัดส่วนที่ไม่เหมาะสมกับ

จำนวนสถานศึกษา จึงอาจมีการพิจารณากรอบอัตรากำลังเฉพาะในกลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผล โดยคำนึงถึงจำนวนสถานศึกษาที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้การพัฒนาคุณภาพมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) ความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์และยานพาหนะ พบว่าการดำเนินงานประจำของเขตพื้นที่การศึกษาต้องใช้วัสดุสำนักงานจำนวนมากนอกจากนี้ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะที่ได้รับมอบยังไม่เป็นไปตามบัญชีที่คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดได้ดำเนินการไว้ ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลายแห่งขาดแคลน หรือได้รับมอบอุปกรณ์ครุภัณฑ์และยานพาหนะที่ใช้การไม่ได้ เป็นปัญหาด้านค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุง สำหรับพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 มีความขาดแคลนด้านครุภัณฑ์และยานพาหนะมากควรได้รับความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ควรกำหนดกำหนดบัญชีอุปกรณ์ ครุภัณฑ์และยานพาหนะที่เหมาะสมขั้นต่ำให้กับเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมทั้งจัดสรรไปยังเขตพื้นที่การศึกษาที่ขาดแคลนโดยเร่งด่วน

4) ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ พบว่าปัญหาสำคัญคือการขาดอุปกรณ์ที่จำเป็น ขาดบุคลากรและสถานศึกษาขาดความพร้อมในการดำเนินงานในลักษณะเครือข่ายเทคโนโลยีการพัฒนาของเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นที่จะต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหารจัดการ เพราะขอบเขตการให้บริการกว้างขวางมากขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเครือข่ายและสารสนเทศ (ICT) ให้สามารถใช้งานสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจแยกแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีเครือข่ายและสารสนเทศเป็นการเฉพาะ พัฒนาบุคลากรทั้งที่มีอยู่และสรรหาเพิ่มเติมจัดหาอุปกรณ์ที่มีคุณภาพเพียงพอและเร่งพัฒนาคู่สายโทรศัพท์ของสถานศึกษา

5) การบริหารและการกำกับดูแลสถานศึกษา พบว่าสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจทำให้ผู้ปกครองบางส่วนไม่ส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ปกครองนำนักเรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับติดตามไปทำงานรับจ้างภาคเกษตรกรรมในต่างถิ่นเป็นระยะเวลานานและบางส่วนออกกลางคัน ซึ่งสถานศึกษาไม่สามารถติดตามได้สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของเขตตรวจราชการที่ 5

ปัญหาด้านความแตกต่างของคุณภาพการศึกษาระหว่างสถานศึกษา ซึ่งควรได้รับการแก้ไขอย่างเป็นระบบกล่าวคือควรเร่งรัดให้มีการจัดทำข้อมูลรายบุคคลของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการทุกคนพร้อมทั้งเพิ่มช่องทางการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษา พัฒนาระบบการถ่ายโอนผลการเรียนรู้และการส่งต่อผู้เรียนทั้งในระบบนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้เกิดประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาคุณภาพควรส่งเสริมสนับสนุนมาตรการต่าง ๆ ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการอยู่อย่างจริงจัง และส่งเสริม ให้เขตพื้นที่การศึกษานำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลยิ่งจะทำให้มองปัญหาได้ชัดเจนและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการสนับสนุนด้านงบประมาณและการติดตามประเมินผลการพัฒนาคุณภาพอย่างใกล้ชิด

6) การดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วน พบว่าปัญหาการอ่านออกเขียนได้ และปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กมีอยู่จำนวนมาก

2.2.6. เขตตรวจราชการที่ 6 (ไม่มีการนำเสนอผลการตรวจราชการ)

2.2.7. เขตตรวจราชการที่ 7

เขตตรวจราชการที่ 7 ได้ตรวจราชการเกี่ยวกับ “นโยบายส่งเสริมนักเรียน นักศึกษามีรายได้ระหว่างเรียนจากอาชีพที่เหมาะสม” พบว่า สถานประกอบการหรือหน่วยงานในพื้นที่ที่จะรองรับการจ้างงานนักเรียนมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน และนักเรียนระดับ ม.ปลาย ไม่มีทักษะทางอาชีพเด่นชัด จึงไม่ได้รับการตอบรับจากตลาดแรงงาน

2.2.8. เขตตรวจราชการที่ 8

เขตตรวจราชการที่ 8 ประกอบด้วยจังหวัดอุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร ตาก และสุโขทัยตรวจราชการการเตรียมความพร้อมเข้าสู่เขตพื้นที่การศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 8 ปรากฏผลในภาพรวม ดังนี้

1) เรื่องสถานที่ทำงานทุกเขตมีความพร้อมตามศักยภาพที่มีอยู่ จะมีปัญหาอยู่บ้างในในเขต 2 และเขต 3 และเรื่องของการจัดสรรครุภัณฑ์ของการเกลี่ยลงไปยังเขตต่าง ๆ

2) บางพื้นที่เป็นเขตที่ทุรกันดาร เช่น เขต 2 จังหวัดตากมีความห่างไกลมากการเดินทางไม่สะดวกต้องอาศัยเครื่องมือสื่อสาร ควรมีอุปกรณ์เช่น วิทยุสื่อสาร หรือ Internet แต่ขาดสายโทรศัพท์อีก คงต้องใช้แบบไร้สายเป็นจานรับจากดาวเทียมน่าจะได้ดี

3) ข้อเสนอแนะ

(ก) ควรสร้างความเข้าใจให้บุคลากรที่จะมีการยุบ การย้ายให้มีความเข้าใจตรงกันเข้าใจร่วมกันได้ให้เป็นแรงที่จะบริหารงานให้ก้าวหน้าต่อไป อาจจะมีบ้างที่ไม่สบายใจ แต่เป็นเรื่องปกติของการทำงานในที่ทำงานใหม่

(ข) ควรสร้างความเข้าใจกับชุมชนและสาธารณะ โดยนำสื่อทางไกลมาใช้ เช่น จัดรายการวิทยุ การใช้สื่อมวลชนในท้องถิ่น และการใช้หอกระจายข่าวให้ทั้งครูและประชาชนได้รับรู้เท่ากัน

(ค) ประเด็นหนึ่งที่ได้พบข้อมูลว่าเด็กจบ ป. 6 แล้วเรียนต่อมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1) แล้วอ่านหนังสือไม่ออก ซึ่งเป็นปัญหาของโรงเรียนมัธยมหลายโรงในเรื่องนี้ แต่ละเขตควรจะมีแนวทางและหาทางแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ และได้มอบให้ทุกเขตมีการสำรวจข้อมูลพร้อมทั้งหาทางที่จะแก้ปัญหาต่อไป

(ง) การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็น ควรเป็นช่วงที่ต้องดำเนินการให้บุคลกรทุกคน

2.2.9. เขตตรวจราชการที่ 9

เขตตรวจราชการที่ 1 ได้ตรวจเยี่ยมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชุมผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด หัวหน้ากลุ่มทุกกลุ่มในสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์และแพร่ ได้รับทราบความก้าวหน้า ความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะดังนี้

1) ด้านบุคลากร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขต 2 มีบุคลากรไม่ถึง 100 คน แต่บุคคลกร ในเขต 1 มีเกิน 200 คน ควรรีบเกลี่ยอัตราให้ข้าราชการเหล่านี้

2) งบประมาณ ควรจัดงบประมาณในการซ่อมรถยนต์ให้สำนักงานเขตพื้นที่ที่ห่างไกล และกันดาร เพราะรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นรถเก่าที่ใช้มาเป็นเวลานานแล้ว สภาพรถไม่เหมาะแก่การนำไปใช้ในพื้นที่กันดาร

3) ข้อเสนอแนะ

(ก) การปฏิบัติงานของหน่วยงาน สถานศึกษา ให้ยึดนโยบายของรัฐบาลทั้ง 12 ข้อ เป็นหลักและสร้างจุดเด่นต่างๆของหน่วยงาน สถานศึกษาให้เข้มแข็งควบคู่กันไปด้วย

(ข) ให้จัดระบบข้อมูล สารสนเทศให้ถูกต้อง และทันสมัย สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำลงเว็บไซต์ของสำนักงานด้วย

(ค) ควรหาความรู้เรื่องนิติบุคคลของสถานศึกษา ให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย

(ง) การป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด ควรดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง หมั่นสดับตรับฟัง ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ อย่าประมาทเพราะอาจจะกลับมาสร้างปัญหาใหม่ขึ้นได้

4) ปัญหาและข้อเสนอแนะที่ควรจะดำเนินการโดยเร่งด่วนมีดังนี้

(ก) ครุภัณฑ์ที่ใช้ในสำนักงาน ไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่ เขต 1 และเขต 2 เพราะได้รับของเก่าๆที่หมดอายุการใช้งานจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หรือสำนักงานอื่นที่โอนมาอยู่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจะได้จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้เป็นกรณีพิเศษ เป็นการด่วน

(ข) การเกลี่ยบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่เขต 1 ไปสำนักงานเขตพื้นที่ เขต 2 และเขต 3 ควรรีบดำเนินการและควรรีบส่งตัวข้าราชการครูช่วยราชการไปปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อให้หน่วยงานที่ขาดแคลนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสรุปผลการตรวจราชการ

2.2.10. เขตตรวจราชการที่ 10 (ไม่มีการนำเสนอผลการตรวจราชการ)

2.2.11. เขตตรวจราชการที่ 11

เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วยจังหวัดกระบี่ ภูเก็ต ชุมพร นครศรีธรรมราช พังงา ระนอง สุราษฎร์ธานี ประจำงวดที่ 1 ของปีงบประมาณ 2546 มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะดังนี้

1) ความพร้อมด้านกายภาพ อาคาร สถานที่ ของสำนักงานเขตพื้นที่ อาคารห่างไกลกันเขตพื้นที่การศึกษา 2, 3, 4 ส่วนใหญ่อาคารไม่เพียงพอ

2) ความพร้อมด้านบุคลากร เขตพื้นที่การศึกษาที่ 1 และจังหวัดที่มีเขตเดียวจะมีบุคลากรเกิน จังหวัดที่มีหลายเขตพื้นที่ เขตพื้นที่ 1 ยังมีปัญหาด้านวัฒนธรรมการทำงานมากและการไม่ยอมรับซึ่งกันและกันอยู่ เพราะมีหัวหน้างานจากหลายฝ่าย และยังไม่สามารถดำเนินงาน

วิชาการต่อเนื่องได้ ต้องเสียเวลา ด้านการจัดบุคลากรลงกลุ่มงาน และมีภาระงานด้านการเงิน วัสดุ อุปกรณ์ คุรุสภา เอกชน สำหรับเขตพื้นที่ 2-4 ส่วนใหญ่ขาดบุคลากร

3) ปัญหาและข้อสังเกต

(ก) จังหวัดที่มีหลายเขตพื้นที่ เขตพื้นที่ 1 จะมีปัญหาด้านการจัดบุคลากรลงตามภารกิจ และยังไม่สามารถเริ่มดำเนินงานตามภารกิจได้ ในขณะที่ เขตพื้นที่ 2, 3 และ 4 ซึ่งมีสภาพขาดแคลนกว่า

(ข) บุคลากรด้านการนิเทศ เขตพื้นที่ 1 มีศึกษานิเทศก์จากทั้ง 3 หน่วยงานเดิมรวมอยู่กันจำนวนมากทำให้เขตพื้นที่ 2,3 และ 4 ขาดอัตรากำลังด้านนี้ และส่วนใหญ่เป็นศึกษานิเทศก์ระดับประถมศึกษา ในการจัดระบบการคัดเลือกใหม่ควรสร้างศึกษานิเทศก์ระดับมัธยมศึกษาหรือ วิชาเฉพาะได้ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้ อย่างจริงจัง

4) ข้อเสนอแนะ

(ก) เนื่องจากบุคลากรมาจากหลายสังกัด มีวัฒนธรรมในการทำงานต่างกัน จึงควรจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกัน กำหนดเป็นแนวปฏิบัติทุกภารกิจ/กิจกรรมที่ชัดเจน เผยแพร่ให้ทุกฝ่าย ทุกสถานศึกษา ทุกคนทราบ

(ข) พัฒนาระบบสารสนเทศของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีระบบข้อมูลและดัชนีชี้วัดที่เป็นปัจจุบัน ครบถ้วน และข้อมูลนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนที่ประสบผลสำเร็จและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาผู้เรียน

(ค) พัฒนาระบบนิเทศการศึกษา และศึกษานิเทศก์ ให้สามารถนิเทศตามสภาพปัญหาและการร้องขอจากสถานศึกษาได้โดยเฉพาะด้านหลักสูตร การเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนานวัตกรรมการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.2.12. เขตตรวจราชการที่ 12 (ไม่มีการนำเสนอผลการตรวจราชการ)

3. การศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ของสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสอบถามจากสถานศึกษาทั่วประเทศเกี่ยวกับการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2548: 1-28)

3.1 เขตพื้นที่การศึกษามีขนาดใหญ่มากเกินไป ระยะทางไกล ดูแลไม่ทั่วถึง จำนวน 165 เขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การสื่อสารล่าช้า ไม่ชัดเจน จำนวน 110 เขตพื้นที่การศึกษา

3.3 จำนวนสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามีมาก ดูแลไม่ทั่วถึง จำนวน 105 เขตพื้นที่การศึกษา

3.4 การคมนาคมไม่สะดวก เดินทางลำบาก เสียเวลา จำนวน 101 เขตพื้นที่การศึกษา

3.5 เขตพื้นที่การศึกษามีน้อย ควรเพิ่มเขต จำนวน 75 เขตพื้นที่การศึกษา

3.6 เขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างทางด้านลักษณะพื้นที่ สังคม วัฒนธรรม จำนวน 30 เขตพื้นที่การศึกษา

3.7 สถานที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่อยู่ศูนย์กลาง จำนวน 27 เขตพื้นที่การศึกษา

3.8 เขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานโดยขาดระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 37 เขตพื้นที่การศึกษา

3.9 ขาดการประสานงานที่ดี จำนวน 37 เขตพื้นที่การศึกษา

3.10 การจัดระบบเครือข่ายการติดต่อสื่อสารยังไม่ครอบคลุมสถานศึกษา จำนวน 32 เขตพื้นที่การศึกษา

3.11 ระบบการบริหารเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เอื้อต่อการให้บริการ ไม่ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษา จำนวน 24 เขตพื้นที่การศึกษา

3.12 การบริหารยังไม่กระจายอำนาจให้สถานศึกษา จำนวน 22 เขตพื้นที่การศึกษา

3.13 บุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนมาก มีความไม่ชัดเจนในการแบ่งภาระงาน จำนวน 19 เขตพื้นที่การศึกษา

3.14 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ จำนวน 14 เขตพื้นที่

3.15 การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาภายในจังหวัดมีความไม่เหมาะสม จำนวน 73 แห่ง

นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการของกระทรวงศึกษาธิการที่มีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผลการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในที่ผ่านมาดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2546: 1) เลขาธิการสภาการศึกษา เปิดเผยว่า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) ได้จัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาในรอบ 4 ปี หลังจากที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ โดยวิเคราะห์ผลการประเมินเป็น 3 ด้าน พบว่า ด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับอนุบาลทำได้ถึง 90% แต่ผู้เข้าเรียน ม.ปลายยังจัดได้เพียง 60% ซึ่งถือว่าน้อยเมื่อเทียบกับประชากรในกลุ่มอายุ 15-17 ปี ส่วนเด็กที่มีความสามารถพิเศษแม้ในปีนี้จะมีเด็กประสบความสำเร็จจากการแข่งขันโอลิมปิกวิชาการแต่ก็ยังอยู่ในวงจำกัดเพราะเป็นเด็กที่อยู่ในโรงเรียนเกรดเอของประเทศจึงควรขยายการดำเนินการให้กว้างขวางมากขึ้น สำหรับระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษายังมีปัญหาการกระจุกตัวของสถานศึกษาในเขตเมือง ส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทางเลือกโดยครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการยังมีความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย เพราะยังไม่มีการประกาศกฎกระทรวงหรือการให้เงินอุดหนุน ส่วนการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังไม่แล้วเสร็จ

นอกจากนี้ รุ่ง แก้วแดง (2546: 1)ได้กล่าวว่า ด้านคุณภาพการศึกษาหลังประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีการดำเนินงานต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมครู แต่ทั้งหมดเป็นความสำเร็จเชิงปริมาณโดยครู 80% ได้รับการฝึกอบรม แต่ผลเชิงพฤติกรรมในชั้นเรียนพบว่าครูยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน ครูยังขาดความมั่นใจในหลักสูตรสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนป.6 ม.3 ในวิชาพื้นฐาน ได้แก่ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และเด็กยังมีปัญหาเรื่องความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ส่วนด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาพบว่า อัตราการออกกลางคันยังสูง การจัดสรรงบประมาณกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย กระบวนการจัดสรรงบฯมีขั้นตอนยุ่งยาก ผู้จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษายังไม่สนองตอบต่อตลาดแรงงาน ไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และหลังจากการเข้าสู่โครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางมีภารกิจที่ชัดเจนขึ้น มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา แต่การบริหารงานในเขตพื้นที่พบว่ามีประมาณ 40 เขต ยังมีปัญหาเรื่องสถานที่ทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ส่วนโรงเรียนมีความพอใจในโครงสร้างใหม่ที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้จากการติดตามประเมินผลการปฏิรูปประมาณ 80 ประเด็น พบว่า 30% มีความก้าวหน้ามาก 50% ก้าวหน้าปานกลาง และ 20% ก้าวหน้าน้อย อาทิ การระดมทรัพยากรลงทุนเพื่อการศึกษา เป็นต้น

เกียรติชัย พงษ์พาณิชย์ (2546: 1) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศลดน้อยลงเป็นผลมาจากได้เกิดความล้มเหลวในการพัฒนาการศึกษา ได้มีการพบว่า คุณภาพในการศึกษาของเด็กไทยเมื่อเทียบกับเด็กชาติอื่นแล้ว ไม่อาจเทียบคุณภาพกับเขาได้ จุดวิกฤตินี้เอง ที่ทำให้เกิดการตื่นตัวมากขึ้น และหันมาให้ความสำคัญเร่งด่วน ด้านการศึกษาของชาติมากขึ้นปัญหาหลักของการศึกษามี 4 เรื่อง คือ 1) ปัญหาด้าน Planning and Management 2) ปัญหาด้านความเสมอภาค (Equality) 3) ปัญหาด้านคุณภาพ (Quality) และ 4) ปัญหาเรื่องการใช้ทรัพยากรการศึกษาอย่างสูญเปล่า (Wastage in Education) ขณะนี้ปัญหาทั้งสี่ปัญหานี้ได้ขยายในแนวลึกลงไป เช่น ด้านคุณภาพทั้งของครูและนักเรียน เป็นต้น และปัญหาทั้งหมดยังเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งจะต้องแก้ไขพร้อมกันอย่างเป็นระบบเป็น Package

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547: 1) ประธานคณะทำงานการศึกษา สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศส.) กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านมาอยู่ในช่วงที่ต้องเจอกับเรื่องใหม่ ทั้งโครงสร้างการบริหารงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของอุปสรรคและปัญหาในการปฏิรูปการศึกษาในระดับนโยบาย เพราะเมื่อเปลี่ยนผู้นำ ยุทธศาสตร์การทำงานก็ต้องเปลี่ยนใหม่ ต้องเริ่มต้นใหม่ทำให้ไม่มีความต่อเนื่องนอกจากนี้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรก็ไม่เพียงพอ แม้จะเป็นกระทรวงที่ได้รับงบประมาณถึง 2 แสนล้าน สูงกว่ากระทรวงอื่นๆ แต่การจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวให้นักเรียนสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ก็ถือเป็นจำนวนที่น้อยไม่เพียงพอซึ่งจะเห็นได้จากคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนทั่วไป ทั้งยังจะอุดหนุนเพิ่มเป็น 14 ปี และยังมีความซับซ้อนไม่ชัดเจน เช่นเรื่องการกระจายอำนาจ มีการกำหนดให้โอนการจัด

การศึกษาให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เรื่องงบประมาณและการเตรียมความพร้อมก็ยังไม่ชัดเจน

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ (2545: 1) อดีตเลขาธิการ สปศ. กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาจะสำเร็จหรือไม่ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานตั้งแต่ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่ และระดับโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ซึ่งไม่แน่ใจว่า ศธ. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองมากน้อยเพียงใด หากไม่เข้าใจเคยชินกับการสั่งการให้เขตพื้นที่ทำอะไรเขตพื้นที่ก็ต้องทำตาม ดังนั้น ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรรมการทำงานก่อน

อนุช อาภาภิรม (2547: 1) ในฐานะหัวหน้าโครงการข่าวสารทิศทางประเทศไทยได้ประมวลวิเคราะห์ สังเคราะห์สถานการณ์ด้านการศึกษาไว้ดังนี้ การประกาศเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต และการให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล มีปัญหาในเชิงปฏิบัติไม่น้อย นับตั้งแต่เรื่องคุณภาพของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนที่ค่อนข้างห่างกัน ไปจนถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ แม้การปฏิรูปกฎหมายก็เกิดปัญหาความบกพร่อง อุปสรรคสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่

1. ขาดความเป็นเอกภาพในกลุ่มชนชั้นนำว่าจะปฏิรูปการศึกษาไปเพื่ออะไร สิ่งที่ตามมาก็คือความขัดแย้ง การวิ่งเต้น และการพยายามรักษาอำนาจและผลประโยชน์ของกลุ่มพวก เหล่านี้ทำให้เกิดความล่าช้า หรือมีความคิดริเริ่มใหม่ เช่น โครงการโรงเรียนในฝันซึ่งจางหายไปตามผู้ริเริ่ม

2. ความไม่พร้อมด้านต่างๆ ทั้งครู บุคลากรทางการศึกษา รวมไปถึงวัสดุอุปกรณ์การศึกษา

3. พื้นฐานทรัพยากรบุคคลด้านการศึกษาค่อนข้างต่ำ เช่น เมื่อเทียบกับด้านสาธารณสุข ส่วนหนึ่งเกิดจากการละเลยมานาน ผลตอบแทนต่ำ ครูจำนวนมากมีหนี้สิน ต้องประกอบอาชีพเสริม รวมทั้งการสอนพิเศษ และครูจำนวนไม่น้อยเข้าไปเกี่ยวข้องกับวงการเมือง ตลอดจนมีการเมืองค่อนข้างสูงในวงการศึกษา เหล่านี้เป็นอุปสรรคในการยกมาตรฐานวิชาชีพ

4. การมีส่วนร่วมของชุมชนอันเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปมีน้อยมาก และไม่ได้รับการสนับสนุนมากนัก

5. ลักษณะอนุรักษ์นิยมในวงการศึกษาค่อนข้างสูง การเรียนการสอนในห้องเรียนค่อนข้างห่างกับความเป็นจริงในสังคม การสนับสนุนระบบอาวุโสในสถาบันการศึกษา การเบนกิจกรรมของนิสิต นักศึกษาไปในด้านสนุกบันเทิงฟุ่มเฟือยตามลัทธิบริโภคนิยม การส่งเสริมการแข่งขันแบบลัทธิปัจเจกชน ล้วนลดทอนสำนึกสาธารณะเพื่อส่วนรวม

จาตุรนต์ ฉายแสง (2546: 1) ได้เสนอขอความเห็นชอบในข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา 5 ด้าน ทั้งนี้ เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่ยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างและยังไม่มีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานในหลายเรื่อง โดยให้กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งรัดดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และมาตรการเร่งด่วนดังกล่าว ให้บังเกิดผลโดยเร็ว และให้รายงานให้ ครม.ทราบเป็นระยะๆ ดังนี้

1. หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่เกิดผลเท่าที่ควร เนื่องจากภายใต้เงื่อนไขของการใช้หลักสูตรใหม่ ทำให้ความเข้าใจหลายเรื่องในระหว่างผู้ปฏิบัติยังไม่ตรงกัน ประกอบกับโครงสร้างของหลักสูตรใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ มีมาตรฐานกำกับถึง 76 มาตรฐาน

ทำให้ครูไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่บูรณาการกิจกรรมต่างๆ ได้ ไม่มีโอกาสได้พัฒนาทักษะชีวิตให้กับผู้เรียน อีกทั้งระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษายังคงเน้นการสอบเนื้อหาเป็นหลัก จึงส่งผลกระทบต่อการปฏิรูปการเรียนการสอนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การผลิตและพัฒนาครู มีปัญหาสำคัญ คือเรื่องวิกฤตวิชาชีพครู ครูยังอยู่ในฐานะที่ด้อยในสังคม ครูประจำการขาดระบบการพัฒนาที่ดี ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน เกิดความซ้ำซ้อน และไม่ตรงกับความต้องการของครู ในขณะเดียวกันสถาบันผลิตครูยังไม่ปฏิรูปและขาดเอกภาพในการเดินหน้าปฏิรูปร่วมกัน การผลิตครูจึงไม่ตอบสนองความต้องการของการปฏิรูปการศึกษา

3. การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยที่วิถีการเรียนรู้ในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมากและอย่างรวดเร็วเป็นผลจากความก้าวหน้าขององค์ความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้คนในสังคมมีความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความจำเป็นที่แตกต่างกันออกไปและช่วงอายุที่ครอบคลุมตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการต่างๆ ดังกล่าวผลักดันให้เกิดกิจกรรมการศึกษาและแหล่งการเรียนรู้จำนวนมากและหลากหลายขึ้นในสังคม แต่พบว่า ยังมีประชากรจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้าถึงบริการการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ เพราะยังขาดการจัดการความรู้และแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และขาดการส่งเสริมอย่างจริงจังให้ทั่วถึง นอกจากนี้การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ยังไม่เกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เรียนและสังคมตระหนักและมีเจตคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการศึกษา/การเรียนรู้

4. การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขององค์กรต่างๆ พบว่า ยังไม่เกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ด้วยเหตุผลดังนี้

1) เอกชนจัดการศึกษาในระดับการศึกษาพื้นฐานและการอาชีวศึกษาในสัดส่วนที่มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากขาดการส่งเสริมสนับสนุนภาคเอกชนในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

2) ในการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากการจัดทำหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินความพร้อมยังไม่แล้วเสร็จ ในเบื้องต้นพบว่า ร่างกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ยังมีลักษณะที่ไม่เอื้อให้เกิดการถ่ายโอนได้ ซึ่งขณะนี้กำลังดำเนินการอยู่ระหว่างการปรับปรุง

3) การจัดการศึกษาขององค์กรทางสังคมอื่นๆ ที่ดำเนินการได้ดีและมีคุณภาพโดยเฉพาะภาคประชาชนและชุมชน ขณะนี้มีอยู่บ้างแล้ว แต่ยังขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้ขยายตัวได้อย่างกว้างขวาง

4) การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนและเอกชนในมิติต่างๆ ยังไม่เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองต่อการมีส่วนร่วม และยังไม่มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าว

อดิศัย โพธารามิก (2547: 15) กล่าวว่า หลังจากที่มีการปรับปรุงเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าทั้ง 175 เขต ยังอ่อนด้อยในเรื่องการติดตามประเมินผล และต้องมีการปรับปรุง

คุณภาพในเรื่องของข้อมูล การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น การส่งข้อมูลจากโรงเรียนต่าง ๆ เข้ามายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเป็นไปในลักษณะของการออนไลน์ ในความคิดของตนเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีการปรับตัวเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะยังไม่ค่อยมีความเข้าใจกับระบบการทำงานแบบใหม่นี้

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2546: 6), (2547: 1) กล่าวว่า ผลสอบความรู้ความสามารถของนักเรียนพบว่า มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 300 แห่ง ที่มีสหสัมพันธ์คะแนนมาตรฐานจีพีเอต่ำกว่าเกณฑ์ 0.4 และมีโรงเรียน 473 แห่ง คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 25% และโรงเรียนกว่า 14,000 แห่ง ที่คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 50% การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีปัญหาและอุปสรรคหลายประการทำให้กระทรวงศึกษาธิการทราบว่าอะไรที่เป็นจุดอ่อน และอะไรที่เป็นจุดแข็ง ปัญหาที่ควรเร่งแก้ไข คือการมีส่วนร่วมที่ควรจะทำให้ชัดเจนได้อย่างไร และในเรื่องของคุณภาพการศึกษาเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องแก้ไข

ปรัชญา เวสารัชช์ (2547: 13) กล่าวว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง สำนักงานเขตพื้นที่ต้องมีอำนาจในการจัดการศึกษาได้เต็มที่มิใช่รับแต่นโยบาย มาตรฐาน เกณฑ์ มาบริหาร และต้องมีความรับผิดชอบต่องานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่เข้าใจในเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แท้จริง

อมรวิชช์ นาครทรรพ (2548: 1) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ค่อนข้างล้มเหลว บางเรื่องก็สร้างปัญหาใหม่ๆ ขึ้นมาอีก ยิ่งเรื่องของครูถือเป็นเจตนารมณ์สำคัญที่สุด ก็ไม่สามารถดำเนินการ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมแม้ว่าจะผลักดัน พ.ร.บ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษาออกมาได้ก็ตามการกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นเรื่องที่รัฐบาลต้องทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศมีความมั่นใจในอำนาจหน้าที่ของตนเอง แต่การบริหารงานที่ผ่านมายังสั่งการจากส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ อำนาจอยู่ที่ตัว รมว.ศึกษาธิการ ส่วนเรื่องการเรียนการสอนที่ต้องการให้เด็กเก่ง ดี มีสุข หรือการให้เด็กเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ยังไม่คืบหน้าเท่าที่ควร แม้ว่าโรงเรียนหลายแห่งจะปรับรูปแบบการเรียนการสอนดีขึ้น แต่หากมองในภาพรวมจะพบว่ามีความขัดสนและขาดแคลนอีกมาก แม้จะมีการดำเนินโครงการโรงเรียนในฝันแต่ก็มีส่วนน้อยเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของหน่วยงานนักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จะพบว่า ปัจจุบันนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบปัญหาหลัก ๆ ดังนี้

1. ปัญหาด้านอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความไม่พร้อมในเรื่องอาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ การคมนาคม

2. ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ ความขาด/เกินของบุคลากร ความไม่ชัดเจนในตำแหน่ง บทบาทและหน้าที่ ไม่เปลี่ยนวัฒนธรรม และกระบวนการทัศน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนในตำแหน่ง บทบาท และหน้าที่ ปริมาณสถานศึกษาในความรับผิดชอบมาก ระยะทางระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาอยู่ห่างไกลกันมาก

4. ปัญหาคุณภาพครูและนักเรียน ได้แก่ ครูไม่เปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการเรียนการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตกต่ำ

5. ปัญหาด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณล่าช้า และไม่เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษา

6. ปัญหาในเรื่องของการกระจายอำนาจ ได้แก่ การรวมศูนย์อำนาจในส่วนกลาง การขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่สามารถดำเนินการได้ การมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนและเอกชนในมิติต่างๆ ยังไม่เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ และการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขององค์กรต่างๆ ที่มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากขาดการส่งเสริมสนับสนุนภาคเอกชนในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

3. ความเข้มแข็งขององค์การ

จอห์น พี คอทเทอร์ (John P. Kotter.1996: 161 – 173) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้น จำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency) หลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ จะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation process) อย่างฉับพลัน ผู้บริหารต้องสามารถมองทั้งปัญหา (Problems) โอกาส (Opportunities) และบรรทัดฐาน (Norms) โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) และข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน (Financial accounting) ตลอดจนข้อมูลทางด้านลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) พนักงาน (Employees) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) การพัฒนาของเทคโนโลยี (Technological developments) และผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial results)

ในทศวรรษที่ผ่านมาองค์การจำนวนมากได้ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับแนวใหม่ (New performance feedback systems) โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มจะมุ่งที่การพัฒนาระบบที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Corporate cultures) ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการสร้างบรรทัดฐานที่ให้บุคคลได้มีการแสดง

ความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการลงโทษและการประเมินผลคนที่เสนอความคิดที่ผิดพลาด ลดการสนทนาที่ไม่ซื่อตรง โดยปกติจะมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ

การมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็วก็เพื่อสนับสนุนให้องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายและสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงาน (Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลงรูปองค์การ (Transformations) เป็นระยะ

บุคคลเพียงคนเดียวแม้ว่าจะมีความเป็นเลิศมากเท่าใดก็ตาม ก็ไม่มีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขัน (Competitor) ลูกค้า (Customer) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลจะสามารถสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก โดยลำพังเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม

การเลือกผู้บริหารสามารถเลือกได้จากผู้มีความสามารถในแต่ละทีมงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นตำแหน่งสำคัญที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

3. มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ (People who can create and communicate vision) ในศตวรรษที่ 20 การพัฒนาวิชาชีพทางด้านธุรกิจในชั้นเรียนจะมีลักษณะ 1) มุ่งที่การบริหารจัดการ (Management) โดยสอนให้รู้ถึงวิธีการวางแผน การทำงบประมาณ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุม และการแก้ปัญหาทางธุรกิจ 2) ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

เนื่องจากการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมุ่งที่การคงสภาพเดิม (Status quo) และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในศตวรรษที่ 21 องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่มีทักษะให้มากขึ้น ถ้าองค์การปราศจากผู้นำที่มีทักษะ รวมทั้งวิสัยทัศน์ (Vision) การสื่อสาร (Communication) และการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งต้องเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลงแล้ว การแปรรูปองค์การก็จะไม่เกิดขึ้น หรือไม่รวดเร็วพอที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้

องค์การที่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดมักจะทำลายความเป็นผู้นำอยู่เสมอ เนื่องจากไม่ยอมให้แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น เปลี่ยนแปลง หรือทดลองปฏิบัติ ในระบบราชการที่ยึดติดกับระเบียบจะทำให้ขาดตัวแบบบทบาท (Role model) ในการสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำ เนื่องจากบุคคลอาจจะถูกลงโทษถ้าทำเกินหน้าที่ หรือทำสิ่งที่ท้าทายผิดกฎระเบียบ ในองค์การแบบนี้จึงมีแนวโน้มที่จะกดดันบุคคลที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำ และสอนพนักงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบราชการ (Bureaucratic management) คือรับฟังและปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

องค์การที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะมีลักษณะพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาความเป็นผู้นำจะต้องการองค์การที่มีโครงสร้างตามแนวนอน (Flat organization) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง และวัฒนธรรมที่เผชิญความเสี่ยงมากขึ้น พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และช่วยให้พนักงานก้าวหน้าด้วยวิธีการลองผิดลองถูก (Trial and error) จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) ให้ใช้ความพยายามเป็นเวลาหลายพันชั่วโมงเพื่อเกิดความสำเร็จ

4. มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงความรู้สึกและความคิดของพนักงานทุกคน ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่างให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ลักษณะหลายประการขององค์การที่จำเป็นต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมอบอำนาจให้พนักงาน ซึ่งต้องอาศัยสายการบังคับบัญชาในแนวราบ (Flat hierarchy) มีความเป็นระบบราชการน้อย พอใจที่จะเสี่ยงมากขึ้นและมีการมอบอำนาจที่แน่นอน ปัจจุบันนี้องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ซึ่งดำเนินการในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการนำ (Leading) ไม่ใช่การจัดการ ซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

5. มีการบริหารจัดการโดยการมอบหน้าที่ให้เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated management for excellent short-term performance) นักวิชาการได้พยากรณ์ธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 ว่า ทุกคนจะให้ความสำคัญที่วิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจ เนื่องจากองค์การที่ได้กล่าวถึงนี้มีการมอบอำนาจหน้าที่ไปยังระดับล่างเป็นอย่างมาก โดยเกิดความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหมายความว่าพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจจะสามารถจัดการกับงานที่เขาได้รับมอบให้ กล่าวคือโดยพวกเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียง และได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม ปัจจุบันนี้แม้ว่าเราจะได้พบเห็นว่าพนักงานได้รับมอบอำนาจทางการบริหารจัดการ แต่มักพบว่าพวกเขาไม่ได้รับความรู้และความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่พอเพียง เพราะขาดการฝึกอบรมและระบบที่เหมาะสม

6. ตัดการติดต่อภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก (No unnecessary interdependence) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีการติดต่อภายในระหว่างกันหากไม่มีการติดต่อระหว่างกันอาจไม่สามารถตกลงในบางสิ่งบางอย่างได้ ตัวอย่างในการตรวจสอบขององค์การหรือสำนักงานใหญ่ แผนกควบคุมในสำนักงานใหญ่ได้ส่งรายงานเป็นจำนวนหนัก 100 ปอนด์ ต่อสัปดาห์ไปยังโรงงาน ซึ่งมักจะไม่ได้รับความสนใจ การสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีการสื่อสารผ่านทาง Internet ทำให้ติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำลง

ในศตวรรษที่ 21 การติดต่อภายในระหว่างกันจะมีลักษณะ 1) มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็วและประหยัดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) เป็นองค์การที่มีความฉับไว มุ่งความสำคัญของการติดต่อ 3) มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน 4) มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย 5) ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

มากขึ้น 6) มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

7. มีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ (An adaptive corporate culture) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ในศตวรรษที่ 20 พบว่า บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group norms) และค่านิยมร่วมกัน (Shared Values) ในองค์การส่วนใหญ่จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป เพราะวัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถทำให้การปรับตัวง่ายขึ้น ถ้าปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้ 1) ให้คุณค่าในการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์การ 2) มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีม (Teamwork at the top) 4) ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงานหรือใช้ระบบราชการต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2548: 4) ได้ให้แนวทางการดำเนินการในรูปแบบของการทำงานแบบไม่เป็นระบบราชการ ควรมีลักษณะดังนี้

1. ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen-centered) และยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

2. คิดเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งไปข้างหน้า (future-oriented) และเปิดมุมมองให้กว้าง (outside-in approach)

3. บริหารงานบนฐานขององค์ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ

4. ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ ท้าทาย ไม่ติดยึดกับรูปแบบเดิมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

5. ยึดหลักบูรณาการ ไร้พรมแดนของหน่วยงาน (boundary less)

6. มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างชัดเจน

7. เน้นความรวดเร็ว เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ (economy of speed)

8. เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวให้ทันโลก ทันสมัย

9. แสวงหาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่

การสร้างวัฒนธรรมต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้เป็นลักษณะของการแปลงสภาพองค์การกล่าวคือเป็นการเพิ่มความรู้สึกเร่งด่วน และการสร้างแนวร่วมที่มีแนวทางเดียวกัน

องค์การที่สามารถปรับตัวในวัฒนธรรมได้ดี ถือว่าเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เพราะองค์การนั้นสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ยอดเยี่ยมและการบริหารที่สะดวกรวดเร็วและดีกว่าระบบราชการที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง แม้ว่าองค์การนั้นจะมีทรัพยากร (Resources) และสิทธิบัตร (Patents) หรือส่วนแบ่งตลาด (Market share) ที่น้อยกว่า แต่ก็สามารถเข้ามาแข่งขันและได้รับชัยชนะ

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้สรุปลักษณะองค์การซึ่งแสดงการเปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรม ไว้ดังนี้

ตาราง 1 เปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านโครงสร้าง (Structure)

ศตวรรษที่ 20 (Twentieth century)	ศตวรรษที่ 21 (Twenty- first century)
โครงสร้าง (Structure) 1. เป็นแบบราชการ (Bureaucratic) 2. มีหลายระดับ (Multileveled) 3. การจัดองค์การโดยคาดหวังว่าฝ่ายบริหารระดับสูงจะบริหารจัดการได้(Organized with the expectation that senior management will manage) 4. ลักษณะองค์การถูกกำหนดโดยนโยบาย และกระบวนการซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากในการติดต่อภายในระหว่างกัน (Characterized by policies and procedures that create many complicated internal interdependencies)	โครงสร้าง (Structure) 1. ไม่เป็นแบบราชการ กฎระเบียบและพนักงานมีจำนวนน้อยกว่า (Nonbureaucratic, with fewer rules and employees) 2. มีน้อยระดับ (Limited to fewer levels) 3. การจัดองค์การโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ(Organized with the expectation that management will lead, lower-level employees will manage) 4. ลักษณะองค์การถูกกำหนดโดยนโยบายและกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ผู้รับบริการเท่านั้น (Characterized by policies and procedures that produce the minimal internal interdependence needed to serve customers)

ตาราง 2 เปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านระบบ (Systems)

ศตวรรษที่ 20 (Twentieth century)	ศตวรรษที่ 21 (Twenty- first century)
ระบบ (Systems) 1. อาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานเพียงเล็กน้อย (Depend on few performance information systems) 2. กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารเท่านั้น (Distribute performance data to executives only) 3. เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานระดับอาวุโสเท่านั้น (Offer management training and support systems to senior people only	ระบบ (Systems) 1. อาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดหาข้อมูลด้านลูกค้า (Depend on many performance information systems, providing data on customers especially) 2. กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง (Distribute performance data widely) 3. เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก (Offer management training and support systems to many people)

ตาราง 3 เปรียบเทียบองค์การในศตวรรษที่ 20 และ 21 ทางด้านวัฒนธรรม (Culture)

ศตวรรษที่ 20 (Twentieth century)	ศตวรรษที่ 21 (Twenty- first century)
วัฒนธรรม (Culture) 1. เน้นภายใน (Inwardly focused) 2. การรวมอำนาจ (Centralized) 3. การตัดสินใจล่าช้า (Slow to make decisions) 4. มีการเมืองในองค์การ (Political) 5. ไม่ชอบการเสี่ยง (Risk averse)	วัฒนธรรม (Culture) 1. เน้นภายนอก (Externally oriented) 2. การมอบอำนาจ (Empowering) 3. การตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions) 4. เปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) 5. ทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant)

บริษัทแมคคินซี่ (McKinsey) (www.themanager.org/Models/7S%20Model.htm; Peter; & Waterman.1982: 10; ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 616; เยาวลักษณ์ เคลือบมาศ. 2548: 8) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเรียกว่า รูปแบบการบริหารองค์การ 7S ของบริษัทแมคคินซี่ (The 7S McKinsey model) การประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Structure) 2) กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ซึ่งถือว่าเป็นฮาร์ดแวร์ (Hardware) หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นได้ และอีก 5S ได้แก่ 1) สไตล์การบริหาร (Style) 2) สมาชิกในองค์การ (Staff) 3) ความรู้ ความสามารถขององค์การ (Skills) 4) ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Shared values) 5) ระบบในการดำเนินงานขององค์การ (System) ถือว่าเป็นซอฟต์แวร์ (Software)หรือเป็นตัวแปรที่มองเห็นไม่ชัดเจนแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) ได้แก่ การจัดผังองค์การ การกระจายอำนาจหน้าที่สายงานหลัก สายงานสนับสนุน การมอบหมายหรือแบ่งงาน ความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม และสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์การ ลักษณะของโครงสร้างองค์การจะมีมากมายหลายแบบแต่ลักษณะโครงสร้างพื้นฐานที่องค์การส่วนใหญ่เลือกใช้มีอยู่ไม่กี่แบบและลักษณะแต่ละแบบก็สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การที่ไม่เหมือนกัน

2. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การที่ถูกว่างแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ

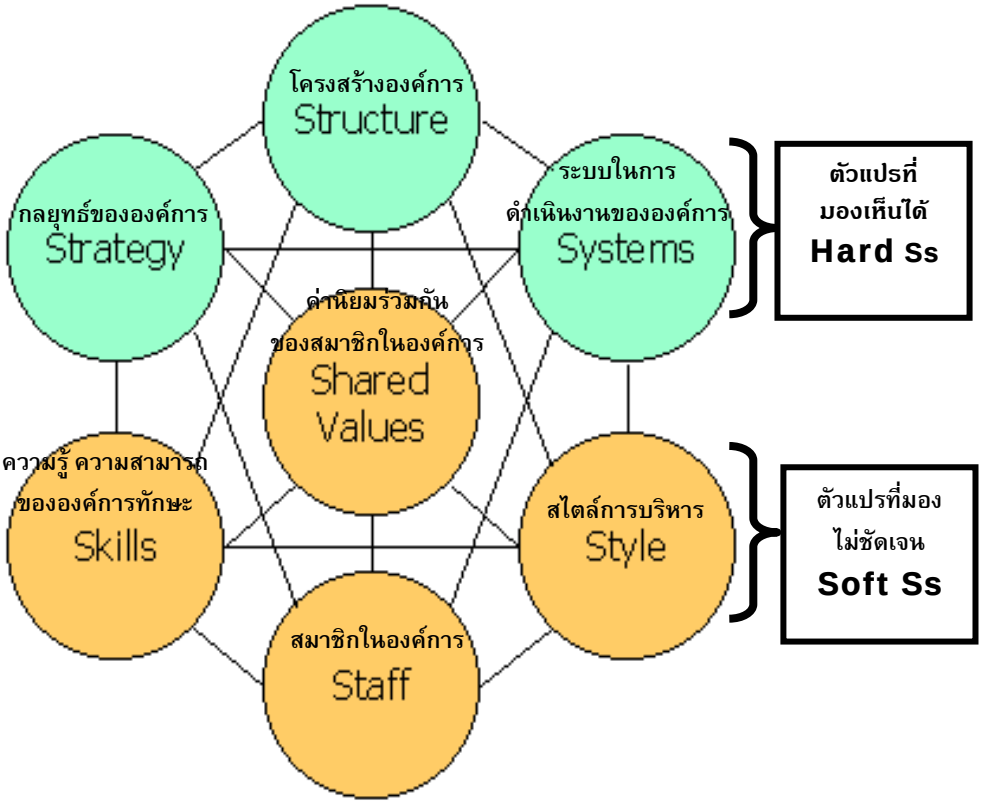
3. ระบบในการดำเนินงานขององค์การ (Systems) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปได้

4. ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) รวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์การมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. สมาชิกในองค์การ (Staff) ประกอบด้วยพนักงานทุกระดับภายในองค์การ รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์การแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์การ

6. ความรู้ ความสามารถขององค์การ (Skills) สิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีกว่าองค์การอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน

7 ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Shared Values) ได้แก่แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์การ ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์การธุรกิจแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์การเป็นในอนาคตข้างหน้า



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารองค์การ 7S ของบริษัทแมคคินซี่ (The 7S McKinsey model)

ที่มา: Dagmar Recklies. (2001). (ออนไลน์).

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 132-134) ได้กล่าวว่า หลักในการจัดองค์การที่ดีมีความเข้มแข็งจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) มีการจัดสายการบังคับบัญชาเหมาะสม (Line of authority) 2) มีการจัดการติดต่อสื่อสารสะดวกและคล่องตัว (Communication) 3) มีการจัดให้มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) 4) มีการจัดขอบเขตของการควบคุมเหมาะสม (Span of Control) 5) มีการแบ่งงานกันทำ (Span of Control) 6) มีการแบ่งเจ้าหน้าที่เป็น 3 ฝ่าย คืองานหลัก (Line) งานช่วย (Staff) และงานเสริม (Auxiliary) ที่เหมาะสม 7) มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (Coordination) 8) มีการกำหนดหน้าที่และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม (Responsibility) 9) มีการมอบหมายงาน และมอบอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม (Work assignment)

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย (2548: 1) ได้กล่าวถึงความเข้มแข็งขององค์การโดยมุ่งเน้นไปที่ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนไว้ว่า องค์กรมี 2 ประเภท คือ องค์กรในรูปคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการพัฒนาเด็ก คณะกรรมการชมรมผู้นำองค์กรชุมชนกับองค์กรประเภทกลุ่ม เช่น กลุ่มสตรีอาสาพัฒนา กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มเยาวชน ศูนย์เยาวชนตำบล ฯลฯ การมองคุณลักษณะความเข้มแข็งขององค์การอาจมีความแตกต่างกันไปตามประเภทกิจกรรมที่องค์การเกี่ยวข้อง เช่น ความเข้มแข็งขององค์การสตรีกับความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน คนในเวทีเห็นว่าองค์ประกอบความเข้มแข็งขององค์การจะมี 2 ส่วน ส่วนหนึ่ง คือ องค์ประกอบเฉพาะขององค์การนั้น ๆ อีกส่วนหนึ่ง จะเป็นองค์ประกอบร่วมของทุกองค์การ เช่น ความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม

นอกจากนี้ยังมองอีกว่าจุดหมายปลายทางขององค์การที่เข้มแข็ง คือ การมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพราะความเป็นนิติบุคคลจะทำให้การตัดสินใจ การบริหารจัดการ และการดำเนินการใด ๆ ขององค์การได้รับการรับรองตามกฎหมาย ชุมชนที่เข้มแข็ง จะต้องมีโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมที่ดี กล่าวคือ มีเวทีสาธารณะที่คนในชุมชนทุกคนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และตัดสินใจเรื่องราวส่วนรวม มีเครือข่ายองค์การที่เข้มแข็งซึ่งสามารถใช้เป็นช่องทางการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้นำกับสมาชิกของชุมชน มีกระบวนการบริหารจัดการที่เชื่อมระหว่างข้อมูลของชุมชน แผนของชุมชน และองค์กรของชุมชนเข้าด้วยกัน ชุมชนต้องมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน จะช่วยให้คนในชุมชนได้เรียนรู้ถึงเรื่องราวของตนเอง สามารถมองเห็นทุนชุมชนของตนเอง สามารถมองออกว่าสถานการณ์ทั้งด้านปัญหาและศักยภาพของชุมชนเป็นอย่างไร และเมื่อผนวกเข้ากับข้อมูลที่เกี่ยวกับเรื่องราวภายนอกชุมชน คนในชุมชนก็สามารถตัดสินใจร่วมกันได้ง่ายและแม่นยำยิ่งขึ้น

หากชุมชนใดมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง ชุมชนนั้นย่อมมีโอกาสที่จะเข้มแข็งไปด้วย ดังนั้นจำนวนองค์กรชุมชนที่เข้มแข็งในชุมชนหนึ่ง ๆ ยิ่งมีมากเท่าไร ชุมชนก็ย่อมมีโอกาสที่จะเข้มแข็งมากขึ้นเท่านั้น และหากองค์กรที่เข้มแข็งเหล่านั้นต่างมุ่งทำประโยชน์ให้กับบรรดาสมาชิก บ่มเพาะความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันรวมทั้งความเอื้ออาทรต่อเรื่องราวส่วนร่วมของชุมชน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ชุมชนนั้นย่อมมีความเข้มแข็งเปี่ยมไปด้วยพลังสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ นานาให้กับคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี

การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำ องค์กร เครือข่าย และชุมชน ควรมององค์รวมให้เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพิจารณาส่วนย่อยแบบแบ่งส่วนจะทำให้เรามองไม่เห็นในส่วนย่อยอื่น ๆ และทำให้เกิดการละเลยเรื่องเหล่านั้น ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของการส่งเสริมและพัฒนาแต่ละเรื่องให้ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตาราง 4 แสดงองค์รวมของการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำ องค์กร เครือข่าย และชุมชน

หัวข้อ	ผู้นำ	องค์กร	เครือข่าย	ชุมชน
ลักษณะเฉพาะ	บุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ	การรวมกันของบุคคลอาจเป็นการรวมกันของผู้นำโดยไม่มีสมาชิก เช่น คณะกรรมการพัฒนาเด็ก หรือมีสมาชิก เช่น กลุ่มออมทรัพย์ฯ	การรวมกันขององค์กร	การรวมกันของบุคคล องค์กร เครือข่าย และคนที่อยู่อาศัยในขอบเขตพื้นที่หนึ่ง ๆ ระดับพื้นฐานที่สุด คือ หมู่บ้าน
เนื้อหาในการส่งเสริมและพัฒนา	บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของบุคคล ในเรื่องต่าง ๆ	ความสามารถในการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นกลุ่ม รูปแบบโครงสร้างและระบบงานของกลุ่มองค์กรที่เหมาะสมกับกิจกรรมกลุ่มองค์กรนั้น	ความสามารถในการบริหารจัดการในลักษณะเครือข่าย และระบบการติดต่อสื่อสารภายในเครือข่าย รูปแบบโครงสร้างและระบบงานของเครือข่าย	ระบบการบริหารจัดการของชุมชน ได้แก่ ข้อมูลชุมชน แผนของชุมชน เวทีสาธารณะของชุมชน กระบวนการเรียนรู้และตัดสินใจเรื่องราวของชุมชน การดำเนินงานเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน
เป้าหมาย	ผู้นำเข้มแข็งสามารถไปช่วยให้องค์กรและชุมชนมีความเข้มแข็งขึ้นมาได้	องค์กรเข้มแข็งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชน	เครือข่ายเข้มแข็งช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็งช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาให้กับองค์กรสมาชิก และชุมชน	ชุมชนเข้มแข็งช่วยพัฒนาองค์กรและผู้นำให้เข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ของชุมชน ทำให้ชุมชนพึ่งตนเองได้

การแยกแยะลักษณะเฉพาะเนื้อหาของการส่งเสริมและพัฒนารวมทั้งเป้าหมายในการส่งเสริมและพัฒนาออกมาให้ชัดเจนเช่นนี้ ทำให้มองเห็นได้ว่า การทำงานกับหน่วยในการพัฒนาทั้ง 4 กลุ่ม ต้องทำควบคู่กันไปและสามารถเอื้อประโยชน์ให้ต่อกันและกันโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือความเข้มแข็งและพึงตนเองได้ของชุมชน

สเตียร์ (Steers.1977: 8) ได้ศึกษาและสรุปว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือความมีประสิทธิผลขององค์การนั้น ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) เช่น ขนาดขององค์การ ช่วงการบังคับบัญชา วัสดุอุปกรณ์ ความรู้

2. ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) เช่น ความซับซ้อนขององค์การ ความมั่นคงขององค์การ บรรยากาศภายในองค์การ

3. ปัจจัยด้านบุคลากร (Employee Characteristics) เช่น ความผูกพันต่อองค์การผลการปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (Managerial Policy & Practices) เช่น กระบวนการติดต่อสื่อสาร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร ภาวะผู้นำ

สุวรรณ พิณตานนท์ (2545: 122-123) ได้นำแนวคิดของสเตียร์ ไปใช้ในการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยที่ส่งผลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและความขัดแย้งในผลประโยชน์ขององค์การ ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านพฤติกรรมทำงานของผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมจริยธรรมการทำงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การ โดยส่งผ่านทางพฤติกรรมจริยธรรมการทำงานของผู้บริหารองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหารองค์การ ประกอบด้วย จิตลักษณะพื้นฐานของผู้บริหารองค์การ ได้แก่ เหตุผลเชิงจริยธรรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและการควบคุมตน และความเชื่ออำนาจในตน จิตลักษณะตามสถานการณ์ผู้บริหารองค์การ ได้แก่ ทัศนคติต่องานองค์การ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546: 67-75) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์(Management for Results) ประสบผลสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยเงื่อนไขสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และ 3) การพัฒนาบุคลากร และองค์การ ทั้งนี้บุคลากรต้องมีความเข้าใจ แนวคิด วิธีการ และประโยชน์ของการบริหารงานของบุคลากรในองค์กร มีความพร้อมของข้อมูล และผลสัมฤทธิ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติงาน บุคลากรทุกระดับมีความรู้ความสามารถ และมีความสามารถในการปรับตัวให้ทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานได้

จากแนวคิดในเรื่องของความเข้มแข็งขององค์การจะเห็นได้ว่าโดยรวมแล้วมีความใกล้เคียงกันในองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ โดยจะมีความแตกต่างกันบ้างในส่วนของรายละเอียด แต่หากใช้แนวคิด

ของ จอห์น พี คอทเทอร์ เป็นหลักแล้ว ความเข้มแข็งขององค์การจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ 2) ด้านระบบองค์การ และ 3) ด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic)

2. ด้านระบบองค์การ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems)

2.2 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก (Offer management training and support systems to many people)

2.3 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment)

2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (create and communicate vision)

2.5 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน (No unnecessary interdependence)

3. ด้านวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

3.1 การเน้นภายนอก (Externally oriented)

3.2 การตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions)

3.3 การเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid)

3.4 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก(More risk tolerant)

3.5 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency)

3.6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top)

3.7 การปรับตัวของวัฒนธรรมองค์การ (An adaptive corporate culture)

3.1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

3.1.1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic)

ระบบราชการ (Bureaucracy)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาระบบราชการ (Bureaucracy) ในรูปแบบองค์การแบบเป็นทางการโดยได้กำหนดหลักการของระบบราชการไว้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545: 64-76)

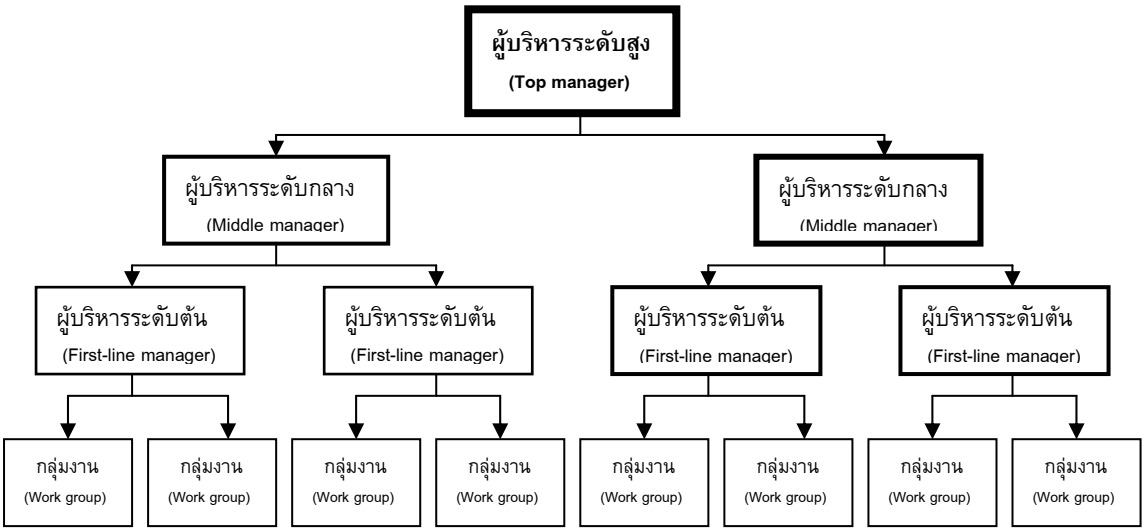
1. กฎ (Rules) เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ กฎสามารถทำให้องค์การมีระเบียบวินัยมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ การที่พนักงานทุกคนยึดมั่นในกฎระเบียบ จะทำให้เกิดการกระทำที่มีขั้นตอนและการปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีความมั่นคง แต่อาจไม่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของผู้บริหารหรือพนักงาน

2. ไม่ยึดตัวบุคคล (impersonality) การยึดมั่นในกฎระเบียบ (Rule) จะนำไปสู่การไม่ยึดตัวบุคคลซึ่งในที่นี้พนักงานทุกคนจะถูกประเมินว่า ปฏิบัติงานตามกฎและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ ยอดขาย และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return

on investment: ROI) การไม่ยึดตัวบุคคลนี้จะมีความหมายในเชิงลบ ซึ่ง Weber เชื่อว่าจะเกิดความยุติธรรมสำหรับพนักงานทุกคน กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับสูงจะไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณาหรือประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)

3. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) เป็นกระบวนการของการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อให้เกิดความชัดเจนงานที่มีลักษณะเฉพาะจะทำให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานจะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะของงานและความชำนาญของบุคคล (Personal expertise) สำหรับพนักงานที่ยังไม่มีทักษะจะได้รับการมอบหมายงานที่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติได้ง่าย

4. โครงสร้างแบบลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical structure) โครงสร้างของลำดับขั้นสายการบังคับบัญชาในองค์การสามารถแสดงได้เป็นรูปแบบปิรามิด (pyramid-shaped) ตำแหน่งของงานในโครงสร้างตามลำดับขั้นนี้จะขึ้นอยู่กับจำนวนของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สูง ส่วนตำแหน่งที่อยู่ในระดับล่างนั้นจะถูกควบคุมและสั่งการโดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า การกำหนดลำดับขั้นสายการบังคับบัญชามีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในส่วนใด และมีความสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่นๆ อย่างไร



ภาพประกอบ 5 รูปแสดงโครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา
(Hierarchical organization structure)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545) หน้า 66.

5. โครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ (Authority structure) จะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ (Rule) การไม่ยึดตัวบุคคล (Impersonality) การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) และโครงสร้าง

ตามลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical structure) ซึ่งจะเป็นการกำหนดว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญภายในองค์การ

6. ข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว (Lifelong career commitment) ในระบบการบริหารจัดการแบบราชการนั้นจะมีลักษณะการจ้างงานระยะยาว ซึ่งพนักงานจะสามารถทำงานในบริษัทได้ตลอดชีวิตในองค์การแบบดั้งเดิม เช่น องค์การของญี่ปุ่นและเกาหลี จะมีการจ้างคนงานโดยคาดหวังว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานในระยะยาวและจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าได้ โดยทั่วไปแล้วข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาวนี้จะหมายถึงความมั่นคงในงานซึ่งสามารถรับประกันได้ว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เท่าที่จะพอใจ โดยในการจ้างงานนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของพนักงานด้วย ได้แก่ ระดับของการศึกษา และประสบการณ์ ในการจ้างงานนั้นจำเป็นต้องพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ (patronage) ซึ่งองค์การจะใช้ความมั่นคงของงาน (Job security) การครอบครองตำแหน่งหน้าที่ (Tenure) การขึ้นเงินเดือนเป็นลำดับขั้น (step-by-step salary increase) และการให้เงินบำนาญซึ่งถือเป็นหลักประกันให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีการเลื่อนตำแหน่ง(promotion) พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อได้พิสูจน์ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ว่าเพียงพอสำหรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือไม่ การกำหนดระดับในองค์การนั้น จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านองค์การแบบระบบราชการมักจะมีการทดสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการแบ่งระดับชั้นของการบังคับบัญชาซึ่งระดับของการศึกษาและประสบการณ์การทำงานนั้นจะสามารถใช้ในการกำหนดช่วงระดับของงานการบริหารจัดการด้วย

7. ความมีเหตุผล (Rationality) เป็นลักษณะของการบริหารจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic management) ลำดับสุดท้าย ซึ่งผู้บริหารที่มีเหตุผลนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารในระบบการบริหารจัดการแบบราชการนี้จะใช้หลักการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ สำหรับกิจกรรมที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงนั้นองค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยทั่วไปจำเป็นต้องใช้วัตถุประสงค์ขององค์การในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับงานส่วนที่มีลักษณะเฉพาะ

อรพินท์ สพโชคชัย (2544: 11) กล่าวว่า ระบบราชการของสังคมไทยพัฒนามาจากรากฐานความคิดของระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวความคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ ดังนี้

1. เป็นระบบที่มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งเมื่องานเริ่มซับซ้อน หน่วยงานขยายใหญ่ขึ้นตามบทบาทภารกิจที่เพิ่มขึ้น สายการบังคบบัญชาในภาพปัจจุบันก็ยาวขึ้น จนกลับกลายเป็นปัญหาในการดำเนินงานและการตัดสินใจ

2. เป็นการทำงานที่เป็นระบบและเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งหลักการนี้สร้างขึ้น เพื่อประกันการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน สามารถสอบทานได้ และประกันความเป็นธรรมในการปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน สิ่งที่เป็นผลกระทบคือ ราชการเป็นระบบที่มี

ระเบียบรัดรึงมากขึ้นทุกวันและมีกฎระเบียบเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว โดยมีความมุ่งหวังเพื่อปิดโอกาสและป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน แต่กฎระเบียบมากมายกลับกลายเป็นเครื่องถ่วงรั้งในการปฏิบัติงาน

3. เป็นระบบที่มีการแบ่งภาระหน้าที่ที่ชัดเจน และมีการพัฒนาระบบความชำนาญเฉพาะทางเพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ พัฒนาและสร้างบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะสาขาและทำงานที่แยกออกจากกันโดยที่ยากต่อการบูรณาการ

4. เป็นระบบที่ข้าราชการทำงานตามกรอบและแผนงาน เพื่อสามารถควบคุมผลงาน การใช้จ่ายงบประมาณ และแนวทางการบริหารงาน

5. เป็นระบบที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนตามระดับตำแหน่งที่คงที่โดยที่ระบบราชการที่แท้ได้ออกแบบการให้รางวัลตอบแทนตามความรู้ความสามารถ แต่ระบบการให้รางวัลตอบแทนเช่นนี้ ส่งผลให้ข้าราชการส่วนใหญ่ขาดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

อาจกล่าวได้ว่าระบบราชการตามแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ เป็นระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่มีหน่วยงานหรือองค์การใดในโลกนี้สามารถนำหลักการเหล่านี้ไปใช้ได้อย่างเต็มรูปแบบ จึงเชื่อว่าเป็นเพียงองค์การในอุดมคติของ แมกซ์ เวเบอร์ เท่านั้น อย่างไรก็ตามหลักการบางประการก็สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้บางส่วน ได้แก่

1. แนวคิดหลัก (Key concepts) ประกอบด้วย 1) มีความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง (Structured) เครือข่ายที่เป็นทางการ (Formal network) กับตำแหน่งงานที่มีความชำนาญเฉพาะภายในองค์การ 2) พฤติกรรมมาตรฐานขึ้นอยู่กับกฎ (Rules) และระเบียบข้อบังคับ (Regulation) 3) งานต่าง ๆ จัดสรรให้แก่ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการศึกษาตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดให้ และ 4) สายการบังคับบัญชากำหนดตามความสัมพันธ์ระหว่างงาน

2. สิ่งที่ให้ประโยชน์ (Contributions) ประกอบด้วย 1) สนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกิจกรรมตามปกติขององค์การ 2) ลดการใช้ดุลพินิจส่วนตัวของพนักงานและฝ่ายบริหาร และ 3) เน้นตำแหน่งงานมากกว่าตัวบุคคล

3. ข้อจำกัด (Limitations) ประกอบด้วย 1) จำกัดความยืดหยุ่นขององค์การและทำให้การตัดสินใจล่าช้า 2) เพิกเฉยต่อความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) การสะสมอำนาจสามารถทำให้เกิดการจัดการแบบใช้อำนาจ 4) กฎระเบียบต่าง ๆ อาจกลายเป็นจุดจบของตัวมันเอง (แก้ไขไม่ได้) และ 5) ยากในการรื้อถอนเมื่อกำหนดขึ้นมาแล้ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545: 73-74) ได้กล่าวถึง ข้อเสียของระบบราชการ (Drawbacks of Bureaucracy) ไว้ดังนี้

1. กฎระเบียบที่เข้มงวดและความล่าช้า (Rigid rule and red tape) การยึดมั่นในกฎระเบียบและหน้าที่ประจำของพนักงานในองค์การนั้นมีมากเกินไป การทำงานจะอยู่ในห้องเล็ก ๆ ทำให้ขาดอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ ขณะเดียวกันทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่ำ การหมุนเวียนของพนักงานมีสูง งานไม่มีคุณภาพทำให้เสียเวลาและเงินในการจ้างงาน

2. การปกป้องอำนาจหน้าที่ (Protection of authorities) องค์การแบบราชการอาจกระตุ้นให้ผู้บริหารปฏิบัติงาน ณ ระดับที่การเพิ่มผลผลิตต่ำที่สุดในขณะที่มีการคุ้มครองและขยายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหาร เช่น การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งให้ความมั่นคงกับผู้ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมได้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากผู้กำหนดกฎระเบียบนี้ขึ้นคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารอยู่ในขณะนั้น

3. การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า (Slow decision making) ในองค์การที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนจำเป็นต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ ซึ่งองค์การที่บริหารจัดการแบบราชการนั้นจะมีกระบวนการและกฎเกณฑ์ที่มากกว่าที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากใช้เวลาในการตัดสินใจนาน เพราะการตัดสินใจจำเป็นต้องพิจารณาเป็นลำดับขั้น หากการตัดสินใจในระดับใดระดับหนึ่งช้าไปจะทำให้การตัดสินใจในระดับอื่น ๆ ช้าตามไปด้วย ซึ่งอาจทำให้องค์การประสบปัญหาได้

4. ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Incompatibility with changing technology) เทคโนโลยีระดับสูงอาจไม่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการในระบบราชการเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บริษัทแห่งหนึ่งมีนโยบายสั่งซื้อคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำบัญชีแทนเพื่อลดจำนวนพนักงานบัญชีลง ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่พอใจและเกิดการต่อต้านได้ ดังนั้นวิธีการแบบราชการนี้อาจไม่เหมาะสมเพราะเป็นงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อค้นคว้าวิจัยตลอดเวลา

5. ต่อต้านคุณค่าของความเป็นมืออาชีพ (Incompatibility with professional Values) ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในระบบราชการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ และคุณค่าของความเป็นมืออาชีพอาจวัดที่ความรู้ การทำงานที่อยู่ในองค์การเป็นเวลานาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านผู้เชี่ยวชาญอาจไม่มีความจำเป็นในการบริหารจัดการแบบราชการ เนื่องจากมีการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นซึ่งผู้ที่เป็นมืออาชีพนี้ควรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวและความรู้ทางเทคนิค

นอกจากนี้ยังมีข้อวิจารณ์ต่อระบบราชการข้อวิจารณ์ต่อระบบราชการ (The charges against bureaucracy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. 2545: 75-76) ซึ่งเป็นข้อจำกัดของระบบราชการสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแต่ละช่วงเวลาที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หลักการที่สำคัญของระบบราชการโดยทั่วไปมักจะมีความเป็นทางการ มีการกำหนดตำแหน่งและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งหลักการเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมไม่มีความเปลี่ยนแปลงมากและเป้าหมายมีไม่มาก แต่ถ้าองค์การเผชิญกับสถานการณ์เป้าหมายหรือความต้องการที่แตกต่างกันแล้ว โครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการมากจะกลายเป็นอุปสรรคต่อองค์การแทน เพราะไม่มีความยืดหยุ่นจึงไม่สามารถตอบสนองต่อจุดประสงค์และโครงสร้างที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

ทางออกของระบบราชการในการแก้ปัญหานี้ คือ จะต้องมีการจัดระบบโครงสร้างที่เป็นทางการของระบบราชการใหม่ คือปรับโครงสร้างใหม่ (Restructure) ซึ่งแนวคิดในการปรับปรุง

โครงสร้างใหม่จะเป็นที่นิยมมากกว่าเพื่อช่วยทำให้มีการพัฒนาระบบองค์การให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของตำแหน่งและสายงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความแตกต่างของลักษณะงานเป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังเพื่อได้เป็นแนวทางส่วนใหญ่ในการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อการแบ่งระบบราชการออกเป็นส่วน ๆ ซึ่งสามารถสร้างกลุ่มความคิดเห็นที่แน่นอนเกี่ยวกับการพิจารณาให้คนงานปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ซึ่งจะทำให้เกิดเป้าหมายย่อย (Sub goals) แต่มักเกิดปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งและความซื่อสัตย์ที่ถูกจำกัดในสถานที่โดยภาพรวม เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การขนาดใหญ่

3. ความแตกต่างของงานกับหน้าที่องค์การส่วนใหญ่จะสนใจถึงความขัดแย้งกัน ความจำเป็นในเรื่องนี้จะต้องมีกลไกการผสมผสานในเรื่องข้อความภารกิจ วัฒนธรรมของบริษัทและแรงจูงใจโดยทั่วไปเพื่อแก้ไขปัญหานี้

4. การแบ่งส่วนงานในระบบราชการ จะมุ่งความสำคัญที่การเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงและการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์การ เมื่อบุคคลมีความรับผิดชอบในงานใดงานหนึ่ง เขาก็จะมีการได้ความรู้อย่างกว้างขวางในแต่ละงานภายในองค์การนั้นอย่างอิสระ ซึ่งการกำหนดงานที่จำกัดมีขอบเขตที่มีระบบในการใช้วิจารณญาณของพนักงาน ทำให้ความรู้ของพนักงานประยุกต์ใช้ในขอบเขตของกิจกรรมที่แคบ และใช้การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ระหว่างพนักงาน ประเด็นนี้จะจำกัดการหมุนเวียนของความเป็นเลิศทางด้านสติปัญญาจากหลายฝ่าย (Mobilization of multiple intelligence) องค์การที่ใช้ระบบราชการไม่สามารถแข่งขันกับแนวความคิดของงานใหม่ ๆ ได้ เนื่องจากงานใหม่ๆ นั้นจะต้องถือเกณฑ์ความพยายามรวมกัน ทีมงาน ทักษะหลายฝ่าย การเพิ่มความเป็นอัตโนมัติ และการประเมินถึงผลลัพธ์หลังจากในงานไปแล้ว

สุพจน์ เทพสุวรรณ (สุพจน์ เทพสุวรรณ.2547: 12-15) ได้กล่าวถึง สภาพปัญหาของระบบราชการและข้าราชการไว้ว่า ระบบราชการถูกวิพากษ์วิจารณ์ถึงประสิทธิภาพการบริหารงานอยู่เสมอเมื่อเทียบกับการบริหารงานในภาคเอกชน การบริหารที่ผ่านมาส่วนใหญ่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่างานนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ขาดตัวชี้วัดในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ถึงความคุ้มทุนและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน ภาครัฐหรือราชการไม่ควรจะยึดถือกระบวนทัศน์ดั่งเดิมที่ว่า "รัฐบาลมีหน้าที่ให้บริการประชาชน" เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมุ่งเน้นที่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

ปัญหาเรื่องการเน้นบทบาทของรัฐในฐานะเป็นผู้ควบคุมและดำเนินกิจการทุกอย่างเสียเองในลักษณะผูกขาดไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและมีผลทำให้เกิดการขยายตัวของหน่วยราชการเพื่อเข้าไปรับผิดชอบภารกิจต่าง ๆ ให้มากขึ้น ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในภารกิจ มีการปฏิบัติงานเหลื่อมล้ำและขัดแย้งเพิ่มขึ้น

ปัญหาเรื่องการบริหารราชการโดยข้าราชการแบบเบ็ดเสร็จ ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เน้นการผูกขาดแนวคิดและยัดเยียดการให้บริการแก่ประชาชน ดังจะเห็นได้จากการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของรัฐบาลซึ่งมักจะ

กำหนดโดยข้าราชการประจำมากกว่าจะมาจากฝ่ายการเมือง ดังนั้นเป็นเป้าหมายและนโยบายส่วนใหญ่จึงเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการประจำมากกว่าเพื่อประโยชน์ของประชาชน มีผลทำให้กิจการของรัฐขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนจึงขาดความศรัทธาในบริการของรัฐและมีแนวโน้มความรุนแรงสะสมมากขึ้น มุมมองของข้าราชการมักเน้นการคิดว่า "รัฐควรทำอะไรให้แก่ประชาชน" คิดในลักษณะจากมุมมองของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ผลก็คือ ประชาชนจำนวนมากไม่ได้รับการฝึกให้ช่วยตนเอง และรอยคอยความช่วยเหลือจากรัฐฝ่ายเดียว

ปัญหาการบริหารงานแบบระบบราชการที่ติดยึดติดกับกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก เน้นการใช้กฎระเบียบและการควบคุม โดยมีการใช้กฎระเบียบเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานแทนที่จะใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานแทนที่จะใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าเป้าหมายทำให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์

ปัญหาอันเนื่องมาจากการติดยึดกับปรัชญาการบริหารราชการยุคเก่าตลอดจนทัศนคติและค่านิยมดั่งเดิมในเรื่องที่ใช้การปกครองตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวดให้ความสำคัญกับลำดับชั้นของการบังคับบัญชารวมทั้งการเคารพในระบบอาวุโสของการทำงาน ทำให้ข้าราชการใหม่หรืออาวุโสน้อยไม่กล้าแสดงความคิดเห็น จึงไม่เปิดโอกาสให้มีการส่งเสริมคนเก่งคนดี คนที่มีความรู้ความสามารถได้ใช้โอกาสในการแสดงศักยภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร ตลอดจนข้าราชการมักจะเคยชินกับระบบการรอรับคำสั่งและนำมาปฏิบัติมากกว่าที่จะคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งขาดความกล้าหาญที่จะโต้แย้งเมื่อเห็นว่าคำสั่งนั้นไม่ถูกต้องหรือการปฏิบัติงานนั้นไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติ

ปัญหาเรื่องการรวมอำนาจและการใช้อำนาจในการบริหาร การจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ไว้กับหัวหน้าส่วนราชการระดับสูง (ระดับกรม) ไว้มาก ทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัวและล่าช้า แม้อำนาจในการสั่งการ การอนุญาต การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่น ๆ กฎหมายจะเปิดโอกาสให้มีการมอบอำนาจได้ในบางเรื่องก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติไม่ค่อยจะมีการมอบอำนาจกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมากจาก อำนาจบางอย่างเป็นแหล่งที่มาของผลประโยชน์มากมายหรืออาจเป็นเพราะเมื่อมอบอำนาจไปแล้วหากผู้รับมอบอำนาจไปกระทำผิดผู้มอบอำนาจก็ยังต้องร่วมรับผิดชอบทางแพ่งด้วย

ปัญหาการขาดการประสานงานกันระหว่างภาคราชการกับภาคเอกชนในการแข่งขันในเวทีโลกนั้นทั้งภาคราชการและภาคเอกชนจะต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในลักษณะของการ "รวมพลัง" เพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ ซึ่งถือเสมือนเป็นบริษัท ๆ หนึ่ง คือบริษัทประเทศไทย

ปัญหาการขาดความทันสมัยในการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งมีผลทำให้การบริหารราชการล้าหลังตามภาคเอกชนไม่ทันและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยต่อไป

ปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพ กำลังคนภาครัฐที่มีอยู่ในระบบราชการปัจจุบันส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพและมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านอย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการทำให้กำลังคนภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยู่ในสถานะของตำแหน่งที่มีเสถียรภาพและมั่นคงค่อนข้างสูง

ปัญหาค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม ข้าราชการเป็นกลุ่มบุคคลที่มีรายได้และค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำไม่สอดคล้องกับกลไกตลาดและไม่สัมพันธ์กับภาวะค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาเมื่อเทียบกับบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในภาคต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากภาคราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่ทำให้การปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการทำได้ค่อนข้างลำบากเพราะต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก

อรพินท์ สพโชคชัย (อรพินท์ สพโชคชัย. 2544: 16) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของภาคราชการพบว่า จากหลักการพื้นฐานที่ระบบราชการได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นหลักสากลได้สร้างให้มีระบบราชการที่ใหญ่โต อุ้ยอ้าย มีความล่าช้า และขาดความคิดสร้างสรรค์ และมีข้อจำกัดต่างๆ มากมาย ดังนี้

1. โครงสร้างซ้ำซ้อน ไม่คล่องตัว ซึ่งเป็นผลมาจากความเก่าแก่ของระบบราชการที่ขาดการวิเคราะห์ภาพรวมของบทบาทภารกิจภาครัฐอย่างจริงจัง และไม่มีรัฐบาลใดที่สามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้าย ยุบรวมหน่วยงานที่หมดความจำเป็นได้

2. กฎระเบียบเคร่งครัด วิธีการบริหารงานไม่ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่ประชาชน

3. เน้นระบบการบริหารงาน และระบบการจัดสรรงบประมาณแบบรวมศูนย์กลางที่หน่วยงานในส่วนกลาง

4. คุณภาพของผลงานในระดับปฏิบัติ และคุณธรรมของข้าราชการย่อหย่อน

5. ข้าราชการยังยึดติดกับทัศนคติความเป็นเจ้าขุนมูลนาย ซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างระบบอุปถัมภ์ภายในระบบราชการ ข้าราชการระดับปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นระดับล่างจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการบริการผู้บังคับบัญชามากกว่าการให้บริการประชาชน

6. มีช่องว่างของระบบการบริหารงานภายในและระบบที่เปิดโอกาสให้สามารถใช้ดุลพินิจกลับเป็นช่องทางที่ก่อให้เกิดช่องทางการทุจริต การฉ้อราษฎร์บังหลวง ในรูปแบบต่างๆ

7. ประชาชนขาดความเชื่อมั่นและศรัทราในระบบราชการ

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาเรื้อรังบ่อนทำลายประสิทธิภาพการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น "ปัญหา" ของระบบราชการหากถูกปล่อยปละละเลยไม่ให้ความสำคัญ ปัญหาจะยิ่งฝังรากลึกเกินกว่าการเยียวยา เกิดผลกระทบในวงกว้างส่งผลให้ประชาชนเสื่อมศรัทธา ข้าราชการไม่มีการพัฒนาศักยภาพ

ของตนเอง ท้ายที่สุดระบบราชการซึ่งเป็นระบบการปฏิบัติการของประเทศที่ใหญ่ที่สุดจะล่มสลายกลายเป็นโซ่ตรวนถ่วงรั้งความเจริญของสังคมเพื่อให้การดำเนินงานภาคราชการในอนาคตสนองตอบต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และสอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศทั้งในปัจจุบันและในอนาคตตลอดจนเป็นไปตามความคาดหวังของประชาชน แนวคิดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ มาเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบราชการ ดังนี้ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ 2542: 159-160)

1. ให้มีส่วนราชการที่มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และเหมาะสมกับภารกิจหลัก (Down Sizing) และมีความเป็นสากลมากขึ้น (More Internationalization)

2. ให้ภาคราชการมีสมรรถนะที่จะแข่งขันในเวทีโลก (International Comparative Marketing)

3. ให้ภาคราชการสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนหรือลูกค้าให้มากที่สุด (Customer-Oriented or Customer Focused)

4. ปรับบทบาทของภาคราชการจากการเป็นผู้ปฏิบัติเองมาเป็นผู้กำกับ ดูแลส่งเสริม และสนับสนุนภาคเอกชน (Steering Rather than Rowing)

5. ให้มีการแปรสภาพงานของภาคราชการ ไปให้ภาคเอกชนดำเนินการแทนมากขึ้น (Privatization)

6. ลดการควบคุมของภาคราชการต่อภาคเอกชนให้น้อยลงโดยการแก้กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ล้าสมัย (Deregulation)

7. ปรับทัศนคติของภาคราชการและภาคเอกชน ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการพัฒนาประเทศร่วมกันและในฐานะที่เท่าเทียมกัน (Close Collaboration Between Public and Private Sector)

8. ปรับทัศนคติและระบบการทำงานของภาคราชการจากการปกครอง มาเป็นการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน (To Serve Rather Than be Served)

9. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น (Decentralization)

10. ให้ภาคราชการสนองตอบต่อเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์รวมในการพัฒนาประเทศ (Common Goals or Shared Vision)

ทั้งนี้ จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของภาคราชการ ให้มีความรู้ความสามารถที่รองรับการปฏิบัติงานตามแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นด้วย

แนวทางสำคัญ ๆ ที่จะกำหนดไว้ในแผนปฏิรูปภาคราชการระดับชาติ มีดังต่อไปนี้ คือ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2542: 166-167)

1. การกำหนดภาคกิจหลัก (Mission) ของภาคราชการเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต

2. พิจารณาทบทวนภารกิจหรือกิจกรรมทั้งหมดว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมใดที่ภาคราชการมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปหรือไม่ หากไม่มีความจำเป็นก็ให้ยุบเลิกไป (Abolish)

3. ถ้ายังมีความจำเป็นที่ภาคราชการจะต้องดำเนินการต่อไป ก็จะต้องพิจารณาต่อไปว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมใดที่ปฏิบัติซ้ำซ้อนกับส่วนราชการอื่นหรือไม่ หากมีก็ให้หยุดเลือกรวมเข้าด้วยกัน หรือให้โอนไปให้ส่วนราชการอื่นตามความเหมาะสม (Abolish / Merge / Transfer)

4. ถ้าไม่มีการปฏิบัติซ้ำซ้อนกับส่วนราชการอื่น ก็ให้พิจารณาต่อไปว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมใดที่เป็นภารกิจหรือกิจกรรมหลัก (Core Business) ของส่วนราชการนั้น ๆ หรือไม่ หากมิใช่เป็นภารกิจหรือกิจกรรมหลัก (Non-core Business) ของส่วนราชการนั้นให้แปรสภาพหรือทำสัญญาว่าจ้างให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน (Privatization / Contractorization)

5. ถ้าเป็นภารกิจหรือกิจกรรมหลักก็ให้พิจารณาต่อไปว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมหลักใดที่จะสามารถมอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานในภูมิภาค หรือ หน่วยงานบริหารท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นใดหรือไม่ หากมีก็ให้มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานดังกล่าวรับไปดำเนินการแทน (Delegated / Decentralized to Provincial / Local Government)

6. ถ้าไม่สามารถมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานอื่นรับไปดำเนินการแทนได้ ก็ให้พิจารณาต่อไปว่าจะสามารถบริหารและจัดกรโดยการจัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษ (Executive Agency) ได้หรือไม่ หากสามารถทำได้ ก็ให้ดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษ เพื่อรับภารกิจหรือกิจกรรมหลักบางอย่างดังกล่าวไปดำเนินการต่อไป

7. ถ้ายังมีภารกิจหรือกิจกรรมหลักบางอย่างที่ไม่สามารถบริหาร และจัดการโดยการจัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษ ก็ให้พิจารณาต่อไปอีกว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมหลักใดบ้างที่จะสามารถทำสัญญาว่าจ้างให้ภาคเอกชนรับไปดำเนินการแทน (Contractorization) ส่วนภารกิจและกิจกรรมหลักที่ภาคราชการจะต้องดำเนินการเองรัฐบาลกลางหรือส่วนกลาง ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจหรือหน้าที่ในด้านการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแล (Policy Formation and Monitoring Functions) ส่วนภารกิจหรือหน้าที่ในด้านการบริหาร

8. การกำหนดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ (Manpower Determination) ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจและระบบบริหารและการจัดการของแต่ละส่วนราชการ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าการจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การทำให้องค์การมีหน่วยงานที่มีขนาดเหมาะสมกับภารกิจหลัก ปรับให้โครงสร้างของการบริหารจากเดิมในรูปของปิรามิดเปลี่ยนมาเป็นโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ (Horizontal) หรือโครงสร้างการบังคับบัญชาองค์การมีโครงสร้างตามแนวนอน (Flat organization) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง สั้น มีน้อยระดับ มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และเหมาะสมกับภารกิจหลักเพื่อช่วยทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. การจัดองค์การโดยการให้ฝ่ายบริหารเป็นฝ่ายนำ (Leading) ส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ ซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

3. ลักษณะองค์การถูกกำหนดตามนโยบายโดยมุ่งสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าให้มากที่สุด และกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุดซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ผู้รับบริการเท่านั้น

4. กฎระเบียบมีความยืดหยุ่นเน้นประสิทธิผลของงานเป็นที่ตั้ง

5. พนักงานมีจำนวนน้อย เน้นตัวบุคคลมากกว่ากฎระเบียบ พนักงานสามารถดำเนินการภารกิจให้เสร็จสิ้นได้ภายในคน ๆ เดียว

6. ข้อผูกมัดด้านอาชีพและค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความสามารถ

3.2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

3.2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems)

ได้มีการให้ความหมายของคำว่า ระบบสารสนเทศไว้ดังนี้

ศักดา ศักดิ์ศรีพาณิชย์ (2548: 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบสารเทศหมายถึงกระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจัดทำให้เป็นข้อมูลข่าวสาร (สารสนเทศ) การจัดเก็บและการนำเสนอข้อมูลต้องทำให้เป็นปัจจุบันทันเหตุการณ์ทันใช้

สถาบันเด็กมูลนิธิเด็ก (2548: 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบสารเทศหมายถึงการจัดการข้อมูลอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือการกำหนดข้อมูลการประมวลผลข้อมูล การรายงานผล หรือสารสนเทศ และข้อมูลย้อนกลับ

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล (2547: 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบสารเทศ หมายถึง กระบวนการจัดการข้อมูลในเรื่องการจัดเก็บ เรียบเรียง แบ่งประเภทปรับปรุง ประมวลผล และเก็บรักษา โดยนำคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารมาช่วยเพื่อให้สะดวกในการวิเคราะห์ นำเสนอหรือเผยแพร่

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2548: 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบสารเทศ หมายถึง แหล่งสารสนเทศที่เป็นทางการและเป็นระบบซึ่งทำหน้าที่จัดรวบรวมสารสนเทศ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบและสามารถค้นคืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการให้นิยามดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศ หมายถึงกระบวนการในการจัดเก็บและใช้ข้อมูลที่เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.1.1 ประเภทของสารสนเทศ

สารสนเทศจำแนกเป็น ๒ ประเภทตามลักษณะการแสวงหา คือ

1) สารสนเทศที่หยุดนิ่ง หรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดเก็บ (static หรือ stored information) เป็นสารสนเทศที่ได้รับการบันทึกไว้และจัดเก็บในแหล่ง จึงเป็น source oriented information ในแง่เศรษฐกิจ สารสนเทศเป็นสินค้าอุปโภคบริโภค (Commodity) ในแง่วิทยาศาสตร์ สารสนเทศเป็นพลังงาน (Energy) และสสาร (Matter) กล่าวคือ สารสนเทศมีที่อยู่

(location) ถ่ายเทได้ (transported) เปลี่ยนแปลงได้ (altered) อย่างไรก็ตามสารสนเทศไม่สามารถวัด ชั่ง และตวงปริมาณได้

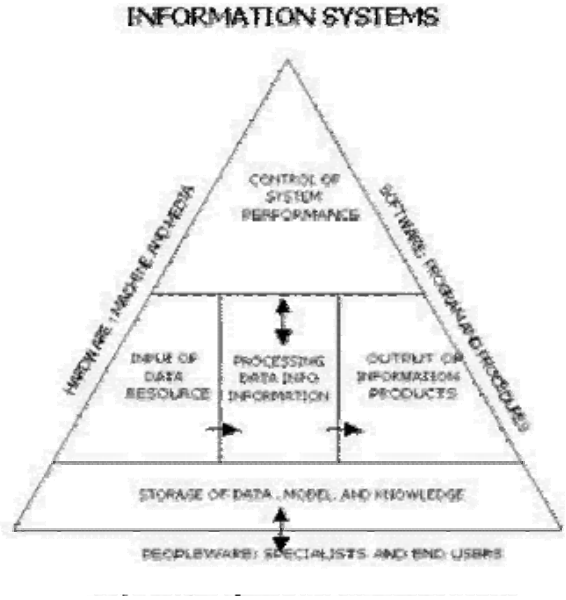
2) สารสนเทศที่มีพลังขับเคลื่อน หรือสารสนเทศในกระแสปฏิบัติ หรือ สารสนเทศดำเนินงาน (Dynamic information หรือ Active information หรือ Operative information) เป็นกระบวนการ หรือเป็นการกระทำที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ ได้แก่ การที่บุคคลแสวงหาทั้ง สารสนเทศเชิงวิชาการ (Academic information) และสารสนเทศเชิงปฏิบัติ (Practical information) เป็นสารสนเทศที่มีผู้รับ เรียกสารสนเทศประเภทนี้ว่า Receiver oriented information เป็นสารสนเทศ ในสภาพแวดล้อมของสังคมปัจจุบัน ลักษณะพื้นฐานประการหนึ่งของสารสนเทศ คือ สารสนเทศมี การสั่งสม สืบทอดต่อกันมา กล่าวคือสารสนเทศเรื่องหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นได้โดยอาศัยสารสนเทศที่เกิด ขึ้นมาก่อน สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอระหว่างการ ถ่ายทอดสื่อสาร ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2548: 3)

3.2.1.2 ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ ได้แก่

1) Hardware, Software, Peopleware เป็นทรัพยากรขั้นแรกที่จะทำให้ การประมวลผลในระบบสารสนเทศประสบผลสำเร็จ

2) Data ข้อมูลที่จะนำมาเปลี่ยนแปลงให้เป็นสารสนเทศด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ

3) การประมวลผลสารสนเทศ ประกอบด้วยระบบพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ ข้อมูลนำเข้า (input) การประมวลผล (processing) ผลลัพธ์ (output) การจัดเก็บ (storage) และ การควบคุม (control) (พณิชยการลานนาเชียงใหม่. 2548: 4)



ภาพประกอบ 6 ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ

ที่มา: พณิชยการลานนาเชียงใหม่. (2548) หน้า 4.

3.2.1.3 แนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศ

ในการพัฒนาระบบสารสนเทศมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1) ใช้ระบบสารสนเทศสำเร็จ ปัจจุบันนี้มีผู้จัดทำระบบสารสนเทศจำหน่ายหลายระบบด้วยกัน ระบบเหล่านี้มักจะเป็นระบบของกิจการที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน การซื้อระบบมาใช้นั้นมีข้อดีตรงที่จะทำให้ใช้ระบบได้รวดเร็วและราคาค่าใช้จ่ายจะย่อมเยากว่าวิธีอื่น

2) ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาหรือบริษัทซอฟต์แวร์ให้มาศึกษาการทำงานวิเคราะห์ปัญหาในระบบปัจจุบันและจัดทำระบบสารสนเทศให้เรา

3) มอบหมายให้บุคลากรในศูนย์คอมพิวเตอร์ของเราเป็นผู้พัฒนาระบบขึ้น วิธีนี้ใช้กันมานานแล้ว การพัฒนาแบบนี้ปกติจะต้องใช้เวลามาก

4) กลุ่มผู้ใช้ระบบพัฒนาระบบสารสนเทศเอง เช่น นักบัญชีในแผนกบัญชีก็เขียนโปรแกรมสำหรับงานบัญชีเอง ผู้ทำงานด้านระบบสารบรรณก็เขียนโปรแกรมระบบสารสนเทศสำหรับใช้กับงานสารบรรณเอง หรือผู้อยู่ในแผนกบุคลากรก็เขียนโปรแกรมระบบสารสนเทศบุคลากรเอง

การทำให้ระบบสารสนเทศที่จะจัดทำขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความต้องการสารสนเทศมากที่สุดนั้นเราเรียกขั้นตอนนี้ว่า "วัฏจักรพัฒนาระบบงาน" วัฏจักรพัฒนาระบบงาน

หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาระบบสารสนเทศ วัฏจักรพัฒนาระบบงานจะแบ่งเป็น phase หรือขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความเหมาะสม (Feasibility study)

การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาหรือพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นควรใช้ทีมงานหรือนักวิเคราะห์ระบบที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศมามากพอสมควร ระบบที่จะนำมาศึกษาความเหมาะสมนั้นมีอยู่ 2 ประเภท ประเภทแรกคือระบบที่อยู่ในแผนงานของหน่วยงานอยู่แล้ว ระบบอีกประเภทหนึ่งก็คือระบบที่ได้รับการร้องขอจากผู้ใช้ นักวิเคราะห์ระบบจะต้องศึกษาว่าผู้บริหารต้องการให้ศึกษาอะไร เป็นระบบที่อยู่ในแผน หรือเป็นระบบที่ได้รับคำร้องขอคำร้องขอนั้นคืออะไรผู้ใช้ต้องการให้ทำอะไร ระบบที่ให้ศึกษานั้นเป็นระบบของแผนกใด ใครคือกลุ่มผู้ใช้ของระบบนั้น เหตุใดจึงมีการขอให้ดำเนินการ ระบบนั้นใหญ่โตกว้างขวางแค่ไหน เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับใครบ้าง เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้างนักวิเคราะห์ต้องนำแผนงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาพิจารณาให้เข้าใจ เมื่อเห็นภาพรวมแล้วนักวิเคราะห์ก็เริ่มศึกษาความเหมาะสมโดยแยกออกมาเป็น 3 ด้าน คือ

1) พิจารณาความเหมาะสมด้านเทคนิค คือ ดูว่าระบบสารสนเทศที่จะต้องสร้างขึ้นนี้ต้องใช้เทคโนโลยีอะไรบ้าง เทคโนโลยีนั้นมีจำหน่ายหรือไม่ จะจัดหามาใช้ได้หรือไม่

2) พิจารณาความเหมาะสมด้านการใช้ เป็นการพิจารณาที่ต่อเนื่องจากด้านเทคนิค คือพิจารณาว่าถ้าจัดทำขึ้นแล้วจะมีผู้สนใจใช้หรือเปล่า หากผู้ใช้ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องใช้ระบบ หรือผู้ใช้ไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพราะไม่มีงบประมาณ

3) พิจารณาความเหมาะสมด้านเศรษฐกิจ อีกนัยหนึ่งคือดูว่าหากลงทุนจัดหาหรือพัฒนาระบบแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) ในขั้นตอนนี้มีสิ่งที่จะต้องทำ 4 ประการ คือ

1) ศึกษาความต้องการของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหรือความต้องการระบบ (System requirements)

2) ศึกษาการทำงานของระบบปัจจุบัน (existing system study)

3) จำแนกปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบปัจจุบัน (problem identification)

4) พัฒนาเค้าโครงของระบบงานใหม่ (new system idea and concept)

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบงาน (System Design) การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์เป็นการกำหนดลักษณะการทำงานของระบบงานใหม่ ตามเค้าโครงของระบบที่ได้จัดทำขึ้นแล้ว เริ่มต้นด้วยการพิจารณาว่ามีงานส่วนใดในเค้าโครงที่ควรกำหนดให้เป็นงานคอมพิวเตอร์ และงานส่วนใดบ้างที่จะต้องกำหนดให้ทำด้วยมือสำหรับส่วนที่เป็นงานของคอมพิวเตอร์นั้น ก็จะต้องมีการพิจารณาว่างานนั้นประกอบด้วย ฟังก์ชันหรือรายละเอียดอะไรบ้าง ต้องดำเนินการออกแบบฐานข้อมูล ออกแบบแฟ้มข้อมูล ออกแบบหน้าจอสำหรับข้อมูล ออกแบบแบบฟอร์มข้อมูล ออกแบบรายงาน

สำหรับแสดงผลลัพธ์ ออกแบบข้อมูลที่จะใช้ในการทดสอบโปรแกรม และออกแบบหัวข้อสำหรับใช้ฝึกอบรมผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 4 การเขียนโปรแกรม (Programming) เมื่อมีการออกแบบรายละเอียดต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วก็จะเป็นการนำแบบนั้นมาเขียนโปรแกรมที่จะนำไปใช้งานได้เมื่อเขียนโปรแกรมเสร็จแล้ว นักเขียนโปรแกรมก็จะต้องทดสอบโปรแกรมที่เขียนนั้นว่าทำงานถูกต้องหรือไม่ เพราะระบบสารสนเทศหนึ่ง ๆ นั้นมักจะมีโปรแกรมรวมอยู่ด้วยกันหลายโปรแกรม การจะให้ทั้งระบบทำงานได้ถูกต้องจึงจำเป็นจะต้องแน่ใจว่าแต่ละโปรแกรมทำงานถูกต้องก่อนการทดสอบแต่ละโปรแกรมเช่นนี้ เรียกว่า Unit Test การทดสอบโปรแกรมทั้งระบบจึงต้องทดสอบด้วยว่า เมื่อทุกโปรแกรมทำงานได้ถูกต้องแล้ว จะยังคงทำงานร่วมกันได้ถูกต้องหรือไม่ เราเรียกการทดสอบเช่นนี้ว่า การทดสอบโปรแกรมรวม หรือ Integration Test การทดสอบโปรแกรมรวมนั้น เน้นที่การตรวจสอบว่าการส่งข้อมูลระหว่างโปรแกรมมีความผิดพลาดหรือไม่ ถึงแม้ว่าโปรแกรมเดี่ยว ๆ จะทำงานถูก แต่การส่งข้อมูลไปใช้งานร่วมกับโปรแกรมอื่นอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายการทดสอบแต่ละโปรแกรมและทดสอบโปรแกรมรวมนี้ ต้องทำไปพร้อมกับการเขียนโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบระบบ (System Testing) เมื่อจบขั้นตอนการเขียนโปรแกรมแล้วก็จะเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการทดสอบระบบซึ่งเป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง การทดสอบนี้ต่างไปจากการทดสอบโปรแกรมเดี่ยวและโปรแกรมรวมที่ได้อธิบายไปแล้ว กล่าวคือจะเป็นการทดสอบการทำงานทั้งระบบ (System Test) คือจะต้องทดสอบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมและผู้ใช้ระบบไปพร้อมกัน วัตถุประสงค์ในการทดสอบระบบก็เพื่อค้นหาว่าระบบที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถทำงานได้จริงหรือไม่ คนสามารถทำงานหรือใช้งานร่วมกับคอมพิวเตอร์ได้หรือไม่ เอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ใช้งานในระบบนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 การติดตั้งใช้งานระบบ (Implementation) ขั้นตอนต่อมาก็คือการติดตั้งระบบ เพื่อใช้งานคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เหลืออื่นๆ ให้ครบ นำระบบซอฟต์แวร์ลงติดตั้งในเครื่องให้พร้อมทำงานได้ ติดตั้งจัดทำระบบเครือข่ายและทดสอบให้สมบูรณ์ จัดฝึกอบรมผู้ใช้ตามหัวข้อที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การบำรุงรักษาระบบ (System Maintenance) เป็นการซ่อมแซม แก้ไข ปรับปรุงการทำงานของระบบให้ดีขึ้นการบำรุงรักษาระบบนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่สามแบบ คือ

7.1) การแก้ไขที่ผิด หมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดที่ทำงานผิดพลาดในระบบสารสนเทศ

7.2) การดัดแปลง หมายถึง การดัดแปลงซอฟต์แวร์หรือระบบให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อรัฐบาลเปลี่ยนอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มจาก 7% เป็น 10% นั้นบรรดาบริษัทต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนโปรแกรมใหม่ให้สามารถคิดค่าภาษีได้ถูกต้องตามข้อกำหนดใหม่

7.3) การปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ หมายถึง การปรับปรุงระบบซึ่งในขณะที่พัฒนายังไม่ได้จัดทำให้สมบูรณ์มีฟังก์ชันต่าง ๆ ครบถ้วน

การพัฒนาระบบสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จเรื่องที่ค่อนข้างยาก เพราะมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก อีกทั้งการพัฒนายังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ใช้อย่างใกล้ชิดด้วยเทคนิคในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เป็นที่ทราบกันทั่วไปมีหลายประการ แต่ที่สำคัญได้แก่

1. ผู้ใช้ต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบ ผู้ใช้จะต้องสามารถระบุความต้องการของตนเองได้อย่างชัดเจน และไม่เปลี่ยนความต้องการกลับไปกลับมาระหว่างการพัฒนา

2. ผู้บริหารทางฝ่ายผู้ใช้จะต้องเห็นความสำคัญของโครงการ และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงานโดยเฉพาะในการเข้าร่วมประชุมโครงการ การให้สัมภาษณ์ การร่วมมือตรวจสอบรายงาน การให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของระบบ และสมรรถนะ

3. ทีมงานผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในการพัฒนาระบบเป็นอย่างดี

4. ผู้ใช้ควรกำหนดให้มีผู้ประสานงานเข้าไปทำงานร่วมกับทีมงานพัฒนา ผู้ประสานงานควรมีตำแหน่งสูงพอที่จะเข้าพบผู้บริหารได้ง่ายสามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญบางเรื่องได้ดี ผู้ประสานงานจะต้องคอยรายงานความก้าวหน้าของโครงการตลอดจนแจ้งเตือนผู้บริหารหากพบว่าโครงการมีปัญหา

5. อุปกรณ์ที่เลือกมาใช้ ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จะต้องมีสมรรถนะที่ดี

6. การพัฒนาระบบจะต้องเป็นไปตามขั้นตอน มีการวางแผนงาน การกำหนดงานที่จะต้องทำพร้อมกำหนดตารางเวลา และมีการควบคุมให้งานดำเนินไปตามกำหนดอย่างใกล้ชิด

7. จะต้องมีการทดสอบระบบอย่างรอบคอบ และถี่ถ้วน ครอบคลุมไปหมดในทุกด้าน การทดสอบระบบทุกครั้งจะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน

8. มีการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงทั้งแก่ผู้ใช้ ผู้ปฏิบัติการระบบ และผู้บริหาร หากผู้ใช้ใช้ระบบไม่เป็นก็อาจจะไม่ใช้ และอาจกล่าวถึงระบบในทางที่ไม่ดีได้ (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร. 2548: 1- 5)

3.2.1.4 บุคลากรในหน่วยงานด้านสารสนเทศ

เกี่ยวกับตำแหน่ง บทบาท และความรับผิดชอบที่สำคัญของบุคลากรที่มีการติดต่อโดยตรงกับ ผู้บริหาร และ ผู้ใช้ บุคลากรปฏิบัติการคอมพิวเตอร์(Computer operations personnel) ประกอบด้วย (พณิชยการลานนาเชียงใหม่. 2548: 6-7)

1) ผู้บริหารปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Computer operations managers) รับผิดชอบกิจกรรมการปฏิบัติงานทั้งหมด เช่น การจ้างงาน หรือการกำหนดบุคลากรปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ การติดตั้งและการยกเลิกอุปกรณ์

2) พนักงานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ (Computer operators) มีหน้าที่เกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์ในการทำงานที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ เช่น การตรวจสอบระบบปฏิบัติงาน

3) พนักงานป้อนข้อมูล (Data-entry personnel) มีหน้าที่ในการป้อนข้อมูลเข้าระบบคอมพิวเตอร์

4) บรรณารักษ์ระบบ (Systems librarians) มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการกับข้อมูลจากสื่อต่างๆ ที่อยู่ภายนอกระบบ

5) นักวิเคราะห์ระบบ (Systems analyst) มีหน้าที่วิเคราะห์ ออกแบบ และนำระบบสารสนเทศบนคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐานมาใช้งาน (Computer-based information systems) จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะเกี่ยวกับธุรกิจคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีพื้นฐานคอมพิวเตอร์ และมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อใช้ในการแปลความต้องการของผู้ใช้และข่าวสารที่จำเป็น ให้อยู่ในรูปแบบที่โปรแกรมเมอร์และบุคลากรโทรคมนาคมสามารถเข้าใจได้

6) โปรแกรมเมอร์ (Programmers) มีหน้าที่เขียนคำสั่งให้คอมพิวเตอร์ทำงานตามความต้องการ

ก. นักเขียนโปรแกรมประยุกต์ (Applications programmers) มีหน้าที่เขียนโปรแกรมประยุกต์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ตามแนวคิดของนักวิเคราะห์ระบบ และมีหน้าที่บำรุงรักษาระบบ ปรับข้อมูลให้ทันสมัย ดูแลรักษาข้อมูล เรียกอีกอย่างว่า นักเขียนโปรแกรมบำรุงรักษา (Maintenance programmers)

ข. นักเขียนโปรแกรมระบบ (Systems programmers) มีหน้าที่เขียนโปรแกรมชุดคำสั่งของระบบซอฟต์แวร์ (System software) โดยเขียนโปรแกรมเพื่อสั่งและควบคุมการทำงานของฮาร์ดแวร์ และช่วยให้โปรแกรมที่เขียนขึ้นสามารถใช้งานได้

7) บุคลากรศูนย์สารสนเทศ (Information center personnel) มีหน้าที่จัดเตรียมข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยให้ผู้ใช้สามารถเลือกหาทรัพยากรสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาการทำงาน และมีหน้าที่ฝึกอบรมให้ผู้ใช้สามารถใช้โปรแกรมที่เฉพาะเจาะจงได้ (Specific software packages)

8) บุคลากรสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation center: OA) มีหน้าที่วางแผนเกี่ยวกับการสาธิตการใช้เทคโนโลยีในสำนักงานและช่วยให้ผู้ใช้เลือกใช้เทคโนโลยีสำนักงานได้ถูกต้อง หน้าที่ของสำนักงานคือ หาวิธีการที่เหมาะสม ประหยัดค่าใช้จ่าย เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยใช้เทคโนโลยีสำนักงาน บุคลากรสำนักงานอัตโนมัติ

9) ผู้การจัดการด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS management) ผู้บริหาร MIS มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ MIS ทั้งหมด รวมถึงการประมวลผลรายการที่มีการเปลี่ยนแปลง (Transaction processing) นอกจากนี้ บางองค์การมี เจ้าหน้าที่ข่าวสารระดับหัวหน้า ผู้อำนวยการด้านการประมวลผลข้อมูล (Data processing directors) มีหน้าที่รับผิดชอบบุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โปรแกรมเมอร์และนักวิเคราะห์ระบบ อาจจะอยู่ภายใต้การควบคุมด้วยก็ได้

10) เจ้าหน้าที่บริหารฐานข้อมูล (Database Administrators) มีหน้าที่ช่วยให้ผู้ใช้และโปรแกรมเมอร์ หาข้อมูลที่ต้องการใช้ในการตัดสินใจและต้องมีความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์แบบ (Integrity) ต่อความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และปลอดภัยจากอาชญากรรมข้อมูลหรือความล้มเหลวของระบบ

11) ผู้บริหารโทรคมนาคมและการจัดการด้านเครือข่าย (Telecommunications and network management) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารข้อมูล และความรับผิดชอบ

เกี่ยวกับระบบการโทรคมนาคมในด้านธุรกิจ เช่น การประชุมผ่านสัญญาณภาพ (Video conference)

3.2.1.5 ประโยชน์ที่ได้จากระบบสารสนเทศ

ประโยชน์ที่ได้จากการจัดการระบบสารสนเทศ คือ

1) รวบรวมข้อมูลจากภายในและภายนอกที่มีความจำเป็นต่อหน่วยงาน

2) ประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีประโยชน์นำไปใช้งานได้

3) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ สะดวกต่อการค้นหาและนำไปใช้

4) ปรับปรุงข้อมูลให้อยู่ในสภาพที่ถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ

ประโยชน์ที่ได้จากระบบสารสนเทศที่มีต่อการบริหารงานในองค์กร คือ

1) เพื่อการวางแผน กำหนดเป้าหมายและนโยบายในการบริหารองค์กร

2) สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

3) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

4) ช่วยให้การทำงานรวดเร็ว ถูกต้อง การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ

5) ใช้ควบคุมระบบการทำงานในองค์กรให้ดำเนินไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

6) องค์กรมีมาตรฐานและคุณภาพในการดำเนินงาน ทำให้ได้รับความเชื่อถือ

7) สร้างโอกาสในการลงทุน ทำให้มีการขยายองค์กรให้เจริญเติบโตยิ่งขึ้น

8) สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

3.2.1.6 องค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการบริหารงานบุคคล

1) ระบบงานวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) แสดงให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวของอัตรากำลัง, อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร

2) ระบบงานทะเบียนประวัติ (Central Database) ช่วยในการเก็บข้อมูลด้านประวัติส่วนตัวของบุคลากร ประวัติการทำงาน ฯลฯ ซึ่งระบบอื่นๆ สามารถดึงข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้

3) ระบบการตรวจสอบเวลา (Time Attendance) ระบบจะดึงเวลาจากเครื่องรูดบัตรมาเปรียบเทียบกับตารางเวลาทำงานปกติของพนักงาน แล้วรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นออกมา เช่น การขาดงาน การมาสาย การลา หรือการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

4) ระบบงานด้านการคำนวณเงินเดือน (Payroll) ช่วยในการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทนและภาษี โดยที่ระบบจะทำการคำนวณอัตโนมัติ

5) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ช่วยในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผล ช่วยในการบันทึก คำนวณผลลัพธ์ และสรุปการประเมินผลของบุคลากรในเรื่องการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

6) ระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development) เป็นระบบที่ช่วย ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

7) ระบบงานสวัสดิการต่างๆ (Welfare) ช่วยในการเก็บบันทึกและบริหารงานข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้ การเบิกวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

8) ระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นระบบที่บันทึกข้อมูลการสมัครงาน สามารถสร้างแบบฟอร์มการทดสอบ, แบบฟอร์มสำหรับการสัมภาษณ์งานได้ และเมื่อพนักงานผ่านการคัดเลือกแล้ว ก็สามารถโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบรวมได้โดยอัตโนมัติ

3.2.1.7 คุณสมบัติของสารสนเทศ

ข้อมูลข่าวสารเป็นหัวใจของการดำเนินงานธุรกิจในยุคการแข่งขันเสรี การจัดเก็บสารสนเทศจะต้องมีค่าใช้จ่าย องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์ของสารสนเทศด้านการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องลงทุน ฉะนั้นคุณสมบัติของสารสนเทศมีดังนี้ (พรชัย จิตต์พานิชย์. 2548: 9)

1) ความถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญ หมายถึงข้อมูลที่มีการจัดเก็บรวบรวมจะต้องมีความเชื่อถือได้ ถ้าผู้ใช้ไม่เชื่อถือก็จะทำให้เกิดการเสียหายได้ ผู้ใช้ไม่กล้าอ้างอิงและนำไปใช้ประโยชน์ ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารไม่แม่นยำ อาจเกิดความผิดพลาดได้

2) ต้องทันต่อการใช้งาน การได้มาของสารสนเทศต้องทันต่อความต้องการของผู้ใช้ คือระบบต้องตอบสนองผู้ใช้อย่างรวดเร็ว

3) ความสมบูรณ์ต่อการใช้งาน ต้องมีความสมบูรณ์อยู่ในระดับหนึ่งที่ยอมรับได้ความสมบูรณ์ขึ้นอยู่กับการรวบรวมข้อมูลและวิธีการทางปฏิบัติด้วย

4) กระทัดรัดชัดเจน การจัดเก็บต้องให้เหมาะสมกับหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์ จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างของระบบตรงกับความต้องการของผู้ใช้เพื่อตอบสนองการดำเนินงานขององค์การได้ จะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1. ใช้งานได้ง่าย
2. มีความชัดเจนตรงกับความต้องการ
3. มีความถูกต้องเชื่อถือได้
4. ทันต่อการใช้งาน
5. มีคุณสมบัติเชิงปริมาณเพียงพอกับการใช้
6. ยอมรับได้ในทุกระดับ
7. ขยายระบบต่อไปในอนาคต
8. เป็นระบบที่มีความเป็นอิสระไม่ผูกพันเทคโนโลยี

ตาราง 5 การใช้สารสนเทศของผู้บริหารระดับต่างๆ

ผู้บริหาร	หน้าที่	ลักษณะระบบสารสนเทศ
ระดับสูง	วางแผนระยะยาว	-สารสนเทศโดยสรุปของสภาพในอดีตและปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต
(วางแผน/นโยบาย)	วางแผนกลยุทธ์	
เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท กรรมการบริหาร	การตัดสินใจเชิงนโยบายกลยุทธ์	-ใช้ข้อมูลภายในและภายนอก -เป็นสารสนเทศแบบไม่มีโครงสร้าง
ระดับกลาง(บริหาร/จัดการ)	วางแผนระยะกลาง	- สารสนเทศค่อนข้างละเอียดของ
เช่น ผู้อำนวยการ	การตัดสินใจในการบริหารงานตามแผนปฏิบัติงาน	อดีตและปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต - ส่วนใหญ่เป็นสารสนเทศภายใน - เป็นสารสนเทศแบบกึ่งโครงสร้าง
ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ	การดำเนินงานประจำ	- สารสนเทศเฉพาะด้านที่ทำงานอยู่
เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ	ตามที่ได้รับมอบหมาย	รายละเอียดลึกมีจำนวนมาก - สารสนเทศมาจากภายในทั้งหมด - สารสนเทศแบบมีโครงสร้าง

3.2.1.8 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศก็เหมือนกับเทคโนโลยีประเภทต่างๆ จะต้องมีการจัดการที่ดีจึงมีประโยชน์สูงสุด ประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาการจัดการเทคโนโลยีที่นำมาใช้กับระบบสารสนเทศให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านใดบ้าง ที่มีประโยชน์ต่อองค์การมีแนวทางในการประยุกต์ใช้หลายด้านคือ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ ระบบประมวลผลภาพ การประชุมระยะไกล ฉะนั้นผู้บริหารงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเข้าใจ ถึงการประยุกต์ใช้เป็นอย่างดี

2) การวางแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานขนาดใหญ่จะต้องมีการวางแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม

3) การกำหนดมาตราฐาน การใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดมาตราฐานให้เป็นในแนวทางเดียวกัน

4) การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เราจะมีการยอมรับในด้านการลงทุนมากน้อยเพียงใด เพราะปัจจุบันนี้เราถือว่า สารสนเทศเป็นอาวุธในการแข่งขันทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

5) ต้องมีการจัดองค์การให้ตอบสนองการบริหารงานยุคใหม่ เช่น มีองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เข็มแข็งขึ้น

6) การรักษาความปลอดภัยของระบบ การใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมร่วมกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกทำงานร่วมกันได้

7) การจัดการระบบข้อมูล จะต้องมีการจัดการที่ดีในการใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

8) การจัดการผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จะต้องมีการทำให้ผู้ใช้สามารถช่วยเหลือตนเอง

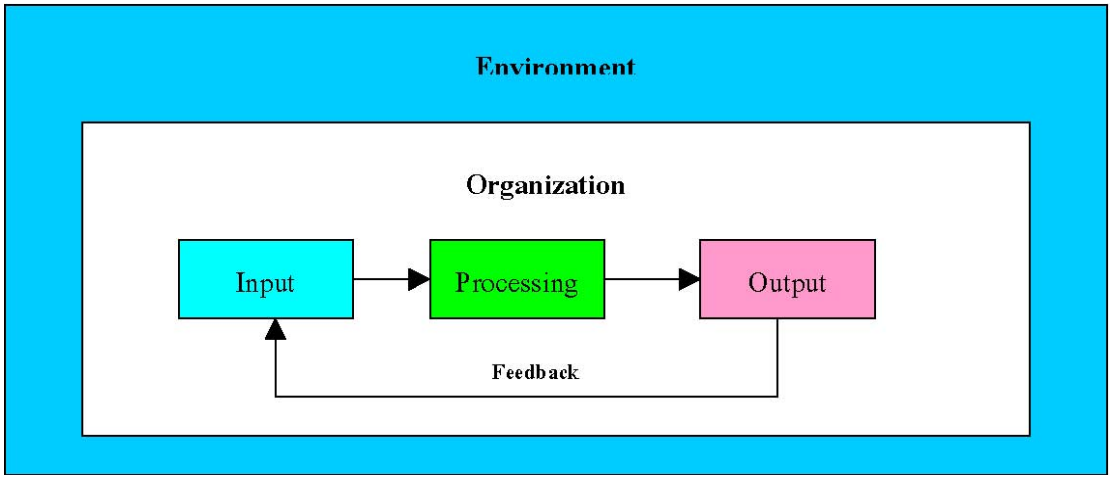
3.2.1.9 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลภายในองค์การ ประกอบด้วยบุคลากรขององค์การ การปฏิบัติงานภายในของหน่วยงานต่างๆ เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่างๆภายในองค์การ เช่นการวางแผนการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการทำงาน การได้มาของข้อมูลอาจจะเป็นทางการหรือไม่ทางการก็ได้ เช่น การสังเกต การพูดคุย เป็นต้น

แหล่งข้อมูลภายนอกองค์การ ข้อมูลเหล่านี้จะต้องมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งขัน ผู้บริโภค บริษัทตัวแทนขายสินค้า เอกสารต่างๆหรือสิ่งตีพิมพ์หรือองค์การของรัฐ เป็นต้น ข้อมูลอาจจะเป็นรายได้ประชาชาติ สถิติการบริโภคสินค้าแต่ละชนิด อัตราการเจริญเติบโตของประชากร (พรชัย จิตต์พานิชย์. 2548: 8)

3.2.1.10 กิจกรรมของระบบสารสนเทศ

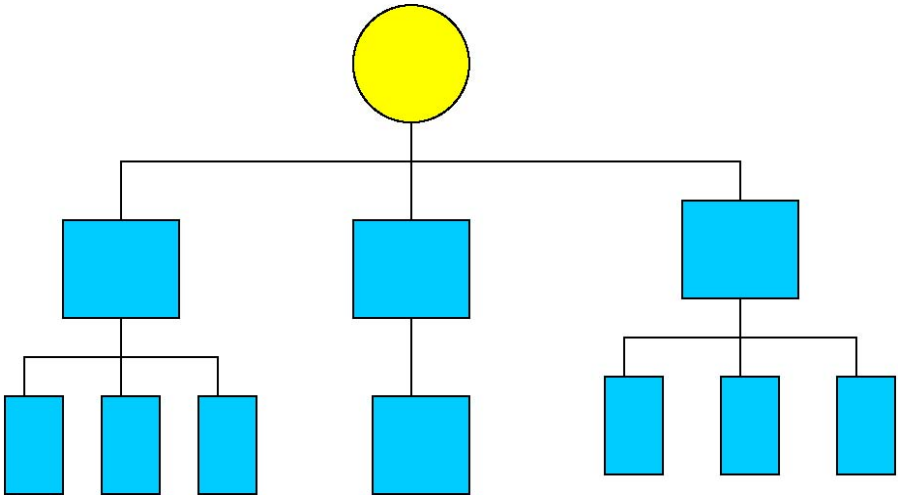
ระบบสารสนเทศประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานอยู่ 3 ชนิดคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Processing) ผลผลิต (output) การทำงานของระบบนี้จะทำหน้าที่ในการเปลี่ยนข้อมูลดิบที่เข้ามาทางด้านปัจจัยนำเข้าให้เป็นสารสนเทศที่ออกมาทางผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้จากผลผลิตจะย้อนกลับ (Feedback) ไปยังปัจจัยนำเข้าเพื่อให้มีการประเมินผลการทำงาน



ภาพประกอบ 7 กิจกรรมของระบบสารสนเทศ

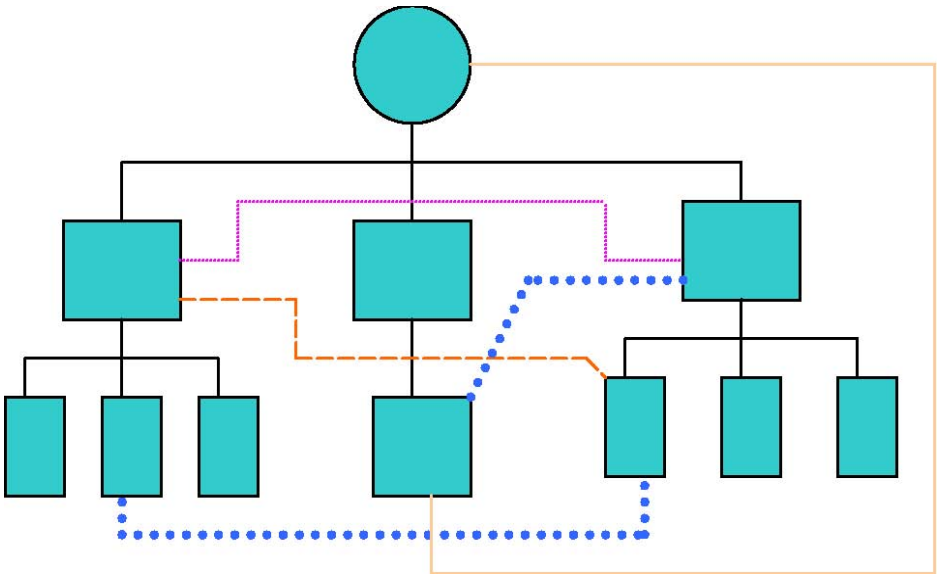
ที่มา: พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548) หน้า 5.

โลกอนาคตของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของงานทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคสารสนเทศ จะทำให้โครงสร้างของการบริหารจากเดิมในรูปของปิรามิค ซึ่งเป็นโครงสร้างการบริหารตามลำดับขั้น (Hierarchical organization) ของการจัดการในการสื่อสารสารสนเทศจะเปลี่ยนมาเป็นโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ (Less structure organization) (พรชัย จิตต์พานิชย์. 2548: 31)



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างตามลำดับขั้น (Hierarchical organization)

ที่มา: พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548) หน้า 31.



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ (Less structure organization)

ที่มา: พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548) หน้า 31.

3.2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency)

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 ได้มีวัฒนธรรมขององค์การในการทำงานเกิดขึ้นใหม่ โดยองค์การมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมงาน มีความยืดหยุ่นและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง การจูงใจพนักงาน การดูแลลูกค้าและคุณภาพของการบริการโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์การภาคธุรกิจและภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันระหว่างองค์การมากขึ้น

การบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและปรับเปลี่ยนการบริการจัดการให้องค์การมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา สามารถตอบสนองต่อลูกค้า และการสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความรวดเร็วและทันเวลา (Speed) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากละเลยหรือเพิกเฉยไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว จะเกิดความเสี่ยงและอาจทำให้องค์การล้มเหลวได้

สภาพแวดล้อมที่เป็นแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การแบ่งออกได้ เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) แรงกดดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบถึงศักย์ภาพของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ประกอบด้วย

1) แรงกดดันทางการเมือง และกฎหมาย (Politicolegal forces)

2) แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic forces)

3) แรงกดดันทางเทคโนโลยี (Technological forces)

4) แรงกดดันทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural forces)

5) แรงกดดันจากต่างประเทศ (International forces)

1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task environment) ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การประกอบด้วย

1) ลูกค้า (Customers) และผู้ใช้บริการ (Constituents)

2) คู่แข่งขัน (Competitors)

3) ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier)

4) ตลาดแรงงาน (Labor supply)

5) เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators)

6) ผู้ร่วมลงทุน (Partners)

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) เป็นแรงกดดันภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การและการทำงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1) เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and shareholders)

2) คณะกรรมการบริหาร (Board of directors)

3) พนักงาน (Employee)

4) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หรือ วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture)

5) หน้าที่งานต่าง ๆ (Functions) ขององค์การ

6) ระบบการบริหารจัดการ (Management system)

7) โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

สภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อองค์การ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งมีผลต่อองค์การและพิจารณาถึงลักษณะของผลกระทบนั้น โดยการพัฒนาเทคนิค วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตีความหมายข้อมูลเพื่อให้สามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์การได้ เพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมีโครงสร้างองค์การที่มีอิสระ มีความยืดหยุ่นคล่องตัวโดยปรับตามสภาพแวดล้อม มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับเล็กน้อยมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา หลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ จะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพอย่างฉับพลัน ผู้บริหารต้องสามารถมองทั้งปัญหา (Problems) โอกาส (Opportunities) และบรรทัดฐาน (Norms) โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) และข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน (Financial accounting) ตลอดจนข้อมูลทางด้านลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน

(Competitors) พนักงาน (Employees) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) การพัฒนาของเทคโนโลยี (Technological developments) และผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial results)

องค์การจำนวนมากได้ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับแนวใหม่ (New performance feedback systems) โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น มีการกระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็วก็เพื่อสนับสนุนให้องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายและสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3.2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน (No unnecessary interdependence)

การปฏิบัติงานในองค์การ มีความจำเป็นที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นได้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของงานที่มีอยู่ รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก การติดต่อสื่อสารคือ การส่งข่าวสารข้อมูล แนวความคิด และความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้ถึงผู้รับรวดเร็ว เนื้อหาสาระถูกต้อง

3.2.3.1 ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การมาก ซึ่งจะกล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้ คือ

1) ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยรวดเร็ว เที่ยงตรง และถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำระบบการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ เช่น ระบบอิเลคทรอนิคส์ เป็นต้น จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม้นยำ

2) ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดีจะทำให้การดำเนินการเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการปฏิบัติงานให้น้อยลง

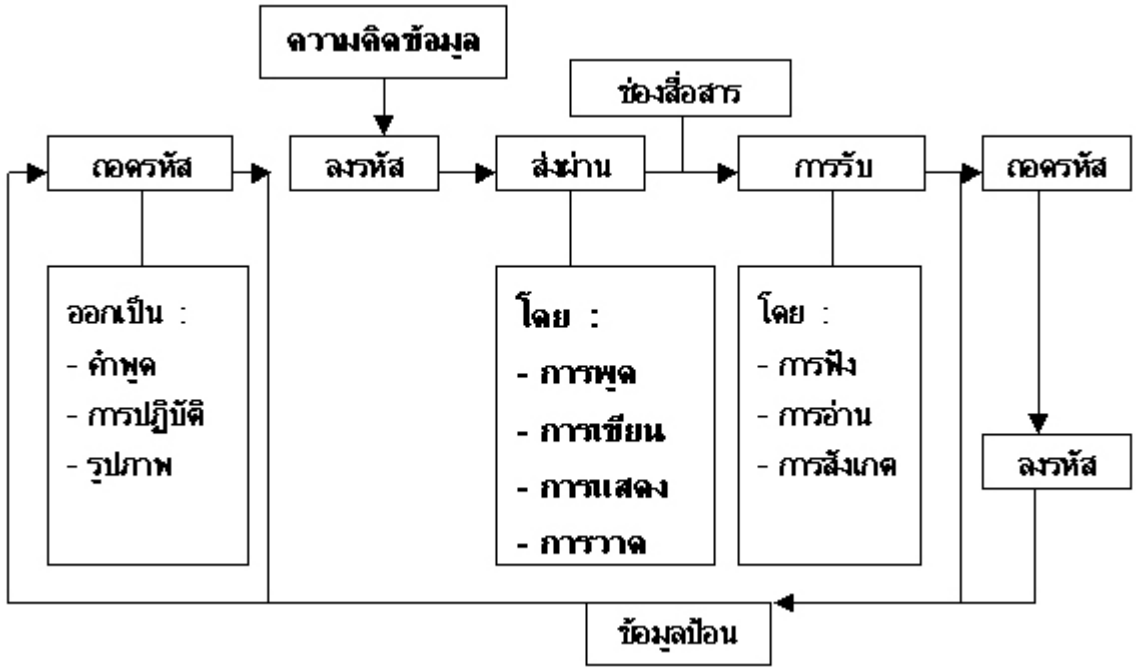
3) ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารการควบคุมเป็นต้น ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร

4) ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และองค์การเป็นส่วนรวม ขวัญในการปฏิบัติงานย่อมจะดีขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์การเป็นอย่างดี

5) สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารเป็นหลักฐาน สำหรับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การ

3.3.3.2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการโดย การแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ติดต่อที่ถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูลโดยวิธีต่าง ๆ ไปยังผู้รับ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถแสดงได้ตามแผนภูมิดังนี้



1) ผู้ติดต่อหรือผู้ส่งข่าว (Sender) เป็นจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสาร คือผู้ติดต่อมีความรู้สึกนึกคิดอยู่ในใจและต้องการถ่ายทอดให้คนอื่นได้เข้าใจความรู้สึกนึกคิดนั้น จึงพยายามแปลความรู้สึกนึกคิดออกมาในรูปที่จะถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นหรือกล่าวออกมาเป็นคำพูด หรืออากับกริยาต่าง ๆ เพื่อผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้ติดต่อ

2) เนื้อหา ข่าวสาร และข้อมูล (Message) เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดให้ผู้รับการติดต่อได้เข้าใจซึ่งผู้ส่งข่าวจะต้องเลือกช่องทาง และวิธีการให้เหมาะสม ข่าวสารนั้นอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคำพูด เป็นภาพ และอาจใช้วิธีโดยส่งเป็นบันทึกจดหมาย โทรศัพท์ โทรเลข จดหมายอิเล็กโทรนิก หรือสนทนากัน เป็นต้น หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกัน เช่น ผู้ส่งและผู้รับอาจติดต่อสื่อสารพูดจากันทางโทรศัพท์แล้วหลังจากนั้นก็ส่งเป็นจดหมายยืนยันการตกลงตามที่ได้พูดกันแล้วทางโทรศัพท์อีกครั้งหนึ่ง ดั้งนั้นผู้ติดต่อควรเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับผู้รับติดต่อ

3) ผู้รับข่าวสาร หรือรับการติดต่อสื่อสาร (Receiver) การรับการติดต่อสื่อสารในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้รับการติดต่อสื่อสารอาจเป็นบุคคลเดียว กลุ่มบุคคลหรือองค์การก็ได้ ส่วนประกอบสำคัญทางด้านผู้รับการติดต่อ ที่จะเกิดการตีความสิ่งที่รับมาอย่างถูกต้อง หรือเกิด

ความเข้าใจเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวของผู้รับการติดต่อ คือ ขึ้นอยู่กันความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ประสบการณ์ อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนก็จะแตกต่างกันไป ดังนั้นการถอดรหัส หรือตีความสิ่งที่ได้รับมาจากผู้ติดต่อหรือผู้ส่งข่าวนั้นอาจออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน การติดต่อสื่อสารจะเกิดความสมบูรณ์ ได้ก็ต่อเมื่อผู้ติดต่อ และผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

4) ผลที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร (Communication Effect) เป็นตัวบ่งบอกว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีความสมบูรณ์หรือไม่ ถ้าหากสิ่งที่ผู้ติดต่อต้องการและถ่ายทอดไปยังผู้รับการติดต่อแล้วผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจ และมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่ผู้ติดต่อต้องการก็แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นสมบูรณ์แล้ว แต่ในบางครั้งการไม่สมบูรณ์ของกระบวน

การติดต่อสื่อสารอาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์หลายๆ อย่าง เช่น การรบกวนในสภาพแวดล้อมของผู้รับการติดต่อในขณะนั้น ทำให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารไม่สามารถเกิดความเข้าใจได้ การเข้ารหัสอาจจะผิดพลาด โดยอาจใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายอย่างได้ยินบ้างไม่ได้ยินบ้าง หรืออาจมีอคติซึ่งจะทำให้พยายามจะไม่เข้าใจ ว่าผลจะออกมาในลักษณะใดทั้งเข้าใจ และไม่เข้าใจ ก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารว่า ผลเป็นอย่างไร และเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ถ้ายังไม่สมบูรณ์ ก็จะเริ่มต้นของกระบวนการใหม่อีกครั้งหนึ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้น 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร ข้อมูลที่ต้องการส่งผู้รับข่าวสาร และช่องการติดต่อสื่อสารเข้าช่วย ซึ่งผลการติดต่อสื่อสาร จะออกมาในรูปใดทั้งเข้าใจและไม่เข้าใจก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารอีกทีหนึ่ง

3.3.3.3 รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมี 4 รูปแบบคือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เช่นนโยบาย คำสั่ง คำเตือน เป็นต้น

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การขออนุมัติ คำร้องทุกข์ เป็นต้น

3) การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสาร ในระดับเดียวกันในองค์การ เช่น ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4) การติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม (Diagonal Communication)เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งไปยังรองผู้อำนวยการอีกฝ่ายหนึ่ง แผนกที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบแต่จำเป็นต้องประสานกันติดต่อปรึกษาหารือกันในการประสานนโยบายการทำแผนงานหลักหรือเรื่องอื่นๆ ขององค์การซึ่งการติดต่อแบบนี้เป็นการขจัดความล่าช้าของข้อมูลที่ต้องส่งไปตามสายงาน

กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ นั้นแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน และการติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม หรือแบบข้ามสายงาน เป็นต้นดังนั้นการจะใช้การติดต่อสื่อสารในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การ อาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะต้องใช้วิธีผสมผสาน กันไปทั้ง 4 แบบก็อาจทำได้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นความเหมาะสมขององค์การ

3.3.3.4 ข้อควรพิจารณาในการติดต่อสื่อสาร

การที่จะให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1) ผู้ส่งสารเข้าใจจุดมุ่งหมาย หรือความต้องการของตนในการส่งข่าวสาร ก่อนว่าต้องการให้ผู้รับทราบอะไร

2) เมื่อทราบจุดมุ่งหมายแล้ว ก็พิจารณาหาวิธีการที่จะส่งข่าวสารว่าจะใช้ช่องทางใด จึงจะเหมาะสมกับผู้รับข่าวสารมากที่สุด

3) ต้องเข้าใจระดับความสามารถในการติดต่อสื่อสารของผู้รับข่าวสาร

4) รู้จักใช้เทคนิคในการถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร เพื่อป้องกันการตีความหมายผิดพลาด และการเลือกวิธีการติดต่อสื่อสาร จะขึ้นกับสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

4.1 ต้องการความชัดเจน ความละเอียดของข่าวสารจะใช้วิธีการพบด้วยตนเองจะได้ผลดีกว่าวิธีอื่น

4.2 ต้องการความเร่งด่วน จะใช้วิธีโทรศัพท์ โทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิคส์ ซึ่งจะได้ผลดีกว่าการใช้จดหมาย

4.3 เรื่องที่ต้องการให้คนจำนวนมากทราบจะใช้การประกาศทั่วไป

4.4 เรื่องสำคัญจะต้องใช้การประชุมชี้แจง ไม่ใช้การบันทึก หรือจดหมาย

4.5 ถ้าต้องการเอกสารหรือหลักฐานเพื่อพิสูจน์ในระยะต่อมา ใช้โทรสารดีกว่าโทรศัพท์ หรือต้องการอ้างอิงในอนาคต ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

3.3.3.5 แนวคิดเพื่อให้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1) ควรจะต้องเข้าใจตนเอง

2) จะต้องรู้จัก และเข้าใจลักษณะบุคคลที่จะติดต่อด้วย

3) ใช้กรรมวิธีในการติดต่อสื่อสารให้ครบทุกลักษณะ เช่นถ่อยคำ น้ำเสียง สีหน้าท่าทาง การวางตัว เป็นต้น

4) เลือกใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละกรณีไป

5) การสื่อสารที่มีลักษณะการจูงใจ

6) ช่วงการเดินของข่าวสาร ควรจะให้สั้น และได้ใจความทั้งนี้เพื่อป้องกันความฝันแปรของความหมายที่แท้จริง

การติดต่อสื่อสารภายใน (Internal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลภายในองค์การเดียวกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยกันเอง โดยมีจุดประสงค์ให้บุคลากรในองค์การได้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหว เพื่อชี้แจงนโยบาย กฎ ระเบียบที่กำหนดขึ้นให้เข้าใจตรงกัน ความใกล้ชิดการพบปะพูดคุยกันมีผลต่อความสำเร็จขององค์การทำนองเดียวกัน ถ้าการติดต่อสื่อสารมีปัญหา ก็จะทำให้องค์การล้มเหลวตามไปด้วย

องค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องตัดการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก ในปัจจุบันนี้มีการสื่อสารผ่านทาง Internet ทำให้ติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำลง การติดต่อสื่อสารภายในระหว่างกันควรมีลักษณะ

1. มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็วและประหยัดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. เป็นองค์การที่มีความฉับไว มุ่งความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
3. มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน
4. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย
5. ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น
6. มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

การติดต่อสื่อสารภายในถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะดำเนินงานให้องค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ เพราะถ้าหากเกิดความบกพร่องหรือการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพย่อมทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีปัญหา และอุปสรรคตามมาและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

3.2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (create and communicate vision)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เนื่องจากการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมุ่งที่การคงสภาพเดิม และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่วิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นการสื่อสาร ทั้งที่เป็นคำพูดและการเขียน กระบวนการเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง ผู้นำกระจ่างชัดในเป้าหมายโดยการกำหนดขึ้นเพื่อตนและผู้ติดตาม สิ่งที่ผู้นำมุ่งโฟกัสคืออนาคตจะมีรูปร่างหน้าตาอย่างไรในฐานะผลของวิสัยทัศน์ ผู้นำบรรยายถึงผลประโยชน์ที่ฝังติดอยู่ในวิสัยทัศน์และความเชื่อส่วนตัวในความสำคัญของวิสัยทัศน์ และความเชื่อส่วนตัวในความสำคัญของวิสัยทัศน์ เป็นภาพที่ชัดเจนสามารถบอกได้ว่าจะไปที่ไหน จะไปได้อย่างไร ความสื่อสารอย่างสม่ำเสมอจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนอื่น ๆ ได้รับภาพที่ชัดเจนว่าผู้นำจะพาเขาไปที่ไหน ผู้นำจึงมีหน้าที่จูงใจให้ผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในองค์การได้รับรู้ ทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีการทบทวนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมกับ

จุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการขององค์การ

1) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

มีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ท้าทาย ง่ายที่จะเข้าใจ มีเป้าหมายเดียวกัน
2. กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประโยค เป็นภาพระยะยาว
3. กำหนดเป้าหมายระยะสั้น เป็นสิ่งที่ต้องทำในปีนี้
4. มอบอำนาจ ให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
5. การมอบอำนาจทุกครั้งจะต้องให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้รับมอบอำนาจในการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยผู้นำจะต้องทำหน้าที่ติดตามให้คำปรึกษาจนกว่าผู้ได้รับมอบอำนาจจะชำนาญการ แล้วจึงจะเปิดโอกาสให้เขาดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารจะติดตามการดำเนินงานอยู่ห่าง ๆ
6. ตรวจสอบภารกิจที่มอบหมายตรงกับวิสัยทัศน์จริง ๆ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2) วิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision)

วิสัยทัศน์องค์การเป็นความมุ่งหวังสำคัญในด้านการเจริญเติบโตขององค์การอย่างมั่นคง ภายใต้ความสามารถ องค์ประกอบในอีกหลาย ๆ ด้าน ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติทั่วไปของวิสัยทัศน์องค์การ

คุณสมบัติต่างๆ ที่จะกล่าวถึงนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวสำคัญก้าวแรกที่จะมีผลต่อ “รูปธรรมในอนาคต” ที่องค์การนั้น ๆ จะกำหนดกันขึ้น

1.1 ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มต้น การเริ่มต้นพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การจำเป็นต้องเริ่มต้นจากระดับบนลงสู่ล่าง (Top Down) เป็นไปไม่ได้เลย ที่จะเริ่มต้นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom-Up) เพราะวิสัยทัศน์องค์การจะต้องสนองตอบต่อความต้องการความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การนั้น ๆ แล้วความมุ่งมั่น ความร่วมแรงร่วมใจกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมให้เป็นความจริงขึ้นมาก็จะเป็นเรื่องที่เป็นไปได้

1.2 วิสัยทัศน์นั้นต้องชัดเจน เป็นต้นว่า เราจะมีสถานภาพไปเป็นอะไร หรือจะไปอยู่จุดไหน ภายในเวลาใด ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกทั่วทั้งองค์การได้เข้าใจอย่างชัดเจน จะได้ดำเนินการด้วยภารกิจดำเนินการพันธกิจ (Missions) ที่ถูกต้อง พร้อมแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

1.3 วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความท้าทายเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาไปสู่มาตรฐานใหม่ที่สูงกว่ามาตรฐานเดิมที่เป็นอยู่

1.4 วิสัยทัศน์นั้นต้องได้รับการประสานพลัง โดยทุกคนในองค์การจะต้องรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์การ และพร้อมที่จะประสานพลัง สานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

1.5 การตรวจสอบวิสัยทัศน์ ตัววิสัยทัศน์เองควรได้รับการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้ประกอบการวิเคราะห์ทบทวนผลลัพธ์จากระบบโดยรวม (Total Systems) อย่างน้อยปีละครั้งด้วยเหตุผลต่อไปนี้

1.5.1 เพื่อจะสอบทานดูว่าวิสัยทัศน์นั้นยังคงมีความชัดเจนเพียงใด เมื่อเทียบกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา

1.5.2 ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ทั้งหลายยังคงเห็นด้วยและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์นั้นอยู่หรือไม่ โครงสร้างของกระบวนงาน บุคลากร ระบบการบริหาร พร้อมทั้งระบบข้อมูลต่าง ๆ ยังคงเอื้ออำนวยให้องค์การสามารถก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

1.5.3 วัฒนธรรมองค์การ(Corporate Culture) ตามความเชื่อมั่นที่ผู้คนปฏิบัติกัน อยู่เป็นประจำวันนั้นยังคงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดรูปธรรมของวิสัยทัศน์นั้นอยู่หรือไม่

1.5.4 กลยุทธ์ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์นั้นยังอยู่ในแนวทาง (Direction) ที่คุณค่าขององค์การ (Corporate Values) กำกับไว้หรือไม่

3.2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงาน (Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลงรูปองค์การเป็นระยะ ๆ บุคคลเพียงคนเดียวแม้ว่าจะมีความเป็นเลิศมากเท่าใดก็ตาม ก็ไม่มีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขัน (Competitor) ลูกค้า (Customer) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลจะสามารถสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก โดยลำพังเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม

1) การสร้างทีมงาน (Team-Building)

1.1 ความหมายและความสำคัญในการสร้างทีม

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอาจกล่าวโดยสรุป ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน

การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2) แนวความคิดและทักษะในการสร้างทีม (Skills and approach of the competent teambuilding)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในทีมงาน ดังนั้นการเตรียมบุคคล จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและการแสดงออกถึงความสามารถของทีม

2.1 ความรู้และทักษะในการสร้างทีม (The Knowledge and skills of the team building)

2.1.1 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีม (Background reading in team building theory) จึงมีประโยชน์ในเรื่องเทคนิคการสร้างทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงกระบวนการสร้างทีมมากขึ้น

2.1.2 ความรู้เกี่ยวกับการเจริญเติบโต (Theory of team) จะเป็นขั้นการพัฒนาทีมงาน ให้สามารถเตรียมการและการวางแผนการสร้างทีมได้ดีขึ้น

2.1.3 การอธิบายหรือสรุปสั้น ๆ (Repertoire of lecturettes) เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างทีมได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยทำให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2.1.4 ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Availability of structured experiences) การทำให้ฝึกฝนทำโครงการ กิจกรรมอยู่บ่อย ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สมาชิกในทีมที่ผ่านประสบการณ์มาแล้วจะมีบทบาทมาก ในการช่วยเหลือกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

2.1.5 ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Skill in process feedback) เปรียบเสมือนกับกระจกที่คอยสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น การสังเกตและเก็บข้อมูลอย่างระมัดระวังจะช่วยทำให้การเสนอข้อมูลต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมา

2.1.6 การยอมรับสภาพของบุคคล (Personal acceptability) จะช่วยทำให้การสร้างทีมสำเร็จ เป็นการนับถือความสามารถและยอมรับซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดการไว้วางใจในกลุ่มทำงานขึ้น

2.1.7 การให้ความช่วยเหลือ (Co-facilitating experience) ทักษะที่เกิดขึ้นได้เมื่อมีการฝึกฝน ทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ ทีมที่มีความสามารถจะนำเอาสิ่งที่แปลกใหม่เข้าไปแนะนำในทีม จะทำให้เกิดทักษะการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพมากขึ้น

2.1.8 การเปิดเผย (Persona Openness) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมในบางครั้งสมาชิกในทีมจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องมีการเผชิญหน้ากันระหว่างกันในสมาชิกทีมงาน เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มให้มีคุณภาพมากขึ้น

3) การแสดงออกถึงความสามารถของทีม (The Approach of the Competent teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก

3.1 การยอมรับของหน่วยงาน (Organizational acceptance)ซึ่งจะดูจากหน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานของทีม

3.2 การยืดหยุ่นและการยอมรับอย่างเปิดเผย (Adopt a flexible and open approach) ยอมรับข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทีม

3.3 เป้าหมายชัดเจน (Clarify goals carefully)

3.4 มีเหตุผลความเป็นจริง (Be realistic) ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

3.5 ได้รับอนุญาตให้ทำงาน (Get permission to work)ในการทำงานของผู้ผูกพันมาจากความเข้าใจ สมาชิกไม่ถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไม่ถูกบังคับให้ต้องซื่อสัตย์ สมาชิกยินดีทำด้วยความเต็มใจ

3.6 มองเห็นความสำคัญของงานประจำวัน (Make relevant to everyday work) ตรวจสอบการแบ่งงานและการตัดสินใจ

3.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับกลุ่มอื่น (Build good conduct with other teams)

3.8 ทบทวนความสามารถของกลุ่ม (Regular review you competence) ด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เช่น ยอมรับเมื่อทำผิด

4) ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบคุณลักษณะดังต่อไปนี้

4.1 ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัดและเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.2 การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

4.3 การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4.4 ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตน ในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

4.5 การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจาการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียนและการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

4.6 ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

4.7 ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน ของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

4.8 การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างที่แผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.9 สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจ และปราศจาการแข่งขัน

5) การพัฒนาทีม (Stages of team development) คือ ความพยายามอย่างมีแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงทีมงานให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

5.1 ระยะปรับตัว

1) สมาชิกไม่ไว้วางใจตัวใครตัวมัน
2) การสื่อสารไม่ทั่วถึง
3) จุดประสงค์ในการทำงานไม่เด่นชัด
4) การบริหารอยู่ที่ส่วนกลาง
5) การปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากมายยุ่งยาก
6) สมาชิกไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น
7) ปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือและวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอก

5.2. ระยะประลองกำลัง

1) หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและหาทางพัฒนา
2) ทบทวนการทำงานของทีมและปรับปรุงพัฒนา
3) สนใจบรรยากาศในการทำงาน
4) เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน
5) มีการประชุมมากขึ้น คิดมากขึ้น พูดน้อยลง
6) ระยะนี้เกิดความไม่สบายขึ้นในหมู่สมาชิก

5.3 ระยะทดลอง

1) กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน

2) เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง

3) ภาคภูมิใจในความเป็นทีม

4) ห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก

5) การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

5.4. ระยะแสดงผลงาน

1) กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน

2) เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง

3) ภาคภูมิใจในความเป็นทีม

4) ห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก

5) การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

5.5. ระยะสมบูรณ์

1) ความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกดีเยี่ยม

2) เปิดเผยจริงใจซึ่งกันและกัน

3) รูปแบบของกลุ่มเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการแต่สมาชิกนับถือความสามารถของกลุ่ม

4) ให้ขวัญและกำลังใจ

5) มีความสัมพันธ์ที่ในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม

6) มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง

7) ภาวะผู้นำเป็นไปตามสถานการณ์

8) ภูมิใจและพึงพอใจในการทำงาน

กระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

(Offer management training and support systems to many people)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิด ปัจจุบันนี้แม้ว่าเราจะได้พบเห็นว่าพนักงานได้รับมอบอำนาจทางการบริหารจัดการ แต่มักพบว่าพวกเขาไม่ได้รับความรู้และความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่พอเพียง เพราะขาดการฝึกอบรมและระบบที่เหมาะสม การอบรมมักจะเสนอให้มีการฝึกอบรมทางการจัดการและระบบสนับสนุนให้แก่พนักงานระดับอาวุโสเท่านั้น ซึ่งองค์การที่มีความเข้มแข็ง

จะต้องอาศัยการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) พนักงานต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและพัฒนาตนเองหลายพันชั่วโมงเพื่อเกิดความสำเร็จ รูปแบบการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์การ (In house training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนมากๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2. การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์การ เป็นการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานองค์การอื่น ๆ ที่มีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมอยู่แล้ว ซึ่งบุคลากรจะเข้ารับการฝึกการอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมเรื่องใดขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการขององค์การว่าจะพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในทิศทางใด

3. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

4. ดูงานเป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

5. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติ หรือ On the job training ได้แก่

5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

6. การฝึกอบรมควรเน้นเนื้อหาในลักษณะ ดังนี้

6.1 มุ่งที่การบริหารจัดการ (Management) โดยสอนให้รู้ถึงวิธีการวางแผนการทำงบประมาณ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุม และการแก้ปัญหาทางธุรกิจ

6.2. ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

3.3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ

ได้มีการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย ดังนี้

คุกและลาฟเฟอร์ตี้ (Cooke&Lafferty.1989: 25) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม และองค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ ด้วย ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมนี้มี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะสร้างสรรค์ 2) ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และ 3) ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว โดยทั้ง 3 ลักษณะนี้จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การจึงทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่ถ่ายทอดให้บุคลากรขององค์การในรุ่นต่อๆ ไป

ปาร์คเกอร์ (Parker.2000: 68) ไกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผนของการกระทำทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ภายใต้ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากในอดีต

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2540: 19) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ความรู้ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติฐาน และ/หรือ ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกัน ภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์การยึดถือเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ หรือเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากอดีต และเป็นผลโดยรวมมาจากความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และสิ่งที่ยึดถือร่วมกันมา

3.3.1 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (ยงยุทธ พีรพงศ์พิพัฒน์.2548: 1)

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมบางอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปในตัวของมันเอง และก็มีวัฒนธรรมอีกหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงได้จากการวางแผนและการบริหารจัดการของผู้นำในองค์กร พื้นฐานที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือ

1) เปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm Shift) การเปลี่ยนกรอบความคิด ความเชื่อ ความรู้เดิม ๆ ของพนักงานให้มีความเชื่อ ความคิดแบบใหม่ เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร เป็นหัวใจสำคัญอย่างมากที่จะทำให้พนักงานเข้าใจ เชื่อใจ ร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงได้

2) เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การต้องมีแรงเสริม (Reinforcement) ในช่วงแรก ๆ เมื่อพนักงานสามารถมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และต้องนำพฤติกรรมเหล่านี้เป็นหนึ่งในกระบวนการประเมินผลงานต่อไป

3) ทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดเป็นนิสัย ผู้บริหารต้องอดทนและรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมต้องใช้เวลา ต้องอาศัยความต่อเนื่อง ดังนั้นการรณรงค์กิจกรรมเสริม การแข่งขัน จัดงานต่างๆ ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็น

4) ต้องถ่ายโยงกันทั่วทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มเกิดจากจุดเล็ก ๆ และขยายวงกว้างออกไป เป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องให้หน่วยงานอื่นมาเรียนรู้ รับรู้ได้และจะเกิดการ

เลียนแบบสู่กันและกัน ถ่ายโยงกันไปเรื่อยๆ จนเป็นภาพใหญ่ขององค์กรและเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาได้

โครงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนี้จะสำเร็จได้ อันดับแรกผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีความเชื่อมั่นและศรัทธา และสื่อสารให้พนักงานเห็นสิ่งเดียวกันกับเราให้ได้

แนวคิดสำคัญที่เป็นเป้าหมายสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่ควรผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์การ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548: 1)

1) ยึดมั่นในความเป็นเลิศ

2) ยืนหยัดในหลักจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต

3) ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเป็นธรรมโดย ยอมรับความหลากหลายทางค่านิยม สื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส และจริงใจ

4) มีความรับผิดชอบ ด้วยการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

5) ให้การเคารพ การไว้เนื้อเชื่อใจ และการให้กำลังใจแก่ผู้อื่น

6) ส่งเสริมและกระตุ้นการกล้าตัดสินใจ ตลอดจนการริเริ่มใหม่ ๆ

7) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนที่จะลงมือทำงาน

8) ต้องทำงานเป็นทีม และทำงานด้วยความสนุก

จอห์น พี คอทเทอร์ (John P. Kotter.1996: 163-173) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ วัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถทำให้การปรับตัวง่ายขึ้น มีการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Corporate cultures) ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการสร้างบรรทัดฐานที่ให้บุคคลได้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการลงโทษและการประเมินผลคนที่เสนอความคิดที่ผิดพลาด ลดการสนทนาที่ไม่ซื่อตรง โดยปกติจะมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ

3.3.1 การเน้นภายนอก (Externally oriented)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องเน้นภายนอก ไม่ใช่การเน้นภายใน (Inwardly focused) โดยใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับ โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ต่อการให้บริการขององค์การ โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้านั้น องค์การจะต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Constituents) เป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ใช้บริการขององค์การนั้น ๆ จึงถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่มาใช้บริการซึ่งจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

ในการให้บริการนั้น ความสม่ำเสมอและคุณภาพเป็นความจำเป็นที่ต้องเอาใจใส่ใกล้ชิด โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การบริการที่มีคุณภาพไม่สามารถดำเนินการได้ในบางสภาวการณ์ เช่น ในช่วงสิ้นเดือน การให้บริการของเขตพื้นที่การศึกษาจะไม่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพตามปกติได้เนื่องจากมีสถานศึกษามารับบริการจำนวนมากหรือเกินกว่าที่จะสามารถดูแลได้ทั่วถึง

2. การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพของการให้บริการ (Services) ถึงแม้ว่าจะมีระบบทางเทคนิคที่ดีในการให้บริการ แต่อาจเกิดความวุ่นวายขึ้นถ้าพนักงานไม่ได้รับการจูงใจในด้านการให้บริการและการรับใช้ผู้ใช้บริการที่ดีพอ

3. การบริการไม่สามารถดำเนินจัดเก็บได้ ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอยู่เสมอ กับความสม่ำเสมอและคุณภาพของการบริการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมในการแก้สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเวลา

การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understand customer expectations) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเริ่มแรกและครั้งหลังสุดเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมกับความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้นการวางหลักอย่างมีเหตุผลในขั้นแรกทำได้โดยการทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ การจัดทำแบบสอบถาม เป็นต้น

2. การกำหนดขอบเขตและการสื่อสารเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า (Define and communicate customer satisfaction goals) เมื่อผู้บริหารได้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้บริหารก็สามารถระบุขอบเขตเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การแต่ละแห่ง แต่เป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหลายควรจะมีคุณลักษณะอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 เป้าหมายควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่น เป้าหมาย "การจัดส่งข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว" เป็นเป้าหมายที่ไม่มีการระบุที่แน่นอน และขาดความหมายที่จะเข้าใจต่อการปฏิบัติ แต่เป้าหมายที่ว่า "ส่งข้อมูลข่าวสารเสร็จสิ้นภายใน 1 วัน หลังจากที่รับแจ้งข้อมูลข่าวสารจะเป็นเป้าหมายที่ดีกว่า

2.2 เป้าหมายควรสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เหนือคู่แข่งขัน เช่น ถ้าองค์การส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของเวลาในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร แต่องค์การของเราเปลี่ยนเป็นการความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข่าวสาร เช่น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลอด 24 ชั่วโมงผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต เป็นต้น

2.3 เป้าหมายควรเพิ่มมูลค่าที่ลูกค้าต้องการ เช่น องค์การจะให้บริการทุกคนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้น้อยกว่าการให้คำมั่นสัญญาในความรวดเร็วในการให้บริการในเรื่องต่าง ๆ ภายใน 30 นาทีต่อเรื่อง

2.4 เป้าหมายควรจะมีความท้าทายแต่สามารถประสบความสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายที่สูงซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ทำให้องค์การทั้งหลายสามารถนับสนับสนุนให้เกิดผล

การปฏิบัติงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้ สิ่งที่ควรระวังในการให้คำมั่นสัญญามากกว่าสิ่งที่สามารถทำได้ ไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ แต่ยังเกิดความผิดหวังหมดกำลังใจกับพนักงานด้วย

3. การจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก (Establish or upgrade the infrastructure) เมื่อได้มีการกำหนดข้อผูกมัดในการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาวเป็นสิ่งที่ไม่มีโปรแกรม (Program) โครงการ (Project) หรือ คำขวัญ (Slogan) ซึ่งผู้บริหารต้องการแนวทางที่มีระบบเพื่อการส่งมอบมูลค่าเพิ่มและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอบนพื้นฐานที่ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยการจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความต้องการบุคคล (People) การฝึกอบรม (Training) โครงสร้างองค์การ (Organization structure) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และอุปกรณ์เครื่องมือ (Equipment) เพื่อความมั่นใจต่อความพึงพอใจของลูกค้า

4. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Measure customer satisfaction) เมื่อเป้าหมายของแผนและโครงสร้างพื้นฐานได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เราสามารถวัดความพึงพอใจและค้นหาปัญหาที่ยังคงมีอยู่อย่างเปิดเผยและกระตือรือร้น มากกว่าการรอคอยการร้องเรียนที่เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจและค้นหาปัญหาที่ยังคงมีอยู่อย่างเปิดเผยและกระตือรือร้น มากกว่าการรอคอยการร้องเรียนที่เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้า ได้เหมือนกับวิธีที่ผู้บริหารเปิดเผยสิ่งที่คาดหมายขององค์การ โดยการยึดข้อมูลที่พบปะลูกค้าจำนวนมาก การส่งแบบสอบถาม การอ่านจดหมายร้องเรียนและการตอบคำถามลูกค้าที่บริการด้วยโทรศัพท์สายตรง การวัดและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายความพึงพอใจ โดยกิจการจะเปิดเผยปัญหาให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจ

5. การประเมินผลลัพธ์และการปฏิบัติการแก้ไขปัญหา (Evaluate results and take corrective action) การวัดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ใช้สิ่งที่เขาเรียนรู้มาเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและข้อร้องเรียนกับเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อระบุความล้มเหลวระยะสั้น เปิดเผยต้นเหตุของปัญหา และเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยลดสิ่งที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

3.3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

ได้มีการให้ความหมายของการมอบอำนาจได้อย่างหลากหลายดังนี้

สถาบันภาษาศาสตร์ (ดำรงศักดิ์ บุญลา. 2540: 19) กล่าวว่าการมอบอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจในการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานหรือให้บุคลากรไปปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์การ

บราวน์ (Brown.1990: 37; citing Brooke.1984: 87) กล่าวว่าการมอบอำนาจเป็นการกระจายอำนาจในองค์การ (Organization Decentralization) ตามสายการบังคับบัญชา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 193) กล่าวว่าการมอบอำนาจเป็นความพยายามหรือความตั้งใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่เท่าที่จำเป็นให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์การ การมอบอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในการกระจายขอบเขตความรับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะได้กระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวดิ่งแล้วก็ตาม องค์การก็ยังคงจะต้องมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจบางอย่าง ที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น การตัดสินใจทางการเงิน การลงทุน ชื่อเสียง ภาพรวมขององค์การ และการตัดสินใจเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ หรือการลงทุนในกิจการใหม่ เนื่องจากงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อความมั่นคงขององค์การการรวมอำนาจภายในองค์การอาจอยู่ในรูปของ

1. การรวมอำนาจในการปฏิบัติงาน (Centralization of performance) โดยการถือเกณฑ์พื้นที่หรือภูมิศาสตร์

2. การรวมอำนาจของแผนกงาน (Centralization of department) โดยมีการรวมกลุ่มกิจกรรมเฉพาะอย่างไว้ที่แผนก

3. การรวมอำนาจในรูปแบบของการจัดการ (Centralization of management) ซึ่งการตัดสินใจส่วนมากเกิดจากผู้บริหารระดับสูง

พยุงศักดิ์ จันทรสุรินทร์ (พยุงศักดิ์ จันทรสุรินทร์. 2548: 1) กล่าวว่าการมอบอำนาจ คือรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจการตัดสินใจเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นใต้บังคับบัญชาเพียงใดที่จะทำหน้าที่ให้สูงขึ้น ถ้ามีการให้อำนาจจะทำให้เกิด

1. ทำให้โครงสร้างองค์กรเล็กลง ซับซ้อนน้อยลง และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ และบริหาร

2. ตัดทอนกฎ ระเบียบ ที่เข้มข้นขององค์กร

3. เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการให้อำนาจและความรับผิดชอบของบุคลากรที่มีต่อผลผลิต

4. เป็นการให้การศึกษา การเรียนรู้แก่บุคลากรที่จะได้รับโอกาสในการบริหารพัฒนาตนเองในการบริหารงาน

5. เป็นการสร้างข้อผูกพันจากผู้บริหารระดับล่างทุก ๆ องค์กรใด ๆ ไม่มีที่จะรวมอำนาจได้ทั้งหมด หรือ กระจายอำนาจได้ทั้งหมดจะเป็นรูปแบบใด จะขึ้นอยู่กับความคล้ายคลึงขององค์กรกลางกับองค์กรข้างล่าง

การมอบอำนาจที่ถูกต้องไม่ใช่เพียงแค่การให้อำนาจแก่คนเท่านั้น ทุกคนมีศักยภาพอยู่อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ประสบการณ์ รวมไปถึงแรงกระตุ้นที่จะทำให้งานของตนออกมาดีเยี่ยมเรานิยาม การมอบอำนาจเป็นเหมือน ‘การให้คนเหล่านี้แสดงศักยภาพออกมาและมุ่งไปสู่ผลประโยชน์และผลลัพธ์ขององค์การ

เจมส์และคณะ (James and others.1984: 70) กล่าวว่าการมอบอำนาจว่าเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ซึ่งใช้ปฏิบัติอยู่ประจำให้แก่ระดับล่าง

มินท์เบอร์ก (Brown.1990: 35; citing Mintzberg.1979: 184) กล่าวว่าการมอบอำนาจเป็นความพยายามให้อำนาจหน้าที่ซึ่งต้องใช้วินิจฉัยสั่งการ ได้ถูกกระจายลงไปยังบุคคล ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

โคเชน และดอยซ์ (Brown.1990: 35; citing Mintzberg.1980: 18; citing Kochen and Deutsch.1980: 18) กล่าวว่า การมอบอำนาจมุ่งเน้นอำนาจการปฏิบัติงานให้บริการขององค์การที่มีเวลากำหนดโดยการออกเป็นคำสั่งหรือระเบียบให้ปฏิบัติ

ฮูเซน และพอทเลทเวท (Husen and Postlethwaite.1985: 1317) กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) และหน้าที่การงาน (Function) ไปยังทุกระดับชั้นในองค์การตามสายการบังคับบัญชา โดยการกระจายอำนาจการบริหารลงไปให้มีความอิสระในการตัดสินใจ

โดยสรุปการมอบอำนาจการบริหารในองค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายได้กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไปให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมาตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ พร้อมทั้งกระจายอำนาจที่ใช้ในการตัดสินใจให้ด้วย

3.3.2.1 ความสำคัญของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์การ เพราะทำให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและช่วยให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาได้มีโอกาสตัดสินใจในหน้าที่และความรับผิดชอบด้วยตนเอง ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีบรรยากาศการแข่งขันในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การ (James and others. 1984: 171) ซึ่งสอดคล้องกลับแนวคิดของ มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others.1974: 98) ได้ให้ไว้ว่าประสิทธิผลขององค์การจะถูกเพิ่มพูนขึ้นเมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์การที่มีการมอบอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างของสายการบังคับบัญชาในองค์การมีอิสระ (Autonomy) และมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น องค์การขนาดใหญ่มีระบบการบริหารที่สลับซับซ้อน มีขอบข่ายของการควบคุมงานกว้าง มีระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาหลายชั้นยากแก่การควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง ตลอดถึงสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อมีการมอบอำนาจการบริหารหรือการตัดสินใจลงมาในแต่ละระดับแล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา มีความคล่องตัวในการบริหารงานตามสภาพการณ์ กล่าวคือมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจโดยไม่ยึดติดแน่นกับโครงสร้างเดิม จนทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ตลอดถึงช่วยทำให้ผู้บริหารระดับปฏิบัติสามารถที่จะควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง และวิเคราะห์สาเหตุต่าง ๆ ได้ดีกว่า เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับระดับปฏิบัติย่อมรู้ปัญหาดีกว่าระดับสูงช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และทำให้งานด้านบริหารมีคุณภาพ

อีกด้วย (Brown.1990: 41; citing Kochen and Deutsch.1980: 163) ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของมินท์เบอร์ก (Mintzberg) ในเรื่องของเหตุผลสำคัญที่ให้มีการมอบอำนาจในการบริหารงานขององค์การ ก็เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย 3 ประการ (Brown.1990: 49) คือ ประการที่หนึ่ง ให้มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ (Flexibility) ประการที่สอง ให้มีความควบคุมตรวจสอบได้ (Accountability) ประการที่สาม ให้มีการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ในหนังสือ The International Encyclopedia of Education Research and Studies ได้สรุปถึงความสำคัญของการมอบอำนาจการบริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ (Husen and Post lethwaite. 1985: 1318) มีดังนี้ ประการแรก ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การและช่วยทำให้มีบรรยากาศ ของการเป็นประชาธิปไตย ประการที่สอง ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของกฎหมายที่บัญญัติไว้ ประการที่สาม ช่วยทำให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของปัญหา และความต้องการที่แท้จริง ประการที่สี่ เป็นระบบมีส่วนร่วมช่วยให้แต่ละบุคคลมีกระบวนการคิด และสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น ประการที่ห้า ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงการมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และประการสุดท้ายก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายงาน ด้านบริหารบุคคล

โดยสรุป การมอบอำนาจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติมีความคล่องตัวในการตัดสินใจบริหารงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วตอบสนองแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน การมอบอำนาจการจัดการศึกษาก็มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การบริการการจัดการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนดำเนินการได้ทั่วถึงและมีคุณภาพด้วย

3.3.2.2 หลักการมอบอำนาจ

ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม จะต้องกำหนดกรอบพื้นฐานไว้เป็นกรอบในการยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น เรื่องของการมอบอำนาจก็เช่นเดียวกันต้องกำหนดหลักการขึ้นมาก่อน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่จะปฏิบัติและในที่นี้ จะขอนำเสนอถึงหลักการมอบอำนาจในส่วนของการปกครองและบริหาร เพราะอำนาจทั้งสองส่วนนี้ จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจในการบริหารราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่บัญญัติไว้

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร (2534: 9) กล่าวว่าการมอบอำนาจควรยึดหลักการ ดังนี้ คือ กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบ กระจายทรัพยากรในการดำเนินการ กระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ และให้มีเอกภาพในการบริหารและการจัดการในระดับปฏิบัติด้วย และในส่วนของอำนาจหน้าที่ที่กระจายลงไปในระดับปฏิบัตินั้น จะต้องมีวิธีการกระจายที่จะส่งผลให้ผู้รับอำนาจมีสิทธิอันชอบธรรม

3.3.2.3 วิธีการมอบอำนาจ

The International Encyclopedia of Education Research and Studies ได้ให้ความหมายของการมอบอำนาจการจัดการศึกษา ฮูเซน และพอทเลทเวท (Husen and Postlethwaite. 1985: 1317) อธิบายว่า เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) และภารกิจงาน (Function) ไปยังทุกระดับชั้น ตามสายการบังคับบัญชา ในองค์การโดยกระจายอำนาจการบริหารลงไปให้มีความอิสระ เพื่อก่อให้เกิดการจัดการต่าง ๆ ตามที่ต้องการกล่าวโดยสรุปวิธีการมอบอำนาจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) วิธีการให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติ จะให้โดยการมอบอำนาจหน้าที่หรือแบ่งอำนาจหน้าที่แก่ผู้ดำรงตำแหน่งตามสายงาน (Line) หรือองค์คณะบุคคลที่เป็นสายวิชาการ (Staff) หรือโอนอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยทำให้การมอบอำนาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และหลักการมอบอำนาจขององค์การ นั้น ๆ

2) ผู้รับอำนาจที่มอบซึ่งอาจจะเป็นตำแหน่ง หรือคณะกรรมการหรือองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการมอบอำนาจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกฎหมาย

2) จุดมุ่งหมายของการมอบอำนาจ เป็นสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งกำหนดไว้เพื่อการบริหารงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

3) หลักการมอบอำนาจ ประกอบด้วยการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบกระจายทรัพยากรดำเนินการและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปให้ระดับล่างปฏิบัติโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมการมีความยืดหยุ่นและการให้เกิดเอกภาพในการบริหารด้วย

4) โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่กระจาย หมายถึง องค์ประกอบของอำนาจหน้าที่ที่กระจายลงมาได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบทรัพยากรและอำนาจการตัดสินใจ

5) วิธีการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้การมอบอำนาจเป็นไปตามหลักการและบรรลุจัดมุ่งหมายประกอบด้วยวิธีได้มาของผู้รับอำนาจได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่การแบ่งอำนาจหน้าที่และการโอนอำนาจหน้าที่และผู้รับอำนาจที่กระจายลงมา ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการหรือองค์การ

6) ผลที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลักจากมีการมอบอำนาจตามวิธีการแล้วว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไร มีความคล่องตัวในการตัดสินใจหรือไม่ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด และผลผลิตของงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

เมืองทอง เขมมณี (เมืองทอง เขมมณี. 2548: 1) กล่าวว่า ประเภทของการมอบอำนาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. Psychological Empowerment ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

1.1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่าง เกี่ยวกับตัวเอง เช่น คนที่เกิดมาเป็นคนพิการ สามารถทำตัวให้รู้สึกมีคุณค่าได้

1.2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง และสามารถกำหนดพรหมลิขิตของตนได้ เช่น เพลงที่ว่า เข้าขอลิขิตชีวิตข้าเอง ไม่เกรงฟ้าดิน เป็นต้น

1.3 เป็นความรู้สึกอิสระที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรของตนเอง หรือแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจได้ เมื่อคนรู้สึกได้รับอำนาจ จะรู้สึกมีชีวิตชีวา และมีความรับผิดชอบและมีอิสระ ที่จะเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองได้

2. Structural Empowerment ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจอย่างแท้จริง โดยเกิดเป็นฝ่ายตรงข้าม ที่มีปรัชญาทางสังคม และการเมืองที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการมอบอำนาจ ทั้ง 2 ประเภทนี้จะสัมพันธ์กัน เพราะถ้าเราไม่มีความรู้สึกว่า ตัวเรามีคุณค่า มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนแล้ว ก็ย่อมไม่อาจจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจเลย

นอกจากนี้การมอบอำนาจ ยังอาจแยกได้อีกลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

1. Individual empowerment collective empowerment collective empowerment ส่วนใหญ่ความนึกถึงการให้อำนาจคนแต่ละคน ให้สามารถควบคุมชีวิตของตน เพื่อเลือกสิ่งต่างๆ เองไว้ และมีทรัพยากรที่จะช่วยให้ได้สิ่งที่เลือกนั้น แต่มีการมองอีกด้วยคือทรัพยากร สิทธิ และการควบคุมสามารถทำโดยกลุ่มได้ เช่น กลุ่มคนพิการ สมาชิกขององค์การต่างๆ เป็นต้น

2. Internal empowerment external empowerment คนบางกลุ่ม จะสนใจเกี่ยวกับการกระจายสถานะและอิทธิพลภายในองค์การ ซึ่งในลักษณะนี้การมอบอำนาจคือ การขอความร่วมมือจากความสามารถความเฉลียวฉลาดและความกระตือรือร้นของคนในองค์การ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อีกลักษณะหนึ่งนั้นเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่คนที่องค์การหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การต้องให้บริการซึ่งทำให้องค์การเป็นเพียงวิธีการที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่นซึ่งอยู่ภายนอกองค์การเท่านั้น

แหล่งอำนาจหรือฐานของอำนาจ มีที่มาดังนี้

1. อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือหน้าที่ซึ่งเป็นอำนาจที่ให้กับบุคคล หรือกลุ่มตามตำแหน่งหรือหน้าที่ที่มีอยู่ซึ่งอำนาจแบบนี้จะหมดสิ้นไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นแล้ว

2. อำนาจที่เกิดจาก การควบคุมทรัพยากรต่างๆ เช่น การที่มีเงิน มีบุคลากร มีวัสดุ มีเทคโนโลยี มีลูกค้า ซึ่งถ้ามีมากหรือมีทรัพยากรที่สำคัญและหายากจะยิ่งทำให้มีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การมีเพื่อน การรู้จักคน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างเครือข่ายอันจะทำให้เกิดอำนาจ

4. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญซึ่งอาจจำแนกได้เป็นความเชี่ยวชาญด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการหรือวิชาชีพและความเชี่ยวชาญด้านวิธีการ

หรือด้านกระบวนการซึ่งมักเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้จัดการหรือผู้บริหารทั้งนี้อำนาจเช่นนี้จะเกิดจากผลงานที่ได้กระทำไปแล้วในอดีต

5. อำนาจหน้าที่เกิดจากการมีข้อมูลซึ่งทำให้สามารถควบคุมบริหารองค์การได้ ถ้าหากมีข้อมูลที่ดีเชื่อถือได้และถูกต้องซึ่งจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษที่จะพิจารณาเลือกได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องและสำคัญต่อการทำงานในองค์การ

6. อำนาจที่เกิดจากคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะส่วนตัวเช่น ความสามารถ ความมั่นใจในตัวเอง ความน่านับถือ ความมีเสน่ห์ ความเป็นผู้มีวาทศิลป์ดี ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเหล่านี้เป็นต้น ซึ่งทำให้คนผู้นั้นมีความสามารถพิเศษที่อาจฝึกฝนให้มีในตนได้ด้วย

กลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การมอบอำนาจนั้นได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จะต้องมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนี้

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งด้านทหารจะเป็นการออกคำสั่งแต่ด้านพลเรือนมักจะเป็นการขอร้องหรือการเสนอแนะทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "Push" Strategies" โดยใช้วิธีการข่มขู่ซึ่งจะมีอิทธิพลมากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่และทรัพยากรที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไปจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัว และความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่การไม่เชื่อฟังการทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้

3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "Pull" or "Reward" Strategies เป็นการสร้างอิทธิพลโดยการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของเป็นคำชมเชยเป็นการยอมรับความสำเร็จ หรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมในการให้แล้วจะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยาหรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อมหรือชักชวน หรือ Persuasion strategies โดยใช้เหตุผลทำให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่าเป็นการผลักดันบังคับกดขี่ให้ทำก็ได้ นอกจากนั้นการเกลี้ยกล่อมหรือชักชวน อาจเชื่อมโยงกับการต่อรองหรือการให้รางวัลก็ได้

5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ Preparatory strategies เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีการช่วยเหลือโดยหวังว่าจะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพลที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า

6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ Preventive strategies เป็นการสร้างอิทธิพลโดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถามเก็บข้อมูลบางอย่างไว้หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้าซึ่งจะต้องทำในลักษณะที่แนบเนียนไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

จากที่กล่าวมาแล้วการมอบอำนาจจะต้องมีความเข้าใจถึงคำที่เกี่ยวข้อง ได้นำอำนาจหน้าที่และอิทธิพลความสัมพันธ์กันระหว่างการให้อำนาจด้านจิตใจ และการให้อำนาจด้านโครงสร้าง การให้อำนาจแก่บุคคลหรือกลุ่ม การให้อำนาจภายในหรือภายนอกองค์การ แหล่ง หรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้างและกลยุทธ์การใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งเมื่อประมวลเข้าแล้วจะทำให้การ

ให้อำนาจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลหรือองค์กรโดยสมบูรณ์อย่างไรก็ตามมีข้อควรคำนึงบางประการในการให้อำนาจ ดังนี้

1. คนบางคนหรือกลุ่มบางกลุ่มอาจไม่ต้องการได้รับอำนาจ

2. การให้อำนาจเป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหารซึ่งจะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่จะให้คนมีอิสระในการกระทำเมื่อได้รับอำนาจบางครั้งอาจต้องใช้การบังคับด้วยระเบียบวินัยแทนการให้อำนาจก็ได้

3. การให้อำนาจคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจทำให้อำนาจหรือความมีอิสระของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นถูกลดลงหรือถูกจำกัด

3.3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ใช่การตัดสินใจล่าช้า (Slow to make decisions) การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่ว่าผู้บริหารจะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไรที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า “นักตัดสินใจที่ดี” (Good decision – makers) และโดยพื้นฐานขององค์การรูปนัย (formal) เป็นโครงสร้างของการตัดสินใจ

การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการที่ใช้หลักการพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดออก คัดออก เพื่อเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3.3.3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น คือการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) การรับรู้และการกำหนดปัญหา (Recognition and Defining the Problem) การรับรู้ปัญหามีความสำคัญต่อการตัดสินใจ การับรู้ปัญหาไม่เพียงพอแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อนแต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่า น่าจะเกิดปัญหาอะไรบ้าง

2) การระบุปัญหา (Identifying the Problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่า จะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถระบุให้ชัดลงไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหนประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขตรงจุดไหนก่อนหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์นั้นอาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหา และการที่จะแก้หลาย ๆ ปัญหาไปพร้อม ๆ กันนั้นบางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลาย ๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่าง ๆให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่าควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อน

3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generalization of Alternatives) เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลาย ๆ ทาง ดังนั้นการกำหนด

ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ไว้หลาย ๆ ทางจะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจนและทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมมากขึ้นนอกจากนั้นการสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลาย ๆ คนจากหลาย ๆ ฝ่ายมีส่วนในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ได้ทางเลือกมาก ๆ

4) การเลือกทางแก้ปัญหา (Selection of the Alternative) เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็น ไปได้แล้ว ขั้นต่อไปก็คือจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหาในทางการบริหาร บางครั้งไม่อาจเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไปเนื่องจากมีข้อจำกัดอย่างอื่นที่เป็นเงื่อนไขอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเลือกทางที่ให้ผลกลาง ๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ลงได้มาก

5) การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกใดแก้ปัญหาแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลดำเนินการแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตามหากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินการไปอย่างรัดกุมแล้ว มักจะมีปัญหาอย่างอื่นติดตามมา ปัญหาที่ติดตามมานี้อาจเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นกัน

3.3.3.2 องค์ประกอบในการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ต้องพิจารณาได้แก่

3.3.3.2.1 การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ (Relative importance and consequences) การตัดสินใจทุกออย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างเป็นงานประจำและไม่ได้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน การตัดสินใจบางอย่างสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลน้อย ผู้บริหารควรพิจารณาประเภทของการตัดสินใจโดยตั้งคำถามเหล่านี้คือ

1) การตัดสินใจแต่ละเรื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานและความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร

2) ใครควรจะทำการตัดสินใจหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องนั้นจึงจะได้ผลดีมากที่สุด

3) ประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง การตอบคำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญ และขนาดของการมอบหมายการตัดสินใจยิ่งมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยิ่งต้องควบคุมการตัดสินใจ และต้องใช้ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

3.3.3.2.2 ฐานข้อมูล (Information base) ถึงแม้ว่าพื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่างก็คือข้อมูล แต่เราไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์เลย เพราะการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย

อย่าง เช่น เวลางบประมาณ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นทักษะที่ดีอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ ความสามารถใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อไรเขามีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล การระบุประเภทและการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจ จะช่วยทำให้ได้ฐานข้อมูลที่จำเป็น ต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3.3.3.2.3 ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และอารมณ์ของเรา และยุ่งยากในการแยกสิ่งเหล่านี้จากวิถีการมองสิ่งต่าง ๆ ของเรา ในบางครั้งเราตัดสินใจตามวิธีทางบางอย่าง เพราะว่าเป็นวิถีทางที่เราชอบไม่เพราะว่าเป็นวิถีทางที่ควรทำ ดังนั้นแบบการตัดสินใจของเรามักสะท้อนให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติของเรา อย่าไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารควรจะอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์มากกว่าความพอใจส่วนบุคคล สถานการณ์แตกต่างกันต้องใช้วิธีการแตกต่างกันตามวิธีการที่ควรจะทำ ไม่ใช่วิธีการที่ชอบหรือรู้สึกสะดวกสบาย

3.3.3.2.4 การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม (Individual & group decision – making) เรื่องที่ทำการตัดสินใจยิ่งมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยิ่งต้องใช้เวลาในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และผลลัพธ์ทั้งหลายของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ประเด็นปัญหาไม่ชัดเจน ผลกระทบของปัญหากระจายไปทั่วทั้งองค์การ ประเด็นปัญหาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคนจำนวนมาก ปัญหาเป็นเรื่องใหม่และพิเศษ ปัญหาแบบนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และถ้าจะให้การตัดสินใจมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็ควรใช้กลุ่มช่วยการตัดสินใจ วิธีการนี้ Alfred Sloan แห่งบริษัท General Motors ได้เคยใช้ได้ผลมาแล้ว โดยให้กลุ่มผู้บริหารที่มองปัญหาด้วยแนวความคิดที่แตกต่างกันมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่บริษัทเผชิญกับที่ยอดขายลดลงเป็นอย่างมากในระหว่างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจด้วยกลุ่มไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากตัวปัญหาและสถานการณ์ด้วย เช่น ในบางครั้งการตัดสินใจด้วยกลุ่มเป็นวิธีที่ดีที่สุดแต่ก็มีบางครั้งอีกเช่นกันที่การตัดสินใจโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด

3.3.3.2.5 คุณภาพของการตัดสินใจ (Quality of the decision) หมายถึง การตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เราเชื่อว่าเมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะเรียบร้อย และผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องจะมีผลเสียอย่างร้ายแรง

3.3.3.2.6 การยอมรับการตัดสินใจ (Acceptance of the decision) หมายถึงบุคคลที่ถูกผลกระทบจากการตัดสินใจมีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจจะมีความถูกต้องในสายตามของผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าหากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น เราก็จะมีความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจ ถ้าหากว่าความผูกพันมีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในแนวทางที่แน่ใจว่าได้รับการยอมรับ

3.3.3.2.7 ข้อจำกัดของเวลา (Time constraints) เวลามักจะเป็นปัจจัยที่ครอบงำในสถานการณ์ของการบริหาร สาเหตุสำคัญของการตัดสินใจอย่างรีบเร่งคือ การขาดการวางแผน ผู้บริหารบางคนใช้เวลาอย่างไม่จบสิ้นในการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายในเวลาไม่กี่นาทีเพราะพวกเขากลัวจะถูกกล่าวหาว่าเผด็จการ และมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนในหน่วยงานควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง แต่ตามความจริงแล้วคนส่วนใหญ่ชอบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างเท่านั้น และบางครั้งเราอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ได้บอกล่วงหน้าแล้วเราต้องเสนอคำตอบทันที เมื่อเรามีเวลาไม่เพียงพออย่างแท้จริงแล้ว เราก็ต้องตัดสินเอง

3.3.3.3 รูปแบบการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1) รูปแบบการตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผล (Rational Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการใช้หลักตรรกวิทยา (logic) มาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกนั้น

2) รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้การหยั่งรู้ (Intuitive Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการนำเอาความเข้าใจ หรือความรู้สึกมาตัดสินการกระทำโดยไม่ต้องมีการเรียนรู้

3) การตัดสินใจโดยพึ่งพาผู้อื่น (Dependent Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการที่ผู้ตัดสินใจรับ ฟังคำแนะนำและแนวทางจากผู้อื่นมาเป็นอิทธิพลในการตัดสินใจ

4) การตัดสินใจโดยหลีกเลี่ยง (Avoidance Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการที่ผู้ตัดสินใจพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือยืดระยะเวลาในการตัดสินใจออกไป

3.3.4 การเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) ไม่มีการเมืองในองค์การ (Political) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

การเปิดเผยและจริงใจจะเกิดขึ้นได้องค์การจะต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์การ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกภาคส่วนในองค์การให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การได้สะดวกและเข้าใจง่าย รู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2532 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติ

ราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์การจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การ

มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และประชาชนสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับองค์การ ประชาชนรู้ขั้นตอน วิธีการที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ภายในองค์การจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การ

3.3.4.1 กลยุทธ์ในการสร้างความโปร่งใสในองค์การ ประกอบด้วย

1) สำรวจความเห็นของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในเรื่องความโปร่งในที่ต้องการจากส่วนราชการ

2) ให้เจ้าหน้าที่ในองค์การตระหนักในความสำคัญ และปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

3) ปรับปรุงระบบเอกสาร ระบบสารสนเทศให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งานและการสืบค้นตรวจสอบของประชาชน

4) จัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการให้บริการขององค์การที่เข้าใจง่าย สะดวกต่อการติดต่องานของหน่วยงาน

5) มีระบบการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

6) สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและตอบข้อสงสัยของผู้ใช้บริการ

3.3.4.2 ตัวชี้วัดความโปร่งใส ประกอบด้วย

1) การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ

2) จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3) เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับ

4) มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และเปิดเผยต่อสาธารณะ

3.3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant)

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

องค์การที่สามารถทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินการอยู่ได้แม้องค์การจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การอย่างรุนแรง ในระยะเวลาที่ยาวนาน หรือ มีเหตุการณ์ร้ายแรงส่งผลต่อองค์การบ่อยครั้ง

การบริหารความเสี่ยงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

การประเมินความเสี่ยงและความเสียหาย หมายถึง การคาดคะเน หรือคำนวณโอกาสที่จะเกิดมูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย

การบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมทั้งองค์การ ดังเช่นเปรียบเทียบกับเรือ เรือมีจุดรั่วหลาย ๆจุด อุดจุดใดจุดหนึ่งเรือ ก็ยังจมได้ การบริหารความเสี่ยงจึงต้องเริ่มก่อนที่จุดประสงค์ (Objectives) การดำเนินการทุกอย่างต้องมี จุดประสงค์มีความมุ่งหมาย คือเราต้องการได้ผลอย่างไรแล้วความเสี่ยงคือตัวถ่วงที่จะทำให้จุดประสงค์นั้นไม่สำเร็จ ความเสี่ยงนั้นมีทั้งความเสี่ยงภายใน (Risk Internal) และความเสี่ยงภายนอก (Risk External) ความเสี่ยงภายในคือสิ่งที่อยู่ภายในองค์การเราเอง เช่นการบริหารไม่ดี ความเสี่ยงภายนอกคือสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การแต่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่นกฎหมายเปลี่ยนไปมีผลกระทบกับการทำงานขององค์การเป็นต้น ทุกอย่างจะมีความเสี่ยงทั้ง ภายนอกและภายใน แม้เราจะเน้นเรื่องความเสี่ยงภายในควบคุมให้ดี ความเสี่ยงภายนอกก็ต้องพิจารณาเช่นกัน

เมื่อมีความเสี่ยงแล้วต้องมีการควบคุม (Control) ซึ่งความเสี่ยงเป็นสิ่งมีโทษแต่บางครั้งเราอาจเปลี่ยนจากสิ่งมีโทษให้เป็นประโยชน์ ถ้าไม่มีการเตรียมให้ดีก็จะเป็นความเสี่ยง แต่หากมีการเตรียมการที่ดีก็จะเป็นประโยชน์ได้เช่นกันการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เป็นการควบคุมยิ่งมากยิ่งดี ควบคุมมากเกินไปงานจะสะดุดแต่หากน้อยเกินไปงานก็ไม่สำเร็จ ดังนั้นจึงต้องควบคุมให้พอเหมาะ ถ้าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญต้องควบคุม และถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่สำคัญก็ให้ตัดไปบ้าง โดยถือหลักมีความเสี่ยงมากควบคุมมากมีความเสี่ยงน้อยควบคุมน้อย หรือไม่ควบคุมเลยก็ได้ถ้าไม่คุ้มที่จะต้องควบคุม

การบริหารความเสี่ยง คือการเตรียมการไว้ก่อนการคิดไว้ก่อนว่าถ้าเกิดเหตุที่เป็นความเสี่ยงเราจะทำอย่างไร ต้องมีการเตรียมแผนรองรับ คือว่าจุดประสงค์ของเราต้องการทำอะไรบ้าง แล้วทำอย่างไรให้บรรลุจุดประสงค์ และในการทำนั้นมีโอกาสอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง และหากเกิดขึ้นแล้วควรจะทำอย่างไร โดยปกติแล้วต้องจัดทำ Workshop แล้วมาดูว่าองค์การมีจุดประสงค์เพื่ออะไร จุดประสงค์ใหญ่ ๆคืออะไร แล้วมีอะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สำเร็จจุดประสงค์ โดยหลาย ๆฝ่ายทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหารต้องมานั่งคุยกัน ซึ่งบางทีการแก้ปัญหาแก้จุดหนึ่งแต่ลืมอีกจุดหนึ่ง เช่นอาจคิดความเสี่ยงเรื่องการเงินแต่เพียงเรื่องเดียวไม่ให้ขาดทุนแต่ลืมเรื่อง

ความปลอดภัยของชีวิตเป็นต้น ซึ่งต้องคิดทั้งเรื่องของบุคลากร ความปลอดภัย การเงิน และที่สำคัญเรื่องงานวิจัยมีโอกาสเสี่ยงด้านใดบ้าง

ทุกองค์การมีความเสี่ยง การมีความเสี่ยงมากหรือน้อยเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ ความเสี่ยงไม่สามารถทำให้หมดไปได้แต่สามารถทำให้ลดลงได้ การทำให้ความเสี่ยงน้อยเกินไปจะมีต้นทุนสูง เพราะการควบคุมต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หลักการของการบริหารความเสี่ยงจะต้องควบคุมให้เกิดความพอดีระหว่างค่าความเสี่ยงกับต้นทุน ซึ่งแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน

หลักการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการควบคุม (Control) ซึ่งมีจุดประสงค์ 5 ประการคือ

1) เพื่อปกป้อง คือทรัพย์สินซึ่งอาจเป็นเงิน วัสดุ หรือเป็นบุคลากร ซึ่งบุคลากรถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์การ

2) เพื่อให้มีการสื่อสารที่ดี สื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าองค์การไหนไม่มีจุดประสงค์ ที่ชัดเจน มุมมองที่ดีมันจะขัดตัวเอง

3) เพื่อให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ครอบคลุมไปถึงระเบียบข้อบังคับขององค์การ

4) เพื่อให้อำนาจแก่บุคลากร ต้องให้อำนาจในการลงโทษ จะให้แต่ความรับผิดชอบแต่เพียงอย่าง-เดียว ไม่ได้ให้อำนาจด้วยไม่ได้

5) เพื่อใช้แหล่งทรัพยากรให้ได้ผลที่สุด ทุกองค์การมีทรัพยากรที่จำกัด ฉะนั้นจะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงคือ ไม่ต้องมีการควบคุมตลอด ใช้การควบคุมให้เหมาะสมกับความเสี่ยง ต้องมีการตรวจสอบ ต้องมีการวัดผล ซึ่งหากไม่มีการวัดผลจะทำให้งานประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นจะต้องมีการวัดผลตลอดเวลาว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้เงินมากเกินไปหรือไม่ นี่คือจุดใหญ่ๆของการควบคุม (Control) ที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1) จุดประสงค์อะไรก็ตามที่ไม่มีการควบคุมส่วนมากจะไม่ประสบผล แต่จะควบคุมมากหรือน้อยต้องพิจารณาอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งถ้ามีการควบคุมโดยไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงน้อยก็ไม่ต้องควบคุมมาก ต้องใช้การบริหารความเสี่ยงมาบริหารให้ดี

2) การตรวจสอบภายใน ซึ่งปกติแล้วผู้ตรวจสอบภายในจะมุ่งตรวจสอบเรื่องเงินแต่เพียงอย่างเดียวโดยลืมตรวจเรื่องใหญ่ๆลืมตรวจว่าด้านวิจัยไปถึงไหนแล้วทำให้เงินสูญหายไปเท่าไร โครงการใหญ่ๆล้มไปกี่โครงการ ทำเสร็จแล้วโครงการหายไปไหนใครได้ผลประโยชน์ ซึ่งการไปตรวจแต่เรื่องเงินอย่างเดียวไม่ถูกต้องแม้เรื่องการเงินจะเป็นเรื่องสำคัญก็จริงอยู่แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลายๆจุดที่จะต้องตรวจสอบ เพราะฉะนั้นท่านใดที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายในจะต้องดูทั้งความเสี่ยงดูทั้งการควบคุมด้วยจะได้ครอบคลุมกันไป

3) ใครมีหน้าที่ควบคุม ทุกตำแหน่งควรมีหน้าที่รับผิดชอบว่าทำอะไรบ้างรับผิดชอบเรื่องอะไรบ้างต้องชัดเจนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งตามหลักการแล้วที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุม สำหรับคณะกรรมการบริหารจะมีหน้าที่คอยตรวจอีกครั้งว่าผู้บริหารองค์การควบคุมดีหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารองค์การที่รับผิดชอบไม่ใช่ว่าจะต้องทำเพียงคนเดียว ท่านต้องมอบหมายให้ระดับล่างลงมาช่วยควบคุมให้ สรุปแล้วทุกคนต้องช่วยกันรับผิดชอบ คล้ายๆ

พีละมิดจากสูงสุดแล้วหากผิดพลาดขึ้นเมื่อใดผู้บริหารสูงสุด CEO ต้องรับผิดชอบจะบิดเบือนว่าลูกน้องไม่เคยบอกหรือแจ้งให้ทราบไม่ได้

การบริหารความเสี่ยงให้ดีจะทำอย่างไรนั้น อันดับแรกจะต้องรู้ก่อนว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง จุดประสงค์มีอะไรบ้าง จุดประสงค์คืออะไร แล้วหาว่ามีความเสี่ยงอะไร และจากอัตราความเสี่ยงจะต้องมาพิจารณาอีกครั้งว่าการควบคุมมีอะไรบ้าง แล้วต้องมีการวัดประเมินผลซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ความเสี่ยงคือสิ่งใดก็ตามที่ทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ทุกคนต้องบริหารความเสี่ยงของตนเองไม่ว่าจะเป็นระดับสูงหรือระดับล่าง หากเป็นระดับสูงมากยิ่งต้องมีความรับผิดชอบมาก หากผู้บริหารสามารถพิสูจน์ได้ว่าได้ทำทุกอย่างเพื่อที่จะควบคุมความเสี่ยงแล้วและหากมีอะไรเกิดขึ้นทำให้องค์การเสียหายและสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีการบริหารความเสี่ยงแล้วมีการควบคุมทุกอย่างอย่างใกล้ชิดแล้ว ความรับผิดชอบก็ลดน้อยลง ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องช่วยกันคิดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ แล้วหาว่าอะไรบ้างที่จะต้องมีการควบคุม

4. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

4.1 ความหมายของหลักสูตร

คำว่า หลักสูตร มีนักการศึกษาได้ให้นิยามไว้มากมายหลายลักษณะขึ้นอยู่กับปรัชญาความเชื่อพื้นฐาน ความเข้าใจและประสบการณ์ของแต่ละคน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับงานเฉพาะอย่างของแต่ละคนที่ศึกษาหรือกรอบความคิดของงานวิจัยแต่ละเรื่อง ความหมายของหลักสูตรจึงแปรเปลี่ยนไปตามแนวคิดและลักษณะงานที่ใช้ในแต่ละครั้ง แนวทางในการนิยามหลักสูตรสะท้อนถึงข้อพิจารณาเกี่ยวกับค่านิยมในเรื่องของธรรมชาติของการศึกษาว่าเป็นอย่างไร ซึ่งคำนิยามเกี่ยวกับหลักสูตรดังกล่าวมีผลต่อการวางแผนหลักสูตร และการใช้หลักสูตรว่าจะให้เป็นไปในลักษณะใด (Saylor, Alexander; & Lewis. 1981: 3) นักการศึกษาบางคนให้นิยามของหลักสูตรว่า หลักสูตรเป็นมวลประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดขึ้นสำหรับผู้เรียน เพื่อให้มีประสบการณ์การเรียนที่พึงประสงค์ (Regan; & Shephard 1977: 192) บางคนกล่าวว่าหลักสูตรเป็นสื่อกลางที่นำผู้เรียนไปสู่จุดหมาย (Krug. 1957: 3) บางคนมองหลักสูตรในลักษณะเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอนและสิ่งแวดล้อม (Lewins; & Meil. 1972: 27) บางคนมองหลักสูตรว่า เป็นกิจกรรมการเรียนการสอน (Trump and Miller. 1968: 11-12) และบางคนมองว่า หลักสูตรเป็นวิถีชีวิตและโครงการของสถานศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อให้แนวทางในการดำเนินชีวิต (Connelly; & Lantz.1985: 1160; citing Rugg. 1947)

จากความหมายของหลักสูตร โอลิวา (Oliva.1998: 5-6) ได้สรุปว่า ความหมายที่แคบของหลักสูตรคือ รายวิชา ส่วนความหมายที่กว้างของหลักสูตรคือ มวลประสบการณ์ทั้งหลายที่จัดให้กับผู้เรียนทั้งในและนอกสถานศึกษา ซึ่งเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.2 องค์ประกอบของหลักสูตร

องค์ประกอบของหลักสูตร เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดแนวคิด ระบบ และความสอดคล้องของเอกสารหลักสูตร ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการวางแผนออกแบบหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล (Tyler. 1949: Taba. 1962; Beauchamp. 1981; Kemp.1985)

4.3 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการทำหลักสูตรให้ดีขึ้น ซึ่งหมายรวมตั้งแต่การวางแผนหลักสูตร (Planning) การใช้หลักสูตร (Implementation) การประเมินหลักสูตร (Evaluation) บางครั้งมีผู้ใช้คำว่า การปรับปรุงหลักสูตร (Curriculum Implement) เป็นความหมายเดียวกับการพัฒนาหลักสูตร (Oliva. 1988: 26) รูปแบบในการพัฒนาหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่ใช้เป็นฐานข้อมูลในการสร้างหลักสูตรอย่างมีทิศทาง และยังช่วยให้สามารถวิเคราะห์และปรับปรุงประยุกต์รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมและความเป็นจริงมีความเป็นไปได้มากที่สุด รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่ถือว่าเป็นหลัก (Classic Curriculum Model) คือรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler. 1949: 1) ซึ่งได้ให้แนวคิดในการวางแบบโครงสร้างหลักสูตร โดยใช้วิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends Approach) เป็นหลักการและเหตุผลในการสร้างหลักสูตรที่เรียกว่า เหตุผลของไทเลอร์ (Tyler's Rationale) เริ่มด้วยการกำหนดปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ซึ่งต้องตอบให้ครบในการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. มีความมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถานศึกษาควรแสวงหา

2. มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้างที่สถานศึกษาควรจัดขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

3. จัดประสบการณ์การศึกษาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

4. ทราบได้อย่างไรว่าจุดประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผลแล้ว

ในการจัดหลักสูตรนั้น ควรตอบคำถามที่เป็นพื้นฐาน 4 ประการ ให้ได้เสียก่อนและต้องถามเรียงกันตามลำดับ ฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายในข้อแรกจึงสำคัญที่สุด เพราะคำถามอีก 3 ข้อนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายข้อแรกที่กำหนดไว้ แนวความคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นไปตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราวโดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสังคม ผู้เรียนและความคิดเห็นจากนักวิชาการ จากนั้นจึงเลือกเป็นจุดมุ่งหมายถาวร ไทเลอร์ ได้เสนอว่า การเลือกจุดมุ่งหมายถาวรควรผ่านการกลั่นกรอง เพื่อคัดเอาเฉพาะข้อที่สำคัญ ด้วยวิธีการพิจารณาจากจิตวิทยาการเรียนรู้ ปรัชญาการศึกษาปรัชญาสังคม จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วนี้ เป็นจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายหรือจุดมุ่งหมายถาวรที่นำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ มีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. ผู้เรียนควรได้ฝึกกิจกรรมและเรียนรู้เนื้อหาตามที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย

2. กิจกรรมและประสบการณ์นั้นควรจะทำให้ผู้เรียนพอใจที่จะปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ได้ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย

3. กิจกรรมและประสบการณ์นั้นควรอยู่ในข่ายความพอใจที่ปฏิบัติได้

4. กิจกรรมและประสบการณ์หลาย ๆ ด้านของการเรียนรู้อาจนำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้เพียงข้อเดียวก็ได้

5. ในทำนองเดียวกัน กิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้เพียงหนึ่งอย่างอาจตอบสนองจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ข้อก็ได้

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ในการจัดประสบการณ์ให้เป็นหน่วย ต้องมีการสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหา โดยมีเกณฑ์ในการจัดอย่างมีประสิทธิภาพ คือความต่อเนื่อง การเรียงลำดับขั้นตอน และการบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผล เป็นขั้นที่ให้ผู้วางแผนการจัดทำหลักสูตรรู้ว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดมุงหมายที่กำหนดไว้เพียงใด การประเมินผลจึงต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย โดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่จะวัด และพฤติกรรมที่คาดหวัง

2. วัดและวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเหล่านั้น

3. สำรวจข้อมูลเพื่อสร้างเครื่องมือที่จะวัดพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยใช้เกณฑ์ ความเป็นปรนัย ความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรง

5. การพิจารณาผลการประเมินให้เป็นประโยชน์ เพื่ออธิบายผลการเรียนรู้เป็นรายบุคคล หรือเป็นกลุ่ม การอธิบายถึงส่วนดีของหลักสูตร หรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหลักสูตรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

จากแนวคิดทั้ง 4 ประการ แสดงให้ทราบว่าการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ไทเลอร์คำนึงถึงการกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดประสบการณ์ทางการศึกษา การจัดประสบการณ์ทางการศึกษาให้นักเรียน และการประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539: 17)

ไทเลอร์ มีแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรการสอนที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงตัวนักเรียนในด้านความต้องการ ความสนใจ ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวและองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้นลักษณะเด่นของการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของไทเลอร์ คือการใช้จุดประสงค์เป็นตัวกำหนดเลือกและจัดประสบการณ์การเรียน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ไว้ ดังนี้ (Tyler. 1949; วิชัย วงษ์ใหญ่. 2537: 12–13)

1. นักเรียนควรมีโอกาสฝึกพฤติกรรมและเรียนเนื้อหาตามที่ระบุไว้ในจุดประสงค์

2. กิจกรรมและประสบการณ์ควรทำให้นักเรียนพอใจที่จะปฏิบัติตามพฤติกรรมที่ได้ระบุไว้ในจุดประสงค์

3. กิจกรรมและประสบการณ์ควรอยู่ในข่ายความพอใจที่จะพึงปฏิบัติได้

4. กิจกรรมและประสบการณ์หลาย ๆ ด้านของการเรียนรู้อาจนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงข้อเดียว

5. กิจกรรมและประสบการณ์เรียนรู้เพียงหนึ่งอย่าง อาจตอบสนองจุดประสงค์หลายข้อ

ไทเลอร์ เน้นการพิจารณาจัดประสบการณ์จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ใน 3 ประการ ได้แก่

1. ความต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะในกิจกรรมและประสบการณ์บ่อย ๆ และต่อเนื่อง

2. การจัดช่วงลำดับ หมายถึง การจัดกิจกรรมและประสบการณ์จากสิ่งที่มีความง่ายไปสู่สิ่งที่มีความยาก

3. การบูรณาการ หมายถึง การจัดประสบการณ์ช่วยให้ผู้เรียนได้เพิ่มพูนความคิดเห็นและได้แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba. 1962: 422-425) ทาบา นักพัฒนาหลักสูตรชาวอเมริกัน มีแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรโดยยึดหลักการดำเนินการจากล่างขึ้นบนโดยวิธีอุปนัย เริ่มการพัฒนาในระดับที่เฉพาะเจาะจงแล้วปรับขยายไปสู่ระดับกว้าง ทาบามีความเชื่อว่าครูในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้สอนโดยตรงควรจะเป็นผู้จัดทำหลักสูตรเองมากกว่าส่วนกลางหรือเจ้าหน้าที่ระดับสูงเป็นผู้จัดทำและจัดส่งมาให้ และกล่าวว่าครูควรจะเริ่มกระบวนการพัฒนาหลักสูตรจากการสร้างหน่วยการเรียนการสอนในเนื้อหาเฉพาะสำหรับเด็กในโรงเรียนก่อน ทาบา ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การผลิตหน่วยการเรียนการสอนหรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชา การดำเนินการจะเป็นไปในลักษณะนำร่องกระบวนการจัดทำหลักสูตรในลักษณะหน่วยการเรียนหรือหลักสูตรเฉพาะรายวิชา มีกิจกรรมดำเนินการ 8 ประการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน ในขั้นนี้คณะกรรมการหลักสูตรของโรงเรียนจะสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำหลักสูตร โดยพิจารณาจากช่องว่างจุดบกพร่องและความหลากหลายแห่งภูมิหลังของผู้เรียน

1.2 การกำหนดจุดหมาย ภายหลังจากได้วิเคราะห์ความต้องการของนักเรียนแล้ว ผู้วางแผนหลักสูตรจะช่วยกันกำหนดจุดหมายที่ต้องการ

1.3 การเลือกเนื้อหา เนื้อหาสาระหรือหัวข้อเนื้อหาที่จะนำมาศึกษาได้มาโดยตรงจากจุดหมาย คณะผู้ทำหลักสูตรไม่เพียงแต่จะต้องพิจารณาจุดหมายในการเลือกเนื้อหาเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาความสอดคล้องและความสำคัญของเนื้อหาที่เลือกด้วย

1.4 การจัดเนื้อหา เมื่อได้เนื้อหาสาระแล้วงานขั้นต่อไปคือการจัดลำดับเนื้อหา ซึ่งอาจจัดตามลำดับจากเนื้อหาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาที่ยาก หรืออาจจัดตามลักษณะหรือธรรมชาติของเนื้อหาสาระที่ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้ การจัดเนื้อหาที่เหมาะสมควรจะสอดรับกับวุฒิภาวะของผู้เรียนความพร้อมของผู้เรียนและระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

1.5 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องเลือกวิธีการหรือยุทธวิธีที่ผู้เรียนสามารถนำไปใช้กับเนื้อหาได้ นักเรียนจะทำความเข้าใจเนื้อหาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักวางแผนหลักสูตรและครูเป็นผู้เลือก

1.6 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูเป็นผู้ตัดสินวิธีการที่จะจัดและกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดลำดับขั้นตอนของการใช้กิจกรรม ในขั้นนี้ครูจะปรับยุทธวิธีให้เหมาะกับนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่ครูรับผิดชอบ

1.7 การกำหนดสิ่งที่จะต้องประเมินและวิธีการในการประเมิน ครูผู้สอนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรจะต้องประเมินและตรวจสอบให้ได้ว่าหลักสูตรดังกล่าวบรรลุจุดหมายหรือไม่ ครูผู้สอนจะต้องเลือกเทคนิควิธีอย่างหลากหลายเพื่อใช้ให้เหมาะสมกับการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และให้สามารถบอกได้ว่าจุดหมายของหลักสูตรได้รับการตอบสนองหรือไม่

1.8 การตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอน ผู้จัดทำหลักสูตรจะต้องมุ่งเน้นที่การจัดทำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนการสอนให้คงเส้นคงวาและสอดคล้องภายในตัวหลักสูตรเอง การดำเนินการในลักษณะนี้ก็เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและเกิดความสมดุลในเนื้อหาและประเภทของการเรียนรู้

2. การนำหลักสูตรหรือหน่วยการเรียนไปทดลองใช้ เมื่อคณะผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้จัดทำหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรในรูปของสื่อหรือบทเรียนต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว คณะครูก็จะนำเอกสารหลักสูตรเหล่านั้นไปทดลองสอนในชั้นเรียนที่รับผิดชอบ มีการสังเกต วิเคราะห์และเก็บรวบรวมผลการใช้หลักสูตรและการจัดกิจกรรมในชั้นเรียน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรให้สมบูรณ์ขึ้นในโอกาสต่อไป

3. การปรับปรุงเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกัน ในขั้นตอนนี้จะต้องปรับหน่วยการเรียนหรือหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างความสามารถของผู้เรียนกับทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่และกับพฤติกรรมการสอนของครู มีการรวบรวมข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ได้จากการทดลองไว้ในคู่มือครู เพื่อจะใช้เป็นข้อสังเกตและแนวทางที่จะช่วยให้ครูได้จัดกิจกรรมการสอนอย่างรอบคอบ

4. การพัฒนากรอบงาน ภายหลังจากจัดทำบทเรียนหรือหลักสูตรรายวิชาต่าง ๆ จำนวนหนึ่งแล้วผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องตรวจสอบหลักสูตรและสื่อในแต่ละหน่วยหรือแต่ละรายวิชา ในประเด็นของความเหมาะสมและความเพียงพอของขอบข่ายเนื้อหา และความเหมาะสมของการจัดลำดับเนื้อหา ครูหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนาหลักสูตรจะต้องรับผิดชอบจัดทำหลักการและเหตุผลของหลักสูตรโดยดำเนินการผ่านกระบวนการการพัฒนากรอบงาน

5. การนำหลักสูตรไปใช้และเผยแพร่ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติในการเรียนการสอน ในห้องเรียนได้

รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ เซเลอร์ อาเล็กซานเดอร์ และเลวีส (Saylor, Alexander; & Lewis. 1981: 30-39) เซเลอร์ อาเล็กซานเดอร์ และเลวีส ได้เสนอแนวคิดว่า การพัฒนาหลักสูตรจะ

ไม่ดำเนินไปในลักษณะเชิงเส้นตรง การปรับปรุงเริ่มที่ขั้นตอนใดของกระบวนการใดก็ได้ และได้เสนอกระบวนการวางแผนหลักสูตรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขต เริ่มจากเป้าหมายหลักของการศึกษาก่อนแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะที่องค์การให้บรรลุเป้าหมายหลัก จากนั้นจึงกำหนดขอบเขตของเป้าหมายไว้ 4 ประการ ได้แก่ ประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

2. การออกแบบหลักสูตร โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตสำหรับตัดสินใจในกระบวนการออกแบบหลักสูตร พร้อมทั้งพิจารณาจากข้อมูลด้านอื่น ๆ ได้แก่ ธรรมชาติของวิชา รูปแบบของสถาบันทางสังคมที่สัมพันธ์กับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

3. การนำหลักสูตรไปใช้ เมื่อออกแบบหลักสูตรแล้ว ผู้สอนมีบทบาทในการวางแผนหลักสูตรในส่วนของการเรียนการสอน พิจารณาเลือกวิธีสอนที่สัมพันธ์กับผู้เรียนและหลักสูตร

4. การประเมินผลหลักสูตร มีทั้งการประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งสถานศึกษาและการประเมินผลหลักสูตรทั้งระบบ

5. นอกจากนี้ ยังได้เน้นถึงกระบวนการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรที่รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนแล้ว การวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรนี้ควรมีลักษณะยืดหยุ่น ให้โอกาสผู้สอนพร้อมด้วยให้ข้อเสนอแนะหลาย ๆ อย่างในเรื่องรูปแบบการสอน เอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ถ้าหากว่าหลักสูตรกำหนดรูปแบบเอาไว้อย่างเฉพาะเจาะจง จะทำให้ยากต่อการใช้หลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ กู๊ดแล็ดและริชเทอร์ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539: 24; อ้างอิงจาก Goodlad; & Richter.) กู๊ดแล็ดและริชเทอร์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ คือ ค่านิยมต่าง ๆ ของสังคม (Values of the existing Culture) จะเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษา (Educational Aims) และจุดมุ่งหมายทางการศึกษาเหล่านี้จะถูกแปลงเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษา (General Educational Objectives Stated Behaviorally) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 ส่วน คือ เนื้อหาสาระหรือเรื่องราวที่จะให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน (Substantive Element) และพฤติกรรมที่ต้องการจะปลูกฝังแก่ผู้เรียน (Behavioral Element) จุดประสงค์เชิงพฤตกรรมทั่วไปทางการศึกษานี้จะช่วยในการกำหนดโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ของผู้เรียน กู๊ดแล็ดและริชเทอร์ ได้ให้ความหมายของโอกาสการเรียนรู้ว่า หมายถึง “สถานการณ์ใดๆ ก็ตามที่จัดทำขึ้นภายในบริบทของโปรแกรมทางการศึกษาหรือสถาบันทางการศึกษา เพื่อต้องการที่จะให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด” ตัวอย่างของโอกาสการเรียนได้แก่ รายวิชาต่าง ๆ การอ่านหนังสือ เป็นต้น จากนั้นผู้วางแผนหลักสูตรหรือนักพัฒนาหลักสูตรจะกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมเฉพาะทางการศึกษา (Specific Educational Objectives Stated Behaviorally) จากจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมทั่วไปทางการศึกษา และโอกาสการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แต่ตอนต้นและจะออกแบบ และ/หรือคัดเลือกโอกาสการเรียนรู้เฉพาะ (Specific Learning Opportunity) ที่จัดขึ้นสำหรับกลุ่มผู้เรียนหรือผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งเรียกว่า “ศูนย์การจัด” (Organizing Center) การตรวจสอบย้อนกลับและการปรับให้เหมาะสม (Feedback

and Adjustment) ในส่วนต่าง ๆ ของรูปแบบนี้จะเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พฤติกรรม และสัมฤทธิผลทางการเรียนของผู้เรียนว่าเป็นไปตามค่านิยมของสังคมหรือไม่

การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ ฟ็อกซ์ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539: 24; Robert, s. fox.) ฟ็อกซ์ ได้เสนอรูปแบบการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร ดังนี้ คือ นักพัฒนาหลักสูตร จะกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจากค่านิยมต่าง ๆ ของสังคม และจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จะช่วยในการตัดสินใจเลือกสิ่งที่เป็นความรู้เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาการและการเรียนรู้ของนักเรียน ความต้องการทางสังคม และความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ความรู้ทั้ง 3 ประเภทนี้เป็นแนวทางแก่นักพัฒนาหลักสูตรในการคัดเลือกเนื้อหาสาระของหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน รูปแบบของหลักสูตร และวิธีการสอน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ในการจัดโอกาสการเรียนรู้แก่นักเรียน

จากแนวคิดรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ส่วนใหญ่จะยึดรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นหลัก และนำมาพัฒนาต่อโดยการปรับขยายรูปแบบให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.4 หลักสูตรฝึกอบรม

4.4.1 ความหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมมีความหมายและขอบข่ายโดยสรุป ดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ให้แก่บุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคต (Byars; & Rue. 1994: 216)

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลเป็นการพิจารณาปัญหาจากการประเมินความต้องการจำเป็น ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการออกแบบการเรียนรู้ (The learning design) ให้สัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ (Adult learning theories) ออกแบบการประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการโดยเฉพาะ และการออกแบบรูปแบบของการเรียนรู้นั้นเอง โดยสรุปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายที่ผู้ใหญ่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้จัดในการศึกษาและการฝึกอบรม โดยจะเริ่มจากการประเมินความต้องการจำเป็น และนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์แล้วใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม เรบินและคนอื่น ๆ (Rabin and Others. 1995: 467-468)

หลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง แผนสำหรับจัดเตรียมชุดของโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่จะได้รับการฝึกอบรม ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและชุดของประสบการณ์การเรียนรู้ได้วางแผนและให้แนวทางไว้เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ จนมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการจัดการ ตามเป้าหมายที่วางไว้ (สุริยา เหมตะศิลป. 2537: 12-13)

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การสร้างหลักสูตรที่ทำขึ้น โดยวิธีการวิเคราะห์ระบบและทดลองฝึกอบรม ก่อนที่จะนำมาใช้จริงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของผู้เข้าอบรม (จุไร ชุมรุม. 2538: 6, สุวรรณ หมื่นตาบุตร. 2540: 12)

จากแนวคิดเกี่ยวการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม นั้นเป็นกระบวนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมอย่างเป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น จัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเป็นชุดของสถานการณ์การเรียนรู้ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์สมบูรณ์ ตั้งแต่จุดมุ่งหมาย กิจกรรมที่เป็นชุดประสบการณ์การเรียนรู้ สื่อการฝึกอบรม การประเมินผล การจัดทำ ในแต่ละองค์ประกอบจะต้องยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ และหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เป็นหลัก ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เข้าอบรมตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยพฤติกรรมการเรียนรู้ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ ผ่านการทดลองใช้ก่อนนำไปใช้จริง

4.4.2 หลักการเรียนรู้ที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีคุณภาพนั้น องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญคือ การใช้หลักการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีแนวคิดโดยสรุป ดังนี้

4.4.2.1 องค์ประกอบในการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยการกระทำของบุคคลนั่นเอง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2523: 93-94) ส่วนการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ช่วยให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ผู้เข้าอบรมมีรูปแบบการเรียนรู้แตกต่างกัน ในการฝึกอบรมจึงต้องรู้ว่าต้องให้ความรู้อะไร มีวิธีการเรียนรู้อะไรบ้าง ความรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมของผู้เข้าอบรมคืออะไร การเรียนรู้จึงต้องคำนึงในเรื่องต่อไปนี้ (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531: 60-61)

1. การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เข้าอบรม บทบาทของวิทยากรเป็นเพียงผู้ช่วยเหลือจัดหาวัสดุอุปกรณ์และวิธีการเรียนการสอนให้ตรงกับเนื้อหาวิชา และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งนั้นมีความหมาย ผู้เข้าอบรมจะเรียนรู้กับเหนือหาวิชาที่มีความหมายต่อหน่วยงานและตนเองมากกว่าเนื้อหาที่ไม่มีความหมาย ดังนั้น การจัดเนื้อหาวิชาต้องมีความต่อเนื่อง และผสมผสานกัน

3. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอน และสามารถทำได้ การจัดการเรียนการสอนควรเรียงลำดับเนื้อหาจากง่ายไปหายาก และต้องมีการแจ้งวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและของหัวข้อวิชาให้ผู้เข้าอบรมทราบทุกครั้ง

4. การเรียนรู้ที่ดีต้องมีการประเมินผู้เข้าอบรมว่า ได้รับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเป็นอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าอบรมแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

5. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าอบรมดี และระหว่างผู้จัดการฝึกอบรม วิทยากร และผู้เข้าอบรมดี

เดเซนโซ และรอบบินส์ (DeCenzo; & Robbin. 1999: 227) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นประสบการณ์การเรียนรู้ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จึงจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องจิตวิทยาการเรียนรู้ที่ชัดเจนและถูกต้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ และซิงเกอร์ (Singer. 1990: 176-179) ได้กล่าวว่า ในการออกแบบ

หลักสูตรฝึกอบรมนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ การทำความเข้าใจหลักการเรียนรู้ สอดคล้องกับ บายอาร์ส และรู (Byars; & Rue. 1994: 222-224) ได้เสนอว่า หลักสูตรฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จ จะต้องนำหลักการของการเรียนรู้ (Principles of Learning) มาใช้เพื่อการพัฒนาและดำเนินการตามหลักสูตรฝึกอบรม สโตน (Stone. 1998: 340-342) ได้กล่าวว่า จิตวิทยาสำหรับการเรียนรู้เป็นหลักการสำคัญเพื่อใช้ในการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผลของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจากการสังเคราะห์แนวคิดที่กล่าวมาแล้ว หลักการเรียนรู้ที่จำเป็นจะต้องนำใช้ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่สำคัญ มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1. ความสนใจ

ความสนใจ เป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อนำไปบำบัดความต้องการตามลำดับ ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรนั้น ผู้ดำเนินการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้ร่วมอบรม สรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดี เมื่อเขามีความสนใจเข้าร่วมอบรม

2. ความต้องการ

ความต้องการ เป็นสภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ซึ่งความต้องการมีหลายระดับ ดังนั้น การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มา ซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นั่นเองเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์อย่างไม่หยุดจนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหา รวมทั้งวิธีการฝึกอบรมให้สนองความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม สรุปได้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดี เมื่อเขามีความต้องการจะเข้าร่วมอบรม

3. ความพร้อม

ความพร้อม เป็นสภาวะที่บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับ อายุ ประสบการณ์ สติปัญญา เป็นต้น ดังนั้น ผู้เข้าร่วมอบรมจะเรียนรู้ได้ดีเมื่อเขามีความพร้อมจะเข้าร่วมอบรม

4. การจูงใจ

การจูงใจ คือ การดำเนินการให้เกิดแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นเรื่องของการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นอยากจะเรียนรู้ นั่นคือ การดำเนินการฝึกอบรมจะต้องจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นความจำเป็นสำหรับทักษะและองค์ความรู้ใหม่รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ซึ่งการเรียนรู้ จะเกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้ ถ้าขาดแรงจูงใจ แต่ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลมากเมื่อผู้เรียนมีแรงจูงใจสูง ซึ่งมีหลายวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น กล่าวคือจากการวิจัยแสดงให้ทราบว่า เจตคติและความคาดหวังของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการเริ่มต้นของหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นปฏิกิริยาโดยตรงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ และเมื่อบุคคลมีอิสระในการเลือกจะทำให้เกิดความตั้งใจเรียนรู้ตามหลักสูตรฝึกอบรม รวมทั้งเมื่อบุคคลผูกพันกับงานของเขาและต้องการพัฒนางาน

จะส่งผลตอบสนองต่อการฝึกอบรมดีกว่า ดังนั้นองค์การสามารถทำให้เจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นโดยให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม หรือโดยให้มีส่วนร่วมในการกำหนด หรือสรุปสาระสำคัญของสิ่งที่เป็นความต้องการจำเป็นของเขา หรือความคาดหวังรวมทั้งวิธีการที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานจริง นำเสนอไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรม

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องเริ่มจากการที่ผู้เรียนมีความต้องการ ความสนใจหรือความปรารถนาที่จะเรียนรู้ และสิ่งที่เรียนนั้นมีความหมายก็จะทำให้การเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ โดยการเสนอสื่อการสอนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ คือจัดประสบการณ์หรือกิจกรรมในการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายหรือน่าสนใจสำหรับผู้เรียน

การจูงใจ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหลักสูตรฝึกอบรม เพราะเป็นการดำเนินการจูงใจให้ผู้เข้าอบรมโน้มเอียงก่อน เพื่อให้ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะเรียนรู้ นั่นคือการฝึกอบรมจะเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการจูงใจที่จะเรียนหรือไม่ ซึ่งการจูงใจการฝึกอบรมสามารถดำเนินการโดยการคัดเลือกวัสดุอุปกรณ์ที่น่าสนใจ และจัดบรรยากาศให้ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้น การกำหนดเนื้อหา วิธีการฝึกอบรมสื่อ รวมทั้งบรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนการฝึกอบรม จะต้องเป็นไปเพื่อส่งเสริมสนับสนุน กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกิดเรียนรู้ตลอดเวลา

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล

ความแตกต่างระหว่างบุคคล นั้นคือ ความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล โดยบุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่อง ความรู้ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ เป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน ผู้ใหญ่มักเรียนรู้เมื่อประสบปัญหาเป็นต้น ดังนั้น ในการออกแบบหลักสูตร จะต้องออกแบบกิจกรรมที่หลากหลายสนองความแตกต่างของบุคคล และออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเปิดให้โอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ระหว่างกัน รวมทั้งให้ทุกคนมีโอกาสเป็นผู้นำและผู้ตาม

6. การเสริมแรง

การเสริมแรง คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคคลเกิดการปฏิบัติพฤติกรรมการเรียนรู้เพิ่มขึ้นหรือลดลงตามความต้องการ มีหลักการสำคัญคือ เมื่อให้รางวัลแล้ว พฤติกรรมนั้นจะทำซ้ำอีกแต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่ให้รางวัลหรือถูกลงโทษพฤติกรรมนั้น ๆ จะหายไป ดังนั้น ในการฝึกอบรมนั้นเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานมีพฤติกรรมเป็นไปตามความต้องการ จะต้องได้รับการเสริมแรงทันที ซึ่งวิธีการเสริมจึงต้องกำหนดไว้อย่างหลากหลายเป็นวิธีการตั้งกติกาจำกัดวงขอบเขตเพื่อให้เกิดการบีบบังคับ ให้ผู้เรียนในสิ่งนั้น ๆ มีการตอบสนองต่อสิ่งที่เรียนมากยิ่งขึ้น เช่นการทดสอบ การให้คะแนนการตั้งเกณฑ์ การผ่าน การจำกัดเวลาให้เสร็จทัน เป็นต้น ซึ่งในการตั้งกติกาไม่ควรเป็นการบังคับมากเกิดไป นอกจากนี้ เมื่อผู้เรียนแต่ละคนบรรลุผลในการเรียนรู้เนื้อหาใดแล้วเขาก็จะถูกกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเป็นรางวัลที่สร้างความเชื่อมั่น และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางบวกแก่ผู้เรียน

7. ข้อมูลย้อนกลับ หรือการรู้ผลการเรียน

บุคคลนั้นจะเรียนรู้ได้รวดเร็ว เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งผู้ดำเนินการฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องให้ข้อมูลผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบผลการเรียนรู้เป็นระยะ ๆ ทำให้มีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องได้ด้วยตนเอง ดังนั้นในการสร้างและออกแบบหลักสูตรในแต่ละแผนการสอน จะต้องกำหนดการประเมินผลย่อยเพื่อการแจ้งผลการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นระยะ ๆ ให้แต่ละคนได้รับทราบทันทีด้วย

โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลได้นั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความต้องการจำเป็นที่ จะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ หรือการรู้ผลการเรียนรู้ ในขณะที่เขากำลังปฏิบัติงาน ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับและแรงจูงใจ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ของบุคคล โดยถ้าไม่มีการดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือไม่มีการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะทำให้เรียนรู้ไม่ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับทำให้กระบวนการเรียนรู้น่าสนใจ น่าใส่ใจมากสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม นอกจากนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับยังมีความจำเป็นสำหรับให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรับปรุงการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่วางไว้ได้ในการวางแผนของผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องวางแผนกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า จะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนเท่าไร ช่วงใดบ้าง มีแนวดำเนินการโดยสรุป คือ

ช่วงแรกของการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องกำหนดการให้การยกย่องสรรเสริญชมเชย เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้น จึงต้องดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกตลอดการฝึกอบรมเมื่อมีการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ช่วงสุดท้ายของการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรจะแนะนำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพัฒนาความเชื่อเชื่อมั่นในการประเมินผลด้วนตนเองในที่สุดแทนการได้รับการประเมินผลจากผู้อื่น ส่งผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถนำผลการฝึกอบรมกลับไปใช้ปฏิบัติงานจริงอย่างถูกต้องได้

8. การจดจำสิ่งที่เรียน

การจดจำสิ่งที่เรียน เป็นสภาวะของสมอง สติปัญญา ในการจดจำสิ่งต่าง ๆที่ได้เรียนได้เห็นได้รู้มานั้น จำได้นานเพียงใด ซึ่งวิธีการจะให้ผู้ใหญ่จำได้นาน ได้ดี คือการให้ทำซ้ำ ทำบ่อย ๆ ทบทวน มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น ดังนั้น การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นจะต้องจัดทำเอกสารสรุปความคิดรวบยอดในแต่ละบทเรียน หรือจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปสาระการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าร่วมอบรมได้ใช้ทบทวน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริงที่หน่วยงานโดยตรง สรุปได้ว่า การจดจำสิ่งที่เรียน ซึ่งวิธีการจะให้ผู้ใหญ่จำได้นาน ได้ดี คือการให้ทำซ้ำ ทำบ่อย ๆ ทบทวน มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องจัดทำเอกสารสรุปความคิดรวบยอดในแต่ละบทเรียน หรือจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสรุปสาระการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรมได้ใช้ทบทวน และนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริงที่หน่วยงานโดยตรง

9. การฝึกปฏิบัติ และการทำซ้ำ

การเรียนรู้จะเพิ่มดีขึ้นกว่าเดิมเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสอย่างเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานซ้ำ ๆ ดังนั้น การฝึกอบรมจำเป็นจะต้องมีภาคปฏิบัติให้ได้ฝึกทำซ้ำจำนวนมากพอ นอกจากนี้ วิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความเข้าใจกระจ่างแจ้งเกิดความแม่นยำ ทำให้เกิดผลดีในการเรียนยิ่งขึ้นในการสอนกับผู้ใหญ่ มักจะต้องใช้การทบทวนบทเรียนซ้ำๆ ดังนั้น การออกแบบหลักสูตร จำเป็นจะต้องมีแบบฝึกปฏิบัติในแต่ละเรื่อง ภายหลังได้เรียนรู้ด้านทฤษฎีไปแล้ว นอกจากนี้ก่อนขึ้นบทเรียนใหม่ จะต้องมีกิจกรรมทบทวนบทเรียนเดิมก่อน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับใหม่ให้เกิดความสัมพันธ์กันต่อเนื่องตามลำดับไป

การฝึกปฏิบัติงานหรือทักษะจริงทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ชัดเจนอย่างอัตโนมัติ ซึ่งในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมนั้น การฝึกปฏิบัติจริงเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรที่กำหนดรายละเอียดไว้เฉพาะเป็นส่วนของการฝึกปฏิบัติ ถ้างานธรรมดาจะฝึกปฏิบัติจริงทั้งหมด แต่ถ้าเป็นงานที่ละเอียดซับซ้อนจะวิเคราะห์รายละเอียดนำมาฝึกปฏิบัติเฉพาะบางส่วนที่สำคัญ ๆ ซึ่ง โกล์สไตน์ (Goldstein) ได้ให้คำแนะนำว่า ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องใช้วิธีการทันสมัยเหมาะสม เพื่อฝึกปฏิบัติจริงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งหมด ระหว่างการฝึกอบรมโดยเฉพาะส่วนที่เป็นงานใหม่ จะทำให้ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถแสดงออกของความสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้งหมดได้ นอกจากนี้ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาว่า การฝึกควรจะแยกฝึกหรือฝึกรวมเป็นกลุ่ม ซึ่งจากการวิจัยที่ผ่านมามีผลสรุปว่า ถ้าเป็นงานที่ยากหรือซับซ้อนใช้เวลาเรียนรู้มากจะต้องแบ่งเพาะส่วนไปฝึกจะดีกว่าใช้วิธีการฝึกรวมทั้งหมด ซึ่งการฝึกรวมทั้งหมดนั้น จะใช้กับงานที่ยากสำหรับการปฏิบัติและเป็นงานที่ลืมง่าย

10. การถ่ายโยงการฝึกอบรม

การถ่ายโยงการฝึกอบรม เป็นการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะจุดมุ่งหมายสูงสุดหรือขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรม คือการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งต้องเกิดจากการถ่ายโยงการฝึกอบรม สามารถเกิดได้ 3 ประการ คือ 1) การถ่ายโยงทางบวกเกิดจากเมื่อข้อมูลที่เกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน หรือนำใช้การปฏิบัติงานได้ 2) การถ่ายโยงทางลบ จะเกิดเมื่อสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ไปแล้วจากการฝึกอบรม ขัดแย้งกับการปฏิบัติงาน 3) ไม่เกิดการถ่ายโยง จะเกิดขึ้นเมื่อการฝึกอบรมไม่มีผลทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น ในการฝึกอบรมจะต้องส่งเสริมให้มีการถ่ายโยงทางบวก ผู้ดำเนินการจะต้องพยายามอย่างที่สุด ที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ที่จะพัฒนาให้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็นคือความรู้ ทักษะ และความสามารถ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง

4.4.2.2 หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

มาลคอล์ม เอส. โนวล์ (Rabin and Others. 1995: 475; Citing Malcolm S. Knowles. 1978: 55-59) ได้ศึกษาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และได้จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยมีข้อสรุป

สำคัญทางจิตวิทยา คือ แรงจูงใจ (Motivation) เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดสำหรับการนำตนเอง (Self-direction)

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของโนวล์ (Knowles's theory of adult learning) ได้ยึดพื้นฐานแนวคิดข้อตกลงเบื้องต้นของจิตวิทยาเกี่ยวกับมนุษย์ว่า "แรงจูงใจ คือ พื้นฐานที่ดีที่สุดของการนำตนเอง" (Motivation is best based on self-direction) และได้เสนอความแตกต่างของวิชาเกี่ยวกับผู้ใหญ่ (Andragogy) กับวิชาครู (Pedagogy) สรุปไว้ 4 ประการ ดังนี้ (Rabin and others. 1995: 475; citing Malcolm S.Knowles. 1978: 55-59)

1. บุคคลปกติที่บรรลุนิติภาวะแล้ว จะพัฒนาจากความไม่เป็นอิสระไปสู่การควบคุมตนเองได้มากยิ่งขึ้น มีความคิดรวบยอดเป็นของตนเอง โดยเริ่มจากการขาดการควบคุมตนเอง สร้างความรู้ความเข้าใจที่ไม่สอดคล้องกัน ให้เป็นบุคคลที่บรรลุนิติภาวะ

2. บุคคลที่บรรลุนิติภาวะ (Mature individuals) นั้น จะใช้วิธีการเรียนรู้โดยใช้วิธีการปฏิบัติจริงมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับและวิธีการจากวิชาครู จึงทำให้มีความพร้อมอย่างยิ่งที่เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ ตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติจริง ที่ใช้การเรียนรู้ของบุคคล ประกอบด้วย การอภิปราย แบบฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ สถานการณ์จำลอง ประสบการณ์ภาคสนาม โครงการแบบทีม และจะใช้วิธีการเกี่ยวข้องกับวิชาครู ที่ใช้ในการเรียนรู้ของบุคคลน้อยลง ตามลำดับจนกระทั่งบรรลุนิติภาวะตามลำดับ ประกอบด้วย การบรรยาย การนำเสนอโดยโสตทัศนูปกรณ์ การกำหนดให้อ่าน

3. บุคคลที่บรรลุนิติภาวะ (Mature individuals) จะมีความพร้อมในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นในการพัฒนาบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน คู่สมรส พ่อแม่ ผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งความพร้อมในการเรียนรู้ลดน้อยลงเมื่อมีความกดดันทางวิชาการ โดยสามารถแก้ไขด้วยวิธีการกระตุ้นเร้าอย่างเปิดเผยจากรูปแบบของบทบาท การวินิจฉัยตนเอง และวิธีการอื่น ๆ

4. บุคคลที่บรรลุนิติภาวะ (Mature individuals) จะเรียนรู้ลดลงเมื่อใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบใช้วิชาการเป็นศูนย์กลาง และจะเรียนรู้เพิ่มขึ้นเมื่อใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลาง และจะเรียนรู้เพิ่มขึ้นเมื่อใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลาง

นอกจากนี้ หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ของ มาลคอล์ม เอส. โนวล์ (Rabin & Others. 1995: 475; citing Malcolm S.Knowles. 1978: 55-59) นั้น ได้ศึกษาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และได้จัดเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดยมีข้อสรุปสำคัญทางจิตวิทยา คือ แรงจูงใจ (Motivation) เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดสำหรับการนำตนเอง ได้เสนอธรรมชาติของผู้ใหญ่เพื่อใช้เป็นแนวทางจัดการเรียนรู้ซึ่งอยู่ในกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมของหลักสูตรฝึกอบรมมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ (Rabin and Others. 1995: 475; citing Knowles. 1978: 55-59; citing Stone. 1998: 342-343)

1. ผู้ใหญ่บรรลุนิติภาวะแล้ว จึงสามารถควบคุมตนเองได้จะเรียนรู้ได้ดี เมื่อมีอิสระในการควบคุมและนำตนเอง

2. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่อตนเองได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจริงด้วยตนเอง ผ่านประสบการณ์ตรง

3. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี เมื่อสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน

4. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีขึ้น เมื่อมีความต้องการที่จะเรียนรู้

5. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์มาก จึงควรใช้วิธีการเรียนรู้ที่ให้โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อมีความพร้อมในการเรียนรู้

7. ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดี เมื่อทราบเป้าหมายการเรียนรู้ชัดเจน

4.4.2.3 กระบวนการจัดการเรียนรู้ในการฝึกอบรม

กระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ในการฝึกอบรมนั้น มีหลายวิธีการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ใช้จัดการเรียนรู้ในการฝึกอบรม สามารถนำเสนอโดยสรุป ดังนี้

ฟิชเชอร์ สโกนเฟลด์และชอว์ (Fisher, Schoenfeldt; & Shaw. 1996: 367) ได้เสนอว่าการฝึกทักษะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้ด้านทักษะอย่างอัตโนมัติ ตามแนวทางของโกลด์สไตน์ (Goldstein) นั้น จะต้องมีการพิจารณาว่า การฝึกทักษะจะแยกฝึกหรือรวมกลุ่ม โดยถ้าเป็นงานที่ยากหรือซับซ้อน ใช้เวลาเรียนรู้มาก จะต้องแบ่งเฉพาะส่วนไปฝึกจะดีกว่าฝึกรวมกลุ่มทั้งหมด ส่วนการฝึกรวมกลุ่มนั้น จะใช้กับงานที่ยากและเป็นงานที่มักลืมง่าย นอกจากนี้การฝึกทักษะจะต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรม ดังนี้

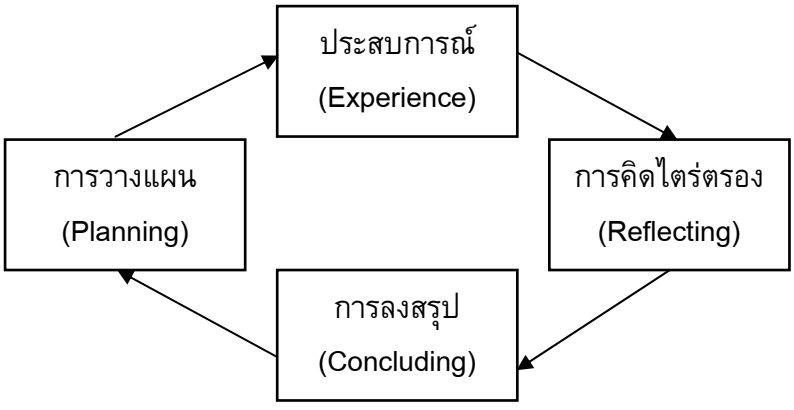
1. มีความตั้งใจเพิ่มขึ้นตลอดเวลา

2. มีพฤติกรรมเกิดขึ้นได้อย่างอัตโนมัติ

3. การปฏิบัติงานมีคุณภาพเพิ่มขึ้นภายใต้ภาวะความกดดัน

4. สามารถถ่ายโยงการเรียนรู้จากการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้

คอล์บ (Leslie. 1998: 30-31; citing Kolb. 1970: 136) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการเรียนรู้เรียกว่า "Kolb' s Learning Cycle" มีภาพประกอบเป็นกระบวนการ ดังนี้



ภาพประกอบ 10 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของคอล์บ "Kolb' s Learning Cycle"

ที่มา: Kolb. (1970) p.136: (citing Leslie. (1998). p.30)

จากภาพประกอบ 10 จะเห็นได้ว่า กระบวนการการเรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (Kolb' s Learning Cycle) ประกอบด้วย กระบวนการจัดการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน

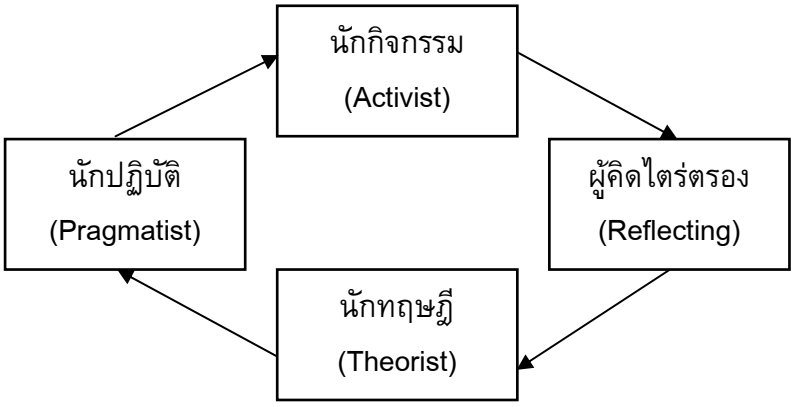
ขั้นที่ 1 การเกิดประสบการณ์ (Experience) ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้สัมผัสกับสิ่งต่าง ๆ เหตุการณ์ โดยประสาทสัมผัสจึงเกิดเป็นประสบการณ์ขึ้น เพราะผลจากการผ่านประสบการณ์โดยการปฏิบัติจริงด้วยตนเอง

ขั้นที่ 2 การคิดไตร่ตรอง (Reflecting) เป็นการสรุปเกี่ยวกับเหตุการณ์ว่าอะไรดี-ไม่ดี อะไรควร-ไม่ควร เพราะอะไร

ขั้นที่ 3 การลงสรุป (Concluding) เป็นการชี้จัดเจาะจงว่าได้เรียนรู้สิ่งใดแล้ว

ขั้นที่ 4 การวางแผน (Planning) เป็นขั้นการจัดวาง / กำหนดวิธีที่จะปฏิบัติ (Behave) ในสถานการณ์ที่เป็นจริงสำหรับอนาคต ผลที่ได้รับจะกำหนดเป็นที่ได้เรียนรู้และมีความมั่นใจในการดำเนินการเรียนรู้ตามวงจรตามลำดับไป

จากวงจรการเรียนรู้ของ คอล์บ นี้ ฮันนี และมัมฟอร์ด (Leslie. 1998: 31-32; citing Honey; & Mumford.1970: 152) ได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดของ คอล์บ เป็นรูปการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (Pragmatic) มีรูปแบบเป็นกระบวนการเรียนรู้เรียกว่า "The Learning Styles of Honey and Mumford" ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนี่และมัมฟอร์ด (Honey & Mumford)

ที่มา: Honey; & Mumford (1970) p.152: (Citing Leslie. (1998). p.31-32)

จากภาพประกอบ 11 แสดงรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ของฮันนีและมัมฟอร์ด จะมีลำดับขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรต่อเนื่องกันเป็นวงกลม เริ่มขั้นตอนแรกบุคคลจะแสดงบทบาทเป็นนักกิจกรรม (Activist) จะได้ทำสิ่งต่าง ๆ จนเกิดประสบการณ์อย่างมาก เพื่อพิจารณานำไปใช้ ขั้นต่อไปจะเป็นนักสะท้อนกลับ (Reflector) เป็นผู้จะพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นและตัดสินใจเลือก

นำไปปฏิบัติต่อ ๆ ไป จากนั้นจะเป็นนักทฤษฎี (Theorist) ซึ่งเป็นการลงสรุปว่า จะได้เรียนรู้สิ่งใดจากการได้ตัดสินใจแล้ว จากนั้นเป็นนักปฏิบัติ โดยใช้สิ่งที่กำหนดว่าได้เรียนรู้แล้วไปใช้ในการปฏิบัติ

นอกจากนี้ เลสลาย (Leslie. 1998: 34-35) ได้เสนอว่า ทัศนคติด้านความรู้สึก (Sensory attitudes) นั้น มีผลต่อทักษะการปฏิบัติ ซึ่งวิธีการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ได้ผลดีประกอบด้วย ความรู้สึกในการเล็งเห็น (The sense of sight) ความรู้สึกในการได้ยิน (The sense of hearing) มีผลอย่างมากต่อความรู้ที่ทำให้เกิดเจตคติ ประกอบด้วยการฟังความรู้สึกในการสัมผัส มีผลอย่างมากต่อการฝึกทักษะ ประกอบการสัมผัส และการทำ จึงสามารถสรุปวิธีการจัดการเรียนรู้ได้ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1. การอ่าน (Reading)

2. การเห็น (Seeing)

3. การทำให้เกิดมโนภาพ (Visualization)

4. การเขียน (Writing)

4.4.2.4 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

การฝึกอบรมนั้น เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ชูชัย สมิทธิไกร. 2542: 5; citing Goldstein. 1993) และ ซิงเกอร์ (Singer. 1990: 195-196) ได้นำเสนอว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญ แต่จะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพได้จะต้องเกิดจากความรับผิดชอบร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง ที่จะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมโดยต้องให้ความสนใจ และมีความผูกพัน ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งการฝึกอบรมจะดำเนินการได้ขึ้นอยู่กับว่า หน่วยงานเสียค่าใช้จ่ายมากหรือมีความต้องการจำเป็นโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการให้สภาพการปฏิบัติสามารถดำรงอยู่รอด นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ 1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนจะต้องเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องได้วิทยากรที่ดำเนินการฝึกอบรมที่เชื่อถือได้ 3) ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องได้ทราบสิ่งที่จะได้รับเป็นรางวัล 4) หน่วยงานจะต้องเต็มใจในการจัดรางวัลสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อเข้าร่วมการฝึกอบรมแต่ละเรื่อง และแสดงให้เห็นว่าได้เรียนรู้ หรือเมื่อมีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดของนักวิชาการที่สำคัญต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมเชิงระบบ เป็นกระบวนการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

วิเชียร ชิวพิมาย (2528: 7-15) และ เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2531: 61-69) ได้เสนอวิธีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็น เป็นการศึกษาปัญหาที่ต้องการปรับปรุงหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม วิธีที่จะใช้หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจใช้

วิธีการสังเกต การสำรวจความต้องการ หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ช่วยให้กำหนดขอบเขตของหลักสูตรได้ชัดเจน มีเนื้อหาตรงกับความต้องการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายและความต้องการฝึกอบรมว่าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าฝึกอบรมในด้านความรู้ ทักษะ หรือเจตคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือทุกด้าน การตั้งวัตถุประสงค์จึงต้องชัดเจน

3. การเลือกเนื้อหา เนื้อหาที่ควรเลือกมาใช้ต้องสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ปัญหา ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจและจูงใจผู้เข้าฝึกอบรม มีความเหมาะสมกับระดับผู้เข้าอบรม ไม่ยากเกินไป สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการทำงานและในชีวิตประจำวัน เป็นเนื้อหาที่มีคุณค่าในตัวเอง และเหมาะสมกับความรู้ การเกิดเจตคติ และการฝึกทักษะ ต้องนำเสนอได้อย่างชัดเจน ไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการนำเสนอ ตลอดจนสามารถประเมินผลได้ถูกต้อง

4. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรม และสื่อ เป็นตัวกลางสำคัญที่ถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และเจตคติให้กับผู้เข้าอบรม ในการจัดการเรียนการสอนจะเป็นรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิทยากร เนื้อหาและลักษณะของผู้เข้าอบรม แนวทางการพิจารณาวิธีการจัดการเรียนการสอนต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

4.1 การเสริมสร้างความรู้ กิจกรรมที่ใช้นอกจากการบรรยายแล้ว ควรให้มีกิจกรรมการอภิปรายระหว่างผู้เข้าฝึกอบรม รวมถึงการให้เนื้อหาสาระในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร ตำรา ภาพยนตร์ เป็นต้น

4.2 การเสริมสร้างความเข้าใจแบบหยั่งรู้ เน้นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเข้าไปใส่ส่วนร่วมและเห็นจริงด้วยตนเอง เช่น การสาธิต การทดลองปฏิบัติ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การเล่นบทบาทสมมติ สถานการณ์จำลอง การสัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ

4.3 การพัฒนาทักษะ กิจกรรมการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติเป็นสำคัญ ซึ่งอาจเป็นการฝึกหัดร่วม ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง สังเกตการณ์ในสถานการณ์จริง แล้วทดลองปฏิบัติ

4.4 การพัฒนาเจตคติ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ เสริมสร้างให้ผู้เข้าฝึกอบรมรับรู้ความรู้สึกต่อพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น การรับรู้อารมณ์ การวิเคราะห์ตนเองในการสร้างความสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น

4.5 การเสริมสร้างประสบการณ์ ใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ การสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้อาจใช้การศึกษาดูงาน

ในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้นั้น ต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมมากที่สุด เนื้อหาและเป้าหมายของกิจกรรมชัดเจน ลักษณะของกิจกรรมต้องเน้นกระบวนการแก้ปัญหาเป็นหลัก และมีแนวทางการประเมินที่ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และเข้าใจธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม คือ เป็นการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ผู้เข้าอบรมมีความรู้สึกอ่อนไหวมากกว่าเด็ก มีอุปนิสัยยึดมั่นตามแบบแผนหรือความเคยชินต้องการความมั่นคงในการอยู่ร่วม ต้องการงานที่เข้าใจง่าย ไม่ชอบงานยุ่งยาก ต้องการเรียนรู้บทเรียนที่สั้น

บรรยากาศและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอาคารฝึกอบรมต้องเหมาะสมควรมีเวลาหยุดพักทุก 1 ชั่วโมง วิธีการต่าง ๆ ในการให้ความรู้ควรเหมาะสม และการเรียนรู้ต้องมีจุดนิ่งแต่ไม่สิ้นสุด

สำหรับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมมีหลายชนิด ได้แก่ แผ่นภาพ แผนภูมิ สไลด์ วีดีทัศน์ เอกสาร สื่อเหล่านี้ต้องสามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เข้าอบรมได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม นับตั้งแต่ประสบการณ์ตรงที่เป็นรูปธรรม เช่นการทำแบบฝึกหัด การดูงาน การฝึกทักษะ แต่ละสื่อจะต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสม

5. การกำหนดแนวทางการประเมินผล เป็นการพยายามค้นหาว่า สิ่งที่คาดว่าจากการฝึกอบรมเกิดขึ้นหรือไม่จากข้อมูลที่หาได้ เช่น การใช้แบบทดสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การประเมินตนเอง เพื่อดูประสิทธิภาพของการฝึกอบรม การประเมินผลมี 3 ระยะ คือ ประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม และประเมินผลเพื่อติดตามหลักสำเร็จการฝึกอบรม

ฟิชเชอร์ สโกนเฟลด์ และชอว์ (Fisher, Schoenfeldt; & Shaw. 1996: 356-357) ได้เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนวงจรการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมิน (the assessment phase) ขั้นการฝึกอบรม (the training phase) ขั้นประเมินผล (the evaluation phase) และเดวีส์ (Ivon Devies) (จุีระ ประวาลพฤกษ์. 2538: 73-74; citing Ivon Devise)ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การฝึกอบรมเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการฝึกอบรมโดยการรวมขั้นตอนการหาความต้องการจำเป็นกับการกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการฝึกอบรม จะต้องให้ความสำคัญอย่างน้อย 2 เรื่อง คือ การจูงใจและการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

เทอเรล (Turrell. 1980: 1-5) ได้เสนอรูปแบบของการการพัฒนากำลังคนและการฝึกอบรม7 ขั้นตอน ต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ

เนื่องจากจุดมุ่งหมายองค์การเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องแน่ใจว่าการส่งเสริมการฝึกอบรมที่จัดขึ้นจะสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่แท้จริงขณะนั้น

ขั้นตอนที่ 2 รวบรวมข้อมูลองค์การ

ข้อมูลที่รวบรวมต้องครอบคลุมหลายด้าน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสียแรงงาน การกระจายบุคลากรตามระดับอายุ องค์ประกอบด้านทักษะของบุคลากร การปฏิบัติงานที่ได้ผลต่ำ สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งภายนอก เช่น กฎหมายที่มีผลกระทบต่อนายจ้าง และภายใน เช่นเทคโนโลยีต่าง ๆ และกำลังคน ข้อมูลเหล่านี้รวบรวมมาโดยวิธีการ

หลากหลาย เช่น การอภิปรายและการสัมภาษณ์สมาชิกองค์การ หนังสือพิมพ์ธุรกิจ สถิติการค้า สถิติต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐบาล หรือสถิติที่รวบรวมจากองค์การเอง

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน

กระบวนการในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกันรวมถึงกิจกรรม 2 อย่าง คือ การวิเคราะห์และการตีความ การวิเคราะห์ จะได้ข้อมูลละเอียดและแท้จริงเกี่ยวกับองค์การในปัจจุบัน จุดมุ่งหมาย และโครงสร้าง กำลังคนขององค์การ และความต้องการขององค์การในอนาคต ส่วนการตีความข้อมูลจะทำให้ได้ทราบความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 เตรียมวางแผนฝึกอบรมร่วมกัน

เมื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้เกี่ยวข้องกับองค์การแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ แยกความจำเป็นที่สำคัญออกจากความจำเป็นรอง ๆ นำมาเขียนจุดประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรมพร้อมทั้งกำหนดเวลาที่ต้องใช้

ขั้นตอนที่ 5 เตรียมโครงการฝึกอบรมเฉพาะคน

วิธีการที่เป็นระบบ คือการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยการตรวจสอบงานแต่ละงานหรือบุคลากรในแต่ละงาน และองค์ประกอบที่เด่นชัดแล้วสรุปส่วนต่าง ๆ ของงานมากำหนดความรู้ทักษะและเจตคติต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เขียนข้อมูลในรูปรายละเอียดของงาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน

โดยทั่วไปขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการก่อนขั้นตอนที่ 5 แต่ในบางกรณีอาจข้ามขั้นตอนที่ 4 ไปก่อน

ขั้นตอนที่ 6 ฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลเต็มที่ต่อเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของระบบทั้งหมดซึ่งก่อนอื่นเราจะคิดถึงและบรรยายพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจขณะนั้นของบุคคลและนำมาสร้างรูปแบบพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินประสิทธิผล

การฝึกอบรมจะได้ผลคุ้มค่านั้นต้องออกแบบระบบพัฒนากำลังคนเพื่อให้ทราบแน่ชัดในผลประโยชน์ที่ถูกจัดให้และค่าใช้จ่ายที่จะได้สิ่งนั้นมา ไม่เพียงแต่รู้ว่าระบบนี้ให้ผลประโยชน์ใด ต้องรู้ด้วยว่าผลประโยชน์เหล่านั้นเป็นผลประโยชน์ที่ต้องการจริง โดยทั่วไป ต้องประเมินจุดมุ่งหมายทั้งหมดเพื่อให้แน่ใจว่ามันยังคงเป็นเรื่องตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537: 59-57) กล่าวว่า การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานที่ต้องเรียนรู้ จะบอกถึงกรอบแนวคิดของหลักสูตรถึงเนื้อหาที่เหมาะสมกับความต้องการฝึกอบรม เริ่มจากการศึกษาสภาพการทำงาน สัมภาษณ์ สัมมนา

2. การเลือกเนื้อหาสาระวิชา มีความแตกต่างที่ลุ่มลึกมากกว่าประสบการณ์ที่เคยมีมาก่อน กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้มากขึ้นตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3. การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม พิจารณาจากคุณสมบัติ ปัญหา พฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายขององค์การ รวมถึงทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่มีอยู่

4. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การดำเนินกิจกรรมแต่ละวันต้องเลือกกิจกรรมที่จูงใจ ช่วยให้เชื่อมโยงประสบการณ์เดิมเข้ากับประสบการณ์ใหม่

5. การประเมินผลการเรียนรู้ มี 3 ระยะ คือ ประเมินก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังสำเร็จการฝึกอบรมแล้ว ว่ามีความสามารถตามจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมมาก น้อย อย่างไร และควรแก้ไขหรือไม่ อย่างไร

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539: 25) ได้เสนอกระบวนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบโครงการหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการฝึกอบรม และจงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2542: 21) ได้เสนอโมเดลวงจรการฝึกอบรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ กิจกรรมก่อนปฏิบัติการฝึกอบรม กิจกรรมระหว่างการปฏิบัติการฝึกอบรม และกิจกรรมภายหลังการอบรม

จากการสังเคราะห์แนวคิดของ วิลสัน (Wilson. 1995: 24-25) พอนท์ (Pont.1995: 167-171) และ เชน (Chen. 1995: 2-3) เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

2. ออกแบบหลักสูตรประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ สื่อประกอบการฝึกอบรม วิธีการประเมินผลมีความแตกต่างที่ลุ่มลึกมากกว่าประสบการณ์ที่เคยมีมาก่อน กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้มากขึ้นตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3. การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม พิจารณาจากคุณสมบัติ ปัญหา พฤติกรรมของผู้รับการฝึกอบรม ประโยชน์ที่ได้รับ นโยบายขององค์การ รวมถึงทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่มีอยู่

4. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การดำเนินกิจกรรมแต่ละวันต้องเลือกกิจกรรมที่จูงใจ ช่วยให้เชื่อมโยงประสบการณ์เดิมเข้ากับประสบการณ์ใหม่

3. จัดเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม

4. ดำเนินการฝึกอบรม

5. ประเมินผลการฝึกอบรม

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับและปรับปรุงหลักสูตร

นอกจากนี้ ฉรัต ไทยอุทิศ (2547: 92) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 5 ตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลสำหรับวางแผนสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม และศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วยการจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ และการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประเมินความต้องการจำเป็นที่ต้องการปรับปรุงหรือเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้กับบุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน การศึกษาสภาพการทำงาน การสังเกต การสำรวจความต้องการ หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้กำหนดขอบเขตของหลักสูตรให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการจัดทำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ และการตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ สื่อประกอบการฝึกอบรม วิธีการประเมินผล โดยเมื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้เกี่ยวข้องกับองค์การแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ แยกความจำเป็นที่สำคัญออกจากความจำเป็นรอง ๆ นำมาเขียนจุดประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรมพร้อมทั้งกำหนดเวลาที่ต้องใช้ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ทดลองใช้จัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบพิจารณาว่าหลักสูตรประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดมีปัญหาหรือข้อบกพร่องในขั้นตอนใด มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำผลการทดลองใช้หลักสูตรมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมพร้อมที่จะนำไปใช้ในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในหน่วยงาน องค์กรที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

5. การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต

ได้มีการกล่าวถึงที่มาและความหมายของคำว่า อินเทอร์เน็ต (internet) ไว้ดังนี้

บุรินทร์ รุจจนพันธุ์ (2548: 1) ได้อธิบายความหมายของอินเทอร์เน็ตว่า internet หากแยกศัพท์จะได้ออกมา 2 คำ คือ คำว่า Inter และคำว่า net ซึ่ง Inter หมายถึงระหว่าง หรือท่ามกลาง และคำว่า Net มาจากคำว่า Network หรือเครือข่าย เมื่อนำความหมายของทั้ง 2 คำมารวมกัน จึงแปลได้ว่า การเชื่อมต่อกันระหว่างเครือข่าย

uni.net.th (2548: 1) ได้อธิบายความหมายของอินเทอร์เน็ตว่า อินเตอร์เน็ต (Internet) มาจากคำว่า Interconnection Network หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก โดยมีมาตรฐานการรับส่งข้อมูลระหว่างกันเป็นแบบ เดียวกัน ซึ่งคอมพิวเตอร์ภายในเครือข่ายแต่ละเครื่องสามารถรับและส่งข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวอักษร ภาพ กราฟิก และเสียง เป็นต้น

บุญเลิศ อรุณพิบูลย์ (2548: 1) ได้อธิบายความหมายของอินเทอร์เน็ตว่า อินเทอร์เน็ต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Internet ย่อมาจาก Inter Connection Network เป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หลายเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยที่คอมพิวเตอร์ทุกเครื่อง แม้ระบบแตกต่างกันจะสามารถเชื่อมต่อถึงกันได้ทั่วโลก

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าอินเทอร์เน็ต หมายถึง การเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ทั่วโลกเข้าเป็นระบบเครือข่ายเดียวกัน เพื่อการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันของคอมพิวเตอร์ในเครือข่าย

อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมต่อถึงกันในระดับโลก (Laquey. 1995: 1; Bard. 1995: 9) อินเตอร์เน็ตเกิดขึ้นในยุคสงครามเย็น (ปี ค.ศ.1969) โดยหน่วยงานของกระทรวงกลาโหม ประเทศสหรัฐอเมริกา คือ Advanced Research Projects Agency (ARPA) ซึ่งได้ ให้การสนับสนุนงานวิจัยแก่หน่วยงาน ต่างๆ เพื่อทำการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เครือข่ายอินเตอร์เน็ตในช่วงแรกนั้นรู้จักกันในนามของ "อาร์พาเน็ต (ARPANET)" ซึ่งเริ่มจาก การเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ระหว่างสถาบันการศึกษา 4 แห่งได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ลอสแองเจลิส 2) มหาวิทยาลัยยูทาห์ 3) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ซานตาบาร์บารา และ 4) สถาบันวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด คอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกันในเครือข่ายที่ทำการวิจัยนี้จะมีอยู่หลากหลายชนิด รวมทั้งใช้ระบบปฏิบัติการที่แตกต่างกันอีกด้วย เครือข่ายอาร์พาเน็ตมีจุดมุ่งหมายหลักให้คอมพิวเตอร์จากหน่วยหนึ่งสามารถเชื่อมต่อกับอีกหน่วยหนึ่งโดย ข้อมูลที่ส่งระหว่างกันสามารถที่จะมีเส้นทางออกไปยังปลายทางได้มากกว่าหนึ่งเส้นทาง ระบบเครือข่ายยังคงจะต้องสามารถทำงานได้อยู่ถึงแม้ว่าจะมีคอมพิวเตอร์บางหน่วยถูกทำลายไป เช่น ในกรณีถูกโจมตีจากฝ่ายข้าศึกตรงกันข้าม ดังภาพประกอบ 12

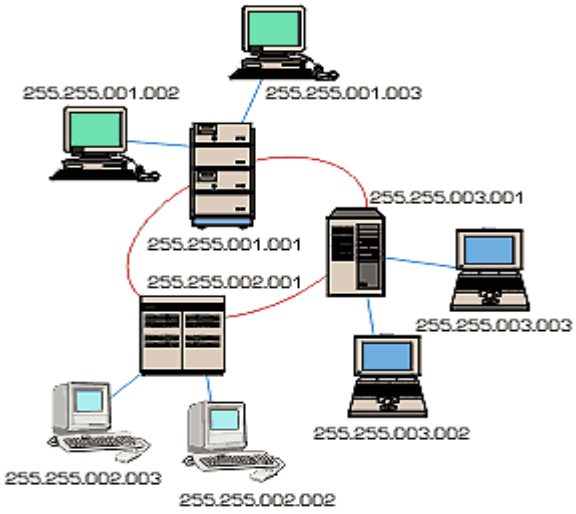
ภาพประกอบ 12 แสดงการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ในภาวะปกติและภาวะเมื่อถูกโจมตี

ที่มา: cisco. (2548). (ออนไลน์).

ภายหลังได้มีหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากเล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเชื่อมต่อกับเครือข่ายอาร์พาเน็ต จึงได้มีการนำเอาเครือข่ายของตนเองที่มีอยู่มาเชื่อมต่อเข้า กับระบบเครือข่ายอาร์พาเน็ต ทำให้เครือข่ายขยายขนาดมากขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งในปี ค.ศ.1984 เครือข่ายนี้ถูกขนานนามว่า "อินเตอร์เน็ต (Internet)" และใช้นามนี้มาจนถึงปัจจุบัน (uni.net.th. 2548: 1)

เดิมทีการใช้งานอินเทอร์เน็ต ผ่านระบบปฏิบัติการยูนิกซ์ (UNIX) ยุคแรก มักอยู่ในรูปแบบของ การพิมพ์ชุดคำสั่งผ่านจอภาพ เช่น การใช้งาน เทลเน็ต (telnet), เอฟทีพี (FTP), อีเมล์ (e-mail) จนราวปี 2535 ทิม เบิร์นเนอร์ จากห้องปฏิบัติการทางจุลภาคฟิสิกส์แห่งยุโรป (European Particle Physics Labs) หรือที่รู้จักกัน ในนาม เซิร์น (CERN: Conseil European pour la Recherche Nucleaire ในกรุงเจนีวา สวิสเซอร์แลนด์) ได้คิดค้นวิธีการเชื่อมโยงเอกสารต่างๆ ในรูปแบบเวิร์ลไวด์เว็บ ด้วยการใช้ภาษาเฮชทีเอ็มแอล (HTML: HyperText Markup Language) HTML คือภาษาที่มีการผนวกรวม (mark up)ชุดคำสั่งประกอบเข้ากับข้อความธรรมดา เพื่อให้ข้อความสาระเหล่านั้นมีความสามารถพิเศษเพิ่มขึ้น (อภิสาร) ในการเรียกหรือเชื่อมโยงไปยังเอกสารอื่นๆ (ซิสโก (cisco). 2548: 22)

ทุกวันนี้ เครือข่ายอินเตอร์เน็ตถือเป็นเครือข่ายสาธารณะที่เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถที่จะเข้าสู่ระบบเครือข่ายได้อย่างกว้างขวาง เครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องมีเครือข่ายย่อยเกิดขึ้นใหม่ในโลกแทบทุกวัน เครือข่ายย่อยต่าง ๆ มีคลังข้อมูลบันทึกอยู่และเป็นข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตัวอักษร ตัวเลข กราฟิก ภาพ และเสียง (Aston & Mike.1995) เครือข่ายย่อยก็มีนโยบายและกฎเกณฑ์เป็นของตนเองให้ผู้ถือปฏิบัติ เครือข่ายย่อยทั้งที่มีระบบเหมือนกันและแตกต่างกันสามารถเชื่อมโยงกันเข้าเป็นเครือข่ายโลกได้โดยมาตรฐานการติดต่อที่เรียกว่า “อินเทอร์เน็ตโปรโตคอล” (Internet protocol: IP) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการเคลื่อนย้ายข้อมูลจากแห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่งภายในเครือข่าย โดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องความแตกต่างของระบบคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อกับเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวนมหาศาลภายในเครือข่ายเชื่อมต่อถึงกันได้โดยผ่านทางสายโทรศัพท์ที่มีความเร็วสูง (Bard. 1995: 9)

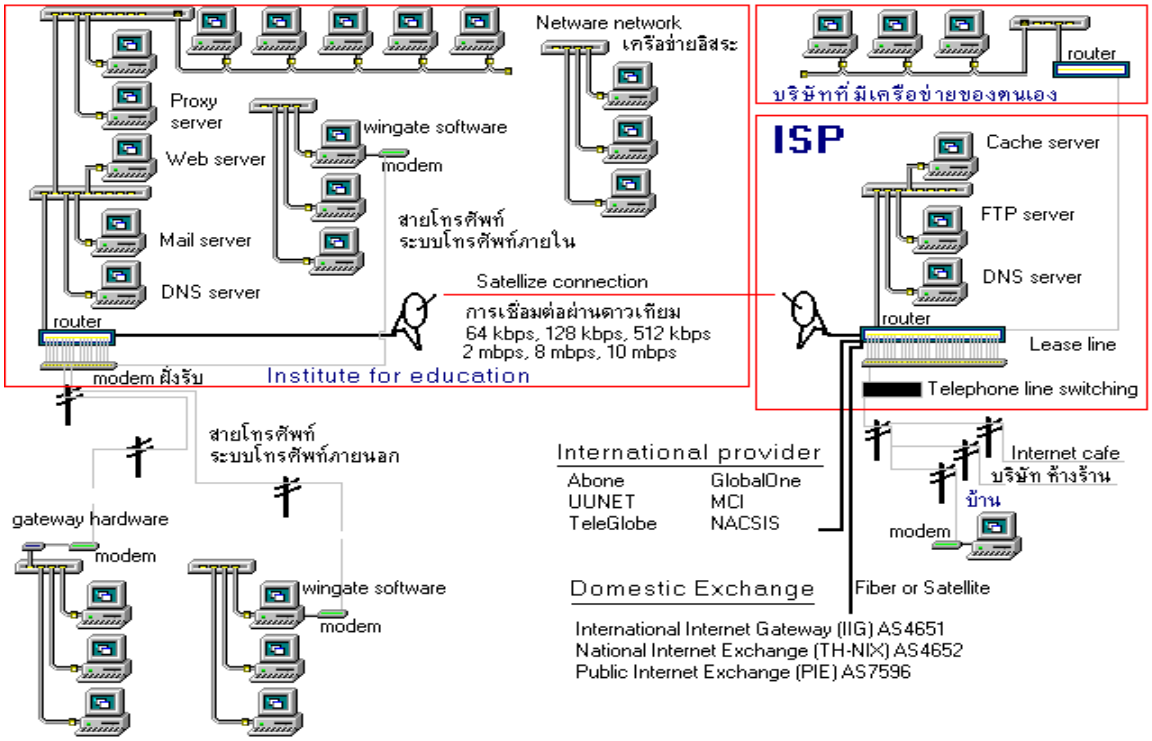


ภาพประกอบ 13 แสดงการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ในเครือข่ายย่อย

ที่มา: cisco. (2548). (ออนไลน์).

การเชื่อมต่อกันทำให้ผู้ใช้จำนวนมากสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูล และทรัพยากรอื่น ๆ ระหว่างกันได้ อินเทอร์เน็ตเป็นที่รวบรวมจุดในการเข้าถึง (Access Point) เพื่อการค้นหาข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ทั่วโลกไว้ เป็นทรัพยากรอิเล็กโทรนิกส์ที่จัดให้มีเข้าถึงข้อมูลได้ทันที (Immediate Access) ข้อมูลที่มีในเครือข่ายมีขอบเขตกว้างขวางและหลากหลายมีอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั่วโลก อินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่อำนวยความสะดวกให้การศึกษาองค์การรัฐบาลตลอดจนหน่วยงานธุรกิจเอกชนสามารถทำการติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลกอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพด้วยค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงเมื่อเทียบกับการสื่อสารทางไกลด้วยวิธีอื่น (Tsang and others. 1994: 77)

คาดว่าในปี ค.ศ. 2000 จะมีผู้ใช้บริการอินเตอร์เน็ตถึง 150 ล้านคน และมีคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกันถึง 50 ล้านเครื่อง (คอมพิวเตอร์เบื้องต้น. 2548: 76) ถึงแม้ว่าการนับจำนวนของส่วนประกอบต่าง ๆ ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจะเป็นสิ่งที่ยังเป็นไปไม่ได้แต่ก็มีการประมาณกันว่าในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยเครือข่ายย่อยประมาณ 25,000 เครือข่าย มีโหนด (Node) ประมาณ 4.8 ล้านโหนด มีผู้ใช้จำนวนประมาณ 45 ล้านคนทั่วโลก มีฐานข้อมูลประมาณ 5 หมื่นฐานข้อมูล ครอบคลุม 154 ประเทศ มีผู้ใช้รายใหม่เพิ่มขึ้นประมาณวันละ 2,000 host การจราจรบนทางด่วนข้อมูลเพิ่มขึ้นประมาณ ร้อยละ 20 ต่อเดือน และวิวัฒนาการของเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในปัจจุบันอยู่ในระยะที่ 3 (Charmonman. 1994: 5)



ภาพประกอบ 14 ผังแสดงการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต

ที่มา: บุญเลิศ อรุณพิบูลย์. (2548). (ออนไลน์).

5.2 ศักยภาพระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษา

เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางการสื่อสารของโลก ไม่ได้เป็นของคนใดคนหนึ่ง มีศักยภาพที่จะเพิ่มความสามารถในการสื่อสารทางไกลเข้าไปในเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อการการจัดการศึกษา นักอนาคตนิยมที่มองโลกแบบ optimistic เห็นว่าเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นสิ่งที่เบิกทางหรือนำร่องของเครือข่ายกลาง (Neutral network) ที่จะเป็นเครือข่ายที่มีความสามารถเชื่อมต่อความคิดของมวลมนุษย์ทุกคนเข้ากับความรู้ได้ (เทคนิควิธีของเทคโนโลยีกำลังพัฒนาไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วและไกลมาก การแสวงหาประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีกำลังพัฒนาไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วและไกลมาก การแสวงหาประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนรู้และการศึกษานั้นยังก้าวตามได้ไม่ทันและยังห่างไกลกันมาก ในการใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประกอบไปด้วยศักยภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถใช้งานได้ทั้งเป็นเครื่องส่ง (transmitter) เครื่องรับ (receiver) ลำโพง (speaker) และผู้รับฟัง (listener) เป็น แฟกซ์ (Fax) เป็นตู้เก็บบันทึกเอกสารและข้อมูลสามารถใช้ถ่ายสำเนา คัดลอกทำซ้ำข้อมูล ทั้งนี้ไม่ว่า ข้อมูลจะอยู่ในรูปแบบใดหากสามารถนำมา digitized ได้ เครื่องคอมพิวเตอร์ก็สามารถที่จะนำข้อมูลนั้น ๆ ไปดำเนินงานต่าง ๆ และส่งผ่านในระบบได้ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่เป็นข้อความ เสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว กราฟิก ยกเว้น การส่งกลิ่น และ

วัสดุสิ่งของเท่านั้นที่ยังทำไม่ได้ อย่างไรก็ตามศักยภาพที่เป็นคุณค่าหลักและกุญแจสำคัญที่ทำให้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีคุณค่าทางการศึกษา คือ จำนวนโฮสต์ (host computer) ที่สามารถเข้าถึงได้ในเครือข่าย (Chamonmam.1994: 8) และคุณค่าที่สำคัญของเครือข่ายต่อการศึกษาอีกอันหนึ่งคือความสามารถในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยไม่มีขอบเขตในเรื่องเวลา สถานที่เป็นอุปสรรค (Anderson. 1994: 9)

เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีศักยภาพที่จะใช้สนับสนุนกิจกรรมการเรียนต่าง ๆ ได้มากมายดังนี้ (Anderson. 1994: 9)

- การสนับสนุนและส่งเสริม “ชุมชนผู้เรียน”
- ทำการจัดเตรียมอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงหรือได้มีโอกาสสนทนา
- สามารถเป็นสมาชิกวารสาร หนังสือ หรือกลุ่มความสนใจ กลุ่มอภิปรายต่าง ๆได้โดยที่ไม่เสียค่าสมาชิก หรือเสียงในราคาที่ไม่สูงมากนัก สมาชิกจะได้รับบริการข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการเผยแพร่จากความรู้ที่เกิดขึ้นในสาขาต่าง ๆ
- สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนติดตามค้นคว้าข้อมูลในสิ่งที่ตนเองสนใจ หรือข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา โดยอาจติดตามได้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อน ผู้ที่ประกอบอาชีพต่าง ๆ ทั้งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมือสมัครเล่น
- การทำกิจกรรมของกลุ่มสนใจ กลุ่มอภิปรายทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้อื่น อันจะเป็นการพัฒนาและขยายความรู้ความเข้าใจของตนเองให้ดีขึ้น
- ทำให้มีโอกาสในการที่บุคคลจะติดต่อกันได้ และทำได้อย่างสะดวก ทั้งในด้านส่วนตัวและทางอาชีพ (Personal contact and Professional Contact) โดยที่สื่ออื่นไม่อาจจะทำได้ (Day.1995: 61)
- เปิดโอกาสให้ทั้งครูผู้สอนและนักเรียนสามารถค้นหาข้อมูลที่ทันสมัยได้ โดยไม่ยากนัก
- จัดเตรียมทรัพยากรข้อมูลไว้ไม่ให้จำกัด ไม่เหมือนกับห้องสมุดที่มีศักยภาพจำกัด
- เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ในวงที่กว้างขวางทั่วโลก
- เปิดโอกาสให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมเรียน (Peer) ซึ่งอยู่ห่างไกลออกไปได้
- เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จัดเตรียมกลไกลในการติดต่อสื่อสารที่มีต้นทุนต่ำ เมื่อพิจารณาในด้านของการส่งกระจายการมีปฏิสัมพันธ์ไปยังผู้คนเป็นร้อยเป็นพัน อีกทั้งยังสามารถเข้าถึงผู้ที่มีความหลากหลายตั้งแต่ด้านอายุ ด้านระดับการศึกษา และระดับความจูงใจในการทำกิจกรรม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นวิธีการในการแพร่กระจายข้อมูลที่รวดเร็วมากที่สุดครอบคลุมอาณาเขตมากที่สุดถึงผู้รับจำนวนมากที่สุด ด้วยค่าใช้จ่ายที่ไม่มาก (Day. 1995: 52)
- ในด้านการวิจัยและการค้นคว้า เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นช่องทางที่จะนำพาผู้เชี่ยวชาญจากที่ต่าง ๆ ทั่วโลกให้มาร่วมมือกันสร้างนวัตกรรม ปรับปรุง และผลิตสื่อสิ่งต่าง ๆ ในขอบเขตการวิจัยที่แตกต่างกันในหลาย ๆ สาขา ความสามารถของอินเทอร์เน็ตสามารถสร้างกลุ่ม ผู้ทำงานกลุ่ม ผู้อภิปรายและกลุ่มผู้ฟังทุกประเภทได้ทันที มีความสามารถในการหลีกเลี่ยงปัญหาด้านความ

แตกต่างของเวลา (Time Zone) เชื้อชาติ และพรมแดนของประเทศ และในอนาคตอันไม่ช้านี้ ปัญหาในเรื่องภาษาก็อาจจะหมดไป (Chamonman.1994: 1)

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1994: 10) มีแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตกับการศึกษาทางไกล ดังนี้

เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เปิดโอกาสให้นักการศึกษาทางไกลใน 2 ระดับ คือ

1. เป็นแหล่งข้อมูลที่ทำให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นทำการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแบ่งปันเครื่องมือและทรัพยากรของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาทางไกล เป็นที่ที่ใช้ร่วมมือทำการพัฒนาทฤษฎีแนวคิด หลักการปฏิบัติทางด้านการศึกษาทางไกลจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้ทั่วโลกซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก

2. เป็นพาหนะในการนำส่งหลักสูตรและกิจกรรมของการเรียนการสอน เมื่อมองเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในฐานะที่เป็นสื่อทางการเรียนการสอนในการศึกษาทางไกลแล้ว จะพบว่าจะมีการย้ายสถานที่ที่ใช้ศึกษาไปไว้ยังบ้านพักหรือที่ทำงานของผู้เรียนแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตามหากพิจารณาให้พ้นขอบเขตทางด้านกายภาพแล้ว เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้ย้ายการเรียนการสอนให้พ้นวงของบ้านและสถานศึกษาไปไว้ยังสถานที่ที่เรียกว่า “ไซเบอร์สเปส” (Cyber Space) ซึ่งเป็นที่ที่มีพลังแข็งแกร่งในการมีปฏิสัมพันธ์ มีความต้องการในการพัฒนากฎเกณฑ์ใหม่ในการติดต่อขึ้นมา ไซเบอร์สเปส เป็นโครงสร้างทางสังคมที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารกับพลัง (Power) โดยมีพื้นฐานของการสื่อสารแบบเผชิญหน้าและการสื่อสารทางไกลยุคต้น ๆ และได้รับการพัฒนาต่อให้มีวัฒนธรรมทางสังคมของไซเบอร์สเปสขึ้นมา วัฒนธรรมต่าง ๆ ของไซเบอร์สเปส อาจพิจารณาได้จากความกระตือรือร้นของสมาชิกในสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยผ่านทางจอคอมพิวเตอร์ การนำเสนอความคิดหลากหลายประเภท หลายคุณสมบัติหลายความสามารถในเรื่องที่สนใจตรงกัน การควบคุม การควบคุมการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเหล่านี้เกิดมีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

เครือข่ายอินเทอร์เน็ตแตกต่างกับการใช้สื่อการสื่อสารทางไกลอื่น ๆ เช่น โทรทัศน์ โสตทัศน์ทางไกลตรงที่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่สามารถจะนำเอาแบบจำลองการเรียนการสอนในห้องเรียนมาใช้งานได้อย่างง่าย ๆ ทันที ผู้สอนผู้เรียนต้องประดิษฐ์เทคนิคใหม่ ๆ สำหรับการใช้เครือข่ายโดยเฉพาะเป็นเทคนิคที่มีอิสระในเรื่องของเวลา สถานที่ และระยะเวลาทางในการเรียนการสอน ลดข้อจำกัดซึ่งมีอยู่ในภาษากริยาและการใช้น้ำเสียงและการขาดหายไปของการเรียนอันเนื่องมาจากตารางเวลาที่สะดวกไม่ตรงกัน

5.3 การประยุกต์ใช้งานเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทางการศึกษา

การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในทางการศึกษานั้นในปัจจุบันยังอยู่ในช่วงของการสำรวจ ยังไม่มีความก้าวหน้ามากนักเมื่อเทียบกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามในทางการศึกษามีความตื่นตัวอย่างมากในสื่อนี้ และมีการนำเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไปประยุกต์ใช้ในกิจกรรมการศึกษาแล้ว ดังต่อไปนี้ (Charmonman. 1994: 8)

ในมหาวิทยาลัย ได้เริ่มใช้การสื่อสารทางไกลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อการติดต่อสื่อสารกันระหว่างอาจารย์ผู้สอนกันนักศึกษา และระหว่างนักศึกษาด้วยกันมานานแล้ว นักศึกษาใช้การสื่อสารทางไกลเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ขอคำแนะนำ และเป็นช่องทางในการส่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือส่งการบ้านตลอดจนเป็นช่องทางในการแบ่งหรือร่วมกันใช้เครื่องมือและทรัพยากรในการศึกษาต่าง ๆ เช่นข้อมูลโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

นอกจากหน่วยงานการศึกษาของรัฐแล้ว องค์กรธุรกิจเอกชนก็มีการนำการสื่อสารทางไกลไปใช้ในการฝึกอบรมพนักงานอย่างกว้างขวางเช่นเดียวกัน (Russett. 1995: 66; citing Gould. 1991; Honey; & Henriquez. 1993; Hopkins. 1991; Lenk. 1988; Lewis. 1991: Mccarty . 1991 Journal of Computer in Mathematics and Science Teaching.)

ดอแรน (Doran) ได้แนะนำถึงข้อควรพิจารณาเมื่อนำเอาอินเทอร์เน็ตมาใช้กับการศึกษาไว้ดังนี้ (Fulier; & Krockver. 1995; Citing Doran. 1994. Journal of Computers in Mathematics and Science Teaching.)

1. เครือข่ายอินเทอร์เน็ต มิได้เป็นแหล่งข้อมูลเดี่ยว ดังนั้นเมื่อทำการค้นหาข้อมูลทุกครั้งคำตอบที่ได้จึงไม่ใช่เป็นคำตอบทั้งหมด การคิดว่าอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งข้อมูลที่ถูกรวบรวมไว้เป็นหนึ่งเดียวจะทำให้ผู้ใช้ตีความหรือแปลผลข้อมูลที่ค้นหามาได้ไม่ถูกต้อง ลักษณะหรือรายละเอียดของข้อมูลที่ค้นมาได้นั้นขึ้นอยู่กับวิธีการและประสบการณ์ของผู้ใช้ในการค้นคว้าข้อมูลจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. การใช้งานเครือข่ายมิได้เป็นขั้นตอนเดียว การใช้งานหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ บนเครือข่ายเป็นกระบวนการที่มีวิธีการหลายขั้นตอน ประกอบด้วยการทำงานหลายอย่างไม่เหมือนกับการใช้งานโปรแกรมสำเร็จรูปอันใดอันหนึ่งบนเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์แบบเครื่องเดียว (Stand Alone) ที่เบ็ดเสร็จอยู่ในตัว ดังนั้นพึงระลึกเสมอว่าการดำเนินงานใด ๆ บนเครือข่ายเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน

3. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ทางการค้า เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ได้มีบริษัทหรือองค์กรหนึ่งองค์กรใดเป็นผู้สร้างดูแลและรับผิดชอบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นผลผลิตของความร่วมมือจากหลาย ๆ องค์กร ซึ่งมีความตั้งใจจะอำนวยความสะดวกในการสื่อสารและการแบ่งปันทรัพยากรซึ่งกันและกัน

4. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ไม่สามารถคาดหวังได้ว่าจะหยุดนิ่งคงที่เมื่อใด

5. การควบคุมเครือข่ายไม่สามารถทำได้ที่ท้องถิ่น เช่น ปัญหาในการแพร่ภาพอนาจารที่ปัจจุบันหลายประเทศกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งเครือข่ายท้องถิ่นไม่สามารถควบคุมได้

6. ไม่ได้มีข้อมูลทุกอย่างในเครือข่าย ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ได้มีการทำบัตรรายการ (Universal Library catalog) หรือ รายการ (Periodical Index) ที่แสดงรายการของทุกสิ่งทุกอย่างในโลกไว้ การเรียกอ่าน (Browse) ไปบนเครือข่ายอาจทำให้ผู้ใช้สับสนและอาจได้รับข้อมูลที่ไม่มีค่า

7. ไม่มีการควบคุมคุณภาพของข้อมูลและการทำกิจกรรมต่าง ๆ บนเครือข่าย ข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในเครือข่ายไม่มีระบบการกลั่นกรองคุณภาพใด ๆ

8. ไม่มีการสอนทักษะในการศึกษาค้นคว้าหรือการทำวิจัยบนเครือข่าย อินเทอร์เน็ต สิ่งเหล่านี้ต้องได้รับการแนะนำจากครู หรือผู้เชี่ยวชาญ

9. เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ใช่คำตอบ หรือเครือข่ายไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพียงอันเดียวสำหรับกิจกรรมทางการศึกษา

นอกจากนี้ แอนเดอสัน (Anderson) ได้เพิ่มเติมข้อควรพิจารณาไว้อีกดังนี้ (Anderson. 1994: 10)

1. การเข้าสู่เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เหมือนการหมุนโทรศัพท์คุยกับเพื่อนเท่านั้นแต่ต้องมีทักษะในการใช้การสื่อสารแบบใหม่และการปฏิบัติตัวในสังคมของเครือข่าย ถึงแม้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการเข้าถึงเครือข่ายจะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านศักยภาพและความสะดวกในการใช้งาน การใช้อินเทอร์เน็ตได้อย่างรอบรู้ยังเป็นที่ท้าทาย แม้สำหรับผู้ที่มีความสามารถในการใช้เครื่องมือทางคอมพิวเตอร์เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม การใช้อินเทอร์เน็ตต้องการทักษะความรู้ความเข้าใจ และเทคนิคการเข้าถึงข้อมูลตลอดจนเครื่องมือการสื่อสารทางไกลต่าง ๆ

2. การเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในระดับต่ำสุดต้องมีโทรศัพท์ ซึ่งยังเป็นปัญหาสำหรับบางประเทศโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนา แม้แต่ประเทศที่โทรศัพท์มีการพัฒนาไปก้าวหน้าแล้วก็ตามยังคงมีปัญหาในด้านโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ อีก เช่นกัน ประเด็นเรื่องค่าใช้จ่ายในการหมุนโทรศัพท์ทางไกล ค่าบริการการเชื่อมต่อต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ควรวางแผนให้ดีในการนำเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการศึกษา ซึ่งบางครั้งความหวังในการขยายโอกาสทางการศึกษาในการสร้างความเสมอภาพทางการศึกษา อาจจะกลายเป็นการเพิ่มช่องว่างทางการศึกษาจากผู้ที่มีฐานะดีกับยากจนกับประเทศที่เจริญแล้วกับประเทศที่ยังไม่พัฒนาก็อาจเป็นไปได้

5.5 การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web Based training: WBT)

การฝึกการอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นการฝึกการอบรมในรูปแบบของไฮเปอร์มีเดีย (Hypermedia) ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยผ่านระบบเครือข่าย เวิลด์ วาย เว็บ (World Wide Web) เป็นสื่อในการสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้ศึกษาผลของการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จะพบว่าจะมีผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ ค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ ดังภาพประกอบ 15

ภาพประกอบ 15 ผลลัพธ์ที่ได้จากการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

ที่มา: เนคเท็ค. (2548). (ออนไลน์).

กิตติพันธ์ อุดมเศรษฐ์ (2546: 4-6) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตควรมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การออกแบบและจัดทำบทเรียน E-learning ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เรียกได้ว่าเป็น "หัวใจ" ของการเรียนการสอนเลยทีเดียว เพราะบทเรียนที่มีคุณภาพสูงจะสามารถพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีเท่า ๆ กับหรือมากกว่าการเรียนการสอนในชั้นเรียน ขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.1 การออกแบบบทเรียน (Courseware) เริ่มจากการศึกษา วิเคราะห์หลักสูตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ศึกษาสภาพความพร้อมของผู้เรียน เวลาที่ใช้ในการเรียน โอกาสในการเรียนของผู้เรียน จากนั้น วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คัดเลือกเนื้อหา กำหนดเนื้อหาออกเป็นหน่วยการเรียนกำหนด จุดประสงค์การเรียนรู้แต่ละหน่วย ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละหน่วย สื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญและจำเป็น กำหนดวิธีการวัดและประเมินกิจกรรมของแต่ละหน่วยการเรียน

1.2 การจัดทำบทเรียน โดยการกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และเนื้อหาที่กำหนดไว้ จัดทำสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และน่าสนใจ จัดสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลกิจกรรมหรือผลงานที่กำหนดในบทเรียน กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผลให้ชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรม การใช้ข้อความ รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ใด ๆ ในบทเรียน ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง สมบูรณ์ ละเอียดชัดเจนในตัวเอง เนื่องจาก E-learning ถือเป็นการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่ผู้เรียนและผู้สอนอาจไม่มีโอกาสพบปะกัน ดังนั้น การจัดทำบทเรียนจึงต้องคำนึงถึงคุณภาพให้มาก

1.3 การบรรจุบทเรียนลงในระบบ หลังจากที่จัดทำบทเรียนเสร็จเรียบร้อยครบถ้วนแล้วก็บรรจุบทเรียนลงในระบบ หรือครูผู้สอนอาจจัดทำบทเรียนลงในตัวระบบเลยก็ได้ ซึ่งทางระบบส่งเสริมการเรียนรู้ได้จัดเตรียมไว้ให้พร้อมแล้ว หากมีรูปแบบข้อมูลทางอิเลคทรอนิกส์แบบอื่นประกอบในบทเรียนด้วย จะต้องมีการ Upload file ดังกล่าวเข้าไปด้วย ซึ่งจะทำให้ตัวบทเรียน

มีความน่าสนใจมากขึ้น หลังจากที่ได้บรรจุบทเรียนเข้าในระบบแล้วควรมีการทดสอบการใช้งานของบทเรียน โดยการทดลองเข้าดูเนื้อหาหลายๆ ครั้งเพื่อให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าบทเรียนมีความสมบูรณ์พร้อมแล้ว

2. การจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการนำบทเรียนไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การนำเสนอบทเรียน เป็นการนำเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบทเรียน หรือเรียกว่าเป็นส่วนแนะนำบทเรียน โดยนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับ คำอธิบายรายวิชา ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายวิชา จุดประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ วิธีการเรียน เงื่อนไขการเรียน การนัดหมาย การส่งงาน ช่วงเวลาที่มีการทดสอบ ฯลฯ เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้จักและเข้าใจถึงวิธีการใช้บทเรียน ทำให้การเข้าใช้บทเรียนมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนมากขึ้น จากนั้นให้ผู้เรียนสมัครเข้าเรียน

2.2 การรับสมัครและอนุมัติสิทธิ์ผู้เรียน หลังจากที่ผู้เรียนสมัครเข้าเรียน และเลือกรายวิชาที่ต้องการเรียนแล้ว ครูผู้สอนจะทำการอนุมัติสิทธิ์ในการเรียนของผู้เรียนที่อยู่ในเงื่อนไขที่ครูผู้สอนกำหนด

2.3 การติดต่อสื่อสาร ติดตามการเรียน ในระหว่างเรียนครูผู้สอนอาจนัดหมายเวลาพบปะเพื่อให้ผู้เรียนได้ปรึกษาปัญหา พบปะ พูดคุย แสดงความคิดเห็นต่อการเรียน หรือครูผู้สอนอาจใช้โอกาสนี้ชี้แจงบทเรียน แนะนำ ติดตาม ทำการสอน พิจารณางาน แก้ไขงาน รวมถึงตรวจผลงานของผู้เรียนได้ในการเรียนการสอน E-learning ครูผู้สอนควรกำหนดเงื่อนไขให้ผู้เรียนได้พบปะกับผู้สอนในช่องทางติดต่ออย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างน้อยสองสัปดาห์ต่อครั้ง เพื่อเป็นการติดตามงานและกระตุ้นไม่ให้ผู้เรียนละเลยการทำกิจกรรมที่กำหนด

3. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งหลังจากที่ผู้เรียนเรียนรู้แล้วต้องมีการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อนำผลมาพิจารณาว่าผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือไม่ มากน้อยอย่างไร การวัดผลการเรียนรู้สามารถกระทำได้ ดังนี้

3.1 การจัดทำแบบทดสอบ โดยการทำแบบทดสอบออนไลน์ ที่ครูผู้สอนจัดทำไว้ในระบบ ซึ่งมีวิธีการให้ครูผู้สอนสามารถจัดทำได้ในหลาย ๆ รูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของเนื้อหาความรู้ที่ต้องการวัดการทดสอบอาจทำซ้ำได้หลาย ๆ ครั้ง หรือให้ทำเพียงครั้งเดียวก็ได้ และเมื่อทำแบบทดสอบเสร็จสิ้น ทางระบบจะทำการประเมินผลการสอบให้ผู้เรียนทราบทันที หรืออาจปรับระบบให้ผู้เรียนทราบในภายหลังก็ได้

3.2 การประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านความรู้ ความคิด ด้านทักษะ ด้านเจตคติ โดยพิจารณาจากข้อมูลที่รวบรวมไว้ ทั้งจากผลงาน ที่ผู้เรียนจัดทำและส่งให้ประเมินตามที่ผู้สอนกำหนด การทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบ รวมถึงการพิจารณาการเข้าเรียน การส่งงาน ความรับผิดชอบ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้เรียนคนอื่น ๆ หรือคุณลักษณะอื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในบทเรียน ครูผู้สอนจะต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อทำการประเมินการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

3.3 การอนุมัติผลการเรียน หลังจากประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเรียบร้อยแล้ว ก็แจ้ง

ผลการประเมินการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทราบตามระดับ หรือเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด ผู้เรียนที่ไม่ผ่านการประเมินอาจมีการซ่อมเสริมในบางเนื้อหา ผลการเรียนสามารถแจ้งไปยังผู้เรียนทราบได้โดยตรง เป็นลายลักษณ์อักษรทางไปรษณีย์ เพื่อเป็นหลักฐานให้ผู้เรียนเก็บรวบรวมไว้ใช้ในการประเมินอย่างอื่น ๆ ต่อไปการอนุมัติผลการเรียน จะกระทำในกรณีที่มีการจัดการเรียนการสอนตลอดทั้งรายวิชา สำหรับรายวิชาที่มีการเรียนการสอนออนไลน์เป็นบางบทเรียน หรือบางเนื้อหา ก็อาจรวบรวมผล การเรียนรู้ที่ได้รวมกับผลการเรียนการสอนปกติก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและเงื่อนไขการจัดการเรียนรู้ E-learning ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

4. การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาบทเรียน เป็นส่วนของการพัฒนาบทเรียนออนไลน์แบบครบวงจร บทเรียนที่มีการออกแบบ จัดทำ และนำไปใช้แล้ว ควรที่จะได้นำผลการใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้จากผู้เรียนมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาบทเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ข้อมูลที่เป็นผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจะนำมาประเมินประสิทธิผลของบทเรียน ส่วนในด้านประสิทธิภาพ อาจใช้แบบสอบถามจากผู้เรียนหรือสุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์ผู้เรียนก็ได้ นอกจากครูผู้สอน และผู้เรียนแล้วบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ก็สามารถให้ข้อมูลเพื่อประเมินถึงประสิทธิภาพของบทเรียนได้ เช่นกัน บุคลากรอื่น ๆ ที่ควรเก็บข้อมูลมาศึกษาร่วมด้วย ได้แก่ ผู้ดูแลระบบ ผู้พัฒนาโปรแกรม และ ผู้ปกครองนักเรียน เป็นต้น

5.5.1 ข้อคำนึงในการจัดการเรียนการสอนผ่านเว็บ (เน็คเทค. 2548: 31)

การจัดการเรียนการสอนผ่านเว็บ ควรคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

1. ความพร้อมของอุปกรณ์และระบบเครือข่าย

เนื่องด้วยการเรียนการสอนผ่านเว็บ เป็นการปรับเนื้อหาเดิมสู่รูปแบบใหม่ จำเป็นต้องมีเครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบเครือข่ายที่พร้อมและสมบูรณ์ เพื่อให้ได้บทเรียนดิจิตอลที่มีคุณภาพ และทันต่อความต้องการเรียน ผู้เรียนสามารถเลือกเวลาเรียนได้ทุกช่วงเวลาตามที่ต้องการ ซึ่งในประเทศไทยพบว่ามีปัญหาในด้านนี้มาก โดยเฉพาะในเขตนอกเมืองใหญ่

2. ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

ผู้เรียนและผู้สอน ต้องมีความรู้และทักษะทั้งด้านคอมพิวเตอร์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตพอสมควร โดยเฉพาะผู้สอนจำเป็นต้องมีทักษะอื่นๆ ประกอบเพื่อสร้างเว็บไซต์การสอนที่น่าสนใจให้กับผู้เรียน

3. ความพร้อมของผู้เรียน

ผู้เรียนจะต้องมีความพร้อมทั้งทางจิตใจ และความรู้ คือ จะต้องยอมรับในเทคโนโลยีรูปแบบนี้ ยอมรับการเรียนด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้น ตื่นตัว ใฝ่รู้ มีความรับผิดชอบ กล้าแสดงความคิดเห็นและศึกษาความรู้ใหม่ๆ

4. ความพร้อมของผู้สอน

ผู้สอนจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้แนะนำ มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเห็น อยากเรียนรู้ กระตุ้นการทำกิจกรรม

เตรียมเนื้อหาและแหล่งค้นคว้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งความพร้อมด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การผลิตบทเรียนออนไลน์ และการเผยแพร่บทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

5. เนื้อหาบทเรียน

เนื้อหาบทเรียนจะต้องเหมาะสมกับผู้เรียนให้มากกลุ่มที่สุด มีหลากหลายให้ผู้เรียนแต่ละกลุ่มเลือกเรียนได้ด้วยตนเอง มีกิจกรรมวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เลือกใช้สื่อการสอนที่เหมาะสม และเหมาะสมกับความพร้อมของเทคโนโลยี การลำดับเนื้อหาไม่ซับซ้อน ไม่ก่อให้เกิดความสับสน ระบุแหล่งค้นคว้าอื่นๆ ที่เหมาะสม

5.5.2 ข้อดีข้อเสียของการเรียนการสอนผ่านเว็บ (เน็คเทค. 2548: 31)

1. ข้อดี

1.1 เอื้ออำนวยให้กับการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ รวมทั้งบุคคล

1.2 ผู้เรียนและผู้สอนไม่ต้องการเรียนและสอนในเวลาเดียวกัน

1.3 ผู้เรียนและผู้สอนไม่ต้องมาพบกันในห้องเรียน

1.4 ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้สอนที่ไม่พร้อมด้านเวลา ระยะทางในการเรียนได้เป็นอย่างดี

1.5 ผู้เรียนที่ไม่มีความมั่นใจ กลัวการตอบคำถาม ตั้งคำถาม ตั้งประเด็นการเรียนรู้ในห้องเรียน มีความกล้ามากกว่าเดิม เนื่องจากไม่ต้องแสดงตนต่อหน้าผู้สอน และเพื่อนร่วมชั้น โดยอาศัยเครื่องมือ เช่น E-Mail, Web board, Chat, Newsgroup แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

2. ข้อเสีย

2.1 ไม่สามารถรับรู้ความรู้สึก ปฏิกิริยาที่แท้จริงของผู้เรียนและผู้สอน

2.2 ไม่สามารถสื่อความรู้สึก อารมณ์ในการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

2.3 ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องมีความพร้อมในการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตทั้งด้านอุปกรณ์ ทักษะการใช้งาน

2.4 ผู้เรียนบางคน ไม่สามารถศึกษาด้วยตนเองได้

ภาสกร เรืองรอง (ภาสกร เรืองรอง. 2550: 7-9) มีความเห็นเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียของการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ ว่า การเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์นั้นเอื้ออำนวยให้กับการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ไม่จำกัดเวลาและสถานที่ในการเรียนการสอนและผู้สอนไม่จำเป็นต้องมาเรียนหรือสอนในเวลาเดียวกัน และไม่จำเป็นต้องเข้าห้องเรียนพร้อมๆ กัน ซึ่งคุณสมบัตินี้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่ขาดความพร้อมในด้านเวลาและระยะทางในการเรียนเป็นอย่างดียิ่ง และในบางเนื้อหาบางเรื่องที่เราต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เราก็สามารถส่งไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ไปสอบถามได้จากแหล่งความรู้ ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ได้ทันทีโดยไม่ต้องเดินทางไปเอง อีกทั้งยังสามารถใช้แก้ปัญหาในส่วนของผู้เรียนเอง ในกรณีที่บุคลิกลักษณะของผู้เรียนที่ไม่มีความมั่นใจ กลัวที่จะตอบคำถาม ถามคำถาม ตั้งประเด็นต่างๆ การใช้ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว กลุ่มข่าว ทำให้ผู้เรียนนั้นกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

มากขึ้นแต่ข้อเสียของการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์ก็มีอยู่ เช่น รูปแบบการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์นี้ ผู้เรียนและผู้สอนจะมีปฏิสัมพันธ์กันโดยผ่านจอคอมพิวเตอร์ ทำให้บางครั้งเราไม่สามารถที่จะรับรู้ความรู้สึก ปฏิกิริยาที่แท้จริงของผู้เรียนและผู้สอนได้เลยว่าจริงๆ แล้วขณะนั้นผู้เรียนมีความรู้สึกอย่างไร เพราะเพียงแค่ตัวหนังสือที่พิมพ์ออกมา ไม่สามารถสื่อความรู้สึก อารมณ์ของผู้เรียนในขณะนั้นได้ แต่ก็มีการแก้ปัญหาในจุดนี้ โดยการนำเอา conference มาใช้ทำให้เราสามารถเห็นปฏิกิริยาของผู้เรียนโดยผ่านจอมอนิเตอร์ การเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์นี้ ผู้เรียน และผู้สอนต้องมีความรู้ กษะในเรื่องอินเตอร์เน็ตเป็นอย่างดี ที่จะสามารถนำคุณสมบัติของอินเตอร์เน็ตเข้ามาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอนให้ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพทำให้เราต้องมีการเตรียมความพร้อมของทั้งผู้เรียนและผู้สอนก่อนซึ่งบางครั้ง อาจเกิดปัญหาในด้านวิธีการ เรียนกับผู้เรียนบางท่าน ทำให้ประสบปัญหาในการเรียนเนื้อหาตามไปด้วย

5.5.3 องค์ประกอบของการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (รุจโรจน์ แก้วอุไร. 2543: 43-44)

1. การพัฒนาเนื้อหา
   1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้และทฤษฎีการสอน
   1.2 การออกแบบระบบการฝึกอบรม
   1.3 การพัฒนาหลักสูตร
2. สื่อประสม (Multimedia)
   2.1 ข้อความและกราฟิก
   2.2 ภาพเคลื่อนไหว
   2.3 การออกแบบการปฏิสัมพันธ์
3. เครื่องมือในอินเทอร์เน็ต
   3.1 เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
      - แบบเวลาไม่พร้อมกัน (Asynchronous) เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail), กลุ่มข่าว, ลิสเซิฟ (Listservs) เป็นต้น
      - แบบมีปฏิสัมพันธ์พร้อมกัน (Synchronous) เช่น แบบตัวอักษร ได้แก่ Chat, IRC, ICQ แบบเสียงและภาพ ได้แก่ Internet phone, Net Meeting, Conference Tools เป็นต้น
   3.2 เครื่องมือในการเชื่อมต่อระยะไกล
      - เทลเน็ต (Telnet), เกณฑ์วิธีถ่ายโอนแฟ้ม (File Transfer Protocol) เป็นต้น
   3.3 เครื่องมือช่วยนำทางในอินเทอร์เน็ต (ฐานข้อมูลและเว็บไซต์)
      - โกเฟอร์ (Gopher), ลิงซ์ (Lynx) เป็นต้น
   3.4 เครื่องมือช่วยค้นและเครื่องมืออื่น ๆ
      - โปรแกรมค้นหา (Search Engine)
      - เครื่องนับ (Counter Tool)

4. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบ และซอฟต์แวร์

4.1 ระบบคอมพิวเตอร์ เช่น Unix, Windows NT,Windows XP, Dos, Macintosh

4.2 ซอฟต์แวร์ให้บริการเครือข่าย ฮาร์ดดิสก์ ซีดีรอม เป็นต้น

5. อุปกรณ์เชื่อมต่อเข้าสู่เครือข่าย และผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต

5.1 ตัวกล้ำและแยกสัญญาณ (Modem)

5.2 รูปแบบการเชื่อมต่อ ความเร็ว 33.6 Kbps, 56 Kbps สายโทรศัพท์ ISDN, T1, Satellite เป็นต้น

5.3 ผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต เกตเวย์

6. เครื่องมือในการพัฒนาโปรแกรม

6.1 โปรแกรมภาษา (HTML: Hypertext Markup Language, Dreamweaver, JAVA, PHP, ASP)

6.2 เครื่องมือช่วยเขียนโปรแกรม เช่น FrontPage, FrontPage Express, Hotdog, Home site เป็นต้น

7. ระบบให้บริการอินเทอร์เน็ต

7.1 HTTP Servers, Web Site, URL

7.2 โปรแกรมต่อประสานร่วมสำหรับเกตเวย์ ซีจีไอ (CGI: Common Gateway Interface)

8. โปรแกรมที่ช่วยค้นหาหรืออ่านเอกสารบนอินเตอร์เนต (Browser)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

เวสโทเวอร์ (Westover: 1994) ได้ทำการประเมินคุณภาพการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำกลุ่มวิชาชีพของนิสิตบัณฑิตศึกษาทางจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยเจอร์ซี ในระหว่างปี 1992-1993 เมื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการทดลองก่อนสอน ระหว่างสอน และภายหลังสอน ซึ่งแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับการจัดการ วิธีการสอน ตัวผู้สอน คำตอบของผู้เรียนนำมาใช้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งพบว่า ผู้เรียนพอใจหลักสูตรนี้มาก และกล่าวว่ากระบวนการฝึกอบรมนี้ มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างความเข้าใจหลักสูตร สรุปผลว่ากระบวนการการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่จัดทำมีประสิทธิภาพสูงในการสร้างความเข้าใจเรื่องพลวัตรกลุ่มและกระบวนการกลุ่ม

บรุน (Brun: 1997) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำสำหรับผู้สนใจทางวิทยาศาสตร์ที่ต่ำกว่าปริญญา ซึ่งเป็นนักเรียนหญิงและทำการประเมินสะสม (Formative) ใช้เนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญที่กำหนดตามแนวทางภาวะผู้นำแบบเชื่อมโยง โครงร่างหลักสูตรนี้ ได้ทำการทดลองโดยใช้วิธีการวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-post Evaluate) กลุ่มนักเรียนหญิง 59 คน ฝึกอบรม 15 ชั่วโมง 1 หน่วยการเรียน มีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ใช้แบบทดสอบ LPI (Leadership Practices Inventory) แบบรายงานประเมินตนเองของ คูซ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner) ปี 1993 และใช้

แบบสอบถามพัฒนาขึ้นเพื่อวัดผลกระทบของหลักสูตร ผลการวิจัยไม่พบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างการวัดครั้งหลัง (Posttest) ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมในเรื่องตัวแปรร่วม แต่พบว่ามีความแตกต่างในเรื่องการเปลี่ยนแปลงการวางแผนอาชีพ การพิจารณาตำแหน่งผู้นำ สรุปผลว่า หลักสูตรฝึกอบรมนี้ สามารถจูงใจกลุ่มทดลองให้มีความกระตือรือร้นที่จะสนใจความเป็นผู้นำมากขึ้นและเรียนรู้ภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น และความเชื่อมั่น ในตนเองมากขึ้นด้วย

โนแตร์ (Notare: 1997) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาชุมชน โดยมุ่งพัฒนาและวัดผลหลักสูตรสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กรชุมชนใหม่ (NNC: New Community Corporation) และสถาบันพัฒนาภาวะผู้นำ (LDI: Leadership Development Institute) เป็นองค์กรไม่หวังผลกำไรในรัฐนิวเจอร์ซีที่มีสมาชิก 1,400 คน เป็นคนเชื้อชาติอาฟริกันและอเมริกันอยู่ร่วมกัน ผู้เป็นสมาชิกชุมชนตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สาระของหลักสูตรถูกคัดเลือกให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน ตลอดจนปรับกระบวนการจัดประสบการณ์ในการเรียนรู้และใช้การประเมินแบบสรุปผล (summative) ใช้วิธีการประเมินคุณภาพและการประเมินเชิงวิจัย รวมทั้งการประเมินความสนใจของสมาชิกด้วยเครื่องมือและการสัมภาษณ์ มีผลการวิจัยสรุปว่า สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติทางบวกเป็นอย่างมากและผลของหลักสูตรสามารถเชื่อมโยงกับกลุ่มสมาชิกในชุมชนอื่นได้ และมีผลกระทบทางบวกต่อการวางแผนอาชีพและการพัฒนากลุ่มคณะทำงานด้วย

บอร์ก (Borg: 1998) ได้ศึกษาผลกระทบของการฝึกอบรมด้านความเข้าใจอนามัยชุมชนแบบกระจายอำนาจที่มีผลต่อรัฐของสมาคมสุขภาพจิต มุ่งผลศึกษาแบบการฝึกอบรมแบบกระจายอำนาจ เน้นลักษณะนิสัยที่สัมพันธ์กับชุมชน แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองซึ่งเป็นเข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ตอบแบบสอบถามส่วนตัว และแบบสอบถาม MHI (Mental Health Inventory) และกลุ่มทดลองเป็นผู้ไม่ได้เข้าอบรมจะตอบคำถามอีกครั้งเมื่อกลับไปทำงานแล้ว 6 เดือน ส่วนกลุ่มควบคุมก็ตอบแบบสอบถามเช่นเดียวกัน ผลการวิจัย สรุปว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแสดงผลบวกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนอายุและชุมชนแสดงผลบวกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยผลกระทบจากการฝึกอบรมนี้ ส่งผลต่อรัฐและหลักสูตรฝึกอบรมนี้มีประสิทธิภาพจริง

แกนนอน (Gannon: 1998) ได้ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจิตวิทยาสำหรับผู้บริหารการศึกษาในสหัสวรรษใหม่ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการนำองค์กรผ่านปัญหาที่ซับซ้อนโดยเปรียบเทียบองค์กรเป็นโลกใบเล็กที่มีเรื่องสับสนที่ต้องการจัดการ จำเป็นต้องให้การศึกษาทางจิตวิทยาการเข้าใจมนุษย์ให้แก่ผู้จัดการ เพื่อเผชิญเหตุการณ์ในการทำงาน การออกแบบหลักสูตร ได้จัดชั้นเรียนครั้งละ 3 ชั่วโมง 15 ครั้ง ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาหลักสูตร จำนวน 7 คน ประกอบด้วยนักธุรกิจ การศึกษาและอุตสาหกรรม ซึ่งมีประสบการณ์ในการจัดการมา 20 ปีหรือสนใจการฝึกอบรมและการศึกษาด้านการจัดการความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพตามลำดับ

ครอห์น (Krohn: 1999) ได้ทำการทดลองแบบของหลักสูตรการฝึกอบรมวัฒนธรรมชุมชนสำหรับนิสิตบัณฑิตศึกษาทางจิตวิทยาที่ทำงานกับครอบครัวเด็กที่พัฒนาเนื่องจากการด้อยความสามารถ ซึ่งเน้นที่ปฏิบัติการและการประเมินผลหลักสูตรสำหรับนิสิตจิตวิทยาปีที่ 1 ที่ประสงค์จะเรียนเกี่ยวกับการศึกษาพิเศษ ซึ่งต้องทำงานกับครอบครัวเด็กด้อยความสามารถโดยมุ่งฝึกอบรมให้ผู้ทำงานเกิดความตระหนักได้ความรู้และมีทักษะที่พึงประสงค์ หลักสูตรการฝึกอบรมนี้ พัฒนาขึ้นและทดลองใช้แก่นิสิตปริญญาเอกทางจิตวิทยาในมหาวิทยาลัยนอร์สอิสเทิน หลักสูตรนี้ใช้เวลา 32 ชั่วโมง ในฤดูใบไม้ร่วงปี 1997 กระบวนการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมใช้วิเคราะห์วีดีโอเทป การสัมภาษณ์ ในการอภิปรายกลุ่มและการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับเด็กพิเศษ นิสิตผู้ร่วมในการทดลองจะได้รับการประเมินก่อน-หลังการฝึกอบรมด้วยแบบสอบถามและประเมินหลังจากเมื่อกลับไปปฏิบัติงานแล้ว 1 เดือน โดยมุ่งประเมินเรื่องการตระหนักรู้ ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สรุปผลว่า แบบของหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น ได้ผลสูงตามจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักรู้เรื่องวัฒนธรรมชุมชน ทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตนได้ดี

สุวรรณ หมื่นตาบุตร (2540: 103-109) ได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 โดยมีรูปแบบ 4 ขั้นตอน 1) เป็นการประเมินหลักสูตรเดิม 2)การนำผลการประเมินจัดทำร่างข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร 3) การหาความเหมาะสม และสอดคล้องของเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ 4) การเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร

องอาจ พงษ์พิสุทธิ์บุบผา (2541: 93) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรสำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอนคือ 1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2. การสร้างหลักสูตร 3. การทดลองใช้หลักสูตร 4. การติดตามผลหลักสูตร

สมศรี ทองนุช (2542: 117-1126) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ สำหรับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเสริมสร้างคุณลักษณะ ความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ สำหรับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏให้มีความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ การวิจัยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ เอกสารงานวิจัย และการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อ สอบถามคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจที่จำเป็นต้องเสริมสร้างสำหรับนักศึกษา สาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เป็นผู้บริหาร 204 คน อาจารย์ 378 คน นักศึกษา 392 คน บัณฑิต 400 คน หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ 100 คน และหัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชน 50 คน รวมทั้งสิ้น 1,524 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หา ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวน

ได้คุณลักษณะความเป็นคนทัน สมัยด้านจิตใจที่กลุ่มตัวอย่างเห็นสอดคล้องกันว่าสมควรที่จะเสริมสร้างก่อน 3 คุณลักษณะคือ ความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ การเห็นคุณค่าในตนเอง และลักษณะประชาธิปไตย ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรเป็นการนำผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนด เป็นร่างหลักสูตร ประกอบด้วย ความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหา กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อ และการประเมินผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม แบ่งออก เป็น 3 หน่วยคือ หน่วยที่ 1 ความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ หน่วยที่ 2 การเห็นคุณค่า ในตนเอง และหน่วยที่ 3 ลักษณะประชาธิปไตย เอกสารหลักสูตรได้รับการตรวจสอบโดย ผู้เชี่ยวชาญ 10 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในของร่างหลักสูตร ผลการประเมินพบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมในเกณฑ์ระดับมากและมีความสอดคล้องสูง ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร เป็นการทดลองใช้หลักสูตร และประเมินผลหลักสูตร โดยการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับนักศึกษา สาขาครุศาสตร์ชั้นปีที่ 1 ของสถาบันราชภัฏที่ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 35 คน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการทดสอบโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ แบบวัดเจตคติและแบบ วัดพฤติกรรมโดยการทำการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด ผลการตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรพบว่า ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 แสดงว่าหลักสูตรมีความเหมาะสม ในระดับมาก ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เป็นการปรับปรุงแก้ไขการเขียนสภาพปัญหา การเขียนจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม และเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้ง ปรับปรุงกิจกรรมและวิธีการให้เหมาะสมและสะดวกต่อการนำไปใช้

สงบ บุญมาก (2542: 121-134) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับสุริยุปราคาสำหรับครูประถมศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ สุริยุปราคา สำหรับครูประถมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยในรูปของการวิจัยและพัฒนา แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาวิจัยข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมฉบับร่าง โดยการค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการฝึกอบรมครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และการสำรวจข้อมูลครูประถมศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม จากนั้นจึงได้ทำการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรฝึกอบรมฉบับร่างที่สร้างขึ้น โดยผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชาดาราศาสตร์ ตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อความสมบูรณ์ของหลักสูตร ซึ่งพบว่า องค์ประกอบส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น ผู้วิจัยได้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมฉบับร่างตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผลการปรับปรุงทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนของการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหา

อุปสรรคต่าง ๆ ในการใช้หลักสูตรฝึกอบรม และศึกษาความคิดเห็นของครูประถมศึกษาที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ รวมทั้งการทดลองใช้แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ความรู้ สุริยุปราคา เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ โดยทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 51 คน ผู้วิจัยนำผลการทดลองมาปรับปรุงแบบทดสอบและรายละเอียดหลักสูตรในบางประเด็น ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้ ทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 และแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ความรู้เรื่องสุริยุปราคา ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการใช้หลักสูตรฝึกอบรมฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ความรู้เรื่องสุริยุปราคาของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมโดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบทดสอบก่อน-หลัง และศึกษาปัญหาที่เกิดจากการใช้หลักสูตร โดยทดลอง ใช้หลักสูตรกับครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 40 คน ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนเข้ารับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยได้ทำการ ปรับปรุงหลักสูตรหลังการทดลองใช้อีกครั้งหนึ่ง ได้หลักสูตรที่มีองค์ประกอบสำคัญคือ หลักการของหลักสูตร จุดหมายหลักสูตร เนื้อหาสาระและประสบการณ์ การดำเนินการฝึกอบรมการประเมินผล และแผนการฝึกอบรมรายหน่วย โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบครอบคลุมความรู้ เรื่องสุริยุปราคา

ฉวีวรรณ คำธนะ (2542: 131-141) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพเรื่องการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อจากการให้บริการในโรงพยาบาลของจังหวัดราชบุรี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรเรื่องการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อจากการให้บริการในโรงพยาบาลระดับจังหวัดสำหรับใช้ในการฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพ เนื้อหาของหลักสูตรครอบคลุมนโยบายและแนวทางการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อจากการให้บริการ หลักและวิธีปฏิบัติการพยาบาลเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อด้วยวิธี UNIVERSAL PRECAUTIONS การทำลายเชื้อและการทำให้ปราศจากเชื้อ, การจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อ การเฝ้าระวังโรคติดเชื้อในโรงพยาบาลและการสอบสวนโรค โดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไปในจังหวัดราชบุรี 4 โรงพยาบาล จำนวน 107 คน ทำการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม นำคะแนนเฉลี่ยมาทดสอบความแตกต่างที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ผลการศึกษาปรากฏว่า 1) ผู้ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 2) ผู้ผ่านการอบรมสามารถปฏิบัติงานการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อจากการ ปฏิบัติงานได้ถูกต้องมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 3) ระดับความเหมาะสมของหลักสูตรอยู่ในระดับมาก สรุปได้ว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะใช้เพื่อให้ความรู้แก่ พยาบาลวิชาชีพในการควบคุมและป้องกันการแพร่กระจายเชื้อด้วยวิธี UNIVERSAL PRECAUTIONS

วิชาญ พันธ์เศรษฐ์ (2542: 118-1127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนผู้นำ

ค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้ง โดยมีลำดับขั้นตอนการวิจัยดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยการสำรวจความต้องการและความ จำเป็นในการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ความคิด รวบยอด เนื้อหา เทคนิคการฝึกอบรม โครงสร้างการบริหารหลักสูตรฝึกอบรม ระยะเวลา สื่อและ อุปกรณ์ วิทยากร สถานที่ และการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิปรับปรุงก่อนนำไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม กับกลุ่มตัวอย่างนักเรียน มัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 30 คน จาก 3 โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในท้องที่ติดต่อกับเขตรักษาพันธุ์ สัตว์ป่าห้วยขาแข้ง จังหวัดอุทัยธานี เป็นเวลา 6 วัน ขั้นตอนที่ 4 ติดตามประเมินผลหลักสูตร ฝึกอบรม โดยให้ผู้นำค่ายที่ผ่านการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริงในการเป็นผู้นำค่ายเยาวชนอนุรักษ์ป่า ห้วยขาแข้ง เป็นเวลา 3 วัน พร้อมกับมีการประเมิน ความรู้ เจตคติ และทักษะหลังจากได้ ปฏิบัติจริง และประเมินทักษะโดยนักเรียนชั้นประถมปีที่ 5, 6 จำนวน 40 คน ที่เข้าค่าย เยาวชนอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้ง และผู้สังเกตการณ์จัดค่าย ผลการวิจัยพบว่า ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ เจตคติ เกี่ยวกับป่าห้วยขาแข้ง และมีทักษะการเป็นผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้งเพิ่มขึ้นหลังจากฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการติดตามประเมินผล พบว่าผู้นำค่ายที่ผ่านการฝึกอบรมสามารถเป็นผู้นำค่ายได้ รวมทั้งมีความรู้ เจตคติ และทักษะในการเป็นผู้นำค่ายเพิ่มขึ้นมากกว่าภายหลังการฝึกอบรม

กำธร ไพจิตต์ (2542: 123-128) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการส่งเสริมการไม่สูบบุหรี่ สำหรับอาสาสมัคร สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เขตเทศบาลจังหวัดสุพรรณบุรีการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การส่งเสริมการไม่สูบบุหรี่สำหรับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เขตเทศบาลจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการสูบบุหรี่ของประชาชนในชุมชนย่อยวัดปราสาททอง ชุมชนย่อยวัดไทรย์ และชุมชนย่อยคูเมือง (เทคนิค) เขตเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการส่งเสริมการไม่สูบบุหรี่ 3) ทดลองใช้หลักสูตร และ 4) ประเมินผลหลักสูตร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ทดลองใช้หลักสูตรกับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จำนวน 33 คน ในชุมชนเขตเทศบาลที่มีปัญหาเกี่ยวกับบุหรี่ คือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.) รวม 3 ชุมชน ได้แก่ ชุมชนย่อยวัดปราสาททอง ชุมชนย่อยวัดไทรย์ และชุมชนย่อยคูเมือง (เทคนิค) อำเภอเมืองฯ จังหวัด สุพรรณบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ข้อมูลพื้นฐานจากผู้แทนชุมชน 2) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาหลักสูตร 3) หลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การส่ง เสริมการไม่สูบบุหรี่ สำหรับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เขตเทศบาล จังหวัดสุพรรณบุรี 4) เอกสารประกอบการอบรม 5) แบบประเมินก่อน-หลังการอบรม (Pre-Post test) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ผลที่ได้จากการสำรวจ ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ชุมชนมีปัญหาจากการสูบบุหรี่ และอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ต้องการให้มีการอบรมเรื่องการส่งเสริมการไม่สูบบุหรี่ โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับสารพิษ ในควันบุหรี่ ผลกระทบของบุหรี่ต่อสุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กับบุหรี่ เทคนิคและแนวทางในการเผยแพร่ความรู้ ในขั้นที่ 2 พบว่า หลักสูตรภาคทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยเรื่อง กลุ่มสัมพันธ์ ผลกระทบของบุหรี่ที่มีต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสุขภาพ มนุษยสัมพันธ์ สารพิษในบุหรี่ พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ และพระราชบัญญัติคุ้มครองสุขภาพผู้ไม่สูบบุหรี่ พ.ศ. 2535 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ แนวทางการแก้ไขปัญหาบุหรี่ใน ชุมชน และในภาคสนาม เป็นการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุหรี่ในชุมชน ขั้นที่ 3 ทดลองใช้ กับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน จำนวน 33 คน ในเขตเทศบาลเมืองสุพรรณบุรี เป็นเวลา 5 วัน และขั้นที่ 4 ผลการประเมินผลหลักสูตร พบว่า หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่ จะนำไปใช้โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจการอบรมดี อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านที่ เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น หลังการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น (หลังการอบรม $\bar{X}$ =7.82, S.D. = 1.02, ก่อนการอบรม X = 4.09, S.D. = 1.36) และมีการนำความรู้ที่ได้ไปเผยแพร่ ให้เพื่อนบ้านเกิดความรู้ความเข้าใจ

ศิริมาส พฤหัสนันท์ (2543: 123-134) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องทักษะและวิธีการสอน สำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องทักษะ และวิธีการสอนสำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษาสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี โดยมีขั้นตอน การพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอนคือ 1) สำรวจข้อมูลพื้นฐานในการสร้างโครงร่างหลักสูตร ฝึกอบรม เรื่องทักษะและวิธีการสอน 2) สร้างโครงร่างหลักสูตร 3) ทดลองใช้หลักสูตร และ 4) ประเมินผลหลักสูตร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ทดลองใช้หลักสูตรกับครูโรงเรียน อาชีวศึกษาสังกัดสังฆมณฑลราชบุรีจำนวน 46 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามความต้องการครู แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร แบบสัมภาษณ์ผู้เรียน แบบประเมินผลการใช้หลักสูตรสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับผู้บริหาร แบบประเมินหลักสูตร การฝึกอบรมสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบบสัมภาษณ์ผู้เรียนภายหลังการใช้หลักสูตร แบบสังเกตการสอน และแบบบันทึกการสนทนา กลุ่มครู การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ (%) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรเรื่องทักษะและวิธีการสอน สำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษาสังกัด สังฆมณฑลราชบุรี พบว่าครูต้องการให้มีหลักสูตร ฝึกอบรมเรื่องทักษะและวิธีสอน โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ความรู้ด้านจิตวิทยาการสอน ทักษะการใช้คำถามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการเขียน แผนการสอน โดยรูปแบบการฝึกอบรมเน้นการฝึกปฏิบัติ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการฝึกอบรม ผลการสร้างโครงร่างหลักสูตร พบว่าโครงร่างหลักสูตรประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร โครงสร้าง เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม สื่ออุปกรณ์การอบรม การวัด และประเมินผล โดยกำหนดขอบข่ายเนื้อหา คือ หลักสูตรภาคทฤษฎีประกอบด้วย ความรู้ด้านจิตวิทยาการสอน ทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ทักษะการสอน การเขียนแผนการสอนและวิธีสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และหลักสูตรภาคปฏิบัติ ประกอบด้วยการฝึกปฏิบัติการสอน ภายหลังการใช้หลักสูตรภาคทฤษฎี การทดลองใช้หลักสูตร โดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรี จำนวน 46 คน การฝึกอบรมเป็น

ภาคทฤษฎี จำนวน 2 วัน และ การฝึกปฏิบัติการสอนจำนวน 1 วัน หลังจากนั้นให้ครูไปฝึกปฏิบัติการสอนจริง เป็นเวลา 1 เดือน ผลการประเมินหลักสูตร ในการประเมินระหว่างการใช้หลักสูตรพบว่า ครูพึงพอใจในหลักสูตรการฝึกอบรม มีความสนใจ ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการฝึกอบรม และนำเสนอผลงานตรงตามจุดประสงค์ ครูฝึกปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ ส่วนการประเมิน ภายหลังการใช้หลักสูตร พบว่าครูมีการจัดการเรียนการสอน โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และ การเขียนแผนการสอน ครูมีการใช้กิจกรรมในระหว่างการดำเนินการสอน โดยมีแนวการจัด การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จินตนา พงศ์ถิ่นทองงาม (2543: 122-136) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศคลองมหาสวัสดิ์ และคลองโยงสำหรับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐมงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศคลองมหาสวัสดิ์และคลองโยงสำหรับสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ในการศึกษาแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เตรียมการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยสำรวจความจำเป็นและความต้องการจากประชากร จำนวน 36 คน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยพัฒนาโครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ฝึกอบรมประกอบด้วยวัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะและวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ความคิดรวบยอด ขอบเขตเนื้อหาสาระ กระบวนการในการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล 3) การฝึกอบรมและประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 23 คน ระยะเวลาฝึกอบรม 1 วัน การประเมินคุณภาพของหลักสูตรจากแบบทดสอบความรู้และแบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบประเมินความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ฐานนิยม ใช้สถิติวิเคราะห์ t-test ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้และเจตคติทางบวกต่อเรื่องการจัดการการ ท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากได้รับประโยชน์และความรู้จากการอบรม ข้อเสนอแนะจาก การวิจัยครั้งนี้ คือควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพัฒนาหลักสูตรชุดฝึกอบรมและสื่อการสอน เช่นวีดีทัศน์เรื่องการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในลำคลองสำหรับสมาชิกสภาองค์กรบริหาร ส่วนตำบล

เกศริน มนูญผล (2543: 117-127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือ เสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น หลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่นเป็นหลักสูตรที่มุ่งให้ครูนำประสบการณ์ในท้องถิ่นและ ประสบการณ์ในวิชาชีพมาประกอบกับความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม เพื่อใช้ในการจัดทำ หนังสือเสริมประสบการณ์ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึก อบรมสร้างความรู้ด้วยตนเองได้ฝึกปฏิบัติจริง และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาหลักสูตรนี้ได้ดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนาซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เพื่อใช้วางแผนในการสร้างหลักสูตรโดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของ

หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งได้ศึกษาจากเอกสารสัมภาษณ์ และจัดกลุ่มสนทนาผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า สมรรถภาพของครูในการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ได้แก่ ความตั้งใจมุ่งมั่นต่อการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ ความเข้าใจหลักการ และแนวคิดในการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ การเขียนแผนการจัดทำหนังสือ การเก็บข้อมูลสืบค้นภูมิปัญญามาจัดทำต้นฉบับหนังสือ การทดลองใช้และนำเสนอผลการจัดทำและพัฒนาหนังสือเสริมประสบการณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยเสริมในการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ของครู ได้แก่ ความตั้งใจจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นการปฏิบัติ และปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มความรู้และเทคนิคการถ่ายทอดของวิทยากร แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ การสนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัด การอำนวยความสะดวกในการจัดอบรม งบประมาณ บุคลากรสนับสนุน สถานที่และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการนิเทศและติดตามผลการฝึก อบรมอย่างใกล้ชิด เป็นกัลยาณมิตรและต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยขัดขวาง ได้แก่ ความไม่พร้อมของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดการสนับสนุนให้กำลังใจจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการละเลย ต่อปัจจัยเสริมดังกล่าว จากข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้สามารถกำหนดเป็นหัวข้อสาระสำคัญของ หลักสูตร ได้แก่ ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ การวางแผนจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ การจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ การพัฒนาหนังสือเสริมประสบการณ์ การนำเสนอผลการจัดทำและพัฒนาหนังสือเสริมประสบการณ์ 2) การสร้างหลักสูตร ซึ่งได้จากการนำข้อมูลพื้นฐานมาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบของการร่างหลักสูตร นำโครงร่างหลักสูตรที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน พบว่า องค์ประกอบของหลักสูตรมีความสอดคล้องและเหมาะสม ข้อมูลจากข้อเสนอแนะได้นำมาพิจารณาปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น 3) การทดลองใช้หลักสูตร ได้นำหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้วไป ใช้ฝึกอบรมกลุ่มครูสนใจจำนวน 35 คน ใช้ระยะเวลา 3 เดือน มีภาคทฤษฎีและปฏิบัติเป็นช่วงๆ มีการทดสอบก่อนและหลังการอบรม ผลการทดลองพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความสนใจ มุ่งมั่น พยายามในการปฏิบัติการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ทุกขั้นตอน ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนสามารถจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ได้สำเร็จเต็มศักยภาพด้วยความภาคภูมิใจ ได้หนังสือเสริมประสบการณ์คนละ 1-4 เล่ม รวมทั้งสิ้น 68 เล่ม และ 4) การประเมิน หลักสูตรได้ดำเนินการประเมินหลักสูตรทั้งในแง่บริบท ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต ผลการประเมินพบว่าหลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่าผลสัมฤทธิ์หลังฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ปนัดดา พงศ์นภาพิไล (2543: 151-155) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นบุตรเกษตรกรที่เข้ารับการฝึกอบรมในโครงการบุตรเกษตรกร รุ่นที่ 57 จำนวน 40 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการเกษตรทฤษฎีใหม่ จำนวน 10 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรม จำนวนอย่างละ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ รวมกันสี่ฉบับ คือ แบบสอบถามความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ

องค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลักสูตรฝึกอบรม และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการนำหลักสูตรไปใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ และการวิจัยเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า บุตรเกษตรกรมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมสูงถึงร้อยละ 92.50 และต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องโรคแมลงศัตรูพืช และการป้องกันกำจัดมากเป็นลำดับหนึ่งรองลงมา คือ เรื่องการผลิตไม้ผลและการผลิตพืชในการเกษตรผสมผสาน และต้องการระยะเวลาในการฝึกอบรม 10 วัน หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยหกองค์ประกอบ คือ หลักการ (แนวทางการบริหาร จัดการการเกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง ให้เกิดประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพที่ยั่งยืน) จุดประสงค์ (ให้บุตรเกษตรกรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับการเกษตรทฤษฎีใหม่ การผลิต ธุรกิจการเกษตร การจัดการเกษตรทฤษฎีใหม่ การใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า) โครงสร้างของเนื้อหา (ความรู้เบื้องต้น ทรัพยากร องค์ความรู้ด้านการเกษตรที่จำเป็นต่อการเกษตร ทฤษฎีใหม่ องค์ความรู้ด้านการจัดการ การเสริมประสบการณ์งานฟาร์ม และการ วิเคราะห์วางแผนงานเกษตรทฤษฎีใหม่) เทคนิควิธีการ (การบรรยายประกอบสื่อ ต่าง ๆ การระดมพลังสมอง การสาธิต การจำลอง สถานการณ์การฝึกปฏิบัติ และการศึกษาดูงาน) ระยะเวลา 62 ชั่วโมง และการประเมินผล (ความรู้ พฤติกรรม เจตคติ)

อภิชาติ เลนะนันท์ (2543: 132-140) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดราชบุรีการวิจัยเรื่องนี้มีจุดประสงค์เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมระยะสั้นด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด ราชบุรี ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็น เป็นการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง แบบกลุ่ม ทดลองเดียว ทดสอบก่อนและหลัง มีขั้นตอนในการวิจัยสี่ขั้นตอน คือ การประเมิน ความต้องการจำเป็น การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ และการประเมิน ผล ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ที่ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำนวน 186 คน ตามตารางจำนวนตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ในขั้นของการประเมินความต้องการจำเป็น และ ตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลองในขั้นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ได้จากการเลือกมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโป่ง จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย แบบสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจำนวนสองฉบับ ขั้นการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ประกอบด้วย หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการวางแผนที่พัฒนา ขึ้นจากความต้องการจำเป็น แบบทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน และ t-tests for paired samples ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนทด สอบก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการวางแผนที่

พัฒนาขึ้นจากความต้องการจำเป็นของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี สำหรับการวิจัยครั้งนี้มี ประสิทธิภาพจริงและตรงตามจุดประสงค์ของการวิจัย

ศิริพงษ์ เศาภายน (2544: 134-135) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชนได้แก่ความขัดแย้งภายในตัวตำรวจชุมชน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหรือความขัดแย้งภายในสถานีตำรวจ ความขัดแย้งที่เกิดจากความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อตำรวจชุมชน และความขัดแย้งของตำรวจชุมชนที่มีต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ การฝึกอบรมด้วยวิธีการให้ตำรวจชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการดำเนินการตามรูปแบบการวิจัยและพัฒนา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ผลการศึกษาทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในหลักสูตรฝึกอบรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทุกหลักสูตร

วิจิตร์พร หล่อสุวรรณกุล (2544: 137-142) ได้ศึกษาพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล มีกระบวนการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นที่ 2 การจัดกลุ่มสนทนา (focus group discussion) ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การสร้างโครงร่างหลักสูตร ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร ขั้นที่ 3 การปรับปรุงหลักสูตรเพื่อนำไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรโดยการทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

โศรดา แผ้วภักดี (2544: 115-116) ได้ศึกษาการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่องการจัดกิจกรรมเกมการศึกษาสำหรับครูปฐมวัย โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฉบับร่าง 3) ทดลองใช้หลักสูตร โดยทดลองใช้ด้วยการฝึกอบรมให้กับครูปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม จำนวน 44 คน และ 4) การประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์ 3) หลักสูตรฝึกอบรม 4) แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ 5) แบบสอบถามความคิดเห็นหลังการฝึกอบรม 6) แบบสังเกต การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบt-test แบบ dependent และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) เกมการศึกษาที่ครูต้องการให้มีในหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 5 เกมคือ เกมจับคู่ เกมการวางภาพต่อปลาย (โดมิโน) เกมการเรียงลำดับ เกมการจัดหมวดหมู่ และเกมความสัมพันธ์ภาพกับสัญลักษณ์ 2) หลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม สื่ออุปกรณ์ การวัดและประเมินผล โดยเนื้อหาของหลักสูตรเป็นภาคทฤษฎี 1 หน่วย ได้แก่ ความรู้ทั่วไป

เกี่ยวกับเกมการศึกษา และภาคปฏิบัติ 5 หน่วย ได้แก่ เกมจับคู่ เกมวางภาพต่อปลาย (โดมิโน) เกมการเรียงลำดับภาพ เกมการจัดหมวดหมู่ เกมความสำคัญภาพและสัญลักษณ์ 3) การทดลองใช้หลักสูตร ฝึกอบรมกับครูปฐมวัย จำนวน 2 วัน โดยการบรรยาย สาธิต ฝึกปฏิบัติ จากสังเกตพฤติกรรมความสามารถในการจัดกิจกรรมเกมการศึกษา พบว่า ครูมีความสนใจในการฝึกอบรมและสามารถปฏิบัติเกมการศึกษาได้ 4) ผลการประเมินหลักสูตรพบว่าครูปฐมวัยมีความรู้ก่อนและหลังการอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ ครูสามารถนำความรู้ที่ได้ไปจัดกิจกรรมในห้องเรียนได้และมีความคิดเห็นที่ดีต่อหลักสูตร คือ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและหลักสูตรมีการปรับปรุงแก้ไข โดยเพิ่มเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม จาก 2 วันเป็น 3 วัน และเพิ่มเนื้อหาในภาคทฤษฎีอีก 3 หน่วย ได้แก่ เกมภาพตัดต่อ เกมพื้นฐานการบวก และเกมตารางสัมพันธ์

ละมัย หาญสำเภา (2544: 128-138) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม / หลักสูตรการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว สำหรับ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว 2) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมการทำ ผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว 3) ทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการทำผลิตภัณฑ์จากกะลา มะพร้าว และ 4) ประเมินความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ผลงานที่ได้จากความสามารถในการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว และความคิดเห็นของนักเรียนที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยว กับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 2) แบบสัมภาษณ์ความ คิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3) แบบประเมินหลักสูตร 4) แบบประเมินหน่วยการฝึกอบรม 5) หลักสูตรฝึกอบรมการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวและหน่วยการฝึกอบรม จำนวน 7 หน่วย และ 6) แบบสอบถามความคิดเห็น ของนักเรียนที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองหลักสูตรเป็น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 โรงเรียนวัดบางกะพ้อม อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 15 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ต้องการให้หลักสูตรฝึกอบรมการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวมีระยะเวลาในการฝึกอบรมเป็น 10 วัน และผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ที่ต้องการ ได้แก่ พวงกุญแจ ไม้เกาหลัง กระปุกออมสิน ภาชนะตักน้ำดื่ม และกิ๊บติดผม สาระสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย แปดองค์ประกอบ คือ หลักการวัตถุ ประสงค์ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ระยะเวลา เนื้อหา วิธีการฝึกอบรม สื่อ/อุปกรณ์ การวัดและประเมินผลเนื้อหาการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) คุณสมบัติและประโยชน์ของกะลามะพร้าว 2) ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) การเลือกใช้ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการทำผลิตภัณฑ์ 4) เทคนิคการทำผลิตภัณฑ์ 5) การออกแบบผลิตภัณฑ์ 6) ฝึกปฏิบัติการทำผลิตภัณฑ์ จำนวน 5 ชิ้นงาน และ 7) การคิดราคาต้นทุน กำไร และการกำหนดราคาจำหน่าย ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการทำผลิตภัณฑ์จากกะลา

มะพร้าวโดยได้คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก คุณภาพของผลงานที่นักเรียนปฏิบัติ จำนวน 5 ชิ้นงาน โดยรวมอยู่ในระดับดีและสามารถดัดแปลงผลิตภัณฑ์ได้สวยงามแปลกตา นักเรียนมีความคิดเห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในทุกด้าน กล่าวคือ เนื้อหามีความน่าสนใจ ความรู้ที่ได้สามารถนำไปประกอบอาชีพและใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้ พร้อมทั้งมีความพึงพอใจที่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

วาสนา คงมั่น (2544: 115-127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) ทดลองใช้หลักสูตร 4) ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ทดลองใช้หลักสูตรกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 31 คน โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบ One Group Pretest Posttest Design เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน 2) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) แบบสนทนากลุ่ม 4) แบบประเมินความคิดเห็นที่มีต่อการอบรม 5) หลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 7 หน่วย 6) แบบทดสอบความรู้ก่อน-หลัง การอบรม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการทดสอบค่าที (t-test) แบบไม่เป็นอิสระต่อกัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการ ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการเนื้อหาการอบรมเรื่อง กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน การสร้างเครื่องมือการนิเทศ เทคนิคการนิเทศ ทักษะการนิเทศ ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน การวิเคราะห์ การสังเกตสอน และขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน 2) ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลักสูตรการฝึกอบรม เรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียน มีองค์ประกอบของหลักสูตร คือ หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรม สื่อประกอบการอบรม การวัดผล และประเมินผล และประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน ขอบข่ายงานนิเทศภายในโรงเรียน กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน ทักษะที่จำเป็นของผู้นิเทศ เทคนิคการนิเทศ การสร้างเครื่องมือการนิเทศ การวิเคราะห์การสังเกตการการสอน 3) ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า มีการ ฝึกอบรมในภาคทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจฝึกปฏิบัติกิจกรรม มีความกระตือรือร้นในการอภิปรายซักถามวิทยากร 4) ผลการประเมินผลหลักสูตร พบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับการ นิเทศภายในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยหลังการฝึกอบรมมีความรู้สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม ผลการปรับปรุงหลักสูตรได้ดำเนินการจัดทำสื่อประกอบการอบรมครบทุกหน่วยและเพิ่มเวลาการอบรมเป็น 3 วัน การติดตามผลการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้นำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานนิเทศ ภายในโรงเรียนโดยวางแผน

ปฏิบัติงานนิเทศร่วมกับคณะครู มีการใช้เทคนิคการนิเทศและเครื่องมือการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น

ศรีรัตน์ ศิริโฉม (2544: 118-127) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายใน สำหรับคุณโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมีขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) การทดลองใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรโดยได้ทดลองใช้หลักสูตรกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 37 คน แบบแผนการทดลองคือ One Group Pretest-Posttest Design เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน, แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร, แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ, หลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา, แบบประเมินผลก่อนและหลังการอบรม, แบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสอบถามเพื่อการติดตามผลหลังการฝึกอบรม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา การทดสอบท่าที แบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test dependent) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อการสร้างหลักสูตร พบว่า สภาพการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบงานนิเทศภายในโรงเรียน มีโครงการนิเทศการสอนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอน และมีการประชุมชี้แจงให้คณะครูเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน และครูมีความต้องการอบรมในเรื่องกระบวนการนิเทศ การสังเกตการสอน การใช้เครื่องมือสังเกตการสอน และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตการสอน 2) ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายในโรงเรียน หลักสูตรประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการอบรม สื่ออุปกรณ์ และการวัดและประเมินผล เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน วิธีการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน เครื่องมือการนิเทศภายในโรงเรียน การสร้างและการฝึกใช้เครื่องมือสังเกตการสอนและการวิเคราะห์การสอน 3) การทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นใน การฝึกอบรม ให้ความสนใจร่วมกิจกรรมซักถามตลอดเวลา และต้องการเวลาในการฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือเพิ่มมากขึ้น 4) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร พบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรมครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศ ภายในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้เข้าอบรมมีความเห็นว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมระดับปานกลางถึงมากที่สุด และจากการติดตามผลหลังการฝึกอบรมพบว่า ครูส่วนใหญ่นำความรู้เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียน ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยเพิ่มเวลาที่ใช้ในการฝึกปฏิบัติจาก 3 ชั่วโมงเป็น 6 ชั่วโมง

ณรงค์ วุฒิกวินทิพย์ (2545: 131-137) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในงานบัญชีสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลางการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะ

สั้น การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในงานบัญชีสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น ตามเกณฑ์ 80 / 80 ตามเกณฑ์ที่กำหนด วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นไปทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ จำนวน 1 ห้องเรียน 40 คน ก่อนการฝึกอบรม ให้ผู้เข้าฝึกอบรมทุกคนทดสอบความรู้เดิม (Pretest) และในระหว่างฝึกอบรมให้ ผู้เข้าฝึกอบรมทำแบบฝึกหัดทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมให้ผู้เข้าฝึกอบรมทำแบบทดสอบด้วยแบบทดสอบชุดเดิม (Posttest) อีกครั้งจากนั้นนำคะแนนที่ได้จากการทำแบบฝึกหัดและแบบทดสอบนำคำนวณหาประสิทธิภาพของ หลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยปรากฏว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพทางภาค ทฤษฎี 80.22/80.92 และประสิทธิภาพทางภาคปฏิบัติ 80.10/82.90 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนและหลังการฝึกอบรม มีความแตกต่างกันที่ระดับความมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.01 แสดงว่าการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นนี้ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สูงขึ้น

ระพีพรรณ เจริญทัศนศิริ (2545: 151-158) ได้ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูภาษาอังกฤษเรื่องการสอนวิชาภาษาอังกฤษโครงงาน ระดับมัธยมศึกษาสำหรับครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จังหวัดกาญจนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูภาษาอังกฤษ เรื่องการสอนวิชาภาษาอังกฤษโครงงานในระดับมัธยมศึกษา สำหรับครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและทักษะ ด้านการสอนภาษาอังกฤษโครงงานโดยมีขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้ทดลองใช้กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 30 คน แบบแผนการทดลองคือ One Group Pretest-Posttest Design เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานครู นักเรียน ผู้บริหาร 2) แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) หลักสูตรฝึกอบรมการสอนภาษาอังกฤษ โครงงาน 4) แบบประเมินผลก่อนและหลังการอบรม 5) แบบสังเกตและสัมภาษณ์ระหว่าง การฝึกอบรม 6) แบบประเมินความคิดเห็น 7) แบบสอบถามเพื่อการติดตามผล การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหาการทดสอบค่าที แบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (t-test dependent) ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อการสร้างหลักสูตรพบว่า นักเรียน มีความสนใจและเห็นประโยชน์ของการเรียนวิชาภาษาอังกฤษโครงงาน ครูภาษาอังกฤษมีความรู้ในการสอนวิชาภาษาอังกฤษโครงงานพื้นฐานบ้าง แต่จำนวนมากไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมหรือนำมาใช้ในการเรียนการสอน และต้องการฝึกอบรม ผู้บริหารส่งเสริมการจัดฝึกอบรมเพราะเห็นว่าเป็นการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการจัดฝึกอบรมเพราะเป็นการเรียนการสอนที่เกิดจากตัวผู้เรียนครูผู้สอนควรได้รับการอบรมเทคนิควิธีการสอนใหม่และการฝึกอบรมควรจัดให้มีภาคปฏิบัติให้มาก 2) ผลการพัฒนาหลักสูตรได้หลักสูตรภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมีองค์ประกอบ ดังนี้ จุดมุ่งหมายเนื้อหา วิธีการฝึกอบรม อุปกรณ์และสื่อการวัดผล

ประเมินผล โดยเนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับภาษาอังกฤษโครงงาน ตัวอย่างการสอนภาษาอังกฤษโครงงานโดยใช้หนังสือพิมพ์การเขียนโครงการสอน ภาษาอังกฤษโครงงาน 3) ผลการทดลองใช้หลักสูตรผู้เข้าอบรมให้ความสนใจและกระตือรือร้น ในการรับความรู้ ซักถาม แสดงความคิดเห็นในการฝึกปฏิบัติจริงมีส่วนร่วมในการ จัดกิจกรรม นำเสนอผลการฝึกปฏิบัติเป็นที่น่าพอใจ 4) ผลการประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรพบว่าก่อนและหลังการฝึกอบรมครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษโครงงานต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 และจากการประเมินหลังการอบรม พบว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมระดับปานกลาง ถึงมาก และจากการติดตามผลการฝึกอบรมพบว่า ครูส่วนใหญ่นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรโดยการเพิ่มการแสดงตัวอย่างการสอนภาษาอังกฤษโครงงานด้วยรูปแบบที่หลากหลายและบัญชีคำอธิบายศัพท์การใช้ภาษาตามหน้าที่ประกอบการเขียนโครงการ

ฉรัต ไทยอุทิศ (2547: 164-178) ได้ทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยหลักการ "Balanced Scorecard" ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลสำหรับการวางแผนสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 2) การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4)การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ 5) การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนนเฉลี่ยด้านความรู้ และเจตคติหลังการฝึกอบรมมากกว่าก่อนการฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 มีความพึงพอใจในการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก วิทยากรมีความสามารถอยู่ในระดับดี และด้านการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรในการฝึกอบรมมีความประหยัดและความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความเข้มเข็งขององค์การ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

นิคม เต็งใหญ่ (2538: 141-147) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรแรงงาน ศึกษากรณีสหภาพแรงงานในประเทศไทยการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรแรงงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสหภาพแรงงานใน ประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างการ บริหารบทบาทและกิจกรรมต่อสมาชิกและสังคม รวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรแรงงาน และเสนอแนวทางการพัฒนาในการบริหารงานสหภาพ แรงงานให้มีความเข้มแข็ง มีอำนาจต่อรอง และเป็นที่ ยอมรับของสังคม โดยการเก็บข้อมูลจากประธานสหภาพแรงงานที่มีอายุการก่อตั้ง 1 ปีขึ้นไป แบบสอบถาม 300 ชุด ทั่วประเทศ โดยการสุ่มตัวอย่างส่งไปและได้รับกลับมา 160 ชุด คิดเป็นร้อยละ 54 ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการระหว่างเดือนกรกฎาคม 2537-มีนาคม 2538 ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของประธาน สหภาพแรงงาน ลักษณะการบริหารงานสหภาพแรงงาน นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามลักษณะเกี่ยวกับสมาชิกสหภาพแรงงาน ทัศนคติของผู้นำต่อปัจจัยภายอกที่ผลต่อการสร้างความเข้มแข็ง ของสหภาพแรงงานและศึกษาตัวอย่างสหภาพแรงงานที่เข้มแข็ง และอ่อนแอ เพื่อศึกษาโครงสร้างและการบริหารงาน โดย อาศัยวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา คือ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการ

ทดสอบความเป็น อิสระของตัวแปร ผลการวิจัย พบว่า 1) การศึกษาของประธานสหภาพแรงงานส่วนใหญ่ อยู่ในระดับกลุ่ม มศ. 1- มศ. 3 ร้อยละ 31.3 รองลงมา มศ. 4-มศ. 5 ร้อยละ 17.5 ระดับ ปวช. ร้อยละ 13.7 ระดับ ปวส. ร้อยละ 6.2 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 6.3 เป็นเพศชายร้อยละ 78.8 เพศหญิงร้อยละ 21.2 ส่วนสถานภาพ ส่วนใหญ่สมรสแล้วร้อยละ 74.4 2) ปัจจัยภายในเกี่ยวกับการบริหารองค์กรแรงงาน พบว่า สหภาพแรงงานมีค่าบำรุงโดยเฉลี่ย 33 บาท ส่วนยอดเก็บค่าบำรุงเฉลี่ย 88.014% สหภาพแรงงานส่วนใหญ่ระดับความเข้มแข็งอยู่ระดับปานกลาง 3) ลักษณะเกี่ยวกับสมาชิกสหภาพแรงงาน จากการ ศึกษาพบว่า สมาชิกของสหภาพแรงงาน อายุเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 20-30 ปี เป็นส่วนใหญ่ พบว่า ความสามัคคีของสมาชิก จะทำให้สหภาพแรงงานเข้มแข็ง 4) เมื่อศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติต่อปัจจัยภายนอกมีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรแรงงานหรือไม่ ส่วนใหญ่เห็นว่าสภาพเศรษฐกิจ สังคม กฎหมายแรงงาน องค์กรต่างประเทศ และการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมมีผลต่อการสร้างความ เข้มแข็งขององค์กรแรงงานการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ขบวนการแรงงานไทยมีความอ่อนแอ มีความขัดแย้งแตกแยกเป็นหลาย ๆ สภาองค์กรลูกจ้าง และยังขาดอำนาจต่อรอง แม้จะเติบโตขึ้นบ้างแต่ปริมาณที่น้อย ในส่วนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อแนวทาง การสร้างความเข้มแข็งขององค์กรแรงงาน พบว่า ผู้ตอบเสนอแนะให้ ผู้นำมีความสามัคคีมีการกำหนดนโยบายและแผนใน การทำงานให้ชัดเจน ให้การศึกษาพัฒนาพนักงานด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกฎหมายแรงงาน พนักงานจะต้องมีระเบียบ วินัย และรู้จักเสียสละเพื่อ ส่วนรวม คณะกรรมการต้องเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ พร้อมแก้ไขปัญหาให้สมาชิกได้ ในส่วนของนายจ้าง ผู้ตอบเสนอแนะให้นายจ้างสร้าง แรงงานสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้าง และควรส่งเสริมความมั่นคงทาง ด้านเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ และให้ความร่วมมือกับสหภาพแรงงานในด้านต่าง ๆ ในส่วนของรัฐบาลผู้ตอบเสนอแนะให้รัฐบาลสนับสนุน การก่อตั้งสหภาพแรงงาน และสหภาพแรงงานควรเป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการ ตลอดจนออกกฎหมายในการจัด สวัสดิการให้ดีขึ้น ในภาพรวมทั่วไปลูกจ้างเสนอแนะให้มีการปฏิรูป ขบวนการแรงงานไทยให้เหลือสภาองค์กรลูกจ้างเดียว หรือน้อยลง และแก้ไขกฎหมายแรงงานที่ไม่เป็นธรรม กำหนดบทบาทหน้าที่ของสภาองค์กรลูกจ้างและสหพันธ์แรงงานให้ชัดเจน ควรมีเครื่องมือสื่อข่าวสารให้ชัดเจนและทันสมัย ควรกระจายอำนาจและปรับปรุงค่าบำรุงสมาชิกเสียใหม่ ควรให้การศึกษากรรมการและสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางการเงิน ตลอดจน ความมั่นคงในการทำงานของคณะกรรมการสหภาพแรงงานให้มีความเจริญก้าวหน้าควบคู่กับการพัฒนาสหภาพแรงงานด้วย

ลำแพน จอมเมือง (2540: 134-139) ได้ศึกษาบทบาทของธุรกิจชุมชนที่มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนกรณีในการจัดการป่าชุมชน กรณีศึกษาตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของธุรกิจชุมชนในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการป่าชุมชนของตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจชุมชนในการเสริมความเข้มแข็งในการจัดการป่าชุมชน ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร การสังเกตการวิจัยแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้างการเข้าไปมีส่วนร่วมใน

กิจกรรม การแก้ปัญหากับชุมชน พื้นที่ที่ศึกษา ได้แก่ บ้านดอนไชย ตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ซึ่งเป็นหมู่บ้านที่เป็นตัวแทนของ 7 หมู่บ้าน ในตำบลศิลาแลง ที่มีการทำธุรกิจชุมชน และการจัดการป่าชุมชน ร่วมกันในระดับตำบล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในการจัดการป่าชุมชน คือ เศรษฐกิจของชุมชน เมื่อเศรษฐกิจของชุมชนมั่นคงส่งผลให้ชุมชนมีศักยภาพในการแก้ปัญหาของ ชุมชนได้ โดยมีธุรกิจชุมชนเป็นปัจจัยที่พัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน การที่ชุมชนมีองค์กรที่สามารถดำเนินธุรกิจและสามารถสร้างผลประโยชน์ให้แก่คนในชุมชนได้ในระยะยาวและยั่งยืน ทำให้คนใน ชุมชนสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในชุมชนได้อย่างเป็นปรกติสุข และสืบทอดวัฒนธรรมชุมชนอันเป็นวิถีชีวิตดั้งเดิมที่เหมาะสมกับคนในท้องถิ่นไปพร้อม ๆ กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในท้องถิ่นไปด้วยการทำธุรกิจชุมชน เป็นการดำเนินธุรกิจซึ่งมีกิจกรรมการผลิต ที่เกื้อกูลและเหมาะสมต่อวิถีชีวิต สังคม เศรษฐกิจ และระบบนิเวศของชุมชนที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละท้องถิ่น และดำเนินการโดยคนในชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของชาวบ้านในชุมชนท้องถิ่น ให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมทั้งในการกำหนดทิศทาง และปฏิบัติงานในหน้าที่แตกต่างกันไปในกิจกรรมของธุรกิจชุมชนมีความสอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่เป็นสมาชิกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมีความเหมาะสมสอดคล้องต่อวิถีชีวิต ภูมิปัญญา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และระบบนิเวศของชุมชน อย่างไรก็ตามความพยายามในการแก้ปัญหาของชุมชนโดยผ่านการทำกิจกรรมอนุรักษ์ในรูปแบบการจัดการป่าชุมชนของตำบลศิลาแลง โดยนัยได้แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการขององค์กรประชาชนที่ต้องการจะพิสูจน์ตัวเองถึงศักยภาพที่มีอยู่จริงในการจัดการทรัพยากรของตนเองได้ แต่เกิดขึ้นท่ามกลางกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้านในชุมชน และชุมชนกับองค์กรภายนอก การทำงานของ ชาวบ้านจะดำเนินต่อไปได้ก็จะต้องได้รับความยอมรับในเรื่องสิทธิและอำนาจขององค์กรชุมชนอย่างแท้จริงซึ่งจะเป็นหลักประกันให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเป็นเช่นนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐควรจะต้องวางเงื่อนไขเพื่อส่งเสริมการริเริ่มของท้องถิ่น และการพัฒนาองค์กรท้องถิ่นในการจัดการป่าชุมชนอย่างมีส่วนร่วมต่อไป

เกียรติศักดิ์ มูลไธสง (2542: 141-147) ได้ศึกษาการสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลการวิจัยเรื่อง การสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลที่เป็นจริงในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาหาแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลให้สามารถบริหารงานของศูนย์เยาวชนตำบลได้อย่างเหมาะสม ขั้นตอนการศึกษาประกอบด้วยการศึกษาบทบาทหน้าที่และปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลตามความคาดหวังและความเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล และศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลตามที่เป็นจริง ผลการศึกษาสภาพปัญหา พบว่า ผู้เกี่ยวข้องและคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล มีความเห็นต่อสภาพปัญหาไปในแนวทางเดียวกันและสอดคล้องกัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและสมาชิกศูนย์เยาวชนตำบลขาดการอบรมเพิ่มพูนความรู้ และขาด

งบประมาณ จึงได้นำไปเป็นแนวทางจัดกิจกรรมแทรกแซง ซึ่งประกอบด้วย การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้มแข็ง การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมส่งเสริมบทบาท และการนิเทศติดตามผลการจัดกิจกรรมแทรกแซง พบว่า คณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนเองเพิ่มขึ้น ทำให้มีกิจกรรมซึ่งเป็นผลจากการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิม หลังการจัดกิจกรรมแทรกแซง จึงสรุปได้ว่าแนวทางในการสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล โดยการฝึกอบรมศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล และการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นแนวทางสร้างความเข้มแข็งให้แก่กรรมการศูนย์เยาวชนตำบล

สนั่น คะรัมย์ (2543: 122-129) ได้ศึกษาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนต่อการดำเนินงานประชาคมสุขภาพตำบลการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาขององค์กรชุมชน ลักษณะความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน และแนวทางการพัฒนาประชาคมสุขภาพ กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นผู้ที่อาศัยในเขตตำบลดอนมนต์ อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ ได้แก่ ผู้นำชุมชน อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน กลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน คณะกรรมการกองทุนทั้งหมด จำนวน 190 คน เป็นการศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) ลักษณะทั่วไปของประชากร พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี อาชีพเกษตรกรรม การศึกษาระดับชั้นประถมศึกษา มีรายได้ของครอบครัวอยู่ระหว่าง 10,001- 25,000 บาท และเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ 2) สภาพปัญหาของชุมชน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง ปัญหาที่พบส่วนใหญ่คือ การรวมกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3) ลักษณะความเข้มแข็งของชุมชน พบว่า ในชุมชนจะมีผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความขัดแย้งกับชุมชนน้อย ผู้นำเป็นผู้ประสานงานที่ดี วิถีชีวิตชุมชนชนบทมีความเป็นประชาคมระดับหมู่บ้าน ความเชื่อมโยงของชุมชนตามแนว ประชาคมในระดับตำบลมีพื้นฐานในมิติของศาสนาและเครือญาติ จากการศึกษานี้สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการเกิดประชาคมสุขภาพตำบล คือ การกระจายอำนาจการบริหาร งบประมาณสาธารณสุขมูลฐานให้กับหมู่บ้านเป็นผู้บริหารจัดการทุกหมู่บ้าน โดยมีอาสาสมัคร สาธารณสุขเป็นแกนกลางของการดำเนินงาน การกระจายอำนาจการปกครองและการจัดการสู่ชุมชน โดยผ่านองค์การบริหารส่วนตำบลองค์กรทางสังคมในชุมชนมีการจัดตั้งทั้งโดยรัฐ และที่ชุมชนจัดตั้งกันเอง องค์กรที่มีเครือข่ายการทำงานที่ชัดเจน คือ ชมรมอาสาสมัครสาธารณสุข ประจำหมู่บ้าน กลุ่มสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มสัจจะออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มผู้ใช้น้ำ กลุ่มไร่นาสวนผสม กลุ่มฌาปณกิจสงเคราะห์ การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบ สถานการณ์การพัฒนาของตำบล รู้โครงสร้างพื้นฐานอันเป็นทุนทางสังคมดั่งเดิมของตำบล เป็นกระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้การก่อรูปประชาคมสุขภาพตำบลเริ่มต้นจากสิ่งที่มีอยู่พัฒนาจากรากฐานที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะภาวะผู้นำของตำบล นับเป็นทุนเริ่มต้นที่สำคัญที่เป็นแนวร่วมพัฒนาประชาคมสุขภาพต่อไป 4) กิจกรรมการดำเนินงานประชาคมสุขภาพประกอบด้วย กิจกรรมการสำรวจสภาพปัญหา ของชุมชน การประชุมอย่างต่อเนื่อง การวางแผน

ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายการพัฒนา การระดมทุน การมีหลักประกันสุขภาพ การสนับสนุนงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนตำบล การรับทราบข้อมูลการพัฒนาการพึ่งตนเองของชุมชน และการประเมินผลการพัฒนา 5) แนวทางการพัฒนาประชาคมสุขภาพ ควรมีการให้ความรู้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนา การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี การสร้างกิจกรรมการพัฒนาเพื่อให้มีการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง และการระเมินผลการดำเนินงานในอันที่จะส่งผล ให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป 6) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเข้มแข็งของชุมชนต่อการดำเนินงานประชาคม สุขภาพตำบล พบว่า 6.1 สภาพปัญหาของชุมชนมีความสัมพันธ์กับแนวทางการส่งเสริมการพัฒนา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเข้มแข็งของชุมชนต่อการดำเนินงาน ประชาคมสุขภาพตำบล พบว่า ลักษณะผู้นำ กระบวนทัศน์การพัฒนาการให้ความสำคัญกับองค์กร บริหารส่วนตำบล การบริหารจัดการ การระดมทุน กระบวนการพัฒนา มีความสัมพันธ์กับการ ดำเนินกิจกรรมประชาคมสุขภาพตำบล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เอกกมล อ่อนศรี (2544: 149-154) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชนการศึกษาครั้ง นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) แบบแผนของเครือข่ายองค์กรชุมชนและจัดระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน 2) ปัจจัยที่ มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครื่องข่าย ตลอดจนสภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีผล ต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน 3) การพัฒนาขีดความสามารถ ของเครือข่ายองค์กรชุมชน และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีเครือข่ายของกลุ่ม หรือองค์กรชุมชนกับความเข้มแข็งของกลุ่มหรือองค์กรชุมชนในเขตจังหวัดลพบุรี พิษณุโลก นครศรีธรรมราชและชัยภูมิ ระเบียบวิธีการวิจัยครั้งนี้ใช้ทั้งในเชิงปริมาณด้วยการวิจัยแบบสำรวจ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิจัย เชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก ผลการศึกษา พบว่า มีกลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีความร่วมมือแบบเครือข่าย ประมาณ 1 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยมีแบบแผนของความร่วมมือแบบเครือข่าย เริ่มจากกลุ่มหรือองค์กรชุมชนมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน และ จะพัฒนาไปเป็นความร่วมมือแบบเครือข่ายได้เมื่อมีวัตถุประสงค์ติดต่อที่ชัดเจนขึ้น เช่น ร่วมมือเพื่อแก้ไขปัญหา ร่วมมือเพื่อการต่อรองกับภาครัฐหรือเอกชน มีการจัดประชุมร่วมกัน โดยลักษณะของเครือข่ายที่เข้มแข็งนั้นจะต้องเป็น เครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถ ตอบสนองต่อปัญหาได้ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอกด้วย การที่จะทำให้เครือข่ายเข้มแข็งได้นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของเครือข่าย ความสามารถของแม่ข่ายหรือแกนนำ ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเครือข่าย และการพัฒนาเครือข่ายโดยทั้ง 4 ปัจจัยสามารถอธิบายความผันแปรของ ระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายได้ร้อยละ 77.1 ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายนั้นเป็นปัญหาที่ เกี่ยวข้องกับหลายส่วนไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้นำเครือข่าย ระบบการจัดการภายใน เครือข่าย กิจกรรมของเครือข่าย การพบปะสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่าย การกระจายข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ภายในเครือข่าย รวมถึงเงินทุนที่นำมาใช้ใน เครือข่าย การพัฒนา

ขีดความสามารถของเครือข่ายจำเป็นจะต้องปรับปรุงและพัฒนา ในส่วนเหล่านี้โดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำเครือข่ายซึ่งในที่นี้รวมทั้งผู้ที่เป็น แม่ข่ายแกนนำ กรรมการบริหารเครือข่ายไปจนถึงผู้นำแต่ละกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่าการที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรชุมชนมีความเข้มแข็งได้นั้น ไม่ควรจะหวังเพียงแต่ว่ามีเครือข่ายแล้วจะทำให้กลุ่มเข้มแข็ง เพราะกลุ่ม จะเข้มแข็งได้ต่อเมื่อได้ร่วมกับเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง ด้วยเหตุที่ว่า เครือข่ายที่เข้มแข็งนั้นจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกเครือข่าย อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มหรือองค์กรชุมชนได้

กนกวรรณ วัชรจิระโรจน์ (2544: 123-128) ได้ศึกษาการศึกษาความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุข จังหวัดบุรีรัมย์การศึกษาความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุขทางด้าน องค์กร/กำลังคน ทุน การบริหารจัดการ กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยี การจัด กิจกรรมบริการสาธารณสุขมูลฐาน การดูแลสุขภาพตนเองของครอบครัวและชุมชน การมีส่วนร่วม ของชุมชน และการเสริมสร้างประชาคมของชุมชน ตลอดจนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของ ชุมชนในการพึ่งตนเองทางด้านสาธารณสุขของจังหวัดบุรีรัมย์ การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในเชิงปริมาณใช้ แบบสอบถาม สัมภาษณ์ผู้นำชุมชนแบบกลุ่ม ๆ ละ 5-10 คนใน 92 หมู่บ้าน ส่วนในเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์แบบกลุ่มศึกษาใน 2 หมู่บ้านคือหมู่บ้านที่มีความเข้มแข็ง ของชุมชน และหมู่บ้านที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการพึ่งตนเองตามทัศนะของกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้การเก็บข้อมูล 2 ระดับคือ ระดับหมู่บ้านโดยการสัมภาษณ์ และระดับครัวเรือนซึ่ง แบ่งออกเป็น 3 ระดับฐานะ ได้แก่ ฐานะยากจนปานกลาง และร่ำรวยกลุ่มละ 10 % ของ ครัวเรือนทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่าหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์ 5 ด้านของผู้วิจัย ร้อยละ 100.00 ซึ่ง ใกล้เคียงกับข้อมูลการผ่านเกณฑ์ 5 ด้านของกระทรวงฯปี 2543 ที่สำรวจโดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผ่านเกณฑ์ร้อยละ 94.20 และเมื่อเทียบกับเกณฑ์ 8 ด้าน ของการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุขของผู้วิจัย พบว่ามีหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 97.80 สำหรับด้านที่เป็นปัญหามากที่สุดหรือผ่านเกณฑ์น้อยที่สุดได้แก่ ด้านทุนมีสูงถึงร้อยละ 43.50 รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและด้านองค์กร/กำลังคน ร้อยละ 14.10 ด้าน กระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีของชุมชนร้อยละ 8.70 ด้านการเสริมสร้างประชาคมร้อยละ 7.60 ด้านการจัดกิจกรรมบริการสาธารณสุขมูลฐานร้อยละ 6.50 ด้านการ มีส่วนร่วมของชุมชนร้อยละ 2.20 และด้านการดูแลสุขภาพตนเองของครอบครัวและชุมชน ร้อยละ 1.10 ตามลำดับ ส่วนผลการศึกษาในเชิงคุณภาพ พบว่า เงื่อนไขและบริบทที่มีผลต่อความเข้มแข็ง ของชุมชนในการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุข คือ 1) บริบททางสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ การรวมกลุ่มของประชาชนในชุมชน ความคิดในการ พึ่งพาตนเอง ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนแบบเครือญาติและการให้ความร่วมมือต่อส่วนรวม 2) เงื่อนไขภายในชุมชน ได้แก่ ภาวะของผู้นำที่ประสานแนวความคิดต่าง ๆ ของสมาชิก เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม มีกลุ่ม/องค์กรที่เข้มแข็ง มีการจัดการชุมชนที่ดี มีการศึกษาเรียนรู้ปัญหาและคิดค้นกิจกรรมแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วม มีการวางแผนและ ประชาชนร่วมกันปฏิบัติ 3) เงื่อนไขภายนอกชุน ได้แก่ เงื่อนไขทางการเมือง

การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่ ภาครัฐและจากองค์กรพัฒนาเอกชน ส่วนปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเอง ด้านสาธารณสุข คือ 1) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชน ได้แก่ ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดี เกิดความ ขัดแย้งทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้นำชุมชนกับชาวบ้าน ขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ขาดความสามัคคีในหมู่คณะ อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจของชาวบ้านต่อแนวทางการดำเนินงาน ของผู้นำชุมชน และเกิดจากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน 2) ปัญหาที่เกิดขึ้นภายนอกชุมชน ได้แก่ ปัญหาอิทธิพลทางด้านการเมือง เช่น การหาเสียงในการเลือกตั้งทางการเมืองมีผลต่อความสามัคคีของคนในชุมชน ทำให้เกิดความ แตกแยกในหมู่คณะ

วรรณรา ชื่นวัฒนา (2545: 123-127) ได้ศึกษาการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการเลี้ยงดูเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปีโดยใช้การวิจัย ปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความเข้มแข็งและ กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนในการเลี้ยงดูเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปี โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ อย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) รวมทั้งศึกษาเงื่อนไข ในการก่อเกิดความเข้มแข็งในการเลี้ยงดูเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปี ในชุมชนแห่งหนึ่งใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยใช้ระยะเวลาในการวิจัย 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) สามารถนำมาใช้สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนได้ โดยชุมชนจะ เข้มแข็งได้มากกน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ของชุมชน ที่จะเป็นปัจจัยฉุดรั้งให้เกิดความเข้มแข็งได้น้อย หรือจะเป็นปัจจัยส่งเสริม ให้เกิดความเข้มแข็งได้มาก พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งในการเลี้ยงดู เด็กอายุต่ำกว่า 6 ปี คือการมีผู้นำตามธรรมชาติที่เข้มแข็ง การเห็นความสำคัญของการเลี้ยงดูเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปี การตระหนักในการรวมตัวกันแก้ปัญหาของชุมชน การค้นพบ ปัญหา ค้นพบวิธีการและลงมือแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคคือผู้นำอ่อนแอ สภาพสังคมของชุมชนตกอยู่ในอบายมุข ขาดความสามัคคีและสภาพการประกอบอาชีพ ของผู้ปกครอง เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัยชุมชนเกิดความเข้มแข็งในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากชุมชนแห่งนี้มีปัญหาทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและ วัฒนธรรมค่อนข้างมาก และเวลาที่ใช้ในการวิจัยน้อยเกินไป แต่ก็ส่งผลให้ชุมชนเกิด กระบวนการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน โดยร่วมกันค้นหาปัญหาในการเลี้ยงดูเด็กอายุ ต่ำกว่า 6 ปี วิเคราะห์ปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ จัดลำดับความสำคัญและร่วมกันแก้ไข ปัญหาของชุมชน จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการนำการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม มาใช้เป็นวิธีการพัฒนาชุมชนและประเทศ โดยหน่วยงานภาครัฐควรได้เรียนรู้กระบวนการวิจัย นี้แล้วปรับเป็นยุทธวิธีเพื่อการปฏิบัติงานเชิงรุกโดยควรเลือกชุมชนที่มีความพร้อมก่อน แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปสู่ชุมชนอื่นๆ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยปฏิบัติการอย่าง มีส่วนร่วมศึกษาวิจัยในมิติอื่นๆ และชุมชนอื่นๆ ที่มีความแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้

สุวรรณ พิณตานนท์ (2545: 123-125) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง โดยมีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อสร้างแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อทดสอบแบบจำลองปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข็มแข็งของ

องค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นประธานกรรมการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง จำนวน 522 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบกำหนดจำนวน (Quota Sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยใช้แบบสอบถามพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยที่ส่งผลทางตรง ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร และความขัดแย้งในผลประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยด้านลักษณะสภาพแวดล้อม ได้แก่ การมีส่วนร่วมของประชาชน ในตำบล ปัจจัยด้านพฤติกรรมทำงานของประธานกรรมการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมจริยธรรมการทำงาน 2) ปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยส่งผ่านทางพฤติกรรมจริยธรรมการทำงานของประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ ปัจจัยด้านประธานกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย จิตลักษณะพื้นฐานของประธานกรรมการบริหาร ได้แก่ เหตุผล เชิงจริยธรรม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การมุ่งอนาคตและการควบคุมตน และความเชื่ออำนาจในตน จิตลักษณะตามสถานการณ์ของประธานกรรมการบริหาร ได้แก่ ทัศนคติต่องานองค์กรบริหารส่วนตำบล

ศิริรัตน์ ประภัสสร (2546: 178-184) ได้ศึกษาการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์ชุมชนประดิษฐ์โทรการ เขต จตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พัฒนาการและกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ มีขั้นตอนของการจัดตั้งกลุ่มผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วม การจัดเวทีเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริงของชุมชนประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ การขาดเงินทุนหมุนเวียนในการทำหัตถกรรมเครื่องทองลงหิน การกู้ยืมเงินนอกระบบ และการที่ชาวบ้านมีรายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย สมาชิกชุมชนตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มออมทรัพย์ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการรวมกลุ่มในระดับแกนนำของชุมชนก่อนแล้วจึงขยายแนวคิดไปสู่สมาชิกชุมชน จนเกิดเป็นความสนใจและเข้าใจในหลักการของกลุ่มออมทรัพย์ แล้วร่วมกันจัดตั้งเป็นกลุ่มออมทรัพย์ขึ้นในปี พ.ศ. 2534 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2546) ซึ่งได้พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการช่วยเหลือคนในชุมชนและสร้างกลุ่มให้เข้มแข็ง โดยมีกองทุนเงินสวัสดิการต่าง ๆ ของกลุ่มออมทรัพย์ในด้านเงินกู้ เงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพ เงินสงเคราะห์ผู้สูงอายุ เงินทุนการศึกษาสำหรับเยาวชน เงินช่วยเหลือผู้ติดเชื้อและผู้ป่วยโรคเอดส์ และเงินฌาปนกิจศพ เป็นต้น โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกขั้นตอน ประการสำคัญมีการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิก และการเป็นสมาชิกเครือข่ายกลุ่มออมทรัพย์เครือข่ายจตุจักร – พญาไท ที่เน้นหลักของคุณธรรม “จิตตารมณ์” ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นอกเห็นใจ และความไว้วางใจกัน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาจิตใจคนตั้งแต่เริ่มต้น และขยายผลไปยังชุมชนอื่น ส่วนกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์ประกอบด้วย กระบวนการจัดตั้งกลุ่มการบริหารจัดการกลุ่ม การจัดสวัสดิการชุมชน และกระบวนการพัฒนากลุ่ม การดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาให้กลุ่มออมทรัพย์มีความยั่งยืน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิก ที่อาศัยภูมิปัญญาของคนในชุมชนให้สามารถพึ่งตนเองได้

2. การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์ คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของคนในชุมชน จากการค้นพบปัญหาร่วมกัน คือ ปัญหาทางเศรษฐกิจ การเรียนรู้ ในการหาแหล่งทุนเพื่อแก้ปัญหา การร่วมกันตัดสินใจของชาวบ้านในการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ของชุมชน พัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในกลุ่ม พัฒนาการเรียนรู้ การวางแผนและคิดค้นกิจกรรมการแก้ปัญหา การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญา การรวมกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน เริ่มจากการพัฒนาผู้นำของกลุ่มออมทรัพย์ ให้มีความเข้มแข็งเป็นที่เชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิก กิจกรรมของกลุ่มออมทรัพย์ที่เป็นส่วนสำคัญ ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการที่ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ทั้งการช่วยเหลือทุนการศึกษา ผู้ป่วยโรคเอดส์ การฌาปนกิจศพ ที่มีการพัฒนาจากความรัก ความเอื้ออาทรต่อกันของสมาชิก และการพัฒนาด้านจิตใจ

3. ปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์ คือ สมาชิกบางส่วนยังขาดความเสียสละในการเข้ามาเป็นคณะกรรมการ ปัญหาเรื่องสถานที่ทำการถาวรของกลุ่มออมทรัพย์ และปัญหาเรื่องการสืบทอดแนวคิดและวิธีการทำงานกับสมาชิก ซึ่งควรจัดการศึกษาในกลุ่มย่อย การอบรมเรื่องจิตตารมณ์ การร่วมเป็นเครือข่ายประสานงานในการทำธุรกิจชุมชน และการระดมเงินออมที่เป็นผลกำไรบางส่วนของสมาชิกเข้ากองทุนจัดสร้างสถานที่ทำการถาวรของกลุ่มออมทรัพย์

ลลนา บุญชื่น และคณะ (2546: 123-129) ได้ศึกษาการส่งเสริมความเข้มแข็งในองค์กรสตรีชุมชน เพื่อส่งเสริมบทบาทสตรีในการพัฒนาชุมชนชนบท พบว่า

1. กระบวนการในการจัดองค์กรของกลุ่มสตรีในชุมชนมีลักษณะการจัดในลักษณะต่างกัน มี 2 รูปแบบ คือ ลักษณะกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือกลุ่มธรรมชาติ ลักษณะของกลุ่มที่เป็นทางการจะมีการกำหนดบทบาทเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐ ภายใต้วัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและงบประมาณของรัฐที่จัดขึ้นภายใต้นโยบายที่รัฐกำหนด เมื่อหมดงบประมาณและการสนับสนุนกลุ่มก็จะเลิกกิจกรรม อีกรูปแบบคือ กลุ่มไม่เป็นทางการจะมีการรวมตัวอย่างหลวม ๆ ภายใต้ผู้นำและกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับปัญหาและความต้องการของกลุ่ม ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์ตายตัว แต่มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างถาวร ส่วนสมาชิกนั้นเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ตามความต้องการของสมาชิก เมื่อปัญหามีขึ้นกลุ่มก็จะรวมตัวกันจัดการปัญหาตลอดเวลา

2. การดำเนินบทบาทของกลุ่มสตรีดังในข้อ 1. มีบางกิจกรรมของกลุ่มที่เริ่มต้นจากหน่วยงานนำงบประมาณและวัสดุมาให้จัดกลุ่มขึ้นเพื่อดำเนินการภายใต้กรอบที่รัฐกำหนด พบว่าสตรีจะมีบทบาทในการมีส่วนร่วมค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ยังเห็นว่าเป็นงานของหน่วยงานภายนอก เมื่อหมดวัสดุการดำเนินตามบทบาทที่รัฐกำหนดก็ขาดความต่อเนื่องไประยะหนึ่ง ผลจากการศึกษาพบว่า สตรีส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมและร่วมคิดร่วมพัฒนากิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมในชุมชนนั้น กลุ่มสตรีมีบทบาทอย่างมากในการจัดการให้

สำเร็จแต่มีบางกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดึงงบประมาณภายนอก การต่อรองกับอำนาจภายนอก ทักษะการระดมทุน การพัฒนารูปแบบกิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นแก้ปัญหาของกลุ่มสตรี

3. การจัดการศึกษาเรียนรู้เพื่อพัฒนากลุ่มสตรีให้มีความเข้มแข็งในการแก้ไขและจัดการปัญหาชุมชน พบว่า กระบวนการดังกล่าวเกิดผลต่อชุมชนและกลุ่มสตรีในชุมชนคือ การเกิดแนวคิดในการพึ่งตนเอง มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาชุมชน และนำประสบการณ์จากการเรียนรู้มาเป็นทักษะชีวิตได้มากขึ้น มีความรู้และวิธีการในการดูแลตนเองและครอบครัว ด้านสุขภาพ ด้านการทำมาหากินเพิ่มขึ้น นอกจากนี้แล้วสตรียังมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ชุมชน ยอมรับบทบาทของสตรีมากขึ้น สตรีมีความเข้าใจกระบวนการพัฒนากลุ่มกระบวนการศึกษาและการพัฒนายังช่วยให้เกิดความมั่นคงในครอบครัว ส่งผลต่อบุตรหลานมีความอบอุ่นมากขึ้นเนื่องจากสามารถลดการอพยพย้ายถิ่นไปต่างชุมชน อันจะส่งผลเชื่อมโยงไปยังโครงสร้างอื่น ๆ ของชุมชน ทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งได้อีกทางหนึ่งด้วย

6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

วิลสันและอลัน (Wilson; & Alan. 1995) ได้กล่าวถึงประโยชน์จากการให้นักเรียนรายงานด้วยคอมพิวเตอร์ในรายงานการประชุมที่สมาคมผู้สื่อข่าวการศึกษาเพนซิลวาเนียว่ามีความจำเป็นที่หนังสือการศึกษาจะต้องนำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ให้นักศึกษา การที่พวกเขาใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนได้เป็นการสอนให้พวกเขารู้จักพื้นฐานของการทำหนังสือพิมพ์คอมพิวเตอร์เป็น เครื่องมือสำคัญ และฝึกทักษะต่าง ๆ ได้ เช่น การตกแต่งเรื่อง รวมทั้งเป็นข้อมูลพื้นฐานและอินเทอร์เน็ตสามารถช่วยได้ในเรื่องการเสาะหาข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ของแต่ละคน

เคซี่ (casey: 1994) ได้อธิบายถึงการท่องไปกับโลกของข้อมูลของครูกับนักเรียนโดยเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของครูที่ออกแบบโดยมหาวิทยาลัยรัฐแคลิฟอร์เนีย (California State University) สำหรับนักเรียนและครู จากการศึกษาของผู้เข้าร่วมโครงการ ปรากฏว่านักเรียนกระตือรือร้นมากขึ้น ทุกคนเสาะหาข้อมูลและใช้คอมพิวเตอร์ที่บ้านมากขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับการวิจัยของหลาย ๆ คนที่พบว่า การจัดการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ผู้เรียนมีความสนใจสืบค้นข้อมูลมากขึ้น ผู้เรียนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและแสดงทัศนะในการอภิปรายผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้เรียนมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น แต่ก็ยังมีปัญหาอีกหลายประการที่พบว่าเป็นอุปสรรคในการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น ความเร็วในการเชื่อมต่อข้อมูล รูปแบบการเรียนของนักศึกษาและวิธีการสอนของครูที่เปลี่ยนแปลงไป

สรวงสุดา สายสีสด (2544: 153-157) ได้ศึกษาการสร้างและพัฒนาบทเรียนออนไลน์วิชาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพบทเรียนออนไลน์ วิชา ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระดับ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์กับวิธีการสอนปกติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นนักศึกษาระดับชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ปีที่ 2 ที่กำลังศึกษาอยู่ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2544 แผนกวิชา

คอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี จำนวน 40 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 20 คน คือ 1) กลุ่มควบคุม เป็นกลุ่มที่เรียนด้วยวิธีการสอนแบบปกติ 2) กลุ่มทดลอง เป็นกลุ่มที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) บทเรียนออนไลน์วิชาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ 2) แบบทดสอบก่อนและหลังเรียน จำนวน 60 ข้อ 3) แบบประเมินบทเรียนออนไลน์ พบว่า บทเรียนออนไลน์วิชาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับดีมาก และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนของกลุ่มที่เรียนด้วยบทเรียนออนไลน์ สูงกว่าหลังเรียนของกลุ่มที่เรียนวิธีปกติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรวงศ์ วรรณะ (2544: 141-146) ได้ศึกษาการพัฒนาบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอน โดยมีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อพัฒนาบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอน สำหรับนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ 2) เพื่อสร้างบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอนสำหรับนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ 3) เพื่อหาประสิทธิภาพบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอนสำหรับนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่สร้างขึ้นให้ได้ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไม่ต่ำกว่า 80/80 4) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียนระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียนโดยใช้บทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ที่ไม่เคยเรียนเนื้อหาเรื่อง ชุดการสอน จำนวน 42 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) บทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอน 2) แบบทดสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นแบบทดสอบชนิดปรนัย 5 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ 3) แบบประเมินคุณภาพบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอน พบว่า บทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่องชุดการสอน มีประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ คือ 82.33/83.00 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาหลังจากที่เรียนด้วยบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุจโรจน์ แก้วอุไร (2544: 140-145) ได้ศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยมีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตที่เรียนผ่านผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต กับนิสิตที่เรียนตามปกติ 3) เพื่อศึกษาเจตคติของผู้เรียนที่มีต่อการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต กลุ่มตัวอย่างได้แก่ นิสิตชั้นปีที่ 2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2542 นิสิตชั้น ปีที่ 2 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่เรียนวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2542 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) โปรแกรมและระบบปฏิบัติการ Window 95, Window 98 หรือ Windows NT 2) เครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ให้บริการอินเทอร์เน็ตและโปรแกรมระบบปฏิบัติการที่ให้บริการเครือข่าย Windows NT

Server 3) โปรแกรมที่เป็นเครื่องมือสร้างเว็บไซต์ ได้แก่ HTML, CGI, Script Languages และ Macromedia Flash 4) โปรแกรมตกแต่งภาพ Adobe Photo shop Version 5.0 ขึ้นไป GIF Animator และ Cool 3 D พบว่า นิสิตที่เรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านิสิตที่เรียนโดยวิธีปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการศึกษาเจตคติของผู้เรียนที่มีต่อการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนิสิตและนักศึกษามหาวิทยาลัยนเรศวรและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเจตคติอยู่ในระดับมาก

รวีวรรณ สงคราม (2546: 136-135) ได้ศึกษาการพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่องการบรรเทาความเจ็บปวดโดยไม่ใช้ยาในผู้คลอดระยะที่หนึ่งของการคลอดสำหรับนักศึกษาพยาบาลการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วย สอนเรื่อง "การบรรเทาความเจ็บปวดโดยไม่ใช้ยาในผู้คลอดระยะที่หนึ่งของการคลอด" สำหรับนักศึกษาพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 85 / 85 และศึกษาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักศึกษาพยาบาลที่เรียนด้วยบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่องดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 3 ของวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนีสวรรค์ประชารักษ์ ที่ได้มาจากวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน และแบบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1. บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง "การบรรเทาความเจ็บปวดโดยไม่ใช้ยาในผู้คลอดระยะที่หนึ่งของการคลอด" มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคือ 88 / 86.77 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาพยาบาลที่เรียนจากคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่องการบรรเทาความเจ็บปวดโดยไม่ใช้ยาในผู้คลอดระยะที่หนึ่งของการคลอดหลังเรียน สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์การ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมการสร้างเว็บไซต์ และโปรแกรมเสนองานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบต่าง ๆ

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 3 ขั้น ได้แก่

2.1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างโครงร่างหลักสูตรนั้นได้ดำเนินการ ดังนี้

1. องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย

- หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม
- จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
- โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและเนื้อหาสาระ
- วิธีดำเนินการฝึกอบรม
- การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม

2. การกำหนดเนื้อหาสาระในการแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมได้ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดหลักการและเหตุผล เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานการจัดการศึกษาโดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานระดับกรมในระดับภูมิภาค ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้สนใจ โดยการประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยนำแนวคิดของ จอท์น พี คอทเทอร์ มาเป็นฐานความคิดในการพัฒนาบุคลากรและสำนักงานเขตพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งปฏิบัติภารกิจการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

2. กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการเสนอความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและเนื้อหาสาระ โครงสร้างหลักสูตรของหลักสูตรฝึกอบรมจัดทำขึ้นโดยใช้แนวคิดของ จอท์น พี คอทเทอร์ เป็นฐานความคิดประกอบด้วย 3 หน่วยหลัก ดังนี้

หน่วยที่ 1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1 หน่วยย่อย ดังนี้

1.1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

หน่วยที่ 2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 6 หน่วยย่อย ดังนี้

2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 5 หน่วยย่อย ดังนี้

3.1 การเน้นภายนอก

3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว

3.4 การเปิดเผยและจริงใจ

3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

โดยแต่ละหน่วยการฝึกอบรม ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 7 ส่วน ประกอบด้วย

1) คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

2) วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

3) เนื้อหาสาระ

4) วิธีสอนและกิจกรรม

5) สื่อการเรียนการสอน

6) การวัดและประเมินผล

7) เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. การดำเนินการฝึกอบรม มุ่งเน้นที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองและแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์และความรู้ที่ตนเองมีอยู่แลกเปลี่ยนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ โดยการใช้รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกอบรมสามารถดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมของตนเองด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบออนไลน์บนเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net

5. การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม มุ่งเน้นการใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลการฝึกอบรมในรูปของโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นเวลาจริง (Real time) ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการการทดสอบความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยตนเอง และสามารถรู้ผลการวัดผลในทันทีภายหลังการทำแบบทดสอบก่อน และหลังฝึกอบรม โดยมีเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมที่ระดับ 80 เปอร์เซ็นต์

2.2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร

หลังจากสร้างโครงร่างหลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยนำโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ก่อนนำหลักสูตรไปใช้ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 จุดประสงค์ของการประเมิน

2.2.1.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร โดยพิจารณาหลักการขององค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมาย เนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา

2.2.1.2 เพื่อประเมินความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.2.2. เครื่องมือในการประเมินโครงร่างหลักสูตร

ในการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ใช้เครื่องมือสำหรับประเมิน 2 ฉบับ คือ

2.2.2.1 ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร เป็นข้อความเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ ตั้งแต่ความเหมาะสมมากที่สุด และเหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง ไม่เหมาะสม และไม่เหมาะสมที่สุด

2.2.2.2 ฉบับที่ 2 แบบสอบถามความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรเป็นข้อความเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ ไม่สอดคล้อง

2.2.3. การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

2.2.1. กำหนดประเด็นที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายละเอียดของโครงร่างหลักสูตร และวิธีการสร้างแบบสอบถามแล้วเขียนข้อคำถาม

2.2.2 นำแบบประเมินที่สร้างแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัด และประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตรวจสอบความเหมาะสมทั้งประเด็นการประเมิน ลักษณะของข้อคำถาม ภาพ และภาษาที่ใช้

2.2.3. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบครั้งสุดท้ายก่อนปรับปรุงให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

2.2.4. ผู้ทำการประเมินโครงร่างหลักสูตร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ประเมินโครงร่างหลักสูตร คือผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน ได้แก่ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ขัตติยาสุวรรณ และดร.ชวลิต โพธิ์นคร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน ได้แก่ ดร.นริศว์ ปรารมภ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ จำนวน 3 คน อ.วิศิษฐศักดิ์ แสงพรหมศรี อ.อรุณ พรหมจรรย์ และ ศน.วีรศักดิ์ ศรีสังข์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาจำนวน 2 คน ดร.สมชาย เทพแสง และ ดร.นิภา พงศ์วิรัตน์ ได้แก่ รวมทั้งสิ้น จำนวน 8 คน

2.2.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานในการนำโครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ตอบโดยอิสระ และขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรแล้ว

2.2.6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน
2. ตั้งเกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้อง

การพิจารณาความเหมาะสม ได้กำหนดน้ำหนักความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ถ้าเห็นว่า เหมาะสมมากที่สุด ให้คะแนน 5

ถ้าเห็นว่า เหมาะสมมาก ให้คะแนน 4

ถ้าเห็นว่า ปานกลาง ให้คะแนน 3

ถ้าเห็นว่า ไม่เหมาะสม ให้คะแนน 2

ถ้าเห็นว่า ไม่เหมาะสมที่สุด ให้คะแนน 1

ในการแปลความหมายของความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ผู้วิจัยกำหนดคะแนน ไว้ดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 4.50 – 5.00

เหมาะสมมาก อยู่ในช่วงคะแนน 3.50 – 4.49

เหมาะสมปานกลาง อยู่ในช่วงคะแนน 2.50 – 3.49

ไม่เหมาะสม อยู่ในช่วงคะแนน 1.50 – 2.49

ไม่เหมาะสมที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 1.00 – 1.49

โดยกำหนดว่าโครงร่างของหลักสูตรควรมีความเหมาะสมตั้งแต่คะแนน 3.50 ขึ้นไป

การพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตร ใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence) โดยกำหนดคะแนนไว้ ดังนี้

ถ้าเห็นว่า สอดคล้อง ให้คะแนน +1

ถ้าเห็นว่า ไม่แน่ใจ ให้คะแนน 0

ถ้าเห็นว่า ไม่สอดคล้อง ให้คะแนน -1

จากนั้น นำค่าคะแนนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อมารวมกันเพื่อหาค่าความสอดคล้องจากสูตร (สำเริง บุญเรืองรัตน์. 2529: 95)

$$IOC = \Sigma R / N$$

เมื่อ IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนความคิดเห็น

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.3 การแก้ไขปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

หลังจากที่ผู้วิจัยนำโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาหาค่าความเหมาะสมและค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยยึดเกณฑ์ที่ว่า ข้อคำถามข้อใดมีค่าความเหมาะสมตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ถ้าข้อใดมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ได้แก่ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ขัตติยาสุวรรณ ดร.ชวลิต โพธิ์นคร สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร.นริศว์ ปรารมภ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดร สมชาย เทพแสง สำนักนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ดร.นิภา พงศ์วิรัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.60 -4.80 และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง .80 -1.00 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงในรายละเอียด ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.4 การจัดทำโครงร่างหลักสูตรไปสร้างเป็นไฟล์นำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เนต

ภายหลังการปรับปรุงแก้โครงร่างหลักสูตรตามเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำโครงร่างหลักสูตรดังกล่าวไปสร้างเป็นไฟล์ในรูปของไฟล์ HTML (Hypertext Markup Language) โดยใช้โปรแกรม Dreamweaver MX ผสมผสานกับการเขียนโปรแกรมภาษา PHP (PHP: Hypertext Preprocessor) และ software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หลังจากนั้นผู้วิจัยนำไฟล์โครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนเว็บไซต์ประเมินความถูกต้องความเหมาะสมโดยใช้แบบประเมินเว็บไซต์ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ให้เป็นไฟล์ที่สมบูรณ์ต่อการนำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตต่อไป

2.4.1. การจัดทำเว็บไซต์ฝึกอบรม

การจัดทำเว็บไซต์ฝึกอบรมมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.4.1.1 การจัดหาพื้นที่ดำเนินการ (Web Hosting)

2.4.1.2 การจดทะเบียนโดเมน (Domain Registration)

2.4.1.3 การออกแบบและจัดทำเว็บไซต์ (Web Design)

2.4.1.4 การส่งและรับไฟล์ (Upload and Download File)

2.4.1.1 การจัดหาพื้นที่ดำเนินการ (Web Hosting) การจัดทำเว็บไซต์ฝึกอบรมในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดหาพื้นที่ดำเนินการโดยการใช้บริการ Web Hosting ของ ThaiClass.com ซึ่งเป็น Hosting Linux ขนาดพื้นที่ (Space) 2000 MB

2.4.1.2 การจดทะเบียนโดเมน (Domain Registration) ผู้วิจัยจดทะเบียนโดเมนในชื่อ ed-zone.net โดยคำว่า ed-zone มาจากคำเต็มว่า Education Zone ซึ่งโดเมนชื่อนี้มีความหมายที่ต้องการสื่อให้ทราบจุดมุ่งหมายของเว็บไซต์นี้ว่าเป็นเว็บไซต์ต้องการนำเสนองานที่มีขอบข่ายภารกิจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเป็นหลัก โดยผู้ใช้สามารถเข้าถึงเว็บไซต์การพัฒนา

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนี้ได้โดยการพิมพ์ http: //www.ed-zone.net ที่ Internet Explorer Browser

2.4.1.3 การออกแบบและจัดทำเว็บไซต์ (Web Design) ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบและจัดทำเว็บไซต์ ดังนี้

2.4.1.3.1 การออกแบบเว็บไซต์ เว็บไซต์การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตครั้งนี้ได้ออกแบบเว็บไซต์ออกเป็น 5 หน้า ได้แก่

2.4.1.3.1.1 หน้าหลัก หน้านี้จะประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่

1) ภาพสัญลักษณ์ของเว็บไซต์ ในส่วนนี้จะแสดงภาพสัญลักษณ์ของเป็นเว็บไซต์

2) ส่วนของตัวอักษรวิ่ง ในส่วนนี้จะเป็นข้อความตัวอักษรสั้น ๆ ที่มีการเคลื่อนที่จากซ้ายไปขวาของหน้าเว็บไซต์โดยวิ่งวนตลอดเวลา ซึ่งข้อความนี้จัดทำขึ้นเพื่อจะแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ที่เว็บไซต์ต้องการสื่อสารกับสมาชิกทุกคน ซึ่งอักษรที่เคลื่อนไหวจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกเห็นและอ่านข้อความดังกล่าว

3) ส่วนของลิงค์เมนู (Link Menu) ในส่วนนี้จะเป็นส่วนของการเชื่อมต่อกับรายละเอียดส่วนอื่น ๆ ของเว็บไซต์ ได้แก่ ส่วนของโครงสร้างหลักสูตร วิธีการฝึกอบรม การวัดประเมินผล เว็บบอร์ด และห้องสนทนา

4) ส่วนของเมนูการลงทะเบียน ในส่วนนี้สมาชิกจะสามารถลงทะเบียนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

5) ส่วนของการลงชื่อเข้าใช้งาน ในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สมาชิกใช้กรอกชื่อและรหัสส่วนตัวในการเข้าใช้งานเว็บไซต์

6) ส่วนของการเข้ารับการฝึกอบรมในส่วนนี้จะเป็นเมนูให้สมาชิกเลือกเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมโดยแบ่งออกเป็น 3 เมนู ได้แก่ เมนูโครงสร้างองค์การ เมนูระบบองค์การ และ เมนูวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในแต่ละเมนู จะมีเมนูย่อย เรียงตามเนื้อหา ทั้ง 12 หน่วย ซึ่งประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก

หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

หน่วยที่ 10 การตัดสินใจรวดเร็ว

หน่วยที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ

หน่วยที่ 12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

ซึ่งในแต่ละหน้าฝึกอบรมของแต่ละหน่วยจะประกอบด้วย 5 เมนูย่อย ได้แก่

1) เมนูแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม

2) เมนูเนื้อหา

3) เมนูเว็บบอร์ด

4) เมนูแบบทดสอบหลังฝึกอบรม

5) เมนูเอกสารประกอบการฝึกอบรม

6) เมนูเว็บลิงค์

7) ส่วนของการประชาสัมพันธ์ ในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลรายละเอียดข้อตกลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยต้องการประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบ ส่วนนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกันกับส่วนของตัวอักษรวิ่งโดยจะแตกต่างกันที่รายละเอียดข้อมูลที่จะสื่อสาร ข้อความที่แสดงในส่วนของตัวอักษรวิ่งจะใช้ข้อความที่สั้นกระชับ แต่ในส่วนของการประชาสัมพันธ์จะมีรายละเอียดชัดเจนครบสมบูรณ์มากกว่า

2.4.1.3.1.2 โครงสร้างหลักสูตร ในส่วนนี้จะแสดงโครงสร้างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วยหลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมและโครงสร้างหลักสูตรและเนื้อหาสาระ ซึ่งในส่วนท้ายของส่วนนี้สมาชิกสามารถเข้าสู่หน้าของการฝึกอบรมได้

2.4.1.3.1.3 วิธีการฝึกอบรม ในส่วนนี้จะแสดงรายละเอียด ของวิธีการฝึกอบรม ซึ่งในส่วนท้ายของส่วนนี้สมาชิกสามารถเข้าสู่หน้าของการฝึกอบรมได้

2.4.1.3.1.4 การวัดประเมินผลการฝึกอบรมในส่วนนี้จะแสดงรายละเอียดของการวัดประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งในส่วนท้ายของส่วนนี้สมาชิกสามารถเข้าสู่หน้าของการฝึกอบรมได้

2.4.1.3.1.5 เว็บบอร์ด ในส่วนนี้จะเป็นส่วนของการระดมความคิดเห็นของสมาชิก โดยจะมีหัวข้อการระดมความคิดเห็นหลัก 12 หัวข้อ เรียงตามหัวข้อของเนื้อหาในหลักสูตรฝึกอบรม โดยในแต่ละหัวข้อระดมความคิดหลักจะมีกระทู้ระดมความคิดย่อยอีก 4- 8 กระทู้ รวมเป็นกระทู้ระดมความคิด รวมทั้งสิ้น 56 หัวข้อ โดยผู้เข้าร่วมระดมความคิดสามารถเข้าระดมความคิดแสดงความคิดเห็นในแต่ละกระทู้ได้อย่างอิสระ และสามารถที่จะตั้งกระทู้ระดมความคิดย่อยเพิ่มเติมได้อีกอย่างอิสระและไม่จำกัดจำนวนกระทู้

2.4.1.3.1.6 ห้องสนทนา ในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถติดต่อสื่อสารและและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นเวลาจริง (Real time) และเป็นช่องทางให้สมาชิก สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

2.4.1.3.2 การจัดทำเว็บไซต์ การจัดทำเว็บไซต์ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมที่ใช้เขียนงานที่แตกต่างกันดังนี้

1) ในส่วนเนื้อหา ตัวอักษรวิ่งและโครงสร้างของเว็บไซต์ จะใช้โปรแกรม Macromedia Dreamweaver 8

ตัวอย่าง code โปรแกรม Macromedia Dreamweaver 8 ในหน้าหลัก

```
<?
session_start();
require("conn.inc.php");
require("class.inc.php");
$counter=new counter();
        $counter->plus();
        $counter->add_zero();
        $num=$counter->turn_num();
        $page=(!isset($_GET["page"]))?"main.php": $_
GET["page"];
?>
<html>
<head>
<title>การพัฒนาหลักสูตรอบรม</title>
<meta http-equiv="Content-Type"
content="text/html; charset=windows-874">
<link rel="stylesheet" href="format.css"
type="text/css">
<script language="JavaScript">
<!--
window.name="edzone";
function chk_form1(){
        var obj=document.form1;
        if (obj.txtUser.value==""){
                alert("กรุณาลงชื่อเข้าใช้งาน");
                obj.txtUser.focus();
                return false;
        }else if (obj.txtPwd.value==""){
                alert("กรอกรหัสส่วนตัว");
```

```
                obj.txtPwd.focus();
                return false;
        }else{
                return true;
        };
 };
 function already_login(o){
        if (o=="true"){
                return true;
        }else{
                alert("กรุณาลงชื่อเข้าใช้งาน");
                return false;
        };
 };
 -->
</script>
<style type="text/css">
<!--
body{  background-attachment: fixed;
background-image: url(images/line_v_bg.gif);
background-repeat: repeat-x;}
.style7 {font-family: Verdana, Arial, Helvetica,
sans-serif}
.style8 {color: #FF0000}
.style10 {color: #0000FF}
-->
</style>
</head>
```

2) ในส่วนของรูปเคลื่อนไหวใช้ Macromedia Flash Player 8

ตัวอย่าง code โปรแกรม Macromedia Flash Player 8 ในรูปหน้าหลัก

```
<object classid="clsid: D27CDB6E-AE6D-11cf-
96B8-444553540000"
codebase="http: //download.macromedia.com/pu
b/shockwave/cabs/flash/swflash.cab#version=6,
```

```
0,29,0" width="785" height="248">
<param name="movie"
value="images/swt.swf">
<param name="quality" value="high">
<embed src="images/swt.swf" quality="high"
pluginspage="http: //www.macromedia.com/go/g
etflashplayer" type="application/x-shockwave-
flash" width="785" height="248"></embed>
</object>
```

3) ในส่วนการเขียนสคริปต์ของข้อมูลและระบบฐานข้อมูล โปรแกรมภาษา PHP: Professional Home Page และ MySQL

ตัวอย่าง code โปรแกรมภาษา PHP: Professional Home Page ในการลงทะเบียนหน้าหลัก

```
<?
 if (!isset($_COOKIE["mem_id"])){
        echo "<a href='register/index.php'
  target='main'><strong>ลงทะเบียน
  </strong></a>";        }else{
        echo "<a href='register/information.php'
   target='main'>ข้อมูลสมาชิก</a>";
        };
        ?>
```

2.4.1.4 การส่งและรับไฟล์ (Upload and Download File) ในการส่งและรับไฟล์ขึ้นบนเว็บไซต์หรือนำไฟล์จากเว็บไซต์ลงมาแก้ไขปรับปรุงในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรม Ipswich WS_FTP Professional ดำเนินการ

2.4.2. เครื่องมือในการประเมินเว็บไซต์

ในการประเมินเว็บไซต์ ใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของเว็บไซต์ ซึ่งเป็นข้อความเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ ตั้งแต่ความเหมาะสมมากที่สุด และเหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง ไม่เหมาะสม และไม่เหมาะสมที่สุด

2.4.3. การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามความเหมาะสมของเว็บไซต์ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

2.2.1. กำหนดประเด็นที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายละเอียดของเว็บไซต์และวิธีการสร้างแบบสอบถามแล้วเขียนข้อคำถาม

2.2.2 นำแบบประเมินที่สร้างแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตรวจสอบความเหมาะสมทั้งประเด็นการประเมิน ลักษณะของข้อคำถามภาพ และภาษาที่ใช้

2.2.3. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบครั้งสุดท้ายก่อนปรับปรุงให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

2.4.4. ผู้ทำการประเมินเว็บไซต์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ประเมินเว็บไซต์ คือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ จำนวน 3 คน ได้แก่ ประกอบด้วย นายวิศิษฐศักดิ์ แสงพรหมศรี เว็บมาสเตอร์ศูนย์ GPA สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นายอรุณ พรหมจรรย์ เว็บมาสเตอร์สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ นายวีรศักดิ์ ศรีสังข์ เว็บมาสเตอร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

2.4.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินเว็บไซต์ ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานในการนำนำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตอบโดยอิสระ และขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ประเมินเว็บไซต์แล้ว

2.4.6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน
2. ตั้งเกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสม

การพิจารณาความเหมาะสม ได้กำหนดน้ำหนักความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

ถ้าเห็นว่า เหมาะสมมากที่สุด ให้คะแนน 5
ถ้าเห็นว่า เหมาะสมมาก ให้คะแนน 4
ถ้าเห็นว่า ปานกลาง ให้คะแนน 3
ถ้าเห็นว่า ไม่เหมาะสม ให้คะแนน 2
ถ้าเห็นว่า ไม่เหมาะสมที่สุด ให้คะแนน 1

ในการแปลความหมายของความเหมาะสมของเว็บไซต์ ผู้วิจัยกำหนด คะแนนไว้ดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 4.50 – 5.00
เหมาะสมมาก อยู่ในช่วงคะแนน 3.50 – 4.49
เหมาะสมปานกลาง อยู่ในช่วงคะแนน 2.50 – 3.49
ไม่เหมาะสม อยู่ในช่วงคะแนน 1.50 – 2.49
ไม่เหมาะสมที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 1.00 – 1.49

โดยกำหนดว่าเว็บไซต์ ควรมีความเหมาะสมตั้งแต่คะแนน 3.50 ขึ้นไป

ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของเว็บไซต์ มีความเหมาะสมระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าระหว่าง 3.67-5.00 นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะให้มีการปรับปรุงในรายละเอียด ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงให้สมบูรณ์เว็บไซต์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

เมื่อโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมได้รับการตรวจสอบและแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วจึงนำหลักสูตรไปทดลองใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

1.1 เพื่อประเมินผลของการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

1.2 เพื่อประเมินผลความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศ

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม จำนวนรวมทั้งสิ้น 219 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

การศึกษาวิจัยหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตครั้งนี้ดำเนินการบนเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เว็บไซต์หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3.2 แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การสร้างแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีรายละเอียดของการสร้าง ดังนี้

3.2.1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา ที่ผ่านมา แนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลของ จอท์น พี คอทเทอร์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

3.2.2. กำหนดจุดประสงค์ของการประเมิน โดยพิจารณาจากจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม และวัตถุประสงค์การฝึกอบรมในแต่ละหน่วย เพื่อกำหนดอัตราส่วนของข้อคำถาม

3.2.3. สร้างข้อคำถามแบบเลือกตอบชนิด 4 ตัวเลือก จำนวน 12 หน่วย หน่วยละ 10 ข้อ

3.2.4. นำแบบทดสอบไปใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความถูกต้องของการใช้ภาษาไทย และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแบบทดสอบ ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.8 -1.0

3.2.5. นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดสอบกับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพเขต 2 จำนวน 50 คน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 80 คน เมื่อนำไปหาคุณภาพของแบบวัดผลสัมฤทธิ์รายข้อ ได้แก่ ค่าความยากง่าย และค่าอำนาจจำแนก แบ่งกลุ่มสูงกลุ่มต่ำ ใช้เทคนิคร้อยละ 27 คำนวณค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อ กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกข้อสอบที่ใช้ได้ คือมีค่าความยากง่าย ระหว่าง 0.20 -0.80 และค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไปได้ข้อสอบอยู่ในเกณฑ์หน่วยละ 10 ข้อ และหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยใช้วิธีของ Cronbach คือ ค่า ∝-Coefficient ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น .82 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองมีขั้นตอน ดังนี้

4.1. ประสานงานทางจดหมายอิเลกโทรนิกส์ (E-mail) กับผู้ดูแลเว็บไซต์ (Webmaster) ในหน่วยงานย่อยของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 175 เขต ให้ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เว็บไซต์การฝึกอบรม http: //www.ed-zone.net ทางจดหมายอิเลกโทรนิกส์ (E-mail)

4.2. ประชาสัมพันธ์ผ่านอาจารย์ผู้สอนตามสถาบันการศึกษา ได้แก่ อาจารย์ ดร. นิคม นาคอ้าย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ อาจารย์ ดร. พจนีย์ มั่งคั่ง และอาจารย์ ดร. ทวีศิลป์ กุลนภาดล มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ดร.นิภา พงศ์วิรัตน์ มหาวิทยาราชภัฏธนบุรี ผศ.โยธิน ศรีโสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อาจารย์ถาวร เส้งเอียด มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง จังหวัดราชบุรี ที่มีนักศึกษาเป็นบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่สนใจเข้ารับการฝึกอบรม

4.3. จัดทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 175 เขต ในการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรที่สนใจเข้ารับการฝึกอบรมในเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net

5. ระยะเวลาในการทดลอง

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเริ่มการทดลองเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2550 โดยเปิดให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าฝึกอบรมโดยเสรีโดยไม่ต้องลงทะเบียนเพื่อทดสอบระบบและรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เข้าฝึกอบรมแล้วนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขจนระบบให้มีความสมบูรณ์แล้วจึงเริ่มดำเนินการเปิดการฝึกอบรมกับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และผู้สนใจอย่างเต็มรูปแบบ โดยการเปิดให้มีการลงทะเบียนและมีการบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมของสมาชิกทั้งหมด ในระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2550-วันที่ 16 มีนาคม 2550 รวมเวลาที่ใช้ในการทดลองทั้งสิ้น 28 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการโดยการตั้งกระทู้คำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดในเว็บบอร์ดระดมความคิด ซึ่งการจัดทำกระทู้คำถาม มีรายละเอียดของการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมา แนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของ จอห์น พี คอทเทอร์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2. กำหนดประเด็น โดยพิจารณาจากแนวคิดในการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การของ จอห์น พี คอทเทอร์ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านวัฒนธรรม และลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผยและจริงใจ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

3. สร้างกระทู้คำถามแบบปลายเปิด จำนวน 12 หน่วย หน่วยละ 10 ข้อ

4. นำกระทู้คำถามในข้อ 3. ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความถูกต้องของการใช้ภาษาไทย และนำ

ข้อเสนอแนะมาปรับปรุง ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญปรากฏว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.8 -1.0

5. บรรจุกระทู้คำถามลงในเว็บบอร์ดของเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net

6. สรุปรวมรวมผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกระทู้คำถาม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

เกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลอง โดยกำหนดว่าหลังการทดลองจะต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ หลังจากที่ได้นำหลักสูตรไปทดลองใช้และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ในด้านโครงสร้างหลักสูตร และรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรม กับบุคลากรในส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร พิจารณาจากการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 3.50 และการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยมีค่าเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 1.00

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสำรวจข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1.1 การจัดการศึกษาของประเทศไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่ ปัญหาการบริหารการศึกษาที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน นโยบาย ขาดความต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นและปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2 ในการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับภูมิภาคกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารแนวใหม่ด้วยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่

1.2.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมากมายทั้งในทางด้านภูมิศาสตร์ ขนาด และจำนวนโรงเรียน

1.2.2 ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีอำนาจในการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานอยู่ในลักษณะของการรับนโยบาย มาตรฐาน เกณฑ์จากส่วนกลางมาบริหาร ขาดความเป็นอิสระ ไม่มีความเข้มแข็ง

1.2.3 ด้านบุคลากร พบว่า ยังไม่มีความชัดเจน ไม่มีวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และไม่มีความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2.4 ด้านงานและการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรยังมีความสับสนในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางตำแหน่งมีการกำหนดตำแหน่งเป็นจำนวนมากไม่สอดคล้องกับระบบการบริหารและภาระงาน ไม่สามารถเกลี่ยบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ได้ตามกรอบที่กำหนดได้

1.2.5 ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังใช้กรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์การของต้นสังกัดเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลง ขาดการประสานงานในแนวนอน

1.2.6 ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ พบว่า ขาดการปรับปรุงคุณภาพในเรื่องของข้อมูล ระบบการส่งข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ เข้ามายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในลักษณะของการออนไลน์ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งในด้านการติดตามและประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.7 ด้านอาคารสถานที่ พบว่า มีปัญหาและขาดความพร้อมในเรื่องของสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

1.2.8 ด้านผลการดำเนินงาน จะพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ป.6 และ ม.3 ในวิชาพื้นฐาน ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เด็กยังมีปัญหาเรื่องความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทางเลือกโดยครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการยังมีความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่แล้วเสร็จ และครูผู้สอนยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

1.3 จากการศึกษาแนวคิด จอห์น พี คอทเทอร์ พบว่า ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Success organization) มีความเข้มแข็งต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผยและจริงใจ และ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก โดย จอห์น พี คอทเทอร์ ได้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม

1.4 จากการศึกษาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า การจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีกระบวนการในการให้ความรู้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงได้ง่ายจัดให้กับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนทั่วไปให้มีความเข้าใจ ซึ่งการจัดการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นกระบวนการให้ความรู้และระดมความคิดที่สามารถทำได้รวดเร็ว ทั่วถึง ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และผลกระทบต่อภารกิจหน้าที่ประจำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนสามารถฝึกอบรมได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

1.5 จากการศึกษาการสร้างและพัฒนาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

1.6 จากการศึกษาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พบว่า การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีรูปแบบการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.6.1 การออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.1.1 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

1.6.1.2 การจัดทำหน่วยฝึกอบรม

1.6.1.3การส่งไฟล์หลักสูตรฝึกอบรมขึ้นเว็บไซต์

1.6.2 การจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.2.1 การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรม

1.6.2.2 การรับสมัครและอนุมัติสิทธิ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.6.2.3 การติดต่อสื่อสารติดตามการฝึกอบรม

1.6.3 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.3.1 การจัดทำแบบทดสอบ

1.6.3.2 การประเมินผลการเรียนรู้

1.6.3.3 การอนุมัติผลการฝึกอบรม

1.6.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำผลการใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

ตาราง 6 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน กับเกณฑ์มาก (μ = 3.5)

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	t
1. หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	4.60	.55	4.49**
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	4.80	.45	6.50**
3. โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	4.60	.55	4.49**
4. วิธีดำเนินการฝึกอบรม	4.60	.55	4.49**
5. การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม	4.60	.55	4.49**
6. เนื้อหาสาระของหลักสูตรในแต่ละหน่วย	4.80	.45	6.50**
7. ระยะเวลาในการฝึกอบรม	4.60	.55	4.49**
8. สื่อการฝึกอบรมในแต่ละหน่วย	4.80	.45	6.50**
9. กระทู้คำถามที่ใช้ในการฝึกอบรม	4.80	.45	6.50**
10. ภาพรวมของการนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรมบนเว็บไซต์	4.60	.55	4.49**
การประเมินองค์ประกอบของหลักสูตรโดยรวม	4.16	.15	9.73**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 พบว่า การประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกประเด็นการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 -4.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45-.55 ซึ่งการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่าน

เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ 3.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .15

ตาราง 7 ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน

ประเด็นการประเมินความสอดคล้อง	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (N = 5)	ความหมาย
1. หลักการและเหตุผลกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม	1.0	สอดคล้อง
2. หลักการและเหตุผลกับโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	1.0	สอดคล้อง
3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับโครงสร้างฝึกอบรม	1.0	สอดคล้อง
4. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับวิธีการฝึกอบรม	1.0	สอดคล้อง
5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับการวัดผลและประเมินผล	.8	สอดคล้อง
6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วย	1.0	สอดคล้อง
7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมในแต่ละหน่วย	1.0	สอดคล้อง
8. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับสื่อการฝึกอบรมในแต่ละหน่วย	.8	สอดคล้อง
9. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับการวัดผลและประเมินผลในแต่ละหน่วย	.8	สอดคล้อง
10. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับการวัดผลและประเมินผลในแต่ละหน่วย	.8	สอดคล้อง

จากตาราง 7 พบว่า การประเมินความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่าย

อินเทอร์เน็ตมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ .80-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ระดับ .50 ทุกประเด็นการประเมิน

ตาราง 8 ผลการประเมินความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการให้บริการเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net ของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน

ประเด็นการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ด้านองค์ประกอบของเว็บไซต์			
1.1 ความสะดวกในการใช้งาน	5.00	.00	มากที่สุด
1.2 ความสวยงาม	3.67	.58	มาก
1.3 ความน่าสนใจ	4.33	.58	มาก
1.4 ความครบถ้วนและเหมาะสม	4.67	.58	มากที่สุด
2. ด้านการทำงานของระบบ			
2.1 ความเร็วของการแสดงข้อมูล	4.67	.58	มากที่สุด
2.2 ความเร็วของการส่งความคิดเห็น	4.67	.58	มากที่สุด
2.3 ความมีเสถียรภาพของการให้บริการฯ	4.67	.58	มากที่สุด
2.4 ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาเมื่อระบบทำงานไม่ปกติ	4.33	.58	มาก
3. ด้านเนื้อหา			
3.1 การจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา	4.33	.58	มาก
3.2 ความน่าสนใจของเนื้อหา	4.67	.58	มากที่สุด
3.3 ความครบถ้วนของเนื้อหา	4.67	.58	มากที่สุด
3.4 ขนาดของตัวอักษรที่ใช้	4.00	1.00	มาก
3.5 สำนวนภาษาที่ใช้	4.67	.58	มากที่สุด
3.6 การเรียงลำดับของเนื้อหา	4.33	.58	มาก
3.7 ความถูกต้องของเนื้อหา	4.33	.58	มาก
3.6 ความทันสมัยของเนื้อหา	4.00	.00	มาก
การประเมินความเหมาะสมโดยรวม	4.44	.44	มาก

จากตาราง 8 พบว่า การประเมินความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการให้บริการเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net ของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 -5.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .00-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ทุกประเด็นการประเมิน การประเมินความเหมาะสมโดยรวม พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 44.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .44 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้นำหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ -16 มีนาคม 2550 มีผลการทดลองดังนี้

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ศึกษานิเทศก์	11	5.02
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	80	36.53
ครูผู้สอน	56	25.57
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	7	3.20
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	25	11.42
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	33	15.07
บุคคลทั่วไป	7	3.20
รวม	219	100.00

จากตาราง 9 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 219 คน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ มากที่สุด ร้อยละ 36.53 ครูผู้สอน เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 25.57 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 15.07 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคคลทั่วไป เข้ารับการฝึกอบรมเป็นลำดับท้ายสุด ร้อยละ 3.20

ตาราง 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามเวลาการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ -16 มีนาคม 2550

เวลา	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละ
0.00-0.59	2	0.91
1.00-1.59	1	0.46
2.00-2.59	0	0.00
3.00-3.59	0	0.00
4.00-4.59	0	0.00
5.00-5.59	3	1.37
6.00-6.59	2	0.91
7.00-7.59	0	0.00
8.00-8.59	14	6.39
9.00-9.59	25	11.42
10.00-10.59	35	15.98
11.00-11.59	18	8.22
12.00-12.59	17	7.76
13.00-13.59	19	8.68
14.00-14.59	23	10.50
15.00-15.59	15	6.85
16.00-16.59	6	2.74
17.00-17.59	5	2.28
18.00-18.59	4	1.83
19.00-19.59	6	2.74
20.00-20.59	10	4.57
21.00-21.59	6	2.74
22.00-22.59	6	2.74
23.00-23.59	2	0.91
24.00-24.59	0	0.00
รวม	219	100.00

จากตาราง 10 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลา 10.00-10.59 มากที่สุด ร้อยละ 15.98 ช่วงเวลา 9.00-9.59 เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 11.42 ช่วงเวลา 14.00-14.59 เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 10.50 โดยช่วงเวลาที่ไม่มีผู้เข้าอบรม ได้แก่ ช่วงเวลา 2.00-4.59, 7.00-7.59 และ ช่วงเวลา 24.00-24.59

ตาราง 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามวันของการลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม

วัน	จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม	ร้อยละ
จันทร์	22	10.05
อังคาร	44	20.09
พุธ	49	22.37
พฤหัส	36	16.44
ศุกร์	50	22.83
เสาร์	9	4.11
อาทิตย์	9	4.11
รวม	219	100.00

จากตาราง 11 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในวันศุกร์มากที่สุดร้อยละ 22.83 วันพุธเป็นลำดับที่สอง ร้อยละ 22.37 วันอังคารเป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 20.09 โดยอบรมในวันเสาร์และวันอาทิตย์ น้อยที่สุด ร้อยละ 4.11

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการระดมความคิดเห็นในเว็บบอร์ด มีผลดังนี้

ตาราง 12 แสดงจำนวนและร้อยละของความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเว็บบอร์ด

หน่วยที่	จำนวนความคิดเห็น	ร้อยละ
หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ	43	24.43
หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน	34	19.32
หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา	15	8.52
หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน	11	6.25
หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์	24	13.64
หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง	8	4.55
หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก	7	3.98
หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก	5	2.84
หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง	7	3.98
หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว	7	3.98
หน่วยที่11 การเปิดเผยและจริงใจ	7	3.98
หน่วยที่12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก	8	4.55
รวม	176	100.00

จากตาราง 12 พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แสดงความคิดเห็นในเว็บบอร์ดรวมทั้งสิ้น 176 ความคิดเห็น โดยแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ มากที่สุด จำนวน 43 ความคิดเห็น และหน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 จำนวน 34 ความคิดเห็น

โดยมี การแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว และหน่วยที่11 การเปิดเผยและจริงใจ น้อยที่สุด จำนวน 7 ความคิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 หน่วย

1. ผลการแสดงความคิดเห็นในเว็บบอร์ด

หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีการจัดคนยังไม่ตรงกับงาน ไม่ได้จัดตามความถนัดของแต่ละคน โครงสร้างงานมีการทับซ้อนกัน จึงทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนบุคลากรบางตำแหน่งมีมากเกินไป เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรโดยรวมยังไม่ครบตามเกณฑ์ การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ภารกิจยังไม่ชัดเจน ระเบียบและกฎหมายของบุคลากรในสำนักงานไม่เป็นเอกภาพมีการใช้กฎหมายคนละฉบับ เช่น กฎหมายเงินเดือน วิทยฐานะ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดตำแหน่ง ความก้าวหน้าและเงินเดือน ควรมีการแยกหน่วยงานบางหน่วยงานออกจากกัน ได้แก่ การแยกการบริหารการเงินและสินทรัพย์ออกจากกลุ่มอำนวยการ และควรมีการปรับลดกลุ่มผู้บริหารให้ลดลงเนื่องจากจำนวนคนในกลุ่มนี้มีสัดส่วนที่มากและไม่ปรากฏผลงานที่ชัดเจน โดยให้เพิ่มกลุ่มงานนิเทศที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่นิเทศให้กับครูในสถานศึกษา ทิศทางในการปรับปรุงโครงสร้างควรปรับปรุงให้โครงสร้างเอื้อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งและผลตอบแทนที่เท่าเทียมกันตามความสามารถ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรสร้างระบบองค์กรให้เป็นองค์กรวิชาชีพ ปรับเปลี่ยนลักษณะทำงานให้เป็นวิชาชีพ เป็นมืออาชีพ ควรมีคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน การจัดระบบงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การจัดระบบการประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องจากหน่วยเหนือและองค์การภายนอก ปรับระบบการประสานงานกับสถานศึกษาให้มีความรวดเร็วฉับไวและเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปรับระบบการคัดเลือกและการแต่งตั้งบุคลากรที่มีเอกภาพและเน้นที่ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก การพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจัดระบบการอบรมพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตร ปรับเปลี่ยนและหลอมรวมความคิดวัฒนธรรมเดิมที่แตกต่างกันให้เข้ากันให้ได้ ปรับทัศนคติการปฏิบัติงานที่มีต่อสถานสถานศึกษาจากเดิมที่มีลักษณะที่มีอำนาจเหนือต่อสถานศึกษาเป็นการบริการ ปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์การให้เป็นมืออาชีพ มีทีมผู้บริหารที่มีความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีความสามารถรอบด้านสามารถปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จได้ภายในคน ๆ เดียว ควรใช้หลักธรรมาภิบาลเน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการคัดเลือกและบรรจุ

คนลงตำแหน่งปฏิบัติงาน ส่งเสริมทำงานร่วมกัน ตั้งจุดหมายในการทำงานที่จะมุ่งสู่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ

หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันมีความเหมาะสมสามารถรองรับการจัดข้อมูลสารสนเทศได้ ไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้าง แต่ควรจะมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ และเจ้าหน้าที่ข้อมูลที่แน่นอนในโครงสร้างเพื่อให้การปฏิบัติงานตรงกับภารกิจงานที่ปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันตำแหน่งดังกล่าวมีอยู่แต่เป็นตำแหน่งที่ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ของระบบงานสารสนเทศโดยตรง และการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการจัดทำระบบสารสนเทศมารองรับงานดังกล่าว

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ระบบข้อมูลสารสนเทศควรมีการจัดเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

2.1 ข้อมูลนักเรียน

2.2 ข้อมูลด้านงบประมาณ อาคารสถานที่

2.3 ข้อมูลด้านบุคลากรทั้งระบบ และนักเรียน

2.4 ข้อมูลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือเครือข่าย

2.5 ข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานดีเด่น

2.8 ข้อมูลสภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่

2.9 ข้อมูลจังหวัดทั้งหมด

2.10 ข้อมูลการดำเนินงานตามนโยบาย

โดยให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้โดยการทำให้ระบบสารสนเทศเป็นระบบออนไลน์มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงได้ การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลได้หลายช่องทาง มีการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และควรมีระบบการติดตามประเมินผลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างจริงจัง

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรให้มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้ความเข้าใจและเกิดความตระหนักในความสำคัญของระบบสารสนเทศ การใช้และประสานงานการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำรายงานที่เป็นภารงานที่ไม่จำเป็น

หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีการลดระเบียบขั้นตอนการดำเนินการให้น้อยลง เพิ่มจำนวนบุคลากรให้เหมาะต่อการปฏิบัติหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่านี้ การบริหารปัจจุบันมีขั้นตอนในการบังคับบัญชามาก อำนาจการตัดสินใจในระดับล่างมีน้อยทำให้การตอบสนองการบริหารงานที่ฉับพลันอยู่ตลอดเวลาทำได้ยาก

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการวางระบบการดำเนินการที่รวดเร็ว มีน้อยขั้นตอน ระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ครบถ้วน สืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกในการบริการ ไม่ปฏิเสธงาน ส่งเสริมคนดีมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อต้านการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ยอมรับและสามารถปรับตัวเพื่อรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ได้

หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ลดจำนวนผู้บังคับบัญชาในแต่ระดับให้น้อยลง หรือการให้มีการดำเนินการการจัดตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจกรณีมีงานเร่งด่วนหรืองานสำคัญ ๆ โดยให้มีรูปแบบการบริหารงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรลดขั้นตอนการดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการมอบหมายงานที่เป็นแนวดิ่งมีการผ่านงานหลายขั้นตอน พิจารณาความจำเป็นในการรายงานเพื่อลดภารงาน

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นความสำคัญของภาระงานเป็นหลักเพื่อการลดภาระงานและขั้นตอนระเบียบในการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรเป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ การบริหารงานเน้นการกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารงานควรเป็นแบบผสมผสานระหว่างการบริหารงานโดยมีผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว กับการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เกิดการคานอำนาจกัน

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับระบบการคัดเลือกผู้บริหารที่ประสิทธิภาพสามารถคัดกรองผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง กระบวนการในการจัดคนลงโครงสร้างควรมีการพิจารณาความเหมาะสมโดยเน้นให้

บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การใกล้เคียงกัน มีระบบสารสนเทศที่ดีเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงาน เน้นความมีคุณธรรม การบริหารงานด้ายความโปร่งใส ยุติธรรม การร่วมคิดร่วมทำ กล้าคิดกล้าทำโดยเน้นประโยชน์ขององค์การและการศึกษาเป็นหลัก ยอมรับคนเก่ง คนดีที่สามารถทำงานได้จริง การไม่ยอมรับคนที่มีแต่ความสามารถในการพูดและคิดที่เป็นนามธรรมแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง

หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับทีมงานบริหาร การกำหนดสายการทำงานและบทบาทหน้าที่ในโครงสร้างที่ชัดเจน อำนาจการตัดสินใจต้องมาจากองค์คณะบุคคลมากกว่าตัวบุคคล

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรให้มีการส่งเสริมความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์องการ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน มีความเป็นธรรมเที่ยงตรงไม่เลือกปฏิบัติ

หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีโครงสร้างที่มีการกำหนดบทบาทของบุคลากรที่ชัดเจน และมีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการกำหนดนโยบายและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การที่ชัดเจน มีระบบการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก และมีระบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดค่านิยมการประเมินตนเองและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันให้มีโครงสร้างขนาดเล็กและกระจายไปลงไปในระดับอำเภออย่างทั่วถึง

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ความพึงพอใจ ปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นผลประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการที่เน้นความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา

หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างขององค์การในปัจจุบันมีโครงสร้างในการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบการบริหารงานที่เน้นให้มีการมอบอำนาจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่ยึดถืออำนาจ เป็นการมอบอำนาจ การให้เกียรติและไว้วางใจในผู้ปฏิบัติงานว่ามีศักยภาพและความรับผิดชอบเพียงพอ

หน่วยที่ 10 การตัดสินใจรวดเร็ว

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างในปัจจุบันเป็นองค์การที่มีโครงสร้างในการบริหารงานที่มีการมอบอำนาจ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อในการตัดสินใจที่รวดเร็ว

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดให้มีระบบงานที่ปรึกษาทางกฎหมายเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture)ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมการบริหารงานและการตัดสนใจของผู้บริหารบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องภายใต้การปรึกษาหารือกับทีมงานบริหาร

หน่วยที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างการบริหารงานมีผลต่อรูปแบบการบริหารงานที่ทำให้เกิดการเปิดเผยและจริงใจได้น้อย ระบบและวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเปิดเผยและจริงใจได้

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้เกิดระบบการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกลไกลการทำงานที่โปร่งใส มีความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอื้อให้เกิดบรรยากาศทำงานที่เป็นมิตร

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture)ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ กล้าเปิดเผยและยอมรับความจริง ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่ที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเกรงใจ การเกรงกลัวต่ออำนาจแฝง การประจบสอพลอเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หน่วยที่ 12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในระบบราชการในปัจจุบันอยู่นอกเหนือไปจากความเสี่ยงต่าง ๆ จึงไม่สามารถประเมินได้ว่า รูปแบบโครงสร้างในปัจุบันมีความทนทานต่อความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เนื่องเป็นองค์การของรัฐ ความมั่นคงขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความมั่นคงของรัฐเป็นสำคัญ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานที่มีการตรวจสอบถ่วงดุล การบริหารที่มีการรายงานประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างต่อเนื่อง

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปลูกฝังให้บุคลกรทุกคนเกิดจิตสำนึกในการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากการประเมินผลการผ่านจุดประสงค์เป็นรายหน่วยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลอง โดยผลการประเมินผลมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 13 แสดงร้อยละของการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม

รายการประเมิน	ผู้เข้าสอบ	ผู้สอบผ่าน	ร้อยละผู้สอบผ่าน
หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ	193	112	58.03
หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน	182	102	56.04
หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา	172	93	54.07
หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน	167	92	55.09
หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์	163	87	53.37
หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง	157	85	54.14
หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก	154	87	56.49
หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก	151	83	54.97
หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง	147	81	55.10
หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว	145	82	56.55
หน่วยที่11 การเปิดเผยและจริงใจ	143	79	55.24
หน่วยที่12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก	141	74	52.48
รวมทุกหน่วย	193	74	38.34

จากตาราง 13 การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม พบว่า มีผู้สอบในแต่ละหน่วยจำนวน 141-193 คน โดยมีจำนวนผู้สอบผ่านจำนวน 74-112 คิดเป็นร้อยละ 52.48-58.03 ผลการวิเคราะห์การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมรวมทุกหน่วย พบว่า มีผู้สอบรวมทุกหน่วย จำนวน 193 คน โดยมีจำนวนผู้สอบผ่านจำนวน 74 คิดเป็นร้อยละ 38.34

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม

หน่วยการทดสอบ	n	คะแนนการทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	t
หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ	193	ก่อนฝึกอบรม	3.44	1.55	21.68***
		หลังฝึกอบรม	6.76	1.89	
หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน	182	ก่อนฝึกอบรม	3.50	1.63	19.95***
		หลังฝึกอบรม	6.70	1.90	
หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา	172	ก่อนฝึกอบรม	3.41	1.47	19.75***
		หลังฝึกอบรม	6.66	1.87	
หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อฯ	167	ก่อนฝึกอบรม	3.45	1.57	19.13***
		หลังฝึกอบรม	6.68	1.87	
หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์	163	ก่อนฝึกอบรม	3.37	1.46	19.46***
		หลังฝึกอบรม	6.62	1.86	
หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง	157	ก่อนฝึกอบรม	3.38	1.47	19.64***
		หลังฝึกอบรม	6.71	1.84	
หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมฯ	154	ก่อนฝึกอบรม	3.41	1.58	19.44***
		หลังฝึกอบรม	6.75	1.86	
หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก	151	ก่อนฝึกอบรม	3.44	1.64	19.40***
		หลังฝึกอบรม	6.81	1.84	
หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง	147	ก่อนฝึกอบรม	3.50	1.71	18.44***
		หลังฝึกอบรม	6.77	1.85	
หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว	145	ก่อนฝึกอบรม	3.48	1.69	19.21***
		หลังฝึกอบรม	6.82	1.85	
หน่วยที่11 การเปิดเผยและจริงใจ	143	ก่อนฝึกอบรม	3.43	1.64	18.98***
		หลังฝึกอบรม	6.78	1.86	
หน่วยที่12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก	141	ก่อนฝึกอบรม	3.32	1.47	19.25***
		หลังฝึกอบรม	6.70	1.84	
หน่วยการทดสอบโดยรวม	141	ก่อนฝึกอบรม	3.44	1.51	20.17***
		หลังฝึกอบรม	6.39	1.83	

*** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม ในแต่ละหน่วยมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกหน่วย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมทุกหน่วยการทดสอบโดยรวมทั้ง 12 หน่วย พบว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม เท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.51 คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม เท่ากับ 6.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.83 ซึ่งคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมทุกด้านสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตาราง 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ แบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ศึกษานิเทศก์	4	14.80
ข้าราชการพลเรือนสามัญ	13	48.10
ครูผู้สอน	4	14.80
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	2	7.40
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	1	3.70
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3	11.10
รวม	27	100.00

จากตาราง 15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสิ้น 27 คน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมากที่สุด ร้อยละ 48.10 ครูผู้สอน และศึกษานิเทศก์ เป็นลำดับที่ 2 มีจำนวนเท่ากัน ร้อยละ 14.80 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารองผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 151.10 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ลำดับที่ 4 ร้อยละ 7.40 และผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นลำดับท้ายสุด ร้อยละ 3.70

ตาราง 16 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 27 คน กับเกณฑ์มาก (μ = 3.5)

หน่วยการทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	t
1. ด้านหลักสูตร			
1.1หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา	4.63	.49	11.93***
1.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา	4.67	.48	12.62***
1.3 วิธีดำเนินการฝึกอบรมสัมมนา	4.56	.58	9.50***
1.4 การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนา	4.63	.56	10.39***
1.5 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละหน่วย	4.30	.78	5.34***
1.6 ระยะเวลาในการฝึกอบรมสัมมนา	4.26	.71	5.54***
1.7 กระทู้คำถามที่ใช้ในการฝึกอบรมสัมมนา	4.56	.58	9.50***
2. ด้านประสิทธิภาพของเว็บไซต์			
2.1 ความสะดวกในการใช้งาน	4.81	.40	17.26***
2.2 ความสวยงาม	3.96	.71	3.41***
2.3 ความถูกต้องของภาษาที่ใช้	4.00	.48	5.41***
2.4 ความเหมาะสมของเครื่องมือสนับสนุนการฝึกอบรม เช่น เว็บบอร์ด ห้องสนทนา เว็บลิงค์	4.26	.45	8.84***
2.5 ความเหมาะสมของตัวอักษรที่ใช้	4.00	.55	4.68***
3. ด้านประสิทธิภาพของการเรียนรู้			
3.1 ความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตร	4.56	.51	10.83***
3.2 ความเข้าใจที่ได้รับจากหลักสูตร	4.41	.50	9.42***
3.3 การนำไปใช้	4.04	.76	3.68***
การประเมินระดับความพึงพอใจโดยรวม	4.38	.35	50.19***

*** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 16 พบว่า การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกประเด็นการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96-4.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .40-.78 ซึ่งการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .35

ตาราง 17 ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 27 คน กับเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1)

หน่วยการทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	t
หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ	2.84	.36	26.37***
หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน	2.85	.31	30.91***
หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา	2.91	.25	39.03***
หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน	2.90	.26	38.23***
หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์	2.91	.22	45.48***
หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง	2.85	.32	29.64***
หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก	2.95	.20	50.55***
หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก	2.91	.25	39.03***
หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง	2.80	.40	23.71***
หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว	2.84	.31	30.66***
หน่วยที่11 การเปิดเผยและจริงใจ	2.94	.21	48.54***
หน่วยที่12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก	2.93	.21	46.87***
การทดสอบค่าเฉลี่ยความคาดหวังโดยรวม	2.90	.20	48.44***

*** แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 17 แสดงผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกหน่วยการทดสอบมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80-2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .20-.40 และผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรวมมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80-2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .20-.40

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะดังนี้

1. เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2. เพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3. เพื่อรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. เพื่อประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในครั้งนี้ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อในการฝึกอบรม โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาความเข้มแข็งองค์การของ จอท์น พี คอทเทอร์ เป็นหลักสำคัญในฝึกอบรม ผลการดำเนินการวิจัยจะทำให้ได้รูปแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถลดผลกระทบต่อภารกิจประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลดงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าเช่าสถานที่ และสามารถสนองตอบต่อผู้เข้ารับฝึกอบรมพร้อมกันจำนวนมากได้อย่างไม่จำกัดจำนวน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศ

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศที่สนใจและลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม จำนวนรวมทั้งสิ้น 219 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์การ การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และโปรแกรมการสร้างเว็บไซต์ และโปรแกรมเสนองานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบต่าง ๆ

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยแบ่งเป็น 3 ขั้น ได้แก่

2.1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างโครงร่างหลักสูตรนั้นได้ดำเนินการ ดังนี้

1. องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย
   - หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม
   - จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
   - โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและเนื้อหาสาระ
   - วิธีดำเนินการฝึกอบรม
   - การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม

2. การกำหนดเนื้อหาสาระในการแต่ละองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมได้ดำเนินการดังนี้

1. กำหนดหลักการและเหตุผล เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานการจัดการศึกษาโดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานระดับกรมในระดับภูมิภาค ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้สนใจ โดยการประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยนำแนวคิดของ จอท์น พี คอทเทอร์ มาเป็นฐานความคิดในการพัฒนาบุคลากรและสำนักงานเขตพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งปฏิบัติภารกิจการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

2. กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมมุ่งเน้นที่จะพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและเนื้อหาสาระ โครงสร้างหลักสูตรของหลักสูตรฝึกอบรมจัดทำขึ้นโดยใช้แนวคิดของ จอท์น พี คอทเทอร์

4. การดำเนินการฝึกอบรม มุ่งเน้นที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองและแสดงความคิดเห็นจากประสบการณ์และความรู้ที่ตนเองมีอยู่แลกเปลี่ยนกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ โดยการใช้รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกอบรมสามารถดำเนินการประเมินผลการฝึกอบรมของตนเองด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบออนไลน์บนเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net

5. การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม มุ่งเน้นการใช้รูปแบบการวัดผลประเมินผลการฝึกอบรมในรูปของโปรแกรมสำเร็จรูปที่เป็นเวลาจริง (Real time) ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินการการทดสอบความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยตนเอง และสามารถรู้ผลการวัดผลในทันทีภายหลังการทำแบบทดสอบก่อนและหลังฝึกอบรม โดยมีเกณฑ์การผ่านการฝึกอบรมที่ระดับ 80 เปอร์เซ็นต์

2.2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร

หลังจากสร้างโครงร่างหลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยนำโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ก่อนนำหลักสูตรไปใช้ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 จุดประสงค์ของการประเมิน

2.2.1.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร โดยพิจารณาหลักการขององค์ประกอบ ได้แก่ หลักการของหลักสูตร จุดมุ่งหมาย เนื้อหา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา

2.2.1.2 เพื่อประเมินความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

2.2.2. เครื่องมือในการประเมินโครงร่างหลักสูตร

ในการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ใช้เครื่องมือสำหรับประเมิน 2 ฉบับ คือ

2.2.2.1 ฉบับที่ 1 แบบสอบถามความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

2.2.2.2 ฉบับที่ 2 แบบสอบถามความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตร

2.2.3. การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

2.2.1. กำหนดประเด็นที่จะประเมินจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษารายละเอียดของโครงร่างหลักสูตร และวิธีการสร้างแบบสอบถามแล้วเขียนข้อคำถาม

2.2.2 นำแบบประเมินที่สร้างแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผลและการพัฒนาหลักสูตร ตรวจสอบความเหมาะสมทั้งประเด็นการประเมิน ลักษณะของข้อคำถาม ภาพ และภาษาที่ใช้

2.2.3. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบครั้งสุดท้ายก่อนปรับปรุงให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

2.2.4. ผู้ทำการประเมินโครงร่างหลักสูตร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ประเมินโครงร่างหลักสูตร คือผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 1 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

2.2.5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานในการนำโครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ตอบโดยอิสระและขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรแล้ว

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบประเมิน
2. ตั้งเกณฑ์การพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้อง

2.3 การแก้ไขปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

หลังจากที่ผู้วิจัยนำโครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลมาหาค่าความเหมาะสมและค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยยึดเกณฑ์ที่ว่า ข้อคำถามข้อใดมีค่าความเหมาะสมตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ถ้าข้อใดมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.4 การจัดทำโครงร่างหลักสูตรไปสร้างเป็นไฟล์นำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เนต

ภายหลังการปรับปรุงแก้โครงร่างหลักสูตรตามเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำโครงร่างหลักสูตรดังกล่าวไปสร้างเป็นไฟล์ในรูปของไฟล์ HTML (Hypertext Markup Language) โดยใช้โปรแกรม Dreamweaver MX ผสมผสานกับการเขียนโปรแกรมภาษาPHP (PHP: Hypertext Preprocessor) และ software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หลังจากนั้นผู้วิจัยนำไฟล์โครงร่างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเขียนเว็บไซต์ ประเมินความถูกต้องความเหมาะสมโดยใช้แบบประเมินเว็บไซต์ เพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ให้เป็นไฟล์ที่สมบูรณ์ต่อการนำเสนอผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเริ่มการทดลองเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2550 โดยเปิดให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าฝึกอบรมโดยเสรีโดยไม่ต้องลงทะเบียน เพื่อทดสอบระบบและรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เข้าฝึกอบรมแล้วนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น มาปรับปรุงแก้ไขจนระบบให้มีความสมบูรณ์แล้วจึงเริ่มดำเนินการเปิดการฝึกอบรมกับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และผู้สนใจอย่างเต็มรูปแบบ โดยการเปิดให้มีการลงทะเบียนและมีการบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมของสมาชิกทั้งหมด ในระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2550-วันที่ 16 มีนาคม 2550 รวมเวลาที่ใช้ในการทดลองทั้งสิ้น 28 วัน

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการโดยการตั้งกระทู้คำถามเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดในเว็บบอร์ดระดมความคิด ซึ่งการจัดทำกระทู้คำถาม มีรายละเอียดของการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บทบาท หน้าที่ และการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ที่ผ่านมา แนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของ จอท์น พี คอทเทอร์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2. กำหนดประเด็น โดยพิจารณาจากแนวคิดในการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การของ จอท์น พี คอทเทอร์ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านวัฒนธรรม และลักษณะสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผย และจริงใจ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

3. สร้างกระทู้คำถามแบบปลายเปิด จำนวน 12 หน่วย หน่วยละ 10 ข้อ

4. นำกระทู้คำถามไปใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความถูกต้องของการใช้ภาษาไทย และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง

5. บรรจุกระทู้คำถามลงในเว็บบอร์ดของเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net

6. สรุปรวมรวมผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละกระทู้คำถาม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

เกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลอง โดยกำหนดว่าหลังการทดลองจะต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ พิจารณาจากผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับเกณฑ์มาก (μ = 3.5) และการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1)

การสรุปผล

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีความมุ่งหมาย

เพื่อเพื่อพัฒนา ทดลอง และประเมินผลการทดลองหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยมีขั้นตอนการทดลอง 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

1. การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ในการสำรวจข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1.1 การจัดการศึกษาของประเทศไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่ ปัญหาการบริหารการศึกษาที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน นโยบายขาดความต่อเนื่อง และขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นและปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2 ในการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาในระดับภูมิภาคกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารแนวใหม่ด้วยการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ได้แก่

1.2.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความแตกต่างกันอย่างมากมายทั้งในทางด้านภูมิศาสตร์ ขนาด และจำนวนโรงเรียน

1.2.2 ด้านการกระจายอำนาจ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่มีอำนาจในการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ การบริหารงานอยู่ในลักษณะของการรับนโยบาย มาตรฐาน เกณฑ์จากส่วนกลางมาบริหาร ขาดความเป็นอิสระ ไม่มีความเข้มแข็ง

1.2.3 ด้านบุคลากร พบว่า ยังไม่มีความชัดเจน ไม่มีวิธีการหรือแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม และไม่มีความสมดุลระหว่างจำนวนบุคลากรกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ

1.2.4 ด้านงานและการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรยังมีความสับสนในการปฏิบัติงาน บุคลากรบางตำแหน่งมีการกำหนดตำแหน่งเป็นจำนวนมากไม่สอดคล้องกับระบบการบริหารและภาระงาน ไม่สามารถเกลี่ยบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ได้ตามกรอบที่กำหนดได้

1.2.5 ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังใช้กรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์การของต้นสังกัดเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงไม่มีการเปลี่ยนแปลงขาดการประสานงานในแนวนอน

1.2.6 ด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ พบว่า ขาดการปรับปรุงคุณภาพ ในเรื่องของข้อมูล ระบบการส่งข้อมูลจากโรงเรียนต่างๆ เข้ามายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในลักษณะของการออนไลน์ยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งในด้านการติดตามและประเมินผลยังไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.7 ด้านอาคารสถานที่ พบว่า มีปัญหาและขาดความพร้อมในเรื่องของสถานที่ทำงานและอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

1.2.8 ด้านผลการดำเนินงาน จะพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน ป.6 และ ม.3 ในวิชาพื้นฐาน ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เด็กยังมีปัญหาเรื่องความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทางเลือกโดยครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการยังมีความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่แล้วเสร็จ และครูผู้สอนยังไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอน

1.3 จากการศึกษาแนวคิด จอท์น พี คอทเทอร์ พบว่า ในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ (Success organization) มีความเข็มแข็งต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก 8) การเน้นภายนอก 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง 10) การตัดสินใจรวดเร็ว 11) การเปิดเผยและจริงใจ และ 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก โดย จอท์น พี คอทเทอร์ ได้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม

1.4 จากการศึกษาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า การจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีกระบวนการในการให้ความรู้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และสามารถเข้าถึงได้ง่ายจัดให้กับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนทั่วไปให้มีความเข้าใจ ซึ่งการจัดการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นกระบวนการให้ความรู้และระดมความคิดที่สามารถทำได้รวดเร็ว ทั่วถึง ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และผลกระทบต่อภารกิจหน้าที่ประจำของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนสามารถฝึกอบรมได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

1.5 จากการศึกษาการสร้างและพัฒนาการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม และ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

1.6 จากการศึกษาการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พบว่า การฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีรูปแบบการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1.6.1 การออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.1.1 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

1.6.1.2 การจัดทำหน่วยฝึกอบรม

1.6.1.3การส่งไฟล์หลักสูตรฝึกอบรมขึ้นเว็บไซต์

1.6.2 การจัดการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.2.1 การนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรม

1.6.2.2 การรับสมัครและอนุมัติสิทธิ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.6.2.3 การติดต่อสื่อสารติดตามการฝึกอบรม

1.6.3 การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย

1.6.3.1 การจัดทำแบบทดสอบ

1.6.3.2 การประเมินผลการเรียนรู้

1.6.3.3 การอนุมัติผลการฝึกอบรม

1.6.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำผลการใช้และเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้จากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มาวิเคราะห์เพื่อแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

โดยมีองค์ประกอบของการฝึกอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพัฒนาเนื้อหา
2. สื่อประสม (Multimedia)
3. เครื่องมือในอินเทอร์เน็ต
4. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ประกอบ และซอฟต์แวร์
5. อุปกรณ์เชื่อมต่อเข้าสู่เครือข่าย และผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต
6. เครื่องมือในการพัฒนาโปรแกรม
7. ระบบให้บริการอินเทอร์เน็ต
8. เบราวเซอร์ (Browser)

2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงร่างและดัชนีความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม

ผลการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญมีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกประเด็นการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 -4.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45-.55 และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง .80 -1.00 ซึ่งการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .15

2.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเว็บไซต์

ผลการประเมินความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการให้บริการเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net ของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 -5.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .00-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ (μ = 3.5) ทุกประเด็นการประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่าน เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเริ่มการทดลองเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2550 โดยเปิดให้ผู้สนใจทั่วไปเข้าฝึกอบรมโดยเสรีโดยไม่ต้องลงทะเบียน เพื่อทดสอบระบบและรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้เข้าฝึกอบรมแล้วนำปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขจนระบบให้มีความสมบูรณ์แล้วจึงเริ่มดำเนินการเปิดการฝึกอบรมกับบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และผู้สนใจอย่างเต็มรูปแบบ โดยการเปิดให้มีการลงทะเบียนและมีการบันทึกข้อมูลการฝึกอบรมของสมาชิกทั้งหมด ในระหว่างวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2550-วันที่ 16 มีนาคม 2550 รวมเวลาที่ใช้ในการทดลองทั้งสิ้น 28 วัน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสิ้น 219 คน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ มากที่สุด ร้อยละ 36.53 ครูผู้สอน เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 25.57 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 15.07 รองอำนวยการสถานศึกษา และบุคคลทั่วไป เข้ารับการฝึกอบรมเป็นลำดับท้ายสุด ร้อยละ 3.20

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลา 10.00-10.59 มากที่สุด ร้อยละ 15.98 ช่วงเวลา 9.00-9.59 เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 11.42 ช่วงเวลา 14.00-14.59 เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 10.50 โดยช่วงเวลาที่ไม่มีผู้เข้าอบรม ได้แก่ ช่วงเวลา 2.00-4.59, 7.00-7.59 และ ช่วงเวลา 24.00-27.59

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในวันศุกร์มากที่สุด ร้อยละ 22.83 วันพุธเป็นลำดับที่สอง ร้อยละ 22.37 วันอังคารเป็นลำดับที่ 4 ร้อยละ 20.09 โดยอบรมในวันเสาร์และวันอาทิตย์ น้อยที่สุด ร้อยละ 4.11

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แสดงความคิดเห็นในเว็บบอร์ดรวมทั้งสิ้น 176 ความคิดเห็น โดยแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ มากที่สุด จำนวน 43 ความคิดเห็น และหน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 จำนวน 34 ความคิดเห็นโดยมี การแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว และหน่วย ที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ น้อยที่สุด จำนวน 7 ความคิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 หน่วย โดยมีผลการสรุปควรความคิดเห็นดังนี้

หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีการจัดคนยังไม่ตรงกับงาน ไม่ได้จัดตามความถนัดของแต่ละคน โครงสร้างงานมีการทับซ้อนกัน จึงทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ จำนวนบุคลากรบางตำแหน่งมีมากเกินไป เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรโดยรวมยังไม่ครบตามเกณฑ์ การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ภารกิจยังไม่ชัดเจน ระเบียบและกฎหมายของบุคลากรในสำนักงานไม่เป็นเอกภาพมีการใช้กฎหมายคนละฉบับ เช่น กฎหมายเงินเดือน วิทยฐานะ ซึ่งมีผลต่อการกำหนดตำแหน่ง ความก้าวหน้าและเงินเดือน ควรมีการแยกหน่วยงานบางหน่วยงานออกจากกัน ได้แก่ การแยกการบริหารการเงินและสินทรัพย์ออกจากกลุ่มอำนวยการ และควรมีการปรับลดกลุ่มผู้บริหารให้ลดลงเนื่องจากจำนวนคนในกลุ่มนี้มีสัดส่วนที่มากและไม่ปรากฏผลงานที่ชัดเจน โดยให้เพิ่มกลุ่มงานนิเทศที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่นิเทศให้กับครูในสถานศึกษา ทิศทางในการปรับปรุงโครงสร้างควรปรับปรุงให้โครงสร้างเอื้อให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งและผลตอบแทนที่เท่าเทียมกันตามความสามารถ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรสร้างระบบองค์กรให้เป็นองค์กรวิชาชีพ ปรับเปลี่ยนลักษณะทำงานให้เป็นวิชาชีพ เป็นมืออาชีพ ควรมีคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจน การจัดระบบงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การจัดระบบการประเมิน กำกับติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องจากหน่วยเหนือและองค์การภายนอก ปรับระบบการประสานงานกับสถานศึกษาให้มีความรวดเร็วฉับไวและเน้นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปรับระบบการคัดเลือกและการแต่งตั้งบุคลากรที่มีเอกภาพและเน้นที่ความสามารถของบุคลากรเป็นหลัก การพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และจัดระบบการอบรมพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีวัฒนธรรมการทำงานแบบกัลยาณมิตร ปรับเปลี่ยนและหลอมรวมความคิดวัฒนธรรมเดิมที่แตกต่างกันให้เข้ากันให้ได้ ปรับทัศนคติการปฏิบัติงานที่มีต่อสถานสถานศึกษาจากเดิมที่มีลักษณะที่มีอำนาจเหนือต่อสถานศึกษาเป็นการบริการ ปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์การให้เป็นมืออาชีพ มีทีมผู้บริหารที่มีความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องมีความสามารถรอบด้านสามารถปฏิบัติงานเบ็ดเสร็จได้ภายในคน ๆ เดียว ควรใช้หลักธรรมาภิบาลเน้นความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการคัดเลือกและบรรจุคนลงตำแหน่งปฏิบัติงาน ส่งเสริมทำงานร่วมกัน ตั้งจุดหมายในการทำงานที่จะมุ่งสู่ตัวนักเรียนเป็นสำคัญ

หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันมีความเหมาะสมสามารถรองรับการจัดข้อมูลสารสนเทศได้ ไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้าง แต่ควรจะมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ และเจ้าหน้าที่ข้อมูลที่แน่นอนในโครงสร้างเพื่อให้การปฏิบัติงานตรงกับภารกิจงานที่ปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันตำแหน่งดังกล่าวมีอยู่แต่เป็นตำแหน่งที่ใช้วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ของระบบงานสารสนเทศโดยตรง และการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการจัดทำระบบสารสนเทศมารองรับงานดังกล่าว

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ระบบข้อมูลสารสนเทศควรมีการจัดเป็นหมวดหมู่ ดังนี้

2.1 ข้อมูลนักเรียน

2.2 ข้อมูลด้านงบประมาณ อาคารสถานที่

2.3 ข้อมูลด้านบุคลากรทั้งระบบ และนักเรียน

2.4 ข้อมูลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือเครือข่าย

2.5 ข้อมูลด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับผลงานดีเด่น

2.8 ข้อมูลสภาพแวดล้อมของเขตพื้นที่

2.9 ข้อมูลจังหวัดทั้งหมด

2.10 ข้อมูลการดำเนินงานตามนโยบาย

โดยให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้โดยการทำให้ระบบสารสนเทศเป็นระบบออนไลน์มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่หน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงได้ การเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลได้หลายช่องทาง มีการวางแผนการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และควรมีระบบการติดตามประเมินผลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัดอย่างจริงจัง

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรให้มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความรู้ความเข้าใจและเกิดความตระหนักในความสำคัญของระบบสารสนเทศ การใช้และประสานงานการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำรายงานที่เป็นภารงานที่ไม่จำเป็น

หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีการลดระเบียบขั้นตอนการดำเนินการให้น้อยลง เพิ่มจำนวนบุคลากรให้เหมาะต่อการปฏิบัติหน้าที่และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มากกว่านี้ การบริหารปัจจุบันมีขั้นตอนในการบังคับบัญชามาก อำนาจการตัดสินใจในระดับล่างมีน้อยทำให้การตอบสนองการบริหารงานที่ฉับพลันอยู่ตลอดเวลาทำได้ยาก

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการวางระบบการดำเนินการที่รวดเร็ว มีน้อยขั้นตอน ระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ครบถ้วน สืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกในการบริการ ไม่ปฏิเสธงาน ส่งเสริมคนดีมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อต้านการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ยอมรับและสามารถปรับตัวเพื่อรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ได้

หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ลดจำนวนผู้บังคับบัญชาในแต่ระดับให้น้อยลง หรือการให้มีการดำเนินการการจัดตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจกรณีมีงานเร่งด่วนหรืองานสำคัญ ๆ โดยให้มีรูปแบบการบริหารงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรลดขั้นตอนการดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการมอบหมายงานที่เป็นแนวดิ่งมีการผ่านงานหลายขั้นตอน พิจารณาความจำเป็นในการรายงานเพื่อลดภารงาน

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นความสำคัญของภาระงานเป็นหลักเพื่อการลดภาระงานและขั้นตอนระเบียบในการปฏิบัติงาน

หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรเป็นรูปแบบโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ การบริหารงานเน้นการกระจายอำนาจ รูปแบบการบริหารงานควรเป็นแบบผสมผสานระหว่างการบริหารงานโดยมีผู้บริหารสูงสุดเพียงคนเดียว กับการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เกิดการคานอำนาจกัน

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับระบบการคัดเลือกผู้บริหารที่ประสิทธิภาพสามารถคัดกรองผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง กระบวนการในการจัดคนลงโครงสร้างควรมีการพิจารณาความเหมาะสมโดยเน้นให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกว่าทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การใกล้เคียงกัน มีระบบสารสนเทศที่ดีเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงาน เน้นความมีคุณธรรม การบริหารงานด้ายความโปร่งใส ยุติธรรม การร่วมคิดร่วมทำ กล้าคิดกล้าทำโดยเน้นประโยชน์ขององค์การและการศึกษาเป็นหลัก ยอมรับคนเก่ง คนดีที่สามารถทำงานได้จริง การไม่ยอมรับคนที่มีแต่ความสามารถในการพูดและคิดที่เป็นนามธรรมแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง

หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับทีมงานบริหาร การกำหนดสายการทำงานและบทบาทหน้าที่ในโครงสร้างที่ชัดเจน อำนาจการตัดสินใจต้องมาจากองค์คณะบุคคลมากกว่าตัวบุคคล

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรให้มีการส่งเสริมความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์องการ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น การมีส่วนร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน มีความเป็นธรรมเที่ยงตรงไม่เลือกปฏิบัติ

หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในปัจจุบันควรมีโครงสร้างที่มีการกำหนดบทบาทของบุคลากรที่ชัดเจน และมีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการกำหนดนโยบายและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การที่ชัดเจน มีระบบการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก และมีระบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดค่านิยมการประเมินตนเองและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันให้มีโครงสร้างขนาดเล็กและกระจายไปลงไปในระดับอำเภออย่างทั่วถึง

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ ความพึงพอใจ ปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยเห็นผลประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการที่เน้นความเป็นมิตร ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา

หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างขององค์การในปัจจุบันมีโครงสร้างในการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบการบริหารงานที่เน้นให้มีการมอบอำนาจให้กับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่ยึดถืออำนาจ เป็นการมอบอำนาจ การให้เกียรติและไว้วางใจในผู้ปฏิบัติงานว่ามีศักยภาพและความรับผิดชอบเพียงพอ

หน่วยที่ 10 การตัดสินใจรวดเร็ว

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรทำให้โครงสร้างในปัจจุบันเป็นองค์การที่มีโครงสร้างในการบริหารงานที่มีการมอบอำนาจ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อในการตัดสินใจที่รวดเร็ว

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดให้มีระบบงานที่ปรึกษาทางกฎหมายเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture)ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมการบริหารงานและการตัดสนใจของผู้บริหารบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องภายใต้การปรึกษาหารือกับทีมงานบริหาร

หน่วยที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างการบริหารงานมีผลต่อรูปแบบการบริหารงานที่ทำให้เกิดการเปิดเผยและจริงใจได้น้อย ระบบและวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเปิดเผยและจริงใจได้

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้เกิดระบบการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกลไกลการทำงานที่โปร่งใส มีความชัดเจนในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอื้อให้เกิดบรรยากาศทำงานที่เป็นมิตร

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ กล้าเปิดเผยและยอมรับความจริง ปรับเปลี่ยนค่านิยมที่ที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเกรงใจ การเกรงกลัวต่ออำนาจแฝง การประจบสอพลอเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

หน่วยที่ 12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างในระบบราชการในปัจจุบันอยู่นอกเหนือไปจากความเสี่ยงต่าง ๆ จึงไม่สามารถประเมินได้ว่า รูปแบบโครงสร้างในปัจุบันมีความทนทานต่อความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด เนื่องเป็นองค์การของรัฐ ความมั่นคงขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความมั่นคงของรัฐเป็นสำคัญ

2) ด้านระบบ (Systems) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรมีการส่งเสริมให้มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การบริหารงานที่มีการตรวจสอบถ่วงดุล การบริหารที่มีการรายงานประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างต่อเนื่อง

3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) ในการแสดงความคิดเห็นได้ข้อสรุปว่า ควรปลูกฝังให้บุคลกรทุกคนเกิดจิตสำนึกในการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พิจารณาจากผลคะแนนจากแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการทดลอง โดยกำหนดว่าหลังการทดลองจะต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ โดยมีผลการฝึกอบรม ดังนี้

1. การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรม พบว่า มีผู้สอบในแต่ละหน่วยจำนวน 141-193 คน โดยมีจำนวนผู้สอบผ่านจำนวน 74-112 คิดเป็นร้อยละ 52.48-58.03 ผลการวิเคราะห์การทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ของผู้รับการฝึกอบรมหลังการฝึกอบรมรวมทุกหน่วย พบว่า มีผู้สอบรวมทุกหน่วย จำนวน 193 คน โดยมีจำนวนผู้สอบผ่านจำนวน 74 คิดเป็นร้อยละ 38.34

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกหน่วย และผลการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมทุกหน่วยการทดสอบโดยรวมทั้ง 12 หน่วย พบว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม เท่ากับ 3.44 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.51 คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม เท่ากับ 6.39 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.83 ซึ่งคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมทุกด้านสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

3. มีจำนวนผู้ลงทะเบียนทั้งหมด 219 คน เข้ารับการทดสอบก่อนการฝึกอบรม จำนวน 198 คน เข้ารับการทดสอบหลังฝึกอบรม จำนวน 141 คน สอบผ่านทุกหน่วย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 33.79 ของผู้ลงทะเบียนทั้งหมด

4. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกประเด็นการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96-4.81 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .40-.78 ซึ่งการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .35

5. การทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกหน่วยการทดสอบมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80-2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .20-.40 และผลการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรวมมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80-2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .20-.40

หลังจากที่ได้นำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้และประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อหลักสูตรฝึกอบรมมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ในด้านโครงสร้างหลักสูตร และรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้หลักสูตรมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรม ต่อไป

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ครั้งนี้ มีประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

1.1 ผลการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญมีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทุกประเด็นการประเมิน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 -4.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .45-.55 และค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง .80 -1.00 ซึ่งการประเมินความเหมาะสม ชัดเจนของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .15 ผลการตรวจสอบโครงร่างหลักสูตร และการประเมินความเหมาะสม มีค่าสูงผ่านเกณฑ์ทางสถิติย่อมเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนี้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมให้กับกลุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba. 1962: 422-425) ที่กำหนดว่ากระบวนการพัฒนาหลักสูตร จะต้องมีการตรวจสอบความสมดุลและลำดับขั้นตอน ให้คงเส้นคงวาและสอดคล้องภายในตัวหลักสูตรเอง เพื่อให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม เกิดความสมดุลในเนื้อหา และประเภทของการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของ ไทเลอร์ (Tyler. 1949: 1) ซึ่งได้ให้แนวคิดในการ วางแบบโครงสร้างหลักสูตร โดยใช้วิธีการและเป้าหมาย (Means and Ends Approach) เป็นหลักการและเหตุผลในการสร้างหลักสูตร ที่เรียกว่า เหตุผลของไทเลอร์ (Tyler's Rationale) ที่ระบุในส่วนของการประเมินผลว่า ผู้วางแผนการจัดทำหลักสูตรจะต้องรู้ว่า ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดมุงหมายที่กำหนดไว้เพียงใด การประเมินผลจึงต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย

1.2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของเว็บไซต์ พบว่า การประเมินความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการให้บริการเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net ของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 -5.00 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .00-1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ที่ระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ทุกประเด็นการประเมิน ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ของเว็บไซต์ พบว่ามีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดย่อมเป็นสิ่งที่ยืนยันว่า เว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net เป็นเว็บไซต์หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตนี้มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมให้กับกลุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของทาบา และ ไทเลอร์ และสอดคล้องกับ กิตติพันธ์ อุดมเศรษฐ์ (2546: 4-6) ที่เสนอแนวคิดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตควรมีการดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาบทเรียน โดยการใช้แบบสอบถามจากผู้เรียนหรือสุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์ผู้เรียน ครูผู้สอน ผู้พัฒนาโปรแกรม และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อประเมินถึงประสิทธิภาพของบทเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

2.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสิ้น 219 คน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญมากที่สุดร้อยละ 36.53 ครูผู้สอน เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 25.57 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 15.07 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และบุคคลทั่วไป เข้ารับการฝึกอบรมเป็นลำดับท้ายสุด ร้อยละ 3.20 จากการพิจารณาจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมดซึ่งได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศ เนื่องจากการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นไปตามความสมัครใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรง ซึ่งผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการฝึกอบรมจริง ๆ จึงจะเข้าร่วมในการฝึกอบรมครั้งนี้ นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่หลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวไม่สามารถประชาสัมพันธ์ถึงประชากรทุกคนได้อย่างแท้จริงจึงทำให้ประชากรส่วนใหญ่ยังไม่ทราบ จึงทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนน้อย สำหรับในส่วนของประเภทของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะพบว่ามีความหลากหลาย แบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ได้ถึง 5 กลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มประชากรของการวิจัยที่ต้องการให้ครอบคลุมถึงบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งในการเข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงสุด ได้แก่ กลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 36.53 และกลุ่มที่เป็นกลุ่มของทีมผู้นำในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ กลุ่มของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยละ 15.07 ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยที่จะมุ่งพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักโดยมีกลุ่มบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นกลุ่มเป้าหมายแรกที่ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรัชญา เวสารัชช์ (2547: 13) ที่กล่าวว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบของตนเอง และ เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แท้จริง ดังนั้นการที่กลุ่มบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมฝึกอบรมจำนวนสูงสุดจึงเป็นสิ่งที่ดีและสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยอย่างแท้จริง

2.2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในช่วงเวลา 10.00-10.59 มากที่สุด ร้อยละ 15.98 ช่วงเวลา 9.00-9.59 เป็นลำดับที่ 2 ร้อยละ 11.42 ช่วงเวลา 14.00-14.59 เป็นลำดับที่ 3 ร้อยละ 10.50 โดยช่วงเวลาที่ไม่มีผู้เข้าอบรม ได้แก่ ช่วงเวลา 2.00-4.59, 7.00-7.59 และ ช่วงเวลา 24.00-27.59 จากการพิจารณาช่วงเวลาของการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต แล้วจะพบว่าช่วงเวลาในการฝึกอบรมมีความหลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับเน็คเทค (เน็คเทค. 2548: 31) ที่ระบุถึงข้อดีของฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตว่าการฝึกอบรมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเวลาได้ตามความต้องการ โดยไม่ต้องมาอยู่ร่วมกันในห้องประชุม จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้สอนที่ไม่พร้อมด้านเวลาระยะทางในการเข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

2.3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสิ้น 219 คน เข้ารับการฝึกอบรมในวันศุกร์มากที่สุด ร้อยละ 22.83 วันพุธเป็นลำดับที่สอง ร้อยละ 22.37 วันอังคารเป็นลำดับที่ 4 ร้อยละ 20.09 โดยอบรมในวันเสาร์และวันอาทิตย์ น้อยที่สุด ร้อยละ 4.11 จากการพิจารณาการเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในแต่ละวัน แล้วจะพบว่า การเข้ารับการฝึกอบรมมีความหลากหลายผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดทุกวันตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันอาทิตย์ ซึ่งสอดคล้องกับเน็คเทค (เน็คเทค. 2548: 31) ที่ระบุถึงข้อดีของฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตว่าการฝึกอบรมดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเวลาได้ตามความต้องการ โดยไม่ต้องมาอยู่ร่วมกันในห้องประชุม จึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผู้สอนที่ไม่พร้อมด้านเวลา ระยะทางในการเข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี สำหรับปริมาณการเข้ารับการฝึกอบรมจะพบว่ามีการเข้ารับการฝึกอบรมในวันศุกร์มากที่สุด ร้อยละ 22.83 อาจเนื่องมาจากวันศุกร์เป็นวันสุดท้ายของสัปดาห์ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นวันที่ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ในรอบสัปดาห์เสร็จเรียบร้อยแล้วจึงทำให้มีเวลาว่างพอที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในวันดังกล่าวได้มากที่สุด สำหรับในวันเสาร์อาทิตย์จะพบว่ามีผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อยที่สุด ร้อยละ 4.11 สาเหตุดังกล่าวอาจเนื่องมากจาก การฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จำเป็นจะต้องใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นข้อจำกัดที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมในหยุดราชการได้เนื่องจากที่พักอาศัยของกลุ่มตัวอย่างไม่มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แสดงความคิดเห็นในเว็บบอร์ดรวมทั้งสิ้น 176 ความคิดเห็น โดยแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ มากที่สุด จำนวน 43 ความคิดเห็น และหน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 จำนวน 34 ความคิดเห็นโดยมี การแสดงความคิดเห็นในหน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง หน่วยที่10 การตัดสินใจรวดเร็ว และหน่วย ที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ น้อยที่สุด จำนวน 7 ความคิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 หน่วย จากการพิจารณาการแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในแต่ละวันจะพบว่า การเสนอความคิดเห็นมีน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์สาเหตุดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการแสดงความคิดเห็นด้วยการพิมพ์ตอบสนองความต้องการที่จะแสดงออกที่แท้จริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับภาสกร เรืองรอง (ภาสกร เรืองรอง. 2550: 8) ที่กล่าวว่า ข้อเสียของการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีปฏิสัมพันธ์กันโดยผ่านจอคอมพิวเตอร์ ทำให้บางครั้งเราไม่สามารถที่จะรับรู้ความรู้สึก ปฏิกิริยาที่แท้จริงได้เลย ว่าจริงๆ แล้วขณะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ศึกอย่างไร เพราะเพียงแค่ตัวหนังสือที่พิมพ์ออกมา ไม่สามารถสื่อความรู้สึก อารมณ์ของผู้เรียนในขณะนั้นได้ สาเหตุดังกล่าวอาจส่งผลให้การแสดงความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีการเสนอความคิดเห็นมีน้อย

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

จากการพิจารณาผลการทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า จำนวนผู้สอบผ่านเกณฑ์หลังการฝึกอบรม ร้อยละ52.48-58.03 โดยมีคะแนนเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหลังการฝึกอบรมทุกด้านสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์มาก (μ = 3.5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และการทดสอบค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยรวมมีค่าสูงกว่าเกณฑ์เพิ่มขึ้นเล็กน้อย (μ = 1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่พัฒนาขึ้นส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจากการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสมัครใจเข้ารับการฝึกอบรมด้วยตนเองจึงทำให้มีความตั้งใจในการศึกษาอย่างเต็มที่ จึงทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาอย่างแท้จริง จึงทำให้สามารถทำคะแนนได้สูงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดจึงส่งผลให้จำนวนของผู้สอบผ่านมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น และนอกจากนี้การเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถฝึกอบรมได้โดยไม่กระทบต่องานประจำและไม่ต้องเดินทางจากจึงทำให้สะดวกจึงทำให้ระดับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้มีค่าสูง ซึ่งสอดคล้องกับ (สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์. 2548: 6) ซึ่งจากการศึกษาของ วิลสันและอลัน (Wilson & Alan. 1995), เคซี่ (casey: 1994), รุจโรจน์ แก้วอุไร (2543: 133-139), สมพร สุขะ (2545: 116), สัญชัย พัฒนสิทธิ์ (2545: 127-131) และ เสกสรร สายสีสด (2545: 169-172) ที่พบว่า กระบวนการเรียนรู้และการฝึกอบรมทางไกลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นการใช้คุณสมบัติเฉพาะของคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตที่ทำได้รวดเร็ว ทั่วถึง ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกล ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทางและส่งไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหน้าที่ประจำของผู้เข้ารับการเรียนรู้ จึงเป็นการเรียนรู้สำหรับทุกคนที่ทำได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (Learn for all: anyone, anywhere and anytime) จึงทำให้การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประสิทธิภาพสูง และผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหลังเข้ารับการฝึกอบรมจึงสูงก่อนเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งย่อมแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในครั้งนี้ ที่สามารถใช้พัฒนาความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้รับการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นควรเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 ในการฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดเนื่องจากไม่สามารถควบคุมผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องควบคุมตนเองจึงควรมีสิ่งจูงใจให้กับผู้อบรมในลักษณะต่าง ๆ เช่น ประกาศนียบัตร หรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ ผู้ฝึกอบรมดำเนินการจนเสร็จสิ้นทุกหน่วย

1.2 ในการฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีข้อจำกัดต้องใช้เครื่องมือ (Hardware) ต่าง ๆ ในการดำเนินการ ซึ่งอุปกรณ์ดังกล่าวอาจเกิดการขัดข้องได้ตลอดเวลา ดังนั้นจึงควรสำรองข้อมูล และเลือกอุปกรณ์ และผู้ให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อให้การดำเนินการฝึกอบรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมีประโยชน์มากในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งควรจะมีการศึกษาวิจัยในเรื่องอื่น ๆ เพื่อขยายองค์ความรู้และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้มากที่สุด ผู้วิจัยจึงเห็นควรเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในหัวข้ออื่น ๆ เช่น ความรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความรู้ด้านกฎหมาย ความรู้ด้านการเงิน

2.2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบเวลาจริง (Real time) ที่เน้นการฝึกอบรมที่ทุกคนต้องฝึกอบรมพร้อมกัน แม้อยู่ต่างสถานที่กันในเวลาเดียวกันว่ามีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับการฝึกอบรมตามปกติหรือไม่

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรมพัฒนาชุมชน. (2548).*ผู้นำ องค์กร ชุมชน กับกรมการพัฒนาชุมชน*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2548, จาก http: //www.cdd.go.th/chumchon/capacity/capac.htm

กระทรวงศึกษาธิการ. (2541). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.* กรุงเทพฯ: การศาสนา.

----------. (2546). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ .2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ.* กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

----------. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

----------. (2547). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547*. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2548, จาก http: //www.moe.go.th/webtcs/prb.htm

----------. (2546). *กฎกระทรวงกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหาการเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546*. สืบค้นเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2548, จาก http: //www.moe.go.th.

กนกวรรณ วัชรจิระโรจน์. (2544). *การศึกษาความเข้มแข็งของชุมชนในการพึ่งตนเองด้านสาธารณสุข จังหวัดบุรีรัมย์*. ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2546). *ปฏิรูป กศ. 4 ปีรัฐจัดการศึกษา ม.ปลายคุณภาพต่ำ*. สืบค้นเมื่อ 23 สิงหาคม 2546, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=8187

----------. (2547).*ชี้คุณภาพปัญหาใหญ่ปฏิรูปศึกษา . (2*547,5 กรกฎาคม). ข่าวสด. หน้า 34.

กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม: เอกสารประกอบการสอนวิชา การฝึกบุคลากรสำหรับการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). *สศส.ชี้รัฐบาล"ทักษิณ" เมินนโยบายการศึกษา.* สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=14836.

เกียรติชัย พงษ์พาณิชย์. (2546). *สถานการณ์การศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2546, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=11757

เกียรติศักดิ์ มูลไธสง. (2542). *การสร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการศูนย์เยาวชนตำบล*. ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

เกศริน มนูญผล. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือ เสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

โกวิท กระจ่าง. (2540). *การกระจายอำนาจทางการศึกษา: รำลึกถึงเหตุการณ์ 6 ตุลาคม 2519*. กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.

กำธร ไพจิตต์. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การส่งเสริมการไม่สูบบุหรี่ สำหรับอาสาสมัคร สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน เขตเทศบาล จังหวัดสุพรรณบุรี*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

คอมพิวเตอร์เบื้องต้น. (2548). สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2548, จาก http: //www.bcc.rit.ac.th /informations/menu.html

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา: แนวทางการวางแผนการเขียนโครงการ และการบริหารโครงการ.* กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. (2542). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา (Training and Development).* กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด.

จาตุรนต์ ฉายแสง. (2546.) *ชำแหละสารพันปัญหา"ปฏิรูปการศึกษา" ฉบับรัฐบาล*. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/ index1.php?id=11388

จินตนา พงศ์ถิ่นทองงาม. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเรื่อง การจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศคลองมหาสวัสดิ์ และคลองโยงสำหรับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอ พุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (สิ่งแวดล้อมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

จุไร ชุมรุม. (2538). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน.*ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: อลีน เพรส.

ฉรัต ไทยอุทิศ. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหลักการ "Balanced Scorecard".* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ฉวีวรร คำธนะ. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพยาบาลวิชาชีพเรื่องการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อ จากการให้บริการในโรงพยาบาลของจังหวัดราชบุรี.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (สิ่งแวดล้อมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2542). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ซิสโก. (2548).*ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ Internet System.*สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2548, จาก http: //www.cisco.com/global/TH/networking/

ฐีระ ประวาลพฤกษ์. (2538). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม (Personnel Development and Training)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.

ณรงค์ ฉายายนต์. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.*ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ณรงค์ วุฒิกวินทิพย์. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์ในงานบัญชี สำหรับ นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษาส่วนกลาง*. ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.

ดิเรก พรสีมา. (2547). จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id =15648). สืบค้นเมื่อ 16 ธันวาคม 2547.

ดำรงศักดิ์ บุญลา. (2540). *รายงานการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา (ภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ) กรณีศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ทรงวุฒิ มะลิวัลย์. (2546).สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/ thaied_news/index1.php?id=4778

เทคโนโลยีสารสนเทศกับอินเตอร์เน็ต. (2548). สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2548, จาก http: //www.uni.net.th/~08_2543/chap07.html

ธีระ รุญเจริญ. (2546). จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id =11406. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2547.

ธีรวงศ์ วรรณะ. (2544). *การพัฒนาบทเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เรื่อง ชุดการสอน.* สืบค้นเมื่อ1 ธันวาคม 2547., จาก http: //www.thaiedresearch.org/result /result.php?id=5793.

นิคม เต็งใหญ่. (2538). *ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรแรงงาน ศึกษากรณีสหภาพแรงงานในประเทศไทย*. ปริญญานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (สวัสดิการแรงงาน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

เนคเท็ค. (2548). *การเรียนการสอนแบบออนไลน์ (Online Learning)*.สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2548, จาก http: //www.nectec.or.th/courseware/cai/0031-34.html

บรรยงค์ โตจินดา. (2545). *องค์กรและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

บุญเลิศ อรุณพิบูลย์. (2548). *108 ประโยชน์จากการท่องอินเทอร์เน็ต*. จาก http: //www.nectec.or.th/courseware)

บุรินทร์ รุจจนพันธุ์. (2548). *อินเทอร์เน็ต(Internet) คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2548, จาก http: //www.perlphpasp.com/article/internet.htm

ปนัดดา พงศ์นภาพิไล. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม: การเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. (2534).*การปกครองท้องถิ่น: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์*.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.

ปรัชญา เวสารัชช์. (2547). สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2548, จาก http: //db.onec.go.th/ thaied_news/index1.php?id=15379.

----------. (2547). สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news /index1.php?id=15448

ปองพล อดิเรกสาร. (2545).*วอนครูยอมรับแบ่ง 175 เขต*. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2545, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=690

พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548).*ระบบสารสนเทศ.* สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2548, จาก http: //www.lib.ru.ac.th/knowledge/pcweb/ITless12newpdf.pdf

พณิชยการลานนาเชียงใหม่. (2548).*ระบบสารสนเทศ (Information System)*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.lcc.ac.th/Section/computer

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2545).สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2547, จาก http: //www.moe.go.th/ web-panom/article-panom/book-panom09.htm

พยุงศักดิ์ จันทรสุรินทร์. (2548).*การกระจายอำนาจทางการศึกษา*.สืบค้นเมื่อ 8 ธ.ค.48 ,จาก http: //www.moe.go.th/wijai/decentralization.htm

พิณสุดา สิริธรังศรี. (2544). *การกระจายอำนาจการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542* .กรุงเทพฯ: เอกสารอัดสำเนา.

เมืองทอง เขมมณี. (2548).*EMPOWERMENT*.สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //advisor.anamai.moph.go.th/hph/letter02/emp.html

เยาวลักษณ์ เคลือบมาศ. (2548).สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2548, จาก http: //www.fareastern.ac.th/acad/mk/yaowalak/stm/Ch03.doc

ระพีพรรณ เจริญทัศนศิริ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูภาษาอังกฤษเรื่องการสอนวิชาภาษาอังกฤษโครงงาน ระดับมัธยมศึกษาสำหรับครูในกลุ่มสหวิทยาเขตเมืองสิงห์ จังหวัดกาญจนบุรี*.ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การสอนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ระพี นุ่นรักษา. (2546). *ชุดการเรียนผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ วิชาเทคโนโลยีในงานสารสนเทศสำหรับนักศึกษาหลักสูตรสารสนเทศศึกษา ชั้นปีที่ 2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

รวีวรรณ สงคราม. (2546). *การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เรื่องการบรรเทาความเจ็บปวดโดยไม่ใช้ยาใน ผู้คลอดระยะที่หนึ่งของการคลอดสำหรับนักศึกษาพยาบาล*. ปริญญานิพนธ์พยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

รักษ์ มนตรี. (2545). *เขตการศึกษาเพื่อใคร*.สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=730

รุ่ง แก้วแดง. (2546).*สภาการศึกษาสรุป 4 ปีปฏิรูปการศึกษาก้าวหน้ามากแค่ 30%.* สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2546, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news /index1.php?id=7974.

รุจโรจน์ แก้วอุไร. (2543). *การพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ลลนา บุญชื่น และคณะ. (2544). *การส่งเสริมความเข้มแข็งในองค์กรสตรีชุมชน เพื่อส่งเสริมบทบาทสตรีในการพัฒนาชุมชนชนบท*.สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2547, จาก http: //www.thaiedresearch.org/result/result

ละมัย หาญสำเภา. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม / หลักสูตรการทำผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว สำหรับ นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น*.ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. (2540). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพฯ: กองการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.

ลำแพน จอมเมือง. (2540). *บทบาทของธุรกิจชุมชนที่มีผลต่อความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการป่าชุมชน กรณีศึกษาตำบลศิลาแลง อำเภอปัว จังหวัดน่าน*. ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต (การจัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

วรรณรา ชื่นวัฒนา. (2545). *การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการเลี้ยงดูเด็กอายุต่ำกว่า 6 ปี โดยใช้การวิจัย ปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม*. ปริญญานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต (ประชากรศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

วาสนา คงมั่น. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่อง การนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

วิจิตร์พร หล่อสุวรรณกุล. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิชาญ พันธ์เศรษฐ์. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเยาวชนผู้นำค่ายอนุรักษ์ป่าห้วยขาแข้ง.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (สิ่งแวดล้อมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

วิเชียร ชิวพิมาย. (2528). *การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน: ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). *วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของข้าราชการไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการปฏิรูประบบราชการ*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2548, จาก http: //www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20official.htm

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร. (2548). *วิธีการสร้างระบบสารสนเทศ*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.phcpl.com/article/is_method.htm

ศักดา ศักดิ์ศรีพาณิชย์. (2548). *การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.* สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.phcpl.com/article/applycomp.htm

ศิริมาส พฤหัสนันท์. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องทักษะและวิธีการสอน สำหรับครูโรงเรียนอาชีวศึกษา สังกัดสังฆมณฑลราชบุรี*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ศิริพงษ์ เศาภายน. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน.*ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศิริรัตน์ ประภัสสร. (2546). *การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มออมทรัพย์ชุมชนประดิษฐ์โทรการ เขต จตุจักรกรุงเทพมหานคร.*กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏจันทร์เกษม.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.

ศรีรัตน์ ศิริโฉม. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการนิเทศภายในโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (2548). *ระบบสารสนเทศ (Information system)*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.nectec.or.th/courseware/computer/comp-using/0119.html

โศรดา แผ้วภักดี. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เรื่องการจัดกิจกรรมเกมการศึกษาสำหรับครูปฐมวัย*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

สมชาติ กิจยรรยง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2539). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมพงษ์ จิตระดับ. (2547). *เสียงบ่นของผู้บริหาร ศธ.ระดับกลาง.* สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=14186

สมพร สุขะ. (2545). *การพัฒนารูปแบบของเว็บเพจเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2543).สืบค้นเมื่อ 24 มิถุนายน 2547, จาก http: //www.moe.go.th/main2/article/article-somsak/article-somsak01.htm

----------. (2544). สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2547, จาก http: //www.moe.go.th/main2/article/article-somsak/article-somsak08.htm

----------. (2545) ความสงสัยในการเดินหน้าปฏิรูปการศึกษา . สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2545, จาก http: //www.moe.go.th/main2/article/article-somsak/article-somsak09.htm

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2547). สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2547, จาก http: //www.moe.go.th /main2/article/article-somsak/article-somsak02.htm

สมศรี ทองนุช. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะความเป็นคนทันสมัยด้านจิตใจ สำหรับนักศึกษาสาขาครุศาสตร์ของสถาบันราชภัฏ*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สรวงสุดา สายสีสด. (2544). *การสร้างและพัฒนาบทเรียนออนไลน์วิชาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)*, สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2547 จาก http: //www.thaiedresearch.org/result/result.php?id=6473

สถาบันเด็กมูลนิธิเด็ก. (2548). *ระบบสารสนเทศครอบครัวศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.childthai.org/cic/c006.htm

สถาบันวิจัยประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล. (2547). *ศัพท์ทานุกรมการวิจัยทางประชากรและสังคม*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จากttp: //www.popterms.mahidol.ac.th /popterms/showmean.php?id=i00138

สำเริง ยิ่งถาวรสุข. (2548).*ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRIS.)* สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.e-hrit.com/article_index.asp?id=050034

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2548). *การจัดทำแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงานกรมป้องกันภัยบรรเทาสาธารณภัย.*สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2548, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news /index1.php?id=548

สุรสิทธิ์ วรรณไกรโรจน์. (2548). *e-learning* .สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2548, จาก http: //internet. se-ed.com/content/IN60/IN60_49.asp

สงบ บุญมาก. (2542). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับสุริยุปราคาสำหรับครูประถมศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สนั่น คะรัมย์. (2543). *ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนต่อการดำเนินงานประชาคมสุขภาพตำบล*. ปริญญานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สัญชัย พัฒนสิทธิ์. (2545). *การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนจ่าอากาศ.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2523). *การพัฒนาชุมชน.* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สิริกร มณีรินทร์. (2545).*วอนครูยอมรับแบ่ง 175 เขต*.สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2545, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=690

สุณี ผลดีเยี่ยม. (2543). *เอกสารประกอบการบรรยาย ในการอบรมหลักสูตรการวิจัยทางทันตสาธารณสุข จังหวัดแพร่ ปี พ ศ.2543-2544.* สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2548, จาก http: //www.anamai.moph.go.th/dental/wichakan/dphResearch.htm2

สุริยา เหมตะศิลป. (2537). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการพัฒนาหลักสูตรแบบมีฐานมาจากระดับโรงเรียน สำหรับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2546).สืบค้นเมื่อ 20 ธันวาคม 2547, จาก http: //db.onec.go. th/thaied_news/index1.php?id=10530

สุวรรณ พิณตานนท์. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง*. ปริญญานิพนธ์ทยาศาตร์ดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวรรณ หมื่นตาบุตร. (2540). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงในโรงเรียนประถมศึกษาศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ. (2545). *วอนครูยอมรับแบ่ง 175 เขต*. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2545, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=690

สุพจน์ เทพสุวรรณ. (2547). *การศึกษากระบวนทัศน์การปฏิบัติราชการภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545: ศึกษากรณีสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 2*. ปริญญานิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

เสกสรร สายสีสด. (2545). *การพัฒนารูปแบบระบบการเรียนการสอนโดยใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับสถาบันราชภัฏ.* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2539). *ทฤษฎีการวัดผลและประเมินผลการศึกษา (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามศึกษา จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). *ชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการบริหารงาน: การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดวิชาที่ 2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.* กรุงเทพฯ: อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป จำกัด.

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้ตรวจราชการของกระทรวงในระดับเขตพื้นที่การศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. อัดสำเนา.

----------. (2547). สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2547, จาก http: //evaluation.obec.go.th/group_area.htm.

----------. (2548). สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2548, จาก http: //evaluation.obec.go.th/study_dev_edarea.htm

สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2547, จาก http: /db.onec.go.th/thaied_news/index1. php?id=8914

----------. (2547).สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=15276

องอาจ พงษ์พิสุทธิ์บุบผา. (2541). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตรสำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.).* ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อดิศัย โพธารามิก. (2547).สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=17068

----------. (2547). สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=17057

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. (2543). *" INTERNET& SCHOOLNET กับการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษาไทย ".* สืบค้นเมื่อ 18 ตุลาคม 2544, จาก http: // www.schoolnet.nectech.or.th

อนุช อาภาภิรม. (2547). *ทิศทางการศึกษาไทย ยังโต้มรสุมระลอกใหญ่.* สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2547, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news/index1.php?id=14043

อภิชาติ เลนะนันท์. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้นด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา: กรณีศึกษาจังหวัดราชบุรี.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

อมรวิชช์ นาครทรรพ. (2548). *วอน "ทักษิณ" ส่งคนรู้จริงบริหารศธ. ชี้4ปีผ่านมีแต่อ่อนหัด/ปัญหาครู-เด็กเพียบ ".*สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2548 , จาก http: //db.onec.go.th /thaied_news/index1.php?id=21332

อัจริยา วัชราวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อัจริยา วัชราวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์.* ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เอกกมล อ่อนศรี. (2544). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรชุมชน*. ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อรพินท์ สพโชคชัย. (2544). *ปฏิรูปราชการเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน (Public Sector Reform to Eradicate Poverty)*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2548.จาก http: //www.info.tdri.or. th/library/quarterly/white-pp/wb20.htm.

Anderson, Terry. (1994). *"Using the Internet for Distance education delivery and professional development."* OPEN praxis. Vol.2: 8 -11.

Aston, Mike. (1995). *The Internet for Teacher*. IDG Book Worldwide., Inc: 335.

Bard, William. (1995). The Internet for Teacher. IDG Book Worldwide, Inc: 335.

Beauchamp, George A. (1981). *Curriculum Theory*. 4th ed. Itasca, Illinois: F.E. Peacock.

Borg, Mark Beaudine. (1998, Oct.). "The Impact of Training in the Health Realization / Community Empowerment Model on Effective States of Psychological Distress and Well-Being, " . Dissertation Abstracts International. Ph.D.(Psychology). Los Angeles: California School of Professional.(Psychology) Available : *UMI: Dissertation Abstracts International* (DAI-B 59/04, p.1911)

Borg, Walter R. & Meredith, Gall D. (1989). *Educational Research*. 5 th ed. New York: Longman.

Brun, Judy K. (1997, Sep). Leadership Development Curriculum for Family and Consumers Sciences Undergraduates.*Dissertation Ph.D.(Guidance& Counseling).* Iowa: State University: available: *UMI: Dissertation Abstracts (DAI-A 58/03, p.728)*

Brown, Danielj. (1990).*Decentralization and School Based Management*.New York: the Falmer Prees.

Byars, Lloyd L; Rue, Leslie W. (1994). *Human Resource Management*. 4th ed. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Casey, Jean M. (1994). *TeacherNet: Student Teacher Travel the Information Highway*. [CR-ROM] Silver Platter File: Eric item: ED 500403.

Charmonman, Srisakdi. (1994). "Present & Future State of the Internet."*International Journal of Computer and Engineering Management. Vol.2 No.3: 1-89.*

Connelly, F.M. and O. Lantz. (1985). *“Curriculum, Definitions of, ” in The International Encyclopedia of Education.* Oxford: Pergamon Press.

Chen, Su-Chang. (1995). *A Case Study of Training Curriculum for Enterprise' s Freshman*. Available: http: //www.eecs.kumamoto-u.ac.jp/ITHETO 1/proc/003.fdf.

Day, Roger. (1995*)*."Internet Connections to Mathematics Education." *Journal of Computers in Mathematics and Science Teaching*. Vol. 41 No.1/2: 147-156.

DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1999). *Human Resource Management*. 6th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Fisher, Cynthia D., Schoenfeldt, Lyle F. & Shaw, James B. (1996). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin.

Fuller, Jill. & Krockover, H. Gerald. (1995). "Using Computer File Servers to Manage College Course for the Twenty-first Century." *Journal of Computers in Mathematics And Science Teaching. Vol.14.No.1/2: 93-118.*

Gannon, Babara Kellogg. (1998, Nov.). A Curriculum in Psychology for Managers: Educating Leaders for the New Millennium" . Dissertation*. Ph.D.(Psychology).* Massachusetts School of Professional Psychology: Available: *UMI: Dissertation Abstracts (DAI-A 59/05, p.1446)*

Husen, Torster and T. Neville Postlethwaite. (1985).*The International Encyclopedia of Education Research and Studies*.Volume 3 New York: Pergamon Press Inc,

James and others. (1984).*Fundamentals of Management*.4thed.Texas: Business Publications, Inc.

Kemp, Jerrold E. (1985). *The Instructional Design Process*. New York: Harper& Row.

Knowles, M.S. (1978). *The Adult Learner: A neglected Species.*. 2nd ed. Houston Texas: Gulf publishing Co.

Kotter, John p. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Krohn, Debra Anne. (1999, Feb.). "An Ethno cultural Training Model for Graduate- Level School Psychology Students Working with Families of Children with Developmental Disabilities: A pilot Study" . Dissertation*. Ph.D.(Psychology).* New Jersey: The State University of New Jersey. Available: *UMI: Dissertation Abstracts (DAI-A 59/08, p.2826)*

Krug, Edward A. (1957). *Curriculum Planning*. New York: Harper & Row.

Laquey, Tracy. (1995). *The Internet Companion*. Addison-Wesley Publishing Company USA.

Leslie. Rae. (1998). *Using People Skills in Training and Development*. London: Kogan Page Limited.

Lewins, Atrhur J. and Meil Alice. (1972). *Supervision for Improved Instruction New Challenges, New responses*. Belmont, California: Wadworth Publishing.

Meatz, Materne and Quleti. (1987). Training for Deceratralized Planning: Lessons form Experience. Rome: FAO.

Morphet and others. (1974). *Educational Organization and Administration. Concepts.Practices and Issuses*. 3rd ed.New Jersey: prentice Hall, Inc.

Notare, Andrea. (1997). "Design and Implementation of A Community Leadership Development Curriculum and Assessment Model" . *Dissertation Ed.D.(Curriculum and Instruction).* Temple University: Available: *UMI: Dissertation Abstracts (DAI-A 58/06, p.2027, Dec.1997)*

Oliva, Peter F. (1988). *Development the Curriculum*. 2nd ed. Glenview, Illinois: Scott Foresman.

Peter, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row Publishers.

Pont, Tong. (1995) *Investing in Training and development.* London: Kogan page Limited.

Rabin, Jack. & others. (1995). *Handbook of Public personnel Administration*. New York: Marcel Dekker, Inc.

Regan, William B. and Gane D. Shephard. (1977). *Modern Elementary Curriculum*. New York: Holt and Winston.

Russette, James. (1995). "Using Telecommunications with Preservice Teachers." *Journal of Computer in Mathematics and Science Teaching.* Vol.14, No.1/2: 65-76.

Saylor, John Galen, William M. Alexander and Arthur J. Lewis. (1981). *Curriculum Planning for Better Teaching and Learning*. 4th ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Singer, Marc G. (1990). *Human Resource Management*. New York: PWS-Kent.

Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.

Stone, Raymond J. (1998). *Human Resource Management*. 3rd ed. Singapore: Jacaranda Wiley LTD.

Stone, Raymond J. (1998). *Human Resource Management*. 3rd ed. Singapore: Jacaranda Wiley LTD.

Tsang, K.K., Curtis. (1994). "An Object Oriented Intelligent Tutoring System Through Internet." *International Journal of Computer and Engineering Management*. Vol.2 No.3: 77-81.

Trump, J. Lloyd and Delmas E. Miller. (1968). *Secondary School Curriculum Improvement.* Boston: Allyn and Bacon.

Tyler, Raph W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The University of Chicago Press.

Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Harcourt Brace & World.

Turrell, M. (1980). *Training Analysis: A Guide to Recognizing Training Needs. Plymouth*: Macdonald & Evans.

Westover, Betsey Corral. (1994). "Qualitative Evaluation A Course Designed to Train Professional Psychology Graduate Students A Group Leaders". Dissertation. Psy.d. (Psychology). New Jersey: The state University of new Jersey. Available: *UM; Dissertation Abstracts* (DAI-A 55/06, p-, 1511, Dec. 1994).

Wilson, Joesb. (1995). *Applying Successful Training Techniques.* London: Kogan page Limited.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก. หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ภาคผนวก ข. กระทู้คำถามที่ใช้ในการระดมความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ภาคผนวก ค. แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ภาคผนวก ง. แบบประเมินเว็บไซต์ **http: //www.ed-zone.net**

ภาคผนวก จ. แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

ภาคผนวก ฉ. ภาพแสดงรายละเอียดของเว็บไซต์ **http: //www.ed-zone.net**

ภาคผนวก ช. แบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม

ภาคผนวก ซ. แบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรม
การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

หลักการและเหตุผล…….……. 1
จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม……..……. 2
โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม…….....……..…..…….. 2
วิธีดำเนินการฝึกอบรม. .....……..……..…..……... 3
การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม…….. 3
หน่วยที่ 1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ……..……..…… .. 4
หน่วยที่ 2 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน ……..…….....…. 10
หน่วยที่ 3 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา……..……..…..… 16
หน่วยที่ 4 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน …..…….…… 19
หน่วยที่ 5 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ ……..…….…… 25
หน่วยที่ 6 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง ……..…… 28
หน่วยที่ 7 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก……. 34
หน่วยที่ 8 การเน้นภายนอก …….…… 37
หน่วยที่ 9 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง ……..…… 41
หน่วยที่ 10 การตัดสินใจรวดเร็ว ……..…… 48
หน่วยที่ 11 การเปิดเผยและจริงใจ ……..…… 53
หน่วยที่ 12 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก ……..…… 56
บรรณานุกรม…….……..…… 93

หลักสูตรฝึกอบรม
การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

หลักการและเหตุผล

ในการปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการได้จัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

ภายหลังจากได้กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้นมาพบว่า การดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านวัฒนธรรมองค์การ และในด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการกระจายอำนาจ การขาดความเป็นอิสระ ไม่มีความเข้มแข็ง ไม่มีความมั่นใจในอำนาจหน้าที่ของตนเอง ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ขาดความตระหนักและความรับผิดชอบต่องานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่แท้จริง จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคที่เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่สามารถบริหารงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องยากที่จะปฏิรูปการศึกษาให้มีคุณภาพสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ ดังนั้นการทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งโดยเร็ว

จากแนวคิดในการพัฒนาองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของ จอห์น พี คอทเทอร์ (John P. Kotter) ซึ่งได้เสนอแนวคิดว่าองค์การจะประสบความสำเร็จ (Success organization) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญ 12 ประการ ได้แก่ 1) การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) 2) การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) 3) ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency) 4) การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน (No unnecessary interdependence) 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (create and communicate vision) 6) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) 7) การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก (Offer management training and support systems to many people) 8) การเน้นภายนอก (Externally oriented) 9) การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-

based empowerment) 10) การตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions) 11) การเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) 12) การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant) โดย จอห์น พี คอทเทอร์ ได้ให้แนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านวัฒนธรรม ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ต้องไม่เป็นแบบราชการ กฎระเบียบ และพนักงานมีจำนวนน้อย มีน้อยระดับ การจัดองค์การโดยคาดหวังว่าฝ่ายจัดการจะเป็นฝ่ายนำส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่า จะเป็นฝ่ายจัดการ ลักษณะถูกกำหนดโดยนโยบายและกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ลูกค้าเท่านั้น 2) ด้านระบบ (Systems) ต้องอาศัยระบบสารสนเทศด้านผลการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยเฉพาะการจัดหาข้อมูลด้านลูกค้า กระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง เสนอให้มีการฝึกอบรมทางการบริหารจัดการและระบบสนับสนุนแก่พนักงานจำนวนมาก และ 3) ด้านวัฒนธรรม (Culture) จะต้องเน้นภายนอก มีการมอบอำนาจ การตัดสินใจรวดเร็ว เปิดเผยและจริงใจ และทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก จากแนวคิดในการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การดังกล่าว จึงได้มีการนำมาใช้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้กับบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้สนใจ โดยการประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการพัฒนาบุคลากรและสำนักงานเขตพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งปฏิบัติภารกิจการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด เนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมนี้สามารถดำเนินการได้สะดวก รวดเร็ว ครอบคลุมในทุกพื้นที่ ลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ตอบสนองความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล และไม่ส่งผลกระทบต่อภารกิจประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถตอบสนองเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษาของชาติให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างแท้จริง

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

1. เพื่อพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. เพื่อพัฒนารูปแบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเข้มแข็ง

โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างหลักสูตรของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 3 หน่วยดังนี้

หน่วยที่ 1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

- การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

หน่วยที่ 2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

หน่วยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การเน้นภายนอก

3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว

3.4 การเปิดเผยและจริงใจ

3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

วิธีดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมใช้รูปแบบการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบออนไลน์บนเว็บไซต์ http: //www.ed-zone.net ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอด 24 ชั่วโมง

การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งนี้มีการวัดความรู้ความเข้าใจ ในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้แบบทดสอบวัดผลฤทธิ์เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการพัฒนาความเข้มแข็ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องดำเนินการ ทดสอบความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมด้วยตนเอง โดยต้องมีคะแนนการทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรมไม่ต่ำกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ จึงจะผ่านเกณฑ์การฝึกอบรม

หน่วยที่ 1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ แนวคิดของโครงสร้างแบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ จุดอ่อนของโครงสร้างดังกล่าว กับแนวคิดโครงสร้างไม่เป็นแบบราชการ ตามแนวคิดของจอห์น พี คอทเทอร์ ที่จะทำให้องค์การมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ และมีความเข้มแข็ง

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

1. อธิบายแนวคิดของโครงสร้างแบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ ได้
2. อธิบายแนวคิดโครงสร้างไม่เป็นแบบราชการ ตามแนวคิดของจอห์น พี คอทเทอร์ ได้
3. เปรียบเทียบแนวคิดของโครงสร้างแบบราชการของ แมกซ์ เวเบอร์ กับโครงสร้างไม่เป็นแบบราชการ ตามแนวคิดของจอห์น พี คอทเทอร์ ได้

เนื้อหาสาระ

หน่วยที่ 1 โครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ดังนี้

การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ
(Nonbureaucratic)

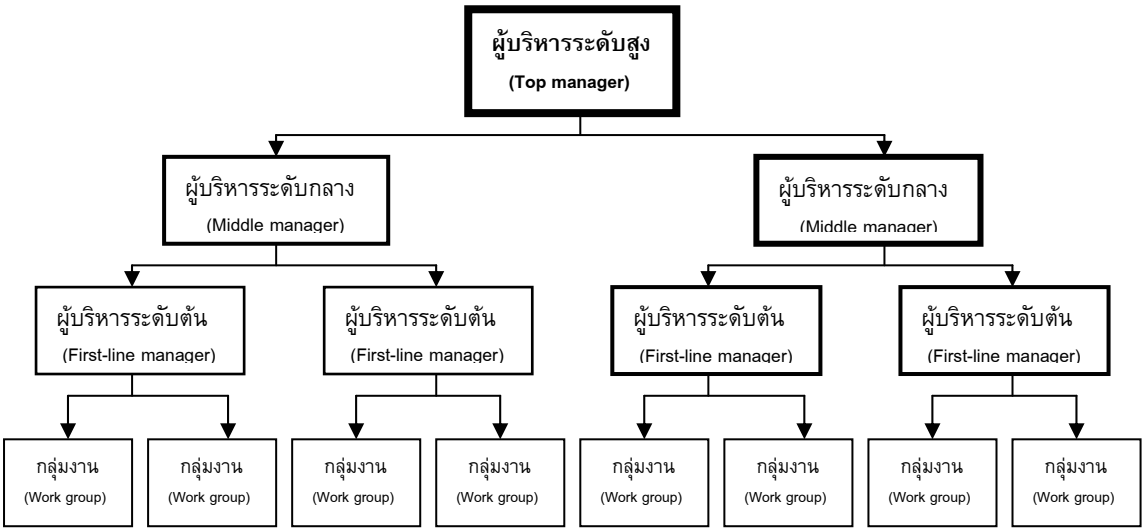
ระบบราชการของสังคมไทยพัฒนามาจากรากฐานความคิดของระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวความคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ ดังนี้

1. กฎ (Rules) เป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ กฎสามารถทำให้องค์การมีระเบียบวินัยมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ การที่พนักงานทุกคนยึดมั่นในกฎระเบียบ จะทำให้เกิดการกระทำที่มีขั้นตอนและการปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีความมั่นคง แต่อาจไม่คำนึงถึงความต้องการส่วนตัวของผู้บริหารหรือพนักงาน

2. ไม่ยึดตัวบุคคล (impersonality) การยึดมั่นในกฎระเบียบ (Rule) จะนำไปสู่การไม่ยึดตัวบุคคลซึ่งในที่นี้พนักงานทุกคนจะถูกประเมินว่า ปฏิบัติงานตามกฎและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ ยอดขาย และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on investment: ROI) การไม่ยึดตัวบุคคลนี้จะมีความหมายในเชิงลบ ซึ่ง Weber เชื่อว่าจะเกิดความยุติธรรมสำหรับพนักงานทุกคน กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับสูงจะไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการพิจารณาหรือประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)

3. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) เป็นกระบวนการของการแบ่งแยกหน้าที่เพื่อให้เกิดความชัดเจนงานที่มีลักษณะเฉพาะจะทำให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานจะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามลักษณะของงานและความชำนาญของบุคคล (Personal expertise) สำหรับพนักงานที่ยังไม่มีทักษะจะได้รับการมอบหมายงานที่สามารถเรียนรู้และปฏิบัติได้ง่าย

4. โครงสร้างแบบลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical structure) โครงสร้างของลำดับขั้นสายการบังคับบัญชาในองค์การสามารถแสดงได้เป็นรูปแบบปิรามิด (pyramid-shaped) ตำแหน่งของงานในโครงสร้างตามลำดับขั้นนี้จะขึ้นอยู่กับจำนวนของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนี้จะเพิ่มขึ้นเมื่ออยู่ในตำแหน่งที่สูง ส่วนตำแหน่งที่อยู่ในระดับล่างนั้นจะถูกควบคุมและสั่งการโดยผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่า การกำหนดลำดับขั้นสายการบังคับบัญชามีการกำหนดอย่างชัดเจนว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในส่วนใด และมีความสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่นๆ อย่างไร



แผนภูมิแสดงโครงสร้างองค์การแบบลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา

(Hierarchical organization structure)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545) หน้า 66.

5. โครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ (Authority structure) จะเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ (Rule) การไม่ยึดตัวบุคคล (Impersonality) การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) และโครงสร้างตามลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical structure) ซึ่งจะเป็นการกำหนดว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญภายในองค์การ

6. ข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว (Lifelong career commitment) ในระบบการบริหารจัดการแบบราชการนั้นจะมีลักษณะการจ้างงานระยะยาว ซึ่งพนักงานจะสามารถทำงานในบริษัทได้ตลอดชีวิตในองค์การแบบดั้งเดิม เช่น องค์การของญี่ปุ่นและเกาหลี จะมีการจ้างคนงานโดยคาดหวังว่า

พนักงานจะมีการปฏิบัติงานในระยะยาวและจะสามารถมีความเจริญก้าวหน้าได้ โดยทั่วไปแล้วข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาวนี้จะหมายถึงความมั่นคงในงานซึ่งสามารถรับประกันได้ว่า พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้เท่าที่จะพอใจ โดยในการจ้างงานนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของพนักงานด้วย ได้แก่ ระดับของการศึกษา และประสบการณ์ ในการจ้างงานนั้นจำเป็นต้องพิจารณาคุณสมบัติของพนักงานมากกว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ (patronage) ซึ่งองค์การจะใช้ความมั่นคงของงาน (Job security) การครอบครองตำแหน่งหน้าที่ (Tenure) การขึ้นเงินเดือนเป็นลำดับขั้น (step-by-step salary increase) และการให้เงินบำนาญซึ่งถือเป็นหลักประกันให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมีการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) พนักงานจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งเมื่อได้พิสูจน์ถึงความสามารถที่ตนเองมีอยู่ว่าเพียงพอสำหรับตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นหรือไม่ การกำหนดระดับในองค์การนั้น จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านองค์การแบบระบบราชการมักจะมีการทดสอบข้อเขียนและการสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการแบ่งระดับชั้นของการบังคับบัญชาซึ่งระดับของการศึกษาและประสบการณ์การทำงานนั้นจะสามารถใช้ในการกำหนดช่วงระดับของงานการบริหารจัดการด้วย

7. ความมีเหตุผล (Rationality) เป็นลักษณะของการบริหารจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucratic management) ลำดับสุดท้าย ซึ่งผู้บริหารที่มีเหตุผลนั้นจะเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารในระบบการบริหารจัดการแบบราชการนี้จะใช้หลักการตัดสินใจแบบมีเหตุผลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการตัดสินใจเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ สำหรับกิจกรรมที่มีเป้าหมายเฉพาะเจาะจงนั้นองค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยทั่วไปจำเป็นต้องใช้วัตถุประสงค์ขององค์การในการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะสำหรับงานส่วนที่มีลักษณะเฉพาะ

ที่ผ่านมาพบว่าระบบราชการมีข้อจำกัดและข้อเสียของระบบราชการ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กฎระเบียบที่เข้มงวดและความล่าช้า (Rigid rule and red tape) การยึดมั่นในกฎระเบียบและหน้าที่ประจำของพนักงานในองค์การนั้นมีมากเกินไป การทำงานจะอยู่ในห้องเล็ก ๆ ทำให้ขาดอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ ขณะเดียวกันทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่ำ การหมุนเวียนของพนักงานมีสูง งานไม่มีคุณภาพทำให้เสียเวลาและเงินในการจ้างงาน

2. การปกป้องอำนาจหน้าที่ (Protection of authorities) องค์การแบบราชการอาจกระตุ้นให้ผู้บริหารปฏิบัติงาน ณ ระดับที่การเพิ่มผลผลิตต่ำที่สุดในขณะที่มีการคุ้มครองและขยายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหาร เช่น การกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจะมุ่งให้ความมั่นคงกับผู้ดำรงตำแหน่งอยู่เดิมได้นานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากผู้กำหนดกฎระเบียบนี้ขึ้นคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารอยู่ในขณะนั้น

3. การตัดสินใจเป็นไปอย่างล่าช้า (Slow decision making) ในองค์การที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อนจำเป็นต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ ซึ่งองค์การที่บริหารจัดการแบบราชการนั้นจะมีกระบวนการและกฎเกณฑ์ที่มากกว่าที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากใช้เวลาในการตัดสินใจ

นาน เพราะการตัดสินใจจำเป็นต้องพิจารณาเป็นลำดับขั้น หากการตัดสินใจในระดับใดระดับหนึ่งช้าไปจะทำให้การตัดสินใจในระดับอื่น ๆ ช้าตามไปด้วย ซึ่งอาจทำให้องค์การประสบปัญหาได้

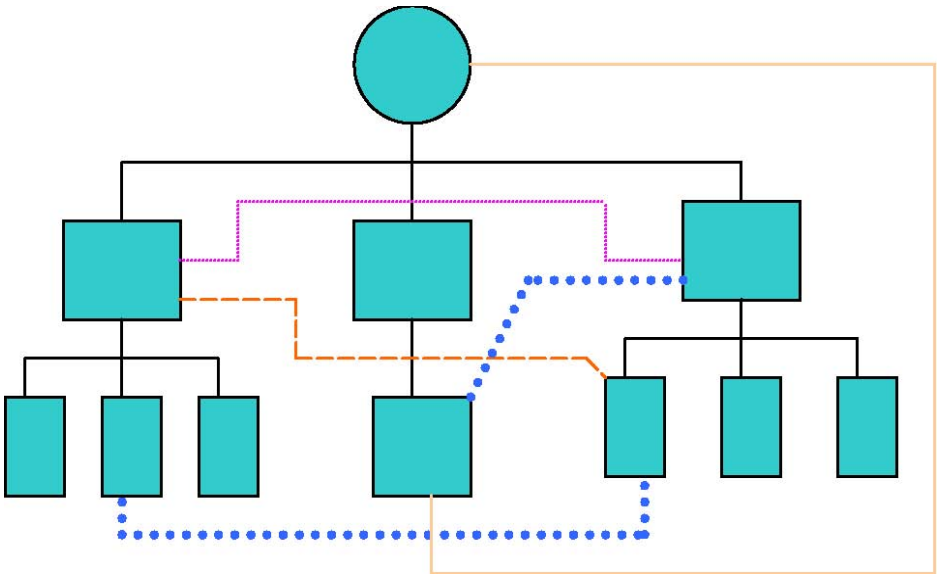
4. ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Incompatibility with changing technology) เทคโนโลยีระดับสูงอาจไม่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการในระบบราชการเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บริษัทแห่งหนึ่งมีนโยบายสั่งซื้อคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำบัญชีแทนเพื่อลดจำนวนพนักงานบัญชีลง ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่พอใจและเกิดการต่อต้านได้ ดังนั้นวิธีการแบบราชการนี้อาจไม่เหมาะสมเพราะเป็นงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อค้นคว้าวิจัยตลอดเวลา

5. ต่อต้านคุณค่าของความเป็นมืออาชีพ (Incompatibility with professional Values) ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในระบบราชการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ และคุณค่าของความเป็นมืออาชีพอาจวัดที่ความรู้ การทำงานที่อยู่ในองค์การเป็นเวลานาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านผู้เชี่ยวชาญอาจไม่มีความจำเป็นในการบริหารจัดการแบบราชการ เนื่องจากมีการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นซึ่งผู้ที่เป็นมืออาชีพนี้ควรมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับความสามารถส่วนตัวและความรู้ทางเทคนิค

6. ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแต่ละช่วงเวลาที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป หลักการที่สำคัญของระบบราชการโดยทั่วไปมักจะมีความเป็นทางการ มีการกำหนดตำแหน่งและขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งหลักการเหล่านี้จะช่วยทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมไม่มีความเปลี่ยนแปลงมากและเป้าหมายมีไม่มาก แต่ถ้าองค์การเผชิญกับสถานการณ์เป้าหมายหรือความต้องการที่แตกต่างกันแล้ว โครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการมากจะกลายเป็นอุปสรรคต่อองค์การแทน เพราะไม่มีความยืดหยุ่นจึงไม่สามารถตอบสนองต่อจุดประสงค์และโครงสร้างที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

จอท์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีโครงสร้าง (Structure) ไม่เป็นแบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. โครงสร้างการบังคับบัญชาองค์การมีโครงสร้างตามแนวนอน (Flat organization) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง สั้น มีน้อยระดับ มีขนาดเล็ก กะทัดรัด และเหมาะสมกับภารกิจหลัก เพื่อช่วยทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง



แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ (Less structure organization)

ที่มา: พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548) หน้า 31.

2. การจัดองค์การโดยการให้ฝ่ายบริหารจะเป็นฝ่ายนำ (Leading) ไม่ใช่การจัดการส่วนพนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ ซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

3. ลักษณะองค์การถูกกำหนดตามนโยบายโดยมุ่งสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าให้มากที่สุด และกระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด ซึ่งจำเป็นสำหรับการให้บริการแก่ผู้รับบริการเท่านั้น

4. กฎระเบียบมีความยืดหยุ่นเน้นประสิทธิผลของงานเป็นที่ตั้ง

5. พนักงานมีจำนวนน้อย เน้นตัวบุคคลมากกว่ากฎระเบียบ พนักงานสามารถดำเนินการภารกิจให้เสร็จสิ้นได้ภายในคน ๆ เดียว

6. ข้อผูกมัดด้านอาชีพและค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความสามารถ

องค์การที่มีการควบคุมอย่างเคร่งครัดมักจะทำลายความเป็นผู้นำอยู่เสมอ เนื่องจากไม่ยอมให้แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น เปลี่ยนแปลง หรือทดลองปฏิบัติ ในระบบราชการที่ยึดติดกับระเบียบจะทำให้ขาดตัวแบบบทบาท (Role model) ในการสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำ เนื่องจากบุคคลอาจจะถูกลงโทษถ้าทำเกินหน้าที่ หรือทำสิ่งที่ท้าทายผิดกฎระเบียบ ในองค์การแบบนี้จึงมีแนวโน้มที่จะกดดันบุคคลที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำ และสอนพนักงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบราชการ (Bureaucratic management) คือรับฟังและปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

(Performance information systems)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems)

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายรูปแบบการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

หน่วยที่ 2 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ ดังนี้

การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

(Performance information systems)

การบริหารองค์การในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญอย่างสูงกับทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และทรัพยากรทางการเงินในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ แต่สิ่งที่มีความจำเป็นและต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไปด้วยคือทรัพยากรข้อมูล การบริหารจัดการที่ต้องการใช้ทรัพยากรข้อมูลที่สำคัญได้แก่ คือ

1. การวางแผน (Planning) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและความสามารถขององค์การ

2. การนำ (Leading) ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากการป้อนกลับของพนักงานมาสู่เป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการติดต่อสื่อสาร

โครงสร้างองค์การ และข้อมูลมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดองค์การต้องออกแบบโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมให้สอดคล้องกับการเคลื่อนย้ายข้อมูล การเคลื่อนย้ายของข้อมูลที่ไม่ดี และผู้บริหารไม่สามารถบรรลุประสิทธิผลของข้อมูลเป็นปัญหาสำคัญที่สุดขององค์การ ข้อมูลที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด ความเข้มแข็ง และความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เงื่อนไขทางด้านกฎหมาย และเทคโนโลยีใหม่

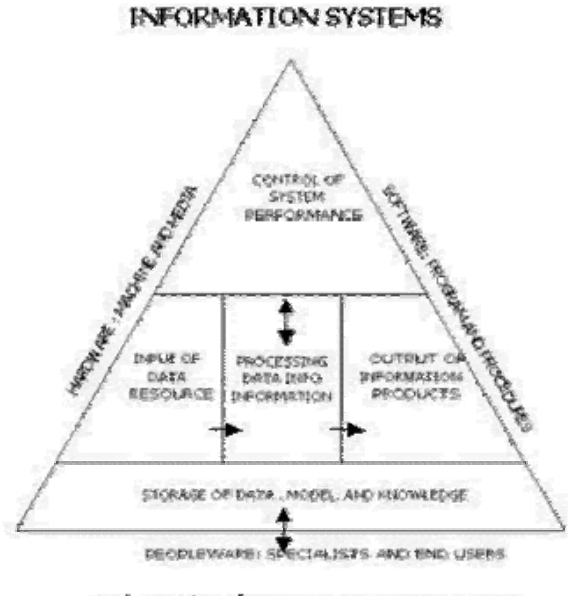
ระบบสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการในการจัดเก็บและใช้ข้อมูลที่เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. Hardware, Software, Peopleware เป็นทรัพยากรขั้นแรกที่จะทำให้การประมวลผลในระบบสารสนเทศ ประสบผลสำเร็จ

2. Data ข้อมูลที่จะนำมาเปลี่ยนแปลงให้เป็นสารสนเทศด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ ในระบบสารสนเทศ

3. การประมวลผลสารสนเทศ ประกอบด้วยระบบพื้นฐานในการทำงานได้แก่ ข้อมูลนำเข้า (input) การประมวลผล (processing) ผลลัพธ์ (output) การจัดเก็บ (storage) และ การควบคุม (control)



ส่วนประกอบของระบบสารสนเทศ

ที่มา: พณิชยการลานนาเชียงใหม่. (2548) หน้า 4.

การทำให้ระบบสารสนเทศที่จะจัดทำขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อความต้องการสารสนเทศมากที่สุดนั้นเราเรียกขั้นตอนนี้ว่า "วัฏจักรพัฒนาระบบงาน" วัฏจักรพัฒนาระบบงานหมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาระบบสารสนเทศ วัฏจักรพัฒนาระบบงานจะแบ่งเป็น phase หรือขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความเหมาะสม (Feasibility study)

การวิเคราะห์ความเหมาะสมในการจัดหาหรือพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นควรใช้ทีมงานหรือนักวิเคราะห์ระบบที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการพัฒนาระบบสารสนเทศมามากพอสมควร ระบบที่จะนำมาศึกษาความเหมาะสมนั้นมีอยู่ 2 ประเภท ประเภทแรกคือระบบที่อยู่ในแผนงานของหน่วยงานอยู่แล้ว ระบบอีกประเภทหนึ่งก็คือระบบที่ได้รับการร้องขอจากผู้ใช้ นักวิเคราะห์ระบบจะต้องศึกษาว่าผู้บริหารต้องการให้ศึกษาอะไร เป็นระบบที่อยู่ในแผน หรือเป็นระบบที่ได้รับคำร้องขอ คำร้องขอนั้นคืออะไรผู้ใช้ต้องการให้ทำอะไร ระบบที่ให้ศึกษานั้นเป็นระบบของแผนกใดใครคือกลุ่มผู้ใช้ของระบบนั้น เหตุใดจึงมีการขอให้ดำเนินการ ระบบนั้นใหญ่โตกว้างขวางแค่ไหนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับใครบ้าง เกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้างนักวิเคราะห์ต้องนำแผนงาน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาพิจารณาให้เข้าใจ เมื่อเห็นภาพรวมแล้วนักวิเคราะห์ก็เริ่มศึกษาความเหมาะสมโดยแยกออกมาเป็น 3 ด้าน คือ

1. พิจารณาความเหมาะสมด้านเทคนิค คือ ดูว่าระบบสารสนเทศที่จะต้องสร้างขึ้นนี้ต้องใช้เทคโนโลยีอะไรบ้าง เทคโนโลยีนั้นมีจำหน่ายหรือไม่ จะจัดหามาใช้ได้หรือไม่

2. พิจารณาความเหมาะสมด้านการใช้ เป็นการพิจารณาที่ต่อเนื่องจากด้านเทคนิค คือพิจารณาว่าถ้าจัดทำขึ้นแล้วจะมีผู้สนใจใช้หรือเปล่า หากผู้ใช้ไม่เห็นความจำเป็นที่ต้องใช้ระบบ หรือผู้ใช้ไม่ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพราะไม่มีงบประมาณ

3. พิจารณาความเหมาะสมด้านเศรษฐกิจ อีกนัยหนึ่งคือดูว่าหากลงทุนจัดหาหรือพัฒนาระบบแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) ในขั้นตอนนี้มีสิ่งที่จะต้องทำ 4 ประการ คือ

1. ศึกษาความต้องการของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหรือความต้องการระบบ (System requirements)

2. ศึกษาการทำงานของระบบปัจจุบัน (existing system study)

3. จำแนกปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบปัจจุบัน (problem identification)

4. พัฒนาเค้าโครงของระบบงานใหม่ (new system idea and concept)

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบงาน (System Design) การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์เป็นการกำหนดลักษณะการทำงานของระบบงานใหม่ ตามเค้าโครงของระบบที่ได้จัดทำขึ้นแล้ว เริ่มต้นด้วยการพิจารณาว่ามีงานส่วนใดในเค้าโครงที่ควรกำหนดให้เป็นงานคอมพิวเตอร์ และงานส่วนใดบ้างที่จะต้องกำหนดให้ทำด้วยมือสำหรับส่วนที่เป็นงานของคอมพิวเตอร์นั้น ก็จะต้องมีการพิจารณาว่างานนั้นประกอบด้วย ฟังก์ชันหรือรายละเอียดอะไรบ้าง ต้องดำเนินการออกแบบฐานข้อมูล

ออกแบบแฟ้มข้อมูล ออกแบบหน้าจอสำหรับข้อมูล ออกแบบแบบฟอร์มข้อมูล ออกแบบรายงานสำหรับแสดงผลลัพธ์ ออกแบบข้อมูลที่จะใช้ในการทดสอบโปรแกรม และออกแบบหัวข้อสำหรับใช้ฝึกอบรมผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 4 การเขียนโปรแกรม (Programming) เมื่อมีการออกแบบรายละเอียดต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วก็จะเป็นการนำแบบนั้นมาเขียนโปรแกรมที่จะนำไปใช้งานได้เมื่อเขียนโปรแกรมเสร็จแล้ว นักเขียนโปรแกรมก็จะต้องทดสอบโปรแกรมที่เขียนนั้นว่าทำงานถูกต้องหรือไม่ เพราะระบบสารสนเทศหนึ่ง ๆ นั้นมักจะมีโปรแกรมรวมอยู่ด้วยกันหลายโปรแกรม การจะให้ทั้งระบบทำงานได้ถูกต้องจึงจำเป็นจะต้องแน่ใจว่าแต่ละโปรแกรมทำงานถูกต้องก่อนการทดสอบแต่ละโปรแกรมเช่นนี้ เรียกว่า Unit Test การทดสอบโปรแกรมทั้งระบบจึงต้องทดสอบด้วยว่า เมื่อทุกโปรแกรมทำงานได้ถูกต้องแล้วจะยังคงทำงานร่วมกันได้ถูกต้องหรือไม่ เราเรียกการทดสอบเช่นนี้ว่า การทดสอบโปรแกรมรวม หรือ Integration Test การทดสอบโปรแกรมรวมนั้น เน้นที่การตรวจสอบว่าการส่งข้อมูลระหว่างโปรแกรมมีความผิดพลาดหรือไม่ ถึงแม้ว่าโปรแกรมเดี่ยว ๆ จะทำงานถูก แต่การส่งข้อมูลไปใช้งานร่วมกับโปรแกรมอื่นอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายการทดสอบแต่ละโปรแกรมและทดสอบโปรแกรมรวมนี้ ต้องทำไปพร้อมกับการเขียนโปรแกรม

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบระบบ (System Testing) เมื่อจบขั้นตอนการเขียนโปรแกรมแล้วก็จะเริ่มเข้าสู่ขั้นตอนการทดสอบระบบซึ่งเป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง การทดสอบนี้ต่างไปจากการทดสอบโปรแกรมเดี่ยวและโปรแกรมรวมที่ได้อธิบายไปแล้ว กล่าวคือจะเป็นการทดสอบการทำงานทั้งระบบ (System Test) คือจะต้องทดสอบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมและผู้ใช้ระบบไปพร้อมกัน วัตถุประสงค์ในการทดสอบระบบก็เพื่อค้นหาว่าระบบที่ผ่านการพัฒนาแล้ว สามารถทำงานได้จริงหรือไม่ คนสามารถทำงานหรือใช้งานร่วมกับคอมพิวเตอร์ได้หรือไม่ เอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ใช้งานในระบบนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

ขั้นตอนที่ 6 การติดตั้งใช้งานระบบ (Implementation) ขั้นตอนต่อมาก็คือการติดตั้งระบบเพื่อใช้งานคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เหลืออื่นๆ ให้ครบ นำระบบซอฟต์แวร์ลงติดตั้งในเครื่องให้พร้อมทำงานได้ ติดตั้งจัดทำระบบเครือข่ายและทดสอบให้สมบูรณ์ จัดฝึกอบรมผู้ใช้ตามหัวข้อที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การบำรุงรักษาระบบ (System Maintenance) เป็นการซ่อมแซม แก้ไข ปรับปรุงการทำงานของระบบให้ดีขึ้นการบำรุงรักษาระบบนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่สามแบบ คือ

7.1 การแก้ไขที่ผิด หมายถึง การแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดที่ทำงานผิดพลาดในระบบสารสนเทศ

7.2 การดัดแปลง หมายถึง การดัดแปลงซอฟต์แวร์หรือระบบให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อรัฐบาลเปลี่ยนอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มจาก 7% เป็น 10% นั้นบรรดาบริษัทต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนโปรแกรมใหม่ให้สามารถคิดค่าภาษีได้ถูกต้องตามข้อกำหนดใหม่

7.3 การปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ หมายถึง การปรับปรุงระบบซึ่งในขณะที่พัฒนายังไม่ได้จัดทำให้สมบูรณ์มีฟังก์ชันต่าง ๆ ครบถ้วน

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. ระบบงานวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) แสดงให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวของอัตรากำลัง, อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร

2. ระบบงานทะเบียนประวัติ (Central Database) ช่วยในการเก็บข้อมูลด้านประวัติส่วนตัวของบุคลากร ประวัติการทำงาน ฯลฯ ซึ่งระบบอื่นๆ สามารถดึงข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้

3. ระบบการตรวจสอบเวลา (Time Attendance) ระบบจะดึงเวลาจากเครื่องรูดบัตรมาเปรียบเทียบกับตารางเวลาทำงานปกติของพนักงาน แล้วรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นออกมา เช่น การขาดงาน, การมาสาย, การลา, หรือการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

4. ระบบงานด้านการคำนวณเงินเดือน (Payroll) ช่วยในการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และภาษี โดยที่ระบบจะทำการคำนวณอัตโนมัติ

5. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ช่วยในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผล ช่วยในการบันทึก คำนวณผลลัพธ์ และสรุปการประเมินผลของบุคลากรในเรื่องการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

6. ระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development) เป็นระบบที่ช่วยในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

7. ระบบงานสวัสดิการต่างๆ (Welfare) ช่วยในการเก็บบันทึกและบริหารงานข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล, เงินกู้, การเบิกวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

8. ระบบการสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นระบบที่บันทึกข้อมูลการสมัครงาน สามารถสร้างแบบฟอร์มการทดสอบ, แบบฟอร์มสำหรับการสัมภาษณ์งานได้ และเมื่อพนักงานผ่านการคัดเลือกแล้ว ก็สามารถโอนข้อมูลเข้าสู่ระบบรวมได้โดยอัตโนมัติ

จอท์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) โดยเฉพาะระบบสารสนเทศด้านข้อมูลลูกค้าและการกระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ซึ่งการจัดระบบสารสนเทศในการทำงานควรจะประกอบด้วยข้อมูลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน (Financial accounting)
2. ข้อมูลทางด้านลูกค้า (Customers)
3. ข้อมูลคู่แข่งขัน (Competitors)
4. ข้อมูลพนักงาน (Employees)
5. ข้อมูลจำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers)
6. ข้อมูลผู้ถือหุ้น (Shareholders)
7. ข้อมูลการพัฒนาของเทคโนโลยี (Technological developments)
8. ข้อมูลผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial results)

การใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับโดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะ

ลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยข้อมูลข่าวสารเป็นหัวใจของการดำเนินงานธุรกิจในยุคการแข่งขันเสรี การจัดเก็บสารสนเทศจะต้องมีค่าใช้จ่าย องค์การจะต้องใช้ประโยชน์ของสารสนเทศด้านการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องลงทุน โดยคุณสมบัติของสารสนเทศควรมีลักษณะดังนี้

1. ความถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญ หมายถึงข้อมูลที่มีการจัดเก็บรวบรวมจะต้องมีความเชื่อถือได้ ถ้าผู้ใช้ไม่เชื่อถือก็จะทำให้เกิดการเสียหายได้ ผู้ใช้ไม่กล้าอ้างอิงและนำไปใช้ประโยชน์ ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารไม่แม่นยำ อาจเกิดความผิดพลาดได้

2. ต้องทันต่อการใช้งาน การได้มาของสารสนเทศต้องทันต่อความต้องการของผู้ใช้ คือ ระบบต้องตอบสนองผู้ใช้อย่างรวดเร็ว

3. ความสมบูรณ์ต่อการใช้งาน ต้องมีความสมบูรณ์อยู่ในระดับหนึ่งที่ยอมรับได้ความสมบูรณ์ขึ้นอยู่กับการรวบรวมข้อมูลและวิธีการทางปฏิบัติด้วย

4. กระทัดรัดชัดเจน การจัดเก็บต้องให้เหมาะสมกับหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์ จะต้องมีการออกแบบโครงสร้างของระบบตรงกับความต้องการของผู้ใช้เพื่อตอบสนองการดำเนินงานขององค์การได้ จะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

4.1 ใช้งานได้ง่าย

4.2 มีความชัดเจนตรงกับความต้องการ

4.3 มีความถูกต้องเชื่อถือได้

4.4 ทันต่อการใช้งาน

4.5 มีคุณสมบัติเชิงปริมาณเพียงพอกับการใช้

4.6 ยอมรับได้ในทุกระดับ

4.7 ขยายระบบต่อไปในอนาคต

4.8 เป็นระบบที่มีความเป็นอิสระไม่ผูกพันเทคโนโลยี

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 3 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา
(A persistent sense of urgency)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักการขององค์การที่มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา ที่เน้นบนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพอย่างฉับพลัน เพื่อสนับสนุนให้องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายและสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายหลักการหลักการขององค์การที่มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลาได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา
(A persistent sense of urgency)

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 ได้มีวัฒนธรรมขององค์การในการทำงานเกิดขึ้นใหม่ โดยองค์การมีแนวโน้มที่จะทำงานเป็นทีมงาน มีความยืดหยุ่นและมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง การจูงใจพนักงาน การดูแลลูกค้าและคุณภาพของการบริการโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากองค์การภาคธุรกิจและภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันระหว่างองค์การมากขึ้น

การบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจและการดำเนินการ ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและปรับเปลี่ยนการบริการจัดการให้องค์การมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา สามารถตอบสนองต่อลูกค้า และการสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่มีความรวดเร็วและทันเวลา (Speed) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หากละเลยหรือเพิกเฉยไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้ว จะเกิดความเสี่ยงและอาจทำให้องค์การล้มเหลวได้

สภาพแวดล้อมที่เป็นแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ แบ่งออกได้ เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) แรงกดดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบถึงศักย์ภาพของการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ประกอบด้วย

- แรงกดดันทางการเมือง และกฎหมาย (Politicolegal forces)
- แรงกดดันทางเศรษฐกิจ (Economic forces)
- แรงกดดันทางเทคโนโลยี (Technological forces)
- แรงกดดันทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural forces)
- แรงกดดันจากต่างประเทศ (International forces)

1.2 สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task environment) ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การประกอบด้วย

- ลูกค้า (Customers) และผู้ใช้บริการ (Constituents)
- คู่แข่งขัน (Competitors)
- ผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้ขายปัจจัยการผลิต (Supplier)
- ตลาดแรงงาน (Labor supply)
- เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Regulators)
- ผู้ร่วมลงทุน (Partners)

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) เป็นแรงกดดันภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การและการทำงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย

- เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Owners and shareholders)
- คณะกรรมการบริหาร (Board of directors)
- พนักงาน (Employee)
- วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หรือ วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture)
- หน้าที่งานต่าง ๆ (Functions) ขององค์การ
- ระบบการบริหารจัดการ (Management system)
- โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

สภาพแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อองค์การ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งมีผลต่อองค์การและพิจารณาถึงลักษณะของผลกระทบนั้น โดยการพัฒนาเทคนิค วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตีความหมายข้อมูลเพื่อให้สามารถระบุโอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์การได้ เพื่อตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมีโครงสร้างองค์การที่มีอิสระ มีความยืดหยุ่นคล่องตัวโดยปรับตามสภาพแวดล้อม มีกฎเกณฑ์และข้อบังคับเล็กน้อย มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน

จอท์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา หลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จ จะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพอย่างฉับพลัน ผู้บริหารต้องสามารถมองทั้งปัญหา (Problems) โอกาส (Opportunities) และบรรทัดฐาน (Norms) โดยอาศัยระบบสารสนเทศในการทำงาน (Performance information systems) และข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน (Financial accounting) ตลอดจนข้อมูลทางด้านลูกค้า (Customers) คู่แข่งขัน (Competitors) พนักงาน (Employees) ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต (Suppliers)ผู้ถือหุ้น (Shareholders) การพัฒนาของเทคโนโลยี (Technological developments) และผลลัพธ์ทางการเงิน (Financial results)

องค์การจำนวนมากได้ใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับแนวใหม่ (New performance feedback systems) โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น มีการกระจายข้อมูลด้านผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการมุ่งที่การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็วก็เพื่อสนับสนุนให้องค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายและสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 4 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
2.3 การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน
(No unnecessary interdependence)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน(No unnecessary interdependence) เนื่องจากการติดต่อสื่อสารภายในถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะดำเนินงานให้องค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ เพราะถ้าหากเกิดความบกพร่องหรือการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพย่อมทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีปัญหา และอุปสรรคตามมาและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

1. อธิบายหลักการการติดต่อสื่อสารภายในได้
2. อธิบายประโยชน์การติดต่อสื่อสารภายในได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน
(No unnecessary interdependence)

การปฏิบัติงานในองค์การ มีความจำเป็นที่ต้องติดต่อสื่อสารกับคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นได้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของงานที่มีอยู่ รวมทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก การติดต่อสื่อสารคือ การส่งข่าวสารข้อมูล แนวความคิด และความรู้สึก ตลอดจนทัศนคติจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อให้ถึงผู้รับรวดเร็ว เนื้อหาสาระถูกต้อง

ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การมาก ซึ่งจะกล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้ คือ

1. ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยรวดเร็ว เที่ยงตรง และถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำระบบการติดต่อสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ เช่น ระบบอิเลคทรอนิคส์ เป็นต้น จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้องแม้นยำ

2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี การจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดี จะทำให้การดำเนินการเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดในการปฏิบัติงานและลดอันตรายจากการปฏิบัติงานให้น้อยลง

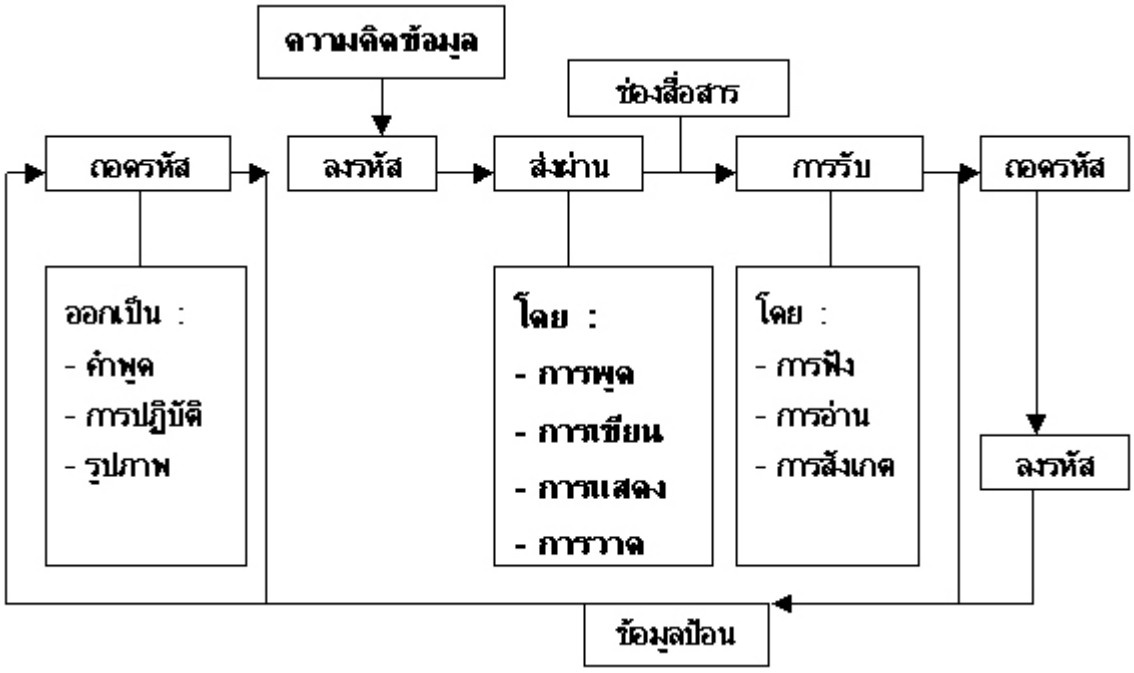
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร การควบคุม เป็นต้น ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อได้มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร

4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ และองค์การเป็นส่วนรวม ขวัญในการปฏิบัติงานย่อมจะดีขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายมีความเข้าใจในองค์การเป็นอย่างดี

5. สามารถเก็บข้อมูล และข่าวสารเป็นหลักฐาน สำหรับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลที่ทันสมัยย่อมเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การมีลักษณะเป็นกระบวนการโดย การแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ติดต่อที่ถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูลโดยวิธีต่าง ๆ ไปยังผู้รับ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถแสดงได้ตามแผนภูมิดังนี้



1. ผู้ติดต่อหรือผู้ส่งข่าว (Sender) เป็นจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสาร คือผู้ติดต่อมีความรู้สึกนึกคิดอยู่ในใจและต้องการถ่ายทอดให้คนอื่นได้เข้าใจความรู้สึกนึกคิดนั้น จึงพยายามแปลความรู้สึกนึกคิดออกมาในรูปที่จะถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นหรือกล่าวออกมาเป็นคำพูด หรืออากับกริยาต่าง ๆ เพื่อผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้ติดต่อ

2. เนื้อหา ข่าวสาร และข้อมูล (Message) เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดให้ผู้รับการติดต่อได้เข้าใจซึ่งผู้ส่งข่าวจะต้องเลือกช่องทาง และวิธีการให้เหมาะสม ข่าวสารนั้นอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นคำพูด เป็นภาพ และอาจใช้วิธีโดยส่งเป็นบันทึกจดหมาย โทรศัพท์ โทรเลข จดหมายอิเล็กโทรนิก หรือสนทนากัน เป็นต้น หรืออาจใช้หลายวิธีประกอบกัน เช่น ผู้ส่งและผู้รับอาจติดต่อสื่อสารพูดจากันทางโทรศัพท์แล้วหลังจากนั้นก็ส่งเป็นจดหมายยืนยันการตกลงตามที่ได้พูดกันแล้วทางโทรศัพท์อีกครั้งหนึ่ง ดั้งนั้นผู้ติดต่อควรเลือกใช้วิธีการให้เหมาะสมกับผู้รับติดต่อ

3. ผู้รับข่าวสาร หรือรับการติดต่อสื่อสาร (Receiver) การรับการติดต่อสื่อสารในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้รับการติดต่อสื่อสารอาจเป็นบุคคลเดียว กลุ่มบุคคลหรือองค์การก็ได้ ส่วนประกอบสำคัญทางด้านผู้รับการติดต่อ ที่จะเกิดการตีความสิ่งที่รับมาอย่างถูกต้อง หรือเกิดความเข้าใจเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวของผู้รับการติดต่อ คือ ขึ้นอยู่กันความรู้ความสามารถ ทัศนคติ ประสบการณ์ อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนก็จะแตกต่างกันไป ดังนั้นการถอดรหัส หรือตีความสิ่งที่ได้รับมาจากผู้ติดต่อหรือผู้ส่งข่าวนั้นอาจออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน การติดต่อสื่อสารจะเกิดความสมบูรณ์ ได้ก็ต่อเมื่อผู้ติดต่อ และผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

4. ผลที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร (Communication Effect) เป็นตัวบ่งบอกว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมีความสมบูรณ์หรือไม่ ถ้าหากสิ่งที่ผู้ติดต่อต้องการและถ่ายทอดไปยังผู้รับการติดต่อ แล้วผู้รับการติดต่อเกิดความเข้าใจ และมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่ผู้ติดต่อต้องการก็แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นสมบูรณ์แล้ว แต่ในบางครั้งการไม่สมบูรณ์ของกระบวน

การติดต่อสื่อสารอาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์หลาย ๆ อย่าง เช่น การรบกวนในสภาพแวดล้อมของผู้รับการติดต่อในขณะนั้น ทำให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารไม่สามารถเกิดความเข้าใจได้ การเข้ารหัสอาจจะผิดพลาด โดยอาจใช้ถ้อยคำที่มีความหมายได้หลายอย่างได้ยินบ้างไม่ได้ยินบ้าง หรืออาจมีอคติซึ่งจะทำให้พยายามจะไม่เข้าใจ ว่าผลจะออกมาในลักษณะใดทั้งเข้าใจ และไม่เข้าใจ ก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารว่า ผลเป็นอย่างไร และเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ถ้ายังไม่สมบูรณ์ ก็จะเริ่มต้นของกระบวนการใหม่อีกครั้งหนึ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้น 3 ส่วน คือ ผู้ส่งข่าวสาร ข้อมูลที่ต้องการส่งผู้รับข่าวสาร และช่องการติดต่อสื่อสารเข้าช่วย ซึ่งผลการติดต่อสื่อสารจะออกมาในรูปใดทั้งเข้าใจและไม่เข้าใจก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารอีกทีหนึ่ง

รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมี 4 รูปแบบคือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง เช่นนโยบาย คำสั่ง คำเตือน เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูง เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การขออนุมัติ คำร้องทุกข์ เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันในองค์การ เช่น ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม (Diagonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารข้ามแผนก เช่น รองผู้อำนวยการฝ่ายหนึ่งไปยังรองผู้อำนวยการอีกฝ่ายหนึ่ง แผนกที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบแต่จำเป็นต้องประสานกันติดต่อปรึกษาหารือกันในการประสานนโยบายการทำแผนงานหลักหรือเรื่องอื่นๆ ขององค์การซึ่งการติดต่อแบบนี้เป็นการขจัดความล่าช้าของข้อมูลที่ต้องส่งไปตามสายงาน

กล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ นั้นแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน และการติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม หรือแบบข้ามสายงาน เป็นต้นดังนั้นการจะใช้การติดต่อสื่อสารในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การ อาจจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะต้องใช้วิธีผสมผสาน กันไปทั้ง 4 แบบก็อาจทำได้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นความเหมาะสมขององค์การ

ข้อควรพิจารณาในการติดต่อสื่อสาร

การที่จะให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. ผู้ส่งสารเข้าใจจุดมุ่งหมาย หรือความต้องการของตนในการส่งข่าวสาร ก่อนว่าต้องการให้ผู้รับทราบอะไร

2. เมื่อทราบจุดมุ่งหมายแล้ว ก็พิจารณาหาวิธีการที่จะส่งข่าวสารว่าจะใช้ช่องทางใด จึงจะเหมาะสมกับผู้รับข่าวสารมากที่สุด

3. ต้องเข้าใจระดับความสามารถในการติดต่อสื่อสารของผู้รับข่าวสาร

4. รู้จักใช้เทคนิคในการถ่ายทอดข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร เพื่อป้องกันการตีความหมายผิดพลาด และการเลือกวิธีการติดต่อสื่อสาร จะขึ้นกับสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

4.1 ต้องการความชัดเจน ความละเอียดของข่าวสารจะใช้วิธีการพบด้วยตนเองจะได้ผลดีกว่าวิธีอื่น

4.2 ต้องการความเร่งด่วน จะใช้วิธีโทรศัพท์ โทรสาร หรือจดหมายอิเล็กทรอนิคส์ซึ่งจะได้ผลดีกว่าการใช้จดหมาย

4.3 เรื่องที่ต้องการให้คนจำนวนมากทราบจะใช้การประกาศทั่วไป

4.4 เรื่องสำคัญจะต้องใช้การประชุมชี้แจง ไม่ใช้การบันทึก หรือจดหมาย

4.5 ถ้าต้องการเอกสารหรือหลักฐานเพื่อพิสูจน์ในระยะต่อมา ใช้โทรสารดีกว่าโทรศัพท์ หรือต้องการอ้างอิงในอนาคต ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

แนวคิดเพื่อให้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1. ควรจะต้องเข้าใจตนเอง
2. จะต้องรู้จัก และเข้าใจลักษณะบุคคลที่จะติดต่อด้วย
3. ใช้กรรมวิธีในการติดต่อสื่อสารให้ครบทุกลักษณะ เช่นถ่อยคำ น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง การวางตัว เป็นต้น
4. เลือกใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละกรณีไป
5. การสื่อสารที่มีลักษณะการจูงใจ
6. ช่วงการเดินของข่าวสาร ควรจะให้สั้น และได้ใจความทั้งนี้เพื่อป้องกันความฝันแปรของความหมายที่แท้จริง

การติดต่อสื่อสารภายใน (Internal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลภายในองค์การเดียวกัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บริหารกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง โดยมีจุดประสงค์ให้บุคลากรในองค์การได้ทราบข่าวสารความเคลื่อนไหว เพื่อชี้แจงนโยบาย กฎ ระเบียบที่กำหนดขึ้นให้เข้าใจตรงกัน ความใกล้ชิดการพบปะพูดคุยกันมีผลต่อความสำเร็จขององค์การทำนองเดียวกัน ถ้าการติดต่อสื่อสารมีปัญหา ก็จะทำให้องค์การล้มเหลวตามไปด้วย

องค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องตัดการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างกันที่ไม่จำเป็นออก ในปัจจุบันนี้มีการสื่อสารผ่านทาง Internet ทำให้ติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำลง การติดต่อสื่อสารภายในระหว่างกันควรมีลักษณะ

1. มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็วและประหยัดเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. เป็นองค์การที่มีความฉับไว มุ่งความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร
3. มีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน
4. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย
5. ได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น
6. มีการตรวจสอบการเชื่อมโยงอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องออกไป

การติดต่อสื่อสารภายในถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการที่จะดำเนินงานให้องค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ เพราะถ้าหากเกิดความบกพร่องหรือการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพย่อมทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีปัญหา และอุปสรรคตามมาและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในที่สุด

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 5 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์
(create and communicate vision)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (create and communicate vision) องค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์เนื่องจากการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมุ่งที่การคงสภาพเดิม และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่วิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสาร (Communication)

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายความหมายของการสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (create and communicate vision) ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์
(create and communicate vision)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์

เนื่องจากการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะมุ่งที่การคงสภาพเดิม และภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่วิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นการสื่อสาร ทั้งที่เป็นคำพูดและการเขียน กระบวนการเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง ผู้นำกระจ่างชัดในเป้าหมายโดยการกำหนดขึ้นเพื่อตนและผู้ติดตาม สิ่งที่ผู้นำมุ่งโฟกัสคืออนาคตจะมีรูปร่างหน้าตาอย่างไรในฐานะผลของวิสัยทัศน์ ผู้นำบรรยายถึงผลประโยชน์ที่ฝังติดอยู่ในวิสัยทัศน์และความเชื่อส่วนตัวในความสำคัญของวิสัยทัศน์และความ

เชื่อส่วนตัวในความสำคัญของวิสัยทัศน์ เป็นภาพที่ชัดเจนสามารถบอกได้ว่าจะไปที่ไหน จะไปได้อย่างไร ความสื่อสารอย่างสม่ำเสมอจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนอื่น ๆ ได้รับภาพที่ชัดเจนว่าผู้นำจะพาเขาไปที่ไหน ผู้นำจึงมีหน้าที่จูงใจให้ผู้อื่นที่อยู่ร่วมกันในองค์การได้รับรู้ ทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจ มีการทบทวนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำระดับสูงควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการขององค์การ

การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

มีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ต้องชัดเจน ท้าทาย ง่ายที่จะเข้าใจ มีเป้าหมายเดียวกัน

2. กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประโยค เป็นภาพระยะยาว

3. กำหนดเป้าหมายระยะสั้น เป็นสิ่งที่ต้องทำในปีนี้

4. มอบอำนาจให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

5. การมอบอำนาจทุกครั้งจะต้องให้ความไว้วางใจต่อผู้ได้รับมอบอำนาจในการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยผู้นำจะต้องทำหน้าที่ติดตามให้คำปรึกษาจนกว่าผู้ได้รับมอบอำนาจจะชำนาญการ แล้วจึงจะเปิดโอกาสให้เขาดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารจะติดตามการดำเนินงานอยู่ห่าง ๆ

6. ตรวจสอบภารกิจที่มอบหมายตรงกับวิสัยทัศน์จริง ๆ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

วิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision)

วิสัยทัศน์องค์การเป็นความมุ่งหวังสำคัญในด้านการเจริญเติบโตขององค์การอย่างมั่นคงภายใต้ความสามารถ องค์ประกอบในอีกหลาย ๆ ด้าน ดังต่อไปนี้

คุณสมบัติทั่วไปของวิสัยทัศน์องค์การ

คุณสมบัติต่างๆ ที่จะกล่าวถึงนี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวสำคัญก้าวแรกที่จะมีผลต่อ “รูปธรรมในอนาคต” ที่องค์การนั้น ๆ จะกำหนดกันขึ้น

1.ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มต้น การเริ่มต้นพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การจำเป็นต้องเริ่มต้นจากระดับบนลงสู่ล่าง (Top Down) เป็นไปไม่ได้เลย ที่จะเริ่มต้นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom-Up) เพราะวิสัยทัศน์องค์การจะต้องสนองตอบต่อความต้องการความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การนั้น ๆ แล้วความมุ่งมั่น ความร่วมแรงร่วมใจกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมให้เป็นความจริงขึ้นมาก็จะเป็นเรื่องที่เป็นไปได้

2. วิสัยทัศน์นั้นต้องชัดเจน เป็นต้นว่า เราจะมีสถานภาพไปเป็นอะไร หรือจะไปอยู่จุดไหน

ภายในเวลาใด ทั้งนี้ก็เพื่อให้สมาชิกทั่วทั้งองค์การได้เข้าใจอย่างชัดเจน จะได้ดำเนินการด้วยภารกิจดำเนินการพันธกิจ (Missions) ที่ถูกต้อง พร้อมแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์นั้นต้องมีความท้าทายเพื่อให้องค์การเกิดการพัฒนาไปสู่มาตรฐานใหม่ที่สูงกว่ามาตรฐานเดิมที่เป็นอยู่

4. วิสัยทัศน์นั้นต้องได้รับการประสานพลัง โดยทุกคนในองค์การจะต้องรู้และเข้าใจในวิสัยทัศน์องค์การ และพร้อมที่จะประสานพลัง สานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้เกิดเป็นความมุ่งมั่นที่จะดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

5. การตรวจสอบวิสัยทัศน์ ตัววิสัยทัศน์เองควรได้รับการตรวจสอบเป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ใช้ประกอบการวิเคราะห์ทบทวนผลลัพธ์จากระบบโดยรวม (Total Systems) อย่างน้อยปีละครั้งด้วยเหตุผลต่อไปนี้

5.1 เพื่อจะสอบทานดูว่าวิสัยทัศน์นั้นยังคงมีความชัดเจนเพียงใด เมื่อเทียบกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา

5.2 ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholders) ทั้งหลายยังคงเห็นด้วยและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์นั้นอยู่หรือไม่ โครงสร้างของกระบวนงาน บุคลากร ระบบการบริหาร พร้อมทั้งระบบข้อมูลต่าง ๆ ยังคงเอื้ออำนวยให้องค์การสามารถก้าวไปสู่วิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

5.3 วัฒนธรรมองค์การ(Corporate Culture) ตามความเชื่อมั่นที่ผู้คนปฏิบัติกัน อยู่เป็นประจำวันนั้นยังคงเป็นตัวสนับสนุนให้เกิดรูปธรรมของวิสัยทัศน์นั้นอยู่หรือไม่

5.4 กลยุทธ์ในการดำเนินการไปสู่วิสัยทัศน์นั้นยังอยู่ในแนวทาง (Direction) ที่คุณค่าขององค์การ (Corporate Values) กำกับไว้หรือไม่

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 6 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
(Teamwork at the top)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของ การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงาน (Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลงรูปองค์การเป็นระยะๆ บุคคลเพียงคนเดียวแม้ว่าจะมีความเป็นเลิศมากเท่าใดก็ตาม ก็ไม่มีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขัน (Competitor) ลูกค้า (Customer) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลจะสามารถสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก โดยลำพังเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายหลักการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
(Teamwork at the top)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ยึดหลักการทำงานเป็นทีม ดังนั้นทีมงาน (Teamwork) จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการแปลงรูปองค์การเป็นระยะๆ บุคคลเพียงคนเดียวแม้ว่าจะมีความเป็นเลิศมากเท่าใดก็ตาม ก็ไม่มีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต่อสู้กับคู่แข่งขัน (Competitor) ลูกค้า (Customer) และเทคโนโลยี (Technology) ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลจะสามารถสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก โดยลำพังเพียงคนเดียวได้ จึงจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงาน (Team-Building)

ความหมายและความสำคัญในการสร้างทีม

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อาจกล่าวโดยสรุป ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่มีการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน

การสร้างทีมงานในหน่วยงาน หมายถึง การปรับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

แนวความคิดและทักษะในการสร้างทีม (Skills and approach of the competent teambuilding)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลในทีมงาน ดังนั้นการเตรียมบุคคล จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความพร้อมในการสร้างทีม ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะและการแสดงออกถึงความสามารถของทีม

1. ความรู้และทักษะในการสร้างทีม (The Knowledge and skills of the team building)

- ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีม (Background reading in team building theory) จึงมีประโยชน์ในเรื่องเทคนิคการสร้างทีม การเรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและเข้าใจถึงกระบวนการสร้างทีมมากขึ้น

-ความรู้เกี่ยวกับการเจริญเติบโต (Theory of team) จะเป็นขั้นการพัฒนาทีมงาน ให้สามารถเตรียมการและการวางแผนการสร้างทีมได้ดีขึ้น

-การอธิบายหรือสรุปสั้น ๆ (Repertorie of lecturettes) เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างทีมได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ด้วยการพูดคุยหรืออธิบายจุดที่สำคัญในการสร้างทีมจะช่วยทำให้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

-ประสบการณ์ที่มีความหมาย (Availability of structured experiences) การทำให้ฝึกฝนทำโครงการ กิจกรรมอยู่บ่อย ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สมาชิกในทีมที่ผ่านประสบการณ์มาแล้วจะมีบทบาทมาก ในการช่วยเหลือกลุ่มเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

-ทักษะการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Skill in process feedback) เปรียบเสมือนกับกระจกที่คอยสะท้อนถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น การสังเกตและเก็บข้อมูลอย่างระมัดระวังจะช่วยทำให้การเสนอข้อมูลต่อเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมา

-การยอมรับสภาพของบุคคล (Personal acceptability) จะช่วยทำให้การสร้างทีมสำเร็จเป็นการนับถือความสามารถและยอมรับซึ่งกันและกันจะก่อให้เกิดการไว้วางใจในกลุ่มทำงานขึ้น

-การให้ความช่วยเหลือ (Co-facilitating experience) ทักษะที่เกิดขึ้นได้เมื่อมีการฝึกฝนทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่เสมอ ทีมที่มีความสามารถจะนำเอาสิ่งที่แปลกใหม่เข้าไปแนะนำในทีม จะทำให้เกิดทักษะการทำงาน เพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพมากขึ้น

-การเปิดเผย (Persona Openness) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมในบางครั้งสมาชิกในทีมจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องมีการเผชิญหน้ากันระหว่างกันในสมาชิกทีมงาน เพื่อเป็นการพัฒนากลุ่มให้มีคุณภาพมากขึ้น

2. การแสดงออกถึงความสามารถของทีม (The Approach of the Competent teambuilding) ลักษณะของทีมจะดูได้จาก

-การยอมรับของหน่วยงาน (Organizational acceptance)ซึ่งจะดูจากหน่วยงานให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการทำงานของทีม

-การยืดหยุ่นและการยอมรับอย่างเปิดเผย (Adopt a flexible and open approach) ยอมรับข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทีม

-เป้าหมายชัดเจน (Clarify goals carefully)

-มีเหตุผลความเป็นจริง (Be realistic) ยอมรับความช่วยเหลือจากภายนอก

-ได้รับอนุญาตให้ทำงาน (Get permission to work)ในการทำงานของผู้ผูกพันมาจากความเข้าใจ สมาชิกไม่ถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ไม่ถูกบังคับให้ต้องซื่อสัตย์สมาชิกยินดีทำด้วยความเต็มใจ

- มองเห็นความสำคัญของงานประจำวัน (Make relevant to everyday work) ตรวจสอบการแบ่งงานและการตัดสินใจ

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับกลุ่มอื่น (Build good conduct with other teams)

- ทบทวนความสามารถของกลุ่ม (Regular review you competence) ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ยอมรับเมื่อทำผิด

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย (Clear Objectives and agreed goals) สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and conflict) สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้เสร็จไปด้วยดี จะมีการประสานประโยชน์ในเรื่องของความรู้ความสามารถตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด และเป็นลักษณะที่เปิดโอกาสให้

สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการทำงาน ซึ่งอาจมีการขัดแย้งเกิดขึ้นภายในทีม ก็จะเป็นในทางสร้างสรรค์

5. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกในทีมจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลักและการตัดสินใจจากข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจาการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียนและการทำงานในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพได้

6. ภาวะที่เหมาะสม (Appropriate leadership) หัวหน้าทีมจะต้องมีบทบาทผู้นำที่ดี เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติทุกอย่าง ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

7. ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular review) ทีมงานจะต้องใช้เวลาในการประเมินพฤติกรรม และเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงาน ของกลุ่มซึ่งจะทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน อาจทบทวนระหว่างการทำงานหรือหลังจากทำงานเสร็จแล้ว

8. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างที่แผนตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (Sound intergroup relations) นอกเหนือจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มแล้วจะต้องให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจ และปราศจาการแข่งขัน

การพัฒนาทีม (Stages of team development) คือ ความพยายามอย่างมีแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงทีมงานให้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบ แบ่งออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะปรับตัว
   - สมาชิกไม่ไว้วางใจตัวใครตัวมัน
   - การสื่อสารไม่ทั่วถึง
   - จุดประสงค์ในการทำงานไม่เด่นชัด
   - การบริหารอยู่ที่ส่วนกลาง
   - การปฏิบัติงานมีขั้นตอนมากมายยุ่งยาก
   - สมาชิกไม่มีโอกาสเรียนรู้ความผิดพลาดและปรับปรุงให้ดีขึ้น
   - ปฏิเสธหรือไม่สนใจความช่วยเหลือและวิทยาการใหม่ ๆ จากภายนอก
2. ระยะประลองกำลัง
   - หัวหน้าทีมรู้จักประเมินและหาทางพัฒนา
   - ทบทวนการทำงานของทีมและปรับปรุงพัฒนา
   - สนใจบรรยากาศในการทำงาน
   - เห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน

- มีการประชุมมากขึ้น คิดมากขึ้น พูดน้อยลง
- ระยะนี้เกิดความไม่สบายขึ้นในหมู่สมาชิก

3. ระยะทดลอง
- กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน
- เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง
- ภาคภูมิใจในความเป็นทีม
- ห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก
- การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

4. ระยะแสดงผลงาน
- กฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะถูกทบทวน
- เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานอย่างกระจ่าง
- ภาคภูมิใจในความเป็นทีม
- ห่วงใยความเป็นอยู่ของสมาชิก
- การทำงานคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่

5. ระยะสมบูรณ์
- ความสัมพันธ์ในหมู่สมาชิกดีเยี่ยม
- เปิดเผยจริงใจซึ่งกันและกัน
- รูปแบบของกลุ่มเป็นรูปแบบไม่เป็นทางการแต่สมาชิกนับถือความสามารถของกลุ่ม
- ให้ขวัญและกำลังใจ
- มีความสัมพันธ์ที่ในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม
- มีความยืดหยุ่นเป็นกันเอง
- ภาวะผู้นำเป็นไปตามสถานการณ์
- ภูมิใจและพึงพอใจในการทำงาน

กระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 7 ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

(Offer management training and support systems to many people)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก (Offer management training and support systems to many people) พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) พนักงานต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและพัฒนาตนเองหลายพันชั่วโมงเพื่อเกิดความสำเร็จ รูปแบบการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากสามารถดำเนินการได้

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายแนวคิดการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

(Offer management training and support systems to many people)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิด ปัจจุบันนี้แม้ว่าเราจะได้พบเห็นว่าพนักงานได้รับมอบอำนาจทางการบริหารจัดการ แต่มักพบว่าพวกเขาไม่ได้รับความรู้และความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่พอเพียง เพราะขาดการฝึกอบรมและระบบที่เหมาะสม การอบรมมักจะเสนอให้มีการฝึกอบรมทางการจัดการและระบบสนับสนุนให้แก่พนักงานระดับอาวุโสเท่านั้น ซึ่งองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องอาศัยการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามในการเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) พนักงานต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและพัฒนาตนเองหลายพันชั่วโมงเพื่อเกิดความสำเร็จ รูปแบบการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การจัดฝึกอบรมเองภายในองค์การ (In house training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์การได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน ทีละจำนวนมากๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

2. การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์การ เป็นการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานองค์การอื่น ๆ ที่มีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมอยู่แล้ว ซึ่งบุคลากรจะเข้ารับการฝึกการอบรมในหลักสูตรการฝึกอบรมเรื่องใดขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการขององค์การว่าจะพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในทิศทางใด

3. การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

4. ดูงาน เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

5. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติ หรือ On the job training ได้แก่

5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ coaching นี้ อาจหมายความรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้ และ

5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

การฝึกอบรมควรเน้นเนื้อหาในลักษณะ ดังนี้

1. มุ่งที่การบริหารจัดการ (Management) โดยสอนให้รู้ถึงวิธีการวางแผน การทำงบประมาณ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุม และการแก้ปัญหาทางธุรกิจ

2. ให้ความสำคัญในเรื่องพัฒนาผู้นำ (Leaders) ซึ่งเป็นผู้ที่สามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 8 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

3.1 การเน้นภายนอก

(Externally oriented)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา จอห์น พี คอทเทอร์ เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ องค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องเน้นภายนอก ไม่ใช่การเน้นภายใน (Inwardly focused) โดยใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับ โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ต่อการให้บริการขององค์การ

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายแนวคิดของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา ในเรื่องของการเน้นภายนอก ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ วัฒนธรรมต่าง ๆ สามารถทำให้การปรับตัวง่ายขึ้น มีการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Corporate cultures) ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการสร้างบรรทัดฐานที่ให้บุคคลได้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงวิธีการลงโทษและการประเมินผลคนที่เสนอความคิดที่ผิดพลาด ลดการสนทนาที่ไม่ซื่อตรง โดยปกติจะมุ่งที่การเปลี่ยนแปลงในทุกระดับขององค์การ

การเน้นภายนอก

(Externally oriented)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องเน้นภายนอก ไม่ใช่การเน้นภายใน (Inwardly focused) โดยใช้ระบบผลการปฏิบัติงานแบบป้อนกลับ โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ต่อการให้บริการขององค์การ โดยเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้านั้น องค์การจะต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้มีความถูกต้องมากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะหาโอกาสพบปะลูกค้าให้บ่อยครั้งมากขึ้น โดยเฉพาะลูกค้าและพนักงานที่ไม่พอใจ ตลอดจนจะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Constituents) เป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ใช้บริการขององค์การนั้น ๆ จึงถือว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่มาใช้บริการซึ่งจะแสดงถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

ในการให้บริการนั้น ความสม่ำเสมอและคุณภาพเป็นความจำเป็นที่ต้องเอาใจใส่ใกล้ชิด โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การบริการที่มีคุณภาพไม่สามารถดำเนินการได้ในบางสภาวการณ์ เช่น ในช่วงสิ้นเดือนการให้บริการของเขตพื้นที่การศึกษาจะไม่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพตามปกติได้เนื่องจากมีสถานศึกษามารับบริการจำนวนมากหรือเกินกว่าที่จะสามารถดูแลได้ทั่วถึง

2. การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพของการให้บริการ (Services) ถึงแม้ว่าจะมีระบบทางเทคนิคที่ดีในการให้บริการ แต่อาจเกิดความวุ่นวายขึ้นถ้าพนักงานไม่ได้รับการจูงใจในด้านการให้บริการและการรับใช้ผู้ใช้บริการที่ดีพอ

3. การบริการไม่สามารถดำเนินจัดเก็บได้ ดังนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนเกิดขึ้นอยู่เสมอ กับความสม่ำเสมอและคุณภาพของการบริการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมในการแก้สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเวลา

การปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. เข้าใจความคาดหวังของลูกค้า (Understand customer expectations) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าเริ่มแรกและครั้งหลังสุดเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมกับความคาดหวังของลูกค้า ดังนั้นการวางหลักอย่างมีเหตุผลในขั้นแรกทำได้โดยการทำความเข้าใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ การจัดทำแบบสอบถาม เป็นต้น

2. การกำหนดขอบเขตและการสื่อสารเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้า (Define and communicate customer satisfaction goals) เมื่อผู้บริหารได้กำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง ผู้บริหารก็สามารถระบุขอบเขตเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าได้ เป้าหมายเฉพาะเจาะจงจะแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การแต่ละแห่ง แต่เป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหลายควรจะมีคุณลักษณะอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 เป้าหมายควรจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่น เป้าหมาย "การจัดส่งข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว" เป็นเป้าหมายที่ไม่มีการระบุที่แน่นอน และขาดความหมายที่จะเข้าใจต่อการปฏิบัติ แต่เป้าหมายที่ว่า "ส่งข้อมูลข่าวสารเสร็จสิ้นภายใน 1 วัน หลังจากที่รับแจ้งข้อมูลข่าวสารจะเป็นเป้าหมายที่ดีกว่า

2.2 เป้าหมายควรสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์เหนือคู่แข่งขัน เช่น ถ้าองค์การส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของเวลาในการแจ้งข้อมูลข่าวสาร แต่องค์การของเราเปลี่ยนเป็นการความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข่าวสาร เช่น การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตลอด 24 ชั่วโมงผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต เป็นต้น

2.3 เป้าหมายควรเพิ่มมูลค่าที่ลูกค้าต้องการ เช่น องค์การจะให้บริการทุกคนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้น้อยกว่าการให้คำมั่นสัญญาในความรวดเร็วในการให้บริการในเรื่องต่าง ๆ ภายใน 30 นาทีต่อเรื่อง

2.4 เป้าหมายควรจะมีความท้าทายแต่สามารถประสบความสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายที่สูงซึ่งสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ทำให้องค์การทั้งหลายสามารถนับสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นกว่าเดิมได้ สิ่งที่ควรระวังในการให้คำมั่นสัญญามากกว่าสิ่งที่สามารถทำได้ไม่เพียงแต่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ แต่ยังเกิดความผิดหวังหมดกำลังใจกับพนักงานด้วย

3. การจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก (Establish or upgrade the infrastructure) เมื่อได้มีการกำหนดข้อผูกมัดในการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า ขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาวเป็นสิ่งที่ไม่มีโปรแกรม (Program) โครงการ (Project) หรือ คำขวัญ (Slogan) ซึ่งผู้บริหารต้องการแนวทางที่มีระบบเพื่อการส่งมอบมูลค่าเพิ่มและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอบนพื้นฐานที่ดำเนินการไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยการจัดตั้งหรือยกระดับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งความต้องการบุคคล (People) การฝึกอบรม (Training) โครงสร้างองค์การ (Organization structure) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และอุปกรณ์เครื่องมือ (Equipment) เพื่อความมั่นใจต่อความพึงพอใจของลูกค้า

4. การวัดความพึงพอใจของลูกค้า (Measure customer satisfaction) เมื่อเป้าหมายของแผนและโครงสร้างพื้นฐานได้ถูกจัดตั้งขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เราสามารถวัดความพึงพอใจและค้นหาปัญหาที่ยังคงมีอยู่อย่างเปิดเผยและกระตือรือร้น มากกว่าการรอคอยการ้องเรียนที่เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจและค้นหาปัญหาที่ยังคงมีอยู่อย่างเปิดเผยและกระตือรือร้น มากกว่าการรอคอยการ้องเรียนที่เกิดความไม่พึงพอใจจากลูกค้า ผู้บริหารสามารถวัดความพึงพอใจของลูกค้า ได้เหมือนกับวิธีที่ผู้บริหารเปิดเผยสิ่งที่คาดหมายขององค์การ โดยการยึดข้อมูลที่พบปะลูกค้าจำนวนมาก การส่งแบบสอบถาม การอ่านจดหมายร้องเรียนและการตอบคำถามลูกค้าที่บริการด้วยโทรศัพท์สายตรง การวัดและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายความพึงพอใจ โดยกิจการจะเปิดเผยปัญหาให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจ

5. การประเมินผลลัพธ์และการปฏิบัติการแก้ไขปัญหา (Evaluate results and take corrective action) การวัดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้าได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ใช้สิ่งที่เขาเรียนรู้มาเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็น ซึ่งหมายถึงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานและข้อร้องเรียนกับเป้าหมายความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อระบุความล้มเหลวระยะสั้น เปิดเผยต้นเหตุของปัญหา และเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยลดสิ่งที่จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 9 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

(Broad-based empowerment)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง(Broad-based empowerment) จอท์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการมอบอำนาจอย่างกว้างขวางมีการมอบอำนาจที่แน่นอน ไม่ใช้วิธีการรวมอำนาจ (Centralized) โดยการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่างให้แก่พนักงานซึ่งต้องอาศัยสายการบังคับบัญชาในแนวราบ (Flat hierarchy) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการนำ (Leading) ไม่ใช่การจัดการ ซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบจะสามารถจัดการกับงานที่เขาได้รับมอบให้ กล่าวคือโดยพวกเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียง และได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายแนวคิดของการมอบอำนาจอย่างกว้างขวางได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

(Broad-based empowerment)

จอท์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการมอบอำนาจอย่างกว้างขวางมีการมอบอำนาจที่แน่นอน ไม่ใช้วิธีการรวมอำนาจ (Centralized) โดยการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนสู่ระดับล่างให้แก่พนักงานซึ่งต้องอาศัยสายการบังคับบัญชาในแนวราบ (Flat hierarchy) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้บริหารมักจะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการนำ (Leading) ไม่ใช่การจัดการ ซึ่งพนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบจะสามารถจัดการ

กับงานที่เขาได้รับมอบให้ กล่าวคือโดยพวกเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอย่างพอเพียง และได้รับการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

ความหมายของการมอบอำนาจเป็นความพยายามหรือความตั้งใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่เท่าที่จำเป็นให้กับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละระดับของโครงสร้างองค์การ การมอบอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในการกระจายขอบเขตความรับผิดชอบตามผลิตภัณฑ์ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็ว และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะได้กระจายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติบางอย่างให้กับพนักงานในองค์การตามแนวดิ่งแล้วก็ตาม องค์การก็ยังคงจะต้องมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจบางอย่าง ที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง เช่น การตัดสินใจทางการเงิน การลงทุน ชื่อเสียง ภาพรวมขององค์การ และการตัดสินใจเปลี่ยนรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ หรือการลงทุนในกิจการใหม่ เนื่องจากงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อความมั่นคงขององค์การการรวมอำนาจภายในองค์การอาจอยู่ในรูปของ

1. การรวมอำนาจในการปฏิบัติงาน (Centralization of performance) โดยถือเกณฑ์พื้นที่หรือภูมิศาสตร์

2. การรวมอำนาจของแผนกงาน (Centralization of department) โดยมีการรวมกลุ่มกิจกรรมเฉพาะอย่างไว้ที่แผนก

3. การรวมอำนาจในรูปแบบของการจัดการ (Centralization of management) ซึ่งการตัดสินใจส่วนมากเกิดจากผู้บริหารระดับสูง

ความสำคัญของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์การ เพราะทำให้เกิดการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและช่วยให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาได้มีโอกาสตัดสินใจในหน้าที่และความรับผิดชอบด้วยตนเอง ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีบรรยากาศการแข่งขันในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์การ

องค์การที่มีการมอบอำนาจเปิดโอกาสให้พนักงานระดับล่างของสายการบังคับบัญชาในองค์การมีอิสระ (Autonomy) และมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น องค์การขนาดใหญ่มีระบบการบริหารที่สลับซับซ้อน มีขอบข่ายของการควบคุมงานกว้าง มีระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาหลายชั้นยากแก่การควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง ตลอดถึงสภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เมื่อมีการมอบอำนาจการบริหารหรือการตัดสินใจลงมาในแต่ละระดับแล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมา มีความคล่องตัวในการบริหารงานตามสภาพการณ์ กล่าวคือมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการตัดสินใจโดยไม่ยึดติดแน่นกับโครงสร้างเดิม จนทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ตลอดถึงช่วยทำให้ผู้บริหารระดับปฏิบัติสามารถที่จะควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่างทั่วถึง และวิเคราะห์สาเหตุต่าง ๆ ได้ดีกว่า เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดกับระดับ

ปฏิบัติย่อมรู้ปัญหาดีกว่าระดับสูงช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร และทำให้งานด้านบริหารมีคุณภาพอีกด้วย

ในหนังสือ The International Encyclopedia of Education Research and Studies ได้สรุปถึงความสำคัญของการมอบอำนาจการบริหารการศึกษาไว้ 6 ประการ มีดังนี้ ประการแรก ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การและช่วยทำให้มีบรรยากาศ ของการเป็นประชาธิปไตย ประการที่สอง ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของกฎหมายที่บัญญัติไว้ ประการที่สาม ช่วยทำให้การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของปัญหา และความต้องการที่แท้จริง ประการที่สี่ เป็นระบบมีส่วนร่วมช่วยให้แต่ละบุคคลมีกระบวนการคิด และสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น ประการที่ห้า ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงการมีการติดต่อสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และประการสุดท้าย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายงาน ด้านบริหารบุคคล

โดยสรุป การมอบอำนาจมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาหรือผู้บริหารระดับปฏิบัติมีความคล่องตัวในการตัดสินใจบริหารงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วตอบสนองแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน การมอบอำนาจการจัดการศึกษาก็มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การบริการการจัดการศึกษาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนดำเนินการได้ทั่วถึงและมีคุณภาพด้วย

หลักการมอบอำนาจ

ในการดำเนินการใด ๆ ก็ตาม จะต้องกำหนดกรอบพื้นฐานไว้เป็นกรอบในการยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น เรื่องของการมอบอำนาจก็เช่นเดียวกันต้องกำหนดหลักการขึ้นมาก่อน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางที่จะปฏิบัติและในที่นี้ จะขอนำเสนอถึงหลักการมอบอำนาจในส่วนของการปกครองและบริหาร เพราะอำนาจทั้งสองส่วนนี้ จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจในการบริหารราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่บัญญัติไว้

วิธีการมอบอำนาจ

วิธีการมอบอำนาจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. วิธีการให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติ จะให้โดยการมอบอำนาจหน้าที่หรือแบ่งอำนาจหน้าที่แก่ผู้ดำรงตำแหน่งตามสายงาน (Line) หรือองค์คณะบุคคลที่เป็นสายวิชาการ (Staff) หรือโอนอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานท้องถิ่น ซึ่งจะช่วยทำให้การมอบอำนาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย และหลักการมอบอำนาจขององค์การนั้น ๆ

2. ผู้รับอำนาจที่มอบซึ่งอาจจะเป็นตำแหน่ง หรือคณะกรรมการหรือองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการมอบอำนาจประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งในองค์การซึ่งถูกกำหนดไว้ตามกฎหมาย

2. จุดมุ่งหมายของการมอบอำนาจ เป็นสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งกำหนดไว้เพื่อการบริหารงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

3. หลักการมอบอำนาจ ประกอบด้วยการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบกระจายทรัพยากรดำเนินการและกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปให้ระดับล่างปฏิบัติโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม การมีความยืดหยุ่นและการให้เกิดเอกภาพในการบริหารด้วย

4. โครงสร้างของอำนาจหน้าที่ที่กระจาย หมายถึง องค์ประกอบของอำนาจหน้าที่ที่กระจายลงมาได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบทรัพยากรและอำนาจการตัดสินใจ

5. วิธีการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้การมอบอำนาจเป็นไปตามหลักการและบรรลุจัดมุ่งหมายประกอบด้วยวิธีได้มาของผู้รับอำนาจได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่การแบ่งอำนาจหน้าที่และการโอนอำนาจหน้าที่และผู้รับอำนาจที่กระจายลงมา ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการหรือองค์การ

6. ผลที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลักจากมีการมอบอำนาจตามวิธีการแล้วว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไร มีความคล่องตัวในการตัดสินใจหรือไม่ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด และผลผลิตของงานมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ประเภทของการมอบอำนาจ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. Psychological Empowerment ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ

1.1 เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่าง เกี่ยวกับตัวเอง เช่น คนที่เกิดมาเป็นคนพิการ สามารถทำตัวให้รู้สึกมีคุณค่าได้

1.2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง และสามารถกำหนดพรหมลิขิตของตนได้ เช่น เพลงที่ว่า เข้าขอลิขิตชีวิตข้าเอง ไม่เกรงฟ้าดิน เป็นต้น

1.3 เป็นความรู้สึกอิสระที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง ทำให้สามารถใช้ทรัพยากรของตนเองหรือแสดงความรู้สึกอย่างจริงใจได้ เมื่อคนรู้สึกได้รับอำนาจ จะรู้สึกมีชีวิตชีวา และมีความรับผิดชอบและมีอิสระ ที่จะเลือกสิ่งต่างๆ ด้วยตนเองได้

2. Structural Empowerment ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจอย่างแท้จริง โดยเกิดเป็นฝ่ายตรงข้าม ที่มีปรัชญาทางสังคม และการเมืองที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ลักษณะของการมอบอำนาจ ทั้ง 2 ประเภทนี้จะสัมพันธ์กัน เพราะถ้าเราไม่มีความรู้สึกว่า ตัวเรามีคุณค่า มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนแล้ว ก็ย่อมไม่อาจจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจเลย

นอกจากนี้การมอบอำนาจ ยังอาจแยกได้อีกลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

1. Individual empowerment collective empowerment ส่วนใหญ่ ความนึกถึงการให้อำนาจคนแต่ละคน ให้สามารถควบคุมชีวิตของตน เพื่อเลือกสิ่งต่างๆ เองไว้ และมีทรัพยากรที่จะช่วยให้ได้สิ่งที่เลือกนั้น แต่มีการมองอีกด้วยคือทรัพยากร สิทธิ และการควบคุม สามารถทำโดยกลุ่มได้ เช่น กลุ่มคนพิการ สมาชิกขององค์การต่างๆ เป็นต้น

2. Internal empowerment external empowerment คนบางกลุ่ม จะสนใจเกี่ยวกับการกระจายสถานะและอิทธิพลภายในองค์การ ซึ่งในลักษณะนี้การมอบอำนาจคือ การขอความร่วมมือจากความสามารถความเฉลียวฉลาดและความกระตือรือร้นของคนในองค์การ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ อีกลักษณะหนึ่งนั้นเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่คนที่องค์การหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การต้องให้บริการซึ่งทำให้องค์การเป็นเพียงวิธีการที่จะให้อำนาจแก่ผู้อื่นซึ่งอยู่ภายนอกองค์การเท่านั้น

แหล่งอำนาจหรือฐานของอำนาจ มีที่มาดังนี้

1. อำนาจที่เกิดจากตำแหน่ง หรือหน้าที่ซึ่งเป็นอำนาจที่ให้กับบุคคล หรือกลุ่มตามตำแหน่งหรือหน้าที่ที่มีอยู่ซึ่งอำนาจแบบนี้จะหมดสิ้นไปเมื่อพ้นจากตำแหน่งหรือหน้าที่นั้นแล้ว

2. อำนาจที่เกิดจาก การควบคุมทรัพยากรต่างๆ เช่น การที่มีเงิน มีบุคลากร มีวัสดุ มีเทคโนโลยี มีลูกค้า ซึ่งถ้ามีมากหรือมีทรัพยากรที่สำคัญและหายากจะยิ่งทำให้มีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น การมีเพื่อน การรู้จักคน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างเครือข่ายอันจะทำให้เกิดอำนาจ

4. อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญซึ่งอาจจำแนกได้เป็นความเชี่ยวชาญด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักวิชาการหรือวิชาชีพและความเชี่ยวชาญด้านวิธีการหรือด้านกระบวนการซึ่งมักเป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้จัดการหรือผู้บริหารทั้งนี้อำนาจเช่นนี้จะเกิดจากผลงานที่ได้กระทำไปแล้วในอดีต

5. อำนาจหน้าที่เกิดจากการมีข้อมูลซึ่งทำให้สามารถควบคุมบริหารองค์การได้ ถ้าหากมีข้อมูลที่ดีเชื่อถือได้และถูกต้องซึ่งจะต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษที่จะพิจารณาเลือกได้ว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องและสำคัญต่อการทำงานในองค์การ

6. อำนาจที่เกิดจากคุณสมบัติหรือบุคลิกลักษณะส่วนตัวเช่น ความสามารถ ความมั่นใจในตัวเอง ความน่านับถือ ความมีเสน่ห์ ความเป็นผู้มีวาทศิลป์ดี ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเหล่านี้เป็นต้น ซึ่งทำให้คนผู้นั้นมีความสามารถพิเศษที่อาจฝึกฝนให้มีในตนได้ด้วย

กลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การมอบอำนาจนั้นได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จะต้องมีกลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนี้

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งด้านทหารจะเป็นการออกคำสั่งแต่ด้านพลเรือนมักจะเป็นการขอร้องหรือการเสนอแนะทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "Push" Strategies" โดยใช้วิธีการข่มขู่ซึ่งจะมีอิทธิพลมากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่และทรัพยากรที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ถ้าใช้

พร่ำเพรื่อไปจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัว และความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่การไม่เชื่อฟัง การทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การได้

3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "Pull" or "Reward" Strategies เป็นการสร้างอิทธิพลโดยการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของเป็นคำชมเชยเป็นการยอมรับความสำเร็จ หรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมในการให้แล้วจะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยาหรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อมหรือชักชวน หรือ Persuasion strategies โดยใช้เหตุผลทำให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่าเป็นการผลักดันบังคับกดขี่ให้ทำก็ได้ นอกจากนั้นการเกลี้ยกล่อมหรือชักชวน อาจเชื่อมโยงกับการต่อรองหรือการให้รางวัลก็ได้

5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ Preparatory strategies เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้าโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีการช่วยเหลือโดยหวังว่าจะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพลที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า

6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ Preventive strategies เป็นการสร้างอิทธิพลโดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถามเก็บข้อมูลบางอย่างไว้หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้าซึ่งจะต้องทำในลักษณะที่แนบเนียนไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

จากที่กล่าวมาแล้วการมอบอำนาจจะต้องมีความเข้าใจถึงคำที่เกี่ยวข้อง ได้นำอำนาจหน้าที่และอิทธิพลความสัมพันธ์กันระหว่างการให้อำนาจด้านจิตใจ และการให้อำนาจด้านโครงสร้าง การให้อำนาจแก่บุคคลหรือกลุ่ม การให้อำนาจภายในหรือภายนอกองค์การ แหล่ง หรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้างและกลยุทธ์การใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นซึ่งเมื่อประมวลเข้าแล้วจะทำให้การให้อำนาจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลหรือองค์กรโดยสมบูรณ์อย่างไรก็ตามมีข้อควรคำนึงบางประการในการให้อำนาจ ดังนี้

1. คนบางคนหรือกลุ่มบางกลุ่มอาจไม่ต้องการได้รับอำนาจ

2. การให้อำนาจเป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหารซึ่งจะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่จะให้คนมีอิสระในการกระทำเมื่อได้รับอำนาจบางครั้งอาจต้องใช้การบังคับด้วยระเบียบวินัยแทนการให้อำนาจก็ได้

3. การให้อำนาจคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจทำให้อำนาจหรือความมีอิสระของผู้อื่นหรือกลุ่มอื่นถูกลดลงหรือถูกจำกัด

การมอบอำนาจประกอบด้วย

1. **การมอบสิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ** เป็นอำนาจที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ระบุในองค์การ บุคคลใดที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าวก็ย่อมมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุนั้น เช่น อำนาจในการตัดสินใจภายใจขอบเขตความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจในการใช้สิทธิ (Power) เป็นความสามารถของผู้นำในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำตาม อำนาจในลักษณะนี้เป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคลซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลักษณะงาน บางครั้ง

อาจเป็นไปในลักษณะที่สร้างความเกรงกลัวในการสั่งการบังคับบัญชาของผู้นำ เช่น อำนาจในการให้รางวัล, อำนาจในการถอนสิทธิในการให้รางวัล หรืออำนาจในการคาดโทษ เป็นต้น อำนาจในการใช้สิทธินี้อาจเกิดขึ้นจากลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล อันได้แก่ การมีความรู้อยู่เหนือผู้อื่น การมีความสามารถพิเศษ การมีกำลังทรัพย์สูง ความสามารถในการพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม บุคลิกภาพที่ดี การมีสิทธิในการให้รางวัลหรือคาดโทษผู้อื่นในสายงาน หรืออาจมาจากความแข็งแรงทางร่างกาย

2. **การมอบความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง พันธะผูกพันในแต่ละบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ จึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหาร เพราะมันเป็นความสามารถในการที่จะนำเอาพลังของกลุ่มมาประกอบการร่วมกันเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในการทำให้การมอบอำนาจประสบผลสำเร็จในองค์การประกอบด้วยแนวคิดในการดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ผู้ที่ปราศจากข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำย่อมไม่รู้สถานะของตนเอง และไม่สามารถตัดสินใจได้ดี ส่วนผู้ที่มีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำย่อมรู้สถานะ สามารถตัดสินใจ และอยากลงมือทำ

2. ทำความเข้าใจวิสัยทัศน์หรือภาพใหญ่ (Big Picture) ขององค์การให้กระจ่าง โดยใช้ข้อมูลจากทุกๆ คน

3. แปลงวิสัยทัศน์ดังกล่าวไปสู่บทบาทหน้าที่และเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน (Little Picture) กำหนดคุณค่าและกฎระเบียบที่จะรองรับการกระทำที่ต้องการ ซึ่งเมื่อเข้าใจคุณค่าของสิ่งต่างๆแล้ว การตัดสินใจก็จะง่ายขึ้น

4. พัฒนาโครงสร้างและแนวทางการปฏิบัติต่างๆ ที่จะเป็นการมอบอำนาจคนทำงาน

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 10 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
3. 3 การตัดสินใจรวดเร็ว
(Quick to make decisions)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions) จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ใช่การตัดสินใจล่าช้า (Slow to make decisions) การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่ว่าผู้บริหารจะตัดสินใจ

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายแนวคิดของการตัดสินใจรวดเร็ว (Quick to make decisions) ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การตัดสินใจรวดเร็ว
(Quick to make decisions)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีการตัดสินใจรวดเร็ว ไม่ใช่การตัดสินใจล่าช้า (Slow to make decisions) การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่ว่าผู้บริหารจะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไร ที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า “นักตัดสินใจที่ดี” (Good decision – makers) และโดยพื้นฐานขององค์การรูปนัย (formal) เป็นโครงสร้างของการตัดสินใจ

การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการที่ใช้หลักการพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง แล้วตัดออก คัดออก เพื่อเลือกสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่เป็นระบบนั้น คือการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีระบบ (System Approach) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การรับรู้และการกำหนดปัญหา (Recognition and Defining the Problem) การรับรู้ปัญหามีความสำคัญต่อการตัดสินใจ การับรู้ปัญหาไม่เพียงพอแต่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อนแต่ต้องพยายามคาดการณ์ล่วงหน้าว่า น่าจะเกิดปัญหาอะไรบ้าง

2. การระบุปัญหา (Identifying the Problem) เมื่อรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดการณ์ได้ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถระบุให้ชัดลงไปว่าปัญหาที่เกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นนั้นอยู่ตรงไหนประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ อะไรบ้าง และจำเป็นต้องแก้ไขตรงจุดไหนก่อนหลัง ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์นั้นอาจมีมากกว่าหนึ่งปัญหา และการที่จะแก้หลาย ๆ ปัญหาไปพร้อม ๆ กันนั้นบางครั้งอาจมีข้อจำกัดหลาย ๆ อย่างที่ไม่อาจทำได้ จำเป็นต้องเลือกปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วนมาแก้ไขก่อน ดังนั้นการระบุปัญหาต่าง ๆให้ชัดเจนจะช่วยให้ทราบว่า ควรจะนำปัญหาใดมาแก้ไขก่อน

3. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generalization of Alternatives) เนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ทุกปัญหาย่อมมีหนทางที่จะแก้ไขได้หลาย ๆ ทาง ดังนั้นการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ไว้หลาย ๆ ทางจะช่วยให้การเปรียบเทียบผลดีผลเสียของแต่ละทางได้ชัดเจนและทำให้ได้ทางเลือกที่ดีที่เหมาะสมมากขึ้นนอกจากนั้นการสร้างทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหามักมีข้อจำกัดในเรื่องความรู้และประสบการณ์ดังนั้นการเปิดโอกาสให้บุคคลหลาย ๆ คนจากหลาย ๆ ฝ่ายมีส่วนในการสร้างทางเลือกก็จะเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ได้ทางเลือกมาก ๆ

4. การเลือกทางแก้ปัญหา (Selection of the Alternative) เมื่อได้ทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้แล้ว ขั้นต่อไปก็คือจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหาในทางการบริหาร บางครั้งไม่อาจเลือกทางที่ให้ผลสูงสุดได้เสมอไป เนื่องจากมีข้อจำกัดอย่างอื่นที่เป็นเงื่อนไขอยู่ เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ จึงจำเป็นต้องเลือกทางที่ให้ผลกลาง ๆ แต่ลดเงื่อนไขข้อจำกัดต่าง ๆ ลงได้มาก

5. การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกใดแก้ปัญหาแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลดำเนินการแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้น การดำเนินการแก้ปัญหาและการประเมินผลนับว่ามีความสำคัญมากในกระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผลเพียงใดก็ตามหากการปฏิบัติตามทางเลือกไม่ดำเนินการไปอย่างรัดกุมแล้ว มักจะมีปัญหาอย่างอื่นติดตามมา ปัญหาที่ติดตามมานี้อาจเกิดขึ้นในช่วงใดช่วงหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ต้องอาศัยการแก้ปัญหาที่เป็นกระบวนการเช่นกัน

องค์ประกอบในการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ต้องพิจารณาได้แก่

1. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ (Relative importance and consequences) การตัดสินใจทุกออย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างเป็นงานประจำและไม่ได้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน การตัดสินใจบางอย่างสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลน้อย ผู้บริหารควรพิจารณาประเภทของการตัดสินใจโดยตั้งคำถามเหล่านี้คือ

1.1 การตัดสินใจแต่ละเรื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร

1.2 ใครควรจะทำการตัดสินใจหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องนั้นจึงจะได้ผลดีมากที่สุด

1.3 ประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง

การตอบคำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญ และขนาดของการมอบหมาย การตัดสินใจยิ่งมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยิ่งต้องควบคุมการตัดสินใจ และต้องใช้ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. ฐานข้อมูล (Information base) ถึงแม้ว่าพื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่างก็คือข้อมูล แต่เราไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์เลย เพราะการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่นเวลา พลัง เงิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นทักษะที่ดีอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือความสามารถใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อไรเขามีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล การระบุประเภทและการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจ จะช่วยทำให้ได้ฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และอารมณ์ของเรา และยุ่งยากในการแยกสิ่งเหล่านี้จากวิถีการมองสิ่งต่าง ๆ ของเรา ในบางครั้งเราตัดสินใจตามวิธีทางบางอย่าง เพราะว่าเป็นวิถีทางที่เราชอบไม่เพราะว่าเป็นวิถีทางที่ควรทำ ดังนั้นแบบการตัดสินใจของเรามักสะท้อนให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติของเรา อย่าไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารควรจะอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์มากกว่าความพอใจส่วนบุคคล สถานการณ์แตกต่างกันต้องใช้วิธีการแตกต่างกันตามวิธีการที่ควรจะทำ ไม่ใช่วิธีการที่ชอบหรือรู้สึกสะดวกสบาย

4. การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม (Individual & group decision – making) เรื่องที่ทำการตัดสินใจยิ่งมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยิ่งต้องใช้เวลาในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และผลลัพธ์ทั้งหลายของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ประเด็นปัญหาไม่ชัดเจน ผลกระทบของปัญหากระจายไปทั่วทั้งองค์การ ประเด็นปัญหาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของคนจำนวนมาก ปัญหาเป็นเรื่องใหม่และพิเศษ ปัญหาแบบนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และถ้าจะให้การตัดสินใจมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็ควรใช้กลุ่มช่วยการตัดสินใจ วิธีการนี้ Alfred Sloan แห่งบริษัท General Motors ได้เคยใช้ได้ผลมาแล้ว โดยให้กลุ่มผู้บริหารที่มองปัญหาด้วยแนวความคิดที่แตกต่างกันมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่บริษัทเผชิญกับที่ยอดขายลดลงเป็นอย่างมากในระหว่างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจด้วยกลุ่มไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากตัวปัญหาและสถานการณ์ด้วย เช่น ในบางครั้งการตัดสินใจด้วยกลุ่มเป็นวิธีที่ดีที่สุดแต่ก็มีบางครั้งอีกเช่นกันที่การตัดสินใจโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด

5. คุณภาพของการตัดสินใจ (Quality of the decision) หมายถึง การตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เราเชื่อว่าเมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะเรียบร้อย และผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องจะมีผลเสียอย่างร้ายแรง

6. การยอมรับการตัดสินใจ (Acceptance of the decision) หมายถึงบุคคลที่ถูกผลกระทบจากการตัดสินใจมีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจจะมีความถูกต้องในสายตามของผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าหากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น เราก็จะมีความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจ ถ้าหากว่าความผูกพันมีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในแนวทางที่แน่ใจว่าได้รับการยอมรับ

7. ข้อจำกัดของเวลา (Time constraints) เวลามักจะเป็นปัจจัยที่ครอบงำในสถานการณ์ของการบริหาร สาเหตุสำคัญของการตัดสินใจอย่างรีบเร่งคือ การขาดการวางแผน ผู้บริหารบางคนใช้เวลาอย่างไม่จบสิ้นในการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายในเวลาไม่กี่นาทีเพราะพวกเขากลัวจะถูกกล่าวหาว่าเผด็จการ และมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนในหน่วยงานควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง แต่ตามความจริงแล้วคนส่วนใหญ่ชอบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างเท่านั้น และบางครั้งเราอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ได้บอกล่วงหน้าแล้วเราต้องเสนอคำตอบทันที เมื่อเรามีเวลาไม่เพียงพออย่างแท้จริงแล้ว เราก็ต้องตัดสินเอง

รูปแบบการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผล (Rational Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการใช้หลักตรรกวิทยา (logic) มาประเมินเพื่อเลือกทางเลือกนั้น

2. รูปแบบการตัดสินใจโดยใช้การหยั่งรู้ (Intuitive Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการนำเอาความเข้าใจ หรือความรู้สึกมาตัดสินการกระทำโดยไม่ต้องมีการเรียนรู้

3. การตัดสินใจโดยพึ่งพาผู้อื่น (Dependent Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการที่ผู้ตัดสินใจรับ ฟังคำแนะนำและแนวทางจากผู้อื่นมาเป็นอิทธิพลในการตัดสินใจ

4. การตัดสินใจโดยหลีกเลี่ยง (Avoidance Decision) หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวในการที่ผู้ตัดสินใจพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือยืดระยะเวลาในการตัดสินใจออกไป

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 11 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
3.4 การเปิดเผยและจริงใจ
(Open and candid)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) ไม่มีการเมืองในองค์การ (Political) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่น และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายแนวคิดของการเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid)ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การเปิดเผยและจริงใจ
(Open and candid)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการเปิดเผยและจริงใจ (Open and candid) ไม่มีการเมืองในองค์การ (Political) สมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน มีการสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับเองของผู้อื่นและพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ

การเปิดเผยและจริงใจจะเกิดขึ้นได้องค์การจะต้องสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์การ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกภาคส่วนในองค์การให้มีความโปร่งใส ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารขององค์การได้สะดวกและเข้าใจง่าย รู้ขั้นตอนที่จะติดต่องาน และมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2532 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์การจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิก ในองค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การ

มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และประชาชนสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับองค์การ ประชาชนรู้ขั้นตอน วิธีการที่จะติดต่องาน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ภายในองค์การจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์การ

กลยุทธ์ในการสร้างความโปร่งใสในองค์การ ประกอบด้วย

1. สำรวจความเห็นของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในเรื่องความโปร่งในที่ต้องการจากส่วนราชการ
2. ให้เจ้าหน้าที่ในองค์การตระหนักในความสำคัญ และปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด
3. ปรับปรุงระบบเอกสาร ระบบสารสนเทศให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งานและการสืบค้นตรวจสอบของประชาชน
4. จัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการให้บริการขององค์การที่เข้าใจง่าย สะดวกต่อการติดต่องานของหน่วยงาน
5. มีระบบการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ
6. สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและตอบข้อสงสัยของผู้ใช้บริการ

ตัวชี้วัดความโปร่งใส ประกอบด้วย

1. การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ
2. จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ
3. เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับ
4. มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และเปิดเผยต่อสาธารณะ

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

หน่วยที่ 12 วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา
3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก
(More risk tolerant)

คำอธิบายหน่วยการฝึกอบรม

ในหน่วยนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant) จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant) การบริหารความเสี่ยงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสียหาย และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

อธิบายหลักการ การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant) ได้

วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาด้วยตนเองและทำกิจกรรมการฝึกอบรมผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เนื้อหาสาระ

การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก
(More risk tolerant)

จอห์น พี คอทเทอร์ ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การที่มีความเข้มแข็งจะต้องการทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant)

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงานและบุคลากรได้

องค์การที่สามารถทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก หมายถึง องค์การที่สามารถดำเนินการอยู่ได้แม้องค์การจะได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์การอย่างรุนแรง ในระยะเวลาที่ยาวนาน หรือ มีเหตุการณ์ร้ายแรงส่งผลต่อองค์การบ่อยครั้ง

การบริหารความเสี่ยงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดเหตุแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหายให้ระดับความเสียหาย และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

การประเมินความเสี่ยงและความเสียหาย หมายถึง การคาดคะเน หรือคำนวณโอกาสที่จะเกิดมูลเหตุที่นำไปสู่ความเสียหาย

การบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุมทั้งองค์การ ดังเช่นเปรียบเทียบกับเรือ เรือมีจุดรั่วหลายๆจุด อุดจุดใดจุดหนึ่งเรือ ก็ยังจมได้ การบริหารความเสี่ยงจึงต้องเริ่มก่อนที่จุดประสงค์ (Objectives) การดำเนินการทุกอย่างต้องมี จุดประสงค์มีความมุ่งหมาย คือเราต้องการได้ผลอย่างไรแล้วความเสี่ยงคือตัวถ่วงที่จะทำให้จุดประสงค์นั้นไม่สำเร็จ ความเสี่ยงนั้นมีทั้งความเสี่ยงภายใน (Risk Internal) และความเสี่ยงภายนอก (Risk External) ความเสี่ยงภายในคือสิ่งที่อยู่ภายในองค์การเราเอง เช่นการบริหารไม่ดี ความเสี่ยงภายนอกคือสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การแต่มีผลกระทบต่อองค์การ เช่นกฎหมายเปลี่ยนไปมีผลกระทบกับการทำงานขององค์การเป็นต้น ทุกอย่างจะมีความเสี่ยงทั้ง ภายนอกและภายใน แม้เราจะเน้นเรื่องความเสี่ยงภายในควบคุมให้ดี ความเสี่ยงภายนอกก็ต้องพิจารณาเช่นกัน

เมื่อมีความเสี่ยงแล้วต้องมีการควบคุม (Control) ซึ่งความเสี่ยงเป็นสิ่งมีโทษแต่บางครั้งเราอาจเปลี่ยนจากสิ่งมีโทษให้เป็นประโยชน์ ถ้าไม่มีการเตรียมให้ดีก็จะเป็นความเสี่ยง แต่หากมีการเตรียมการที่ดีก็จะเป็นประโยชน์ได้เช่นกันการบริหารความเสี่ยงไม่ใช่เป็นการควบคุมยิ่งมากยิ่งดี ควบคุมมากเกินไปงานจะสะดุดแต่หากน้อยเกินไปงานก็ไม่สำเร็จ ดังนั้นจึงต้องควบคุมให้พอเหมาะ ถ้าเป็นความเสี่ยงที่สำคัญต้องควบคุม และถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่สำคัญก็ให้ตัดไปบ้าง โดยถือหลักมีความเสี่ยงมากควบคุมมากมีความเสี่ยงน้อยควบคุมน้อย หรือไม่ควบคุมเลยก็ได้ถ้าไม่คุ้มที่จะต้องควบคุม

การบริหารความเสี่ยง คือการเตรียมการไว้ก่อนการคิดไว้ก่อนว่าถ้าเกิดเหตุที่เป็นความเสี่ยงเราจะทำอย่างไร ต้องมีการเตรียมแผนรองรับ คือว่าจุดประสงค์ของเราต้องการทำอะไรบ้าง แล้วทำอย่างไรให้บรรลุจุดประสงค์ และในการทำนั้นมีโอกาสอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง และหากเกิดขึ้นแล้วควรจะทำอย่างไร โดยปกติแล้วต้องจัดทำ Workshop แล้วมาดูว่าองค์การมีจุดประสงค์เพื่ออะไร จุดประสงค์ใหญ่ๆคืออะไร แล้วมีอะไรบ้างที่เป็นความเสี่ยงทำให้ไม่สำเร็จจุดประสงค์ โดยหลายๆฝ่ายทั้งฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหารต้องมานั่งคุยกัน ซึ่งบางทีการแก้ปัญหาแก้จุดหนึ่งแต่ลืมอีกจุดหนึ่ง เช่นอาจคิดความเสี่ยงเรื่องการเงินแต่เพียงเรื่องเดียวไม่ให้ขาดทุนแต่ลืมเรื่องความปลอดภัย

ของชีวิตเป็นต้น ซึ่งต้องคิดทั้งเรื่องของบุคลากร ความปลอดภัย การเงิน และที่สำคัญเรื่องงานวิจัยมีโอกาสเสี่ยงด้านใดบ้าง

ทุกองค์การมีความเสี่ยง การมีความเสี่ยงมากหรือน้อยเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจ ความเสี่ยงไม่สามารถทำให้หมดไปได้แต่สามารถทำให้ลดลงได้ การทำให้ความเสี่ยงน้อยเกินไปจะมีต้นทุนสูง เพราะการควบคุมต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก หลักการของการบริหารความเสี่ยงจะต้องควบคุมให้เกิดความพอดีระหว่างค่าความเสี่ยงกับต้นทุน ซึ่งแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน

หลักการบริหารความเสี่ยง จะต้องมีการควบคุม (Control) ซึ่งมีจุดประสงค์ 5 ประการคือ

1. เพื่อปกป้อง คือทรัพย์สินซึ่งอาจเป็นเงิน วัสดุ หรือเป็นบุคลากร ซึ่งบุคลากรถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์การ

2. เพื่อให้มีการสื่อสารที่ดี สื่อสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าองค์การไหนไม่มีจุดประสงค์ ที่ชัดเจน มุมมองที่ดีมันจะขัดตัวเอง

3. เพื่อให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ครอบคลุมไปถึงระเบียบข้อบังคับขององค์การ

4. เพื่อให้อำนาจแก่บุคลากร ต้องให้อำนาจในการลงโทษ จะให้แต่ความรับผิดชอบแต่เพียงอย่าง-เดียว ไม่ได้ให้อำนาจด้วยไม่ได้

5. เพื่อใช้แหล่งทรัพยากรให้ได้ผลที่สุด ทุกองค์การมีทรัพยากรที่จำกัด ฉะนั้นจะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

แนวความคิดของการบริหารความเสี่ยงคือ ไม่ต้องมีการควบคุมตลอด ใช้การควบคุมให้เหมาะสมกับความเสี่ยง ต้องมีการตรวจสอบ ต้องมีการวัดผล ซึ่งหากไม่มีการวัดผลจะทำให้งานประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นจะต้องมีการวัดผลตลอดเวลาว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้เงินมากเกินไปหรือไม่ นี่คือจุดใหญ่ๆของการควบคุม (Control) ที่เกี่ยวข้องกัน คือ

1. จุดประสงค์อะไรก็ตามที่ไม่มีการควบคุมส่วนมากจะไม่ประสบผล แต่จะควบคุมมากหรือน้อยต้องพิจารณาอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งถ้ามีการควบคุมโดยไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงน้อยก็ไม่ต้องควบคุมมาก ต้องใช้การบริหารความเสี่ยงมาบริหารให้ดี

2. การตรวจสอบภายใน ซึ่งปกติแล้วผู้ตรวจสอบภายในจะมุ่งตรวจสอบเรื่องเงินแต่เพียงอย่างเดียวโดยลืมตรวจเรื่องใหญ่ๆลืมตรวจว่าด้านวิจัยไปถึงไหนแล้วทำให้เงินสูญหายไปเท่าไร โครงการใหญ่ๆล้มไปกี่โครงการ ทำเสร็จแล้วโครงการหายไปไหนใครได้ผลประโยชน์ ซึ่งการไปตรวจแต่เรื่องเงินอย่างเดียวไม่ถูกต้องแม้เรื่องการเงินจะเป็นเรื่องสำคัญก็จริงอยู่แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของหลายๆจุดที่จะต้องตรวจสอบ เพราะฉะนั้นท่านใดที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายในจะต้องดูทั้งความเสี่ยงดูทั้งการควบคุมด้วยจะได้ครอบคลุมกันไป

3. ใครมีหน้าที่ควบคุม ทุกตำแหน่งควรมีหน้าที่รับผิดชอบว่าทำอะไรบ้างรับผิดชอบเรื่องอะไรบ้างต้องชัดเจนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งตามหลักการแล้วที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารองค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการควบคุม สำหรับคณะกรรมการบริหารจะมีหน้าที่คอยตรวจอีกครั้งว่าผู้บริหารองค์การควบคุมดีหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารองค์การที่รับผิดชอบไม่ใช่ว่าจะต้องทำเพียงคนเดียว ท่านต้องมอบหมายให้ระดับล่างลงมาช่วยควบคุมให้ สรุปแล้วทุกคนต้องช่วยกันรับผิดชอบ คล้ายๆ

พีละมิดจากสูงสุดแล้วหากผิดพลาดขึ้นเมื่อใดผู้บริหารสูงสุด CEO ต้องรับผิดชอบจะบิดเบือนว่าลูกน้องไม่เคยบอกหรือแจ้งให้ทราบไม่ได้

การบริหารความเสี่ยงให้ดีจะทำอย่างไรนั้น อันดับแรกจะต้องรู้ก่อนว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้าง จุดประสงค์มีอะไรบ้าง จุดประสงค์คืออะไร แล้วหาว่ามีความเสี่ยงอะไร และจากอัตราความเสี่ยงจะต้องมาพิจารณาอีกครั้งว่าการควบคุมมีอะไรบ้าง แล้วต้องมีการวัดประเมินผลซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

ความเสี่ยงคือสิ่งใดก็ตามที่ทำให้เราไม่ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ทุกคนต้องบริหารความเสี่ยงของตนเองไม่ว่าจะเป็นระดับสูงหรือระดับล่าง หากเป็นระดับสูงมากยิ่งต้องมีความรับผิดชอบมาก หากผู้บริหารสามารถพิสูจน์ได้ว่าได้ทำทุกอย่างเพื่อที่จะควบคุมความเสี่ยงแล้วและหากมีอะไรเกิดขึ้นทำให้องค์การเสียหายและสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีการบริหารความเสี่ยงแล้วมีการควบคุมทุกอย่างอย่างใกล้ชิดแล้ว ความรับผิดชอบก็ลดน้อยลง ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องช่วยกันคิดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ แล้วหาว่าอะไรบ้างที่จะต้องมีการควบคุม

สื่อการฝึกอบรม

- เอกสารประกอบการฝึกอบรม บทความ และงานวิจัย ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบเอกสารออนไลน์

การวัดผลและประเมินผล

- ทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในการฝึกอบรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

เวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม 1 ชั่วโมง

บรรณานุกรม

กริช สืบสนธิ์. (2538) วัฒนธรรมและพฤตกรรมการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

การฝึกอบรม. (2549).เรื่องที่ผู้จัดโครงการฝึกอบรมควรรู้.สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2549 ,จาก http: //www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/handbook/training.html

การติดต่อสื่อสาร. (2549).สืบค้นเมื่อ 4 มีนาคม 2549, จาก http: //vc.pn.psu.ac.th /260-505/ch4/Detail_ch4_8.php

การสร้างทีมงาน. (2549).การสร้างทีมงาน (Team-Building) .สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2549 ,จาก http: //www.kunkroo.com/admin1.html

จาระไน แกลโกศล. (2539). ทฤษฎีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชุติมา เที่ยงคำ. (2547). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักบัญชีและนักการเงิน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน).กรุงเทพฯ: ปริญญานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.ถ่ายเอกสาร.

ดนัย เทียนพุฒ. (2540).*กลยุทธ์ การพัฒนาคนสำหรับการฝึกอบรมมืออาชีพ.* กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.

ธวัช ภูษิตโภยไคย. (2549).ความโปร่งใส จะเป็นจริงได้อย่างไร?.สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2549 ,จาก http: //www.moe.go.th/wijai/decentralization.htm

ธวัช ภูษิตโภยไคย. (2549).ความโปร่งใส จะเป็นจริงได้อย่างไร?.สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2549 ,จาก http: //www.moe.go.th/wijai/decentralization.htm

ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. (2534).*การปกครองท้องถิ่น: โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์*.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อุษาการพิมพ์.

พรชัย จิตต์พานิชย์. (2548).*ระบบสารสนเทศ.* สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2548, จาก http: //www.lib.ru.ac.th/knowledge/pcweb/ITless12newpdf.pdf

พณิชยการลานนาเชียงใหม่. (2548).*ระบบสารสนเทศ (Information System)*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.lcc.ac.th/Section/computer

พยุงศักดิ์ จันทรสุรินทร์. (2548).*การกระจายอำนาจทางการศึกษา*.สืบค้นเมื่อ 8 ธ.ค.48 ,จาก http: //www.moe.go.th/wijai/decentralization.htm

เมืองทอง เขมมณี. (2548).*EMPOWERMENT*.สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //advisor.anamai.moph.go.th/hph/letter02/emp.html

วิจักษณ์ ศิริแสร์. (2541). การบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนภายใต้ระบบลอยตัว. กรุงเทพฯ: ไอโอนิค อินเตอร์เทรด รีซอสเซส จำกัด.

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร. (2548). *วิธีการสร้างระบบสารสนเทศ*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.phcpl.com/article/is_method.htm

วีระวัฒน์ ปันน์ตามัย. (2548).วิสัยทัศน์.สืบค้นเมื่อ 24 มีนาคม 2549 ,จาก http: //vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1253/Ld3.html

ศักดา ศักดิ์ศรีพาณิชย์. (2548). *การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.* สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.phcpl.com/article/applycomp.htm

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์กรและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

----------. (2545). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร จำกัด.

----------. (2540) รู้เฟื่องเรื่องศัพท์การบริหารธุรกิจ 9 in 1.กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.

----------. (2540)การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด.

----------. (2541)พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา จำกัด

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. (2548). *ระบบสารสนเทศ (Information system)*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.nectec.or.th/courseware/ computer/comp-using/0119.html

สมคิด บางโม. (2541).เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ . (2548).บริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนสู่ระดับโลก .สืบค้นเมื่อ 15ธันวาคม 2549, จาก http: //www.budmgt.com/topics/top01/cm8steps.html

สถาบันเด็กมูลนิธิเด็ก. (2548). *ระบบสารสนเทศครอบครัวศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 4 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.childthai.org/cic/c006.htm

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2549).การบริหารความเสี่ยงสำหรับผู้บริการ.สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2549, จาก http: //www.tistr.or.th/risk/p_2.htm

สุพจน์ เทพสุวรรณ. (2547). *การศึกษากระบวนทัศน์การปฏิบัติราชการภายหลังการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545: ศึกษากรณีสำนักสุขศาสตร์สัตว์และสุขอนามัยที่ 2.* ปริญญานิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

สุพจน์ ทรายแก้ว. (2548). *การจัดทำแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลงานกรมป้องกันภัยบรรเทาสาธารณภัย.*สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2548, จาก http: //db.onec.go.th/thaied_news /index1.php?id=548

สุจิต บุญบงการ. (2549).ยุทธศาสตร์ (Strategy) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance).สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2549,

สำเริง ยิ่งถาวรสุข. (2548).*ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRIS.)* สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2548, จาก http: //www.e-hrit.com/article_index.asp?id=050034

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.(2005).คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง.กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

อรพินท์ สพโชคชัย. (2544). *ปฏิรูปราชการเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน (Public Sector Reform to Eradicate Poverty)*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2548.จาก http: //www.info.tdri.or. th/library/quarterly/white-pp/wb20.htm.

Brown, Danielj. (1990).*Decentralization and School Based Management*.New York: the Falmer Prees.

Husen, Torster and T. Neville Postlethwaite. (1985).*The International Encyclopedia of Education Research and Studies*.Volume 3 New York: Pergamon Press Inc,

James and others. (1984).*Fundamentals of Management*.4thed.Texas: Business Publications, Inc.

Kotter, John p. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Morphet and others. (1974). *Educational Organization and Administration. Concepts.Practices and Issuses*. 3rd ed.New Jersey: prentice Hall, Inc.

Robbins, Stephen p. Organizational Behavior: concepts controversies applications. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.

The Basics of Team Building. (2548). The Basics of Team Building.สืบค้นเมื่อ 8 ธ.ค.48 ,จาก http: //www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm

กระทู้คำถามที่ใช้ในการระดมความคิดเห็น ต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็ง ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กระทู้คำถามที่ใช้ในการระดมความคิดเห็น
ต่อองค์ประกอบของความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

---

1. การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

(Nonbureaucratic)

1. การปฏิบัติงานตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันท่านประสบปัญหาอุปสรรคใดบ้าง
2. ท่านคิดว่าจำนวนกลุ่มตามโครงสร้างการแบ่งกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 6 กลุ่ม 1 หน่วย ในปัจจุบันเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานแล้วหรือไม่ อย่างไร
3. การแบ่งภารกิจของกลุ่มของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันมีการทำให้ตอบสนองการทำงานแล้วหรือไม่
4. กลุ่มหรือโครงสร้างใดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรปรับลด และควรปรับเพิ่ม
5. โครงสร้างที่เหมาะสมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันควรมีลักษณะใด
6. ถ้าต้องการให้การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ท่านคิดว่าต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่อย่างไร
7. สิ่งที่ต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อลดความเป็นระบบราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคือสิ่งใด และต้องทำอย่างไร

2. การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

(Performance information systems)

---

1. ระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่ในปัจจุบัน ประสบปัญหาใดบ้าง
2. ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรคต่อจัดการระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ถ้าข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

3.1 ข้อมูลทางด้านบัญชีการเงิน และงบประมาณ

3.2 ข้อมูลทางด้านโรงเรียน ครู และนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ข้อมูลด้านสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

3.4 ข้อมูลบุคลากรของเขตพื้นที่การศึกษา

3.5 ข้อมูลองค์กร หน่วยงาน เอกชน และภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 ข้อมูลการพัฒนาของเทคโนโลยี

3.7 ข้อมูลผลการดำเนินการตามงบประมาณ

ถ้าจะทำให้ข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมบูรณ์ที่สุดท่านคิดว่าควรจะเพิ่มข้อมูลด้านใดบ้าง

5. ถ้าต้องการให้ระบบสารสนเทศมีความสมบูรณ์ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใดในองค์การอย่างไร
6. ท่านคิดว่าควรปรับปรุงบริหารจัดการอย่างไรจึงจะทำให้ระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสมบูรณ์
7. สิ่งที่ต้องปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาและใช้ระบบสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพคือสิ่งใด และต้องทำอย่างไร
8. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีลักษณะใด

3. ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

(A persistent sense of urgency)

---

1. ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างอย่างไรจึงจะสามารถตอบสนองต่อการให้บริการที่รวดเร็วฉับไวได้
2. ท่านคิดว่าสิ่งใดเป็นอุปสรรคที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อให้การบริหารที่รวดเร็วฉับไวได้
3. ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบใดจึงจะสามารถตอบสนองต่อให้การบริหารที่รวดเร็วฉับไวได้
4 .ท่านคิดว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีวัฒนธรรมองค์การแบบใดจึงจะสามารถตอบสนองต่อให้การบริหารที่รวดเร็วฉับไวได้

4. การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

(No unnecessary interdependence)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างอย่างไรจึงจะสามารถลดการติดต่อสื่อสารภายในได้
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะสามารถลดการติดต่อสื่อสารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้
3. ถ้าต้องการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนในการดำเนินการหลาย ๆ อย่างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีขั้นตอนมากมายและล่าช้า

5. การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

(create and communicate vision)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างอย่างไรจึงจะส่งเสริมให้ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์
และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้ส่งเสริมให้ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงจะส่งเสริมให้ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสื่อสารวิสัยทัศน์เกิดขึ้น
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่เกิดขึ้น

6. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

(Teamwork at the top)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างอย่างไรจึงจะส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้ส่งเสริมให้ให้เกิดการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงจะส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงไม่เกิดขึ้น

7. การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

(Offer management training and support systems to many people)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างจึงจะสอดคล้องกับการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง ๆ เป็นจำนวนมาก
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะก่อให้เกิดจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากได้
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจะเอื้อให้เกิดจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังไม่ได้รับสนับสนุนการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างทั่วถึง

8. การเน้นภายนอก

(Externally oriented)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างจะเอื้อให้สามารถให้บริการเกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการสูง
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะก่อให้เกิดบริการเกิดความพึงพอใจต่อผู้รับบริการสูง
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้องค์การเกิดการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถให้บริการที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

9. การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

(Broad-based empowerment)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างจะเอื้อให้เกิดการมอบอำนาจได้อย่างกว้างขวาง
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้พนักงานมีโอกาสได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานมากขึ้น
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้องค์การเกิดการมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับผู้ปฏิบัติมากขึ้น
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถมอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้กับพนักงานระดับผู้ปฏิบัติได้มากขึ้น

10. การตัดสินใจรวดเร็ว

(Quick to make decisions)

---

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรต้องมีรูปแบบโครงสร้างจะเอื้อ ให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดการตัดสินใจในดำเนินการที่รวดเร็วได้
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดการตัดสินใจในดำเนินการที่รวดเร็วได้มากขึ้น
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกิดการตัดสินใจในดำเนินการที่รวดเร็วได้
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถการตัดสินใจรวดเร็วได้

11. การเปิดเผยและจริงใจ

(Open and candid)

---

1. รูปแบบโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดปฏิบัติงานที่มีการเปิดเผยและจริงใจของหน่วยงานหรือไม่ โครงสร้างรูปแบบใดที่จะเอื้อ ให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีการเปิดเผยและจริงใจของหน่วยงานมากที่สุด
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้ปฏิบัติงานที่มีการเปิดเผยและจริงใจของหน่วยงานมากที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจะเอื้อให้ปฏิบัติงานที่มีการเปิดเผยและจริงใจของหน่วยงาน
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานที่มีการเปิดเผยและจริงใจได้

12. การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

(More risk tolerant)

---

1. รูปแบบโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจะมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มากที่สุด
2. การบริหารจัดการแบบใดจึงจะทำให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจะมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มากที่สุด
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะใดที่ควรทำให้เกิดขึ้นภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจะเอื้อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีความทนทานต่อความเสี่ยงได้มากที่สุด
4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถทนทานต่อความเสี่ยงได้

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็ง
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
http://www.ed-zone.net

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา
การพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
http://www.ed-zone.net

คำชี้แจง แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความชัดเจน เหมาะสม เกี่ยวกับรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงร่างหลักสูตร ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามการประเมินเกี่ยวกับความชัดเจน เหมาะสม รายละเอียดในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร จำนวนข้อคำถาม 10 ข้อ โดยให้พิจารณาความสอดคล้อง ชัดเจน เหมาะสมหรือไม่ หรือมีความสอดคล้อง ชัดเจน เหมาะสมอยู่ระดับใด

ตอนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามการประเมินเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ประกอบด้วยคำถาม 10 ข้อ โดยให้พิจารณาว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ในระดับใด

ในการประเมินโครงร่างหลักสูตรฉบับนี้ผู้วิจัยจะนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขโครงร่างหลักสูตรให้สมบูรณ์ถูกต้องต่อไป ทั้งนี้เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมาก
3 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อย
1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ตอนที่ 1. ให้พิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความชัดเจน เหมาะสมมากน้อยเพียงใดแล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นการประเมินโครงร่างหลักสูตร	ระดับความคิดเห็นชัดเจน/เหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. หลักการและเหตุผลในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					
3. โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					
4. วิธีดำเนินการฝึกอบรมสัมมนา					
5. การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนา					
6. เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละหน่วย					
7. ระยะเวลาในการฝึกอบรมสัมมนา					
8. สื่อการฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละหน่วย (ตรวจสอบสื่อประกอบการฝึกอบรมจากเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net)					
9. กระทู้คำถามที่ใช้ในการฝึกอบรมสัมมนา					
10. ภาพรวมของการนำเสนอหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาบนเว็บไซต์ (ตรวจสอบจากเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net)					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 2. ให้พิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นการประเมินโครงร่างหลักสูตร (ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรฯ)	ระดับความคิดเห็นชัดเจน/เหมาะสม		
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1. หลักการและเหตุผลกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฯ			
2. หลักการและเหตุผลกับโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาฯ			
3. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับโครงสร้างหลักสูตรฯ			
4. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับวิธีการฝึกอบรมสัมมนา			
5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับการวัดผลและประเมินผล			
6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วย			
7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์การฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละหน่วย			
8. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับสื่อการฝึกอบรมสัมมนาในแต่ละหน่วย			
9. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับการวัดผลและประเมินผลในแต่ละหน่วย			
10. เนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยฯกับการวัดผลและประเมินผลในแต่ละหน่วย			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบประเมินเว็บไซต์

http: //www.ed-zone.net

แบบประเมินเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net

คำชี้แจง : แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรายละเอียดและองค์ประกอบต่าง ๆ ในการให้บริการเว็บไซต์ http://www.ed-zone.net ในการประเมินครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำผลการประเมินไปปรับปรุงการให้บริการให้สมบูรณ์ถูกต้องต่อไป โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
4 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมมาก
3 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
2 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อย
1 หมายถึง รายการประเมินนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านองค์ประกอบของเว็บไซต์					
1.1 ความสะดวกในการใช้งาน					
1.2 ความสวยงาม					
1.3 ความน่าสนใจ					
1.4 ความครบถ้วนและเหมาะสม					
2. ด้านการทำงานของระบบ					
2.1 ความเร็วของการแสดงข้อมูล					
2.2 ความเร็วของการส่งความคิดเห็น					
2.3 ความมีเสถียรภาพของการให้บริการ (ระบบทำงานได้ต่อเนื่องในการให้บริการ)					
2.4 ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาเมื่อระบบทำงานไม่ปกติ					

ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. ด้านเนื้อหา					
3.1 การจัดหมวดหมู่ของเนื้อหา					
3.2 ความน่าสนใจของเนื้อหา					
3.3 ความครบถ้วนของเนื้อหา					
3.4 ขนาดของตัวอักษรที่ใช้					
3.5 สำนวนภาษาที่ใช้					
3.6 การเรียงลำดับของเนื้อหา					
3.7 ความถูกต้องของเนื้อหา					
3.6 ความทันสมัยของเนื้อหา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

แบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

แบบประเมินผล เรื่อง การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

(Nonbureaucratic)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแนวคิดเรื่อง การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) ที่ถูกต้อง

ก. ความมีเหตุผล (Rationality)

ข. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor)

ค. ไม่ยึดตัวบุคคล (impersonality)

ง. โครงสร้างตามแนวนอน (Flat organization)

2. เพราะเหตุใดจึงต้องเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เป็นมีรูปแบบองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic)

ก. เพื่อทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ข. เพื่อทำให้องค์การเกิดการกระทำที่มีขั้นตอนและการปฏิบัติงานในรูปแบบเดียวกัน

ค. เพื่อทำให้องค์การสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามลักษณะของงานและความชำนาญของบุคคล

ง. เพื่อทำให้องค์การมีความชัดเจนว่าพนักงานแต่ละคนอยู่ในส่วนใด และมีความสัมพันธ์กับพนักงานคนอื่นๆ อย่างไร

3. ข้อใดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดองค์การ <u>แบบระบบราชการ (Bureaucracy)</u>

ก. การปกป้องอำนาจหน้าที่

ข. การสนับสนุนให้เกิดความเป็นผู้นำ

ค.การทำเกินหน้าที่ หรือทำสิ่งที่ท้าทายในองค์การ

ง. การให้ฝ่ายบริหารจะเป็นฝ่ายนำ (Leading) พนักงานในระดับต่ำกว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ

4 .ความแตกต่างที่สำคัญของการจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) กับการจัดองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) คือสิ่งใด

ก. ค่าตอบแทน

ข.ปริมาณงาน

ค.การตัดสินใจ

ง. การปฏิบัติงาน

5 .ข้อใด ไม่ ถูกต้อง

ก. การจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มีตามลำดับขั้นสายการบังคับบัญชา

ข. การจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มีข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว

ค. การจัดองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic)ใช้หลักความมีเหตุผล (Rationality)

ง. การจัดองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) มีน้อยระดับ มีขนาดเล็กกะทัดรัด

6 .สิ่งใดเกิดขึ้นน้อยในการจัดองค์การ <u>แบบระบบราชการ (Bureaucracy)</u>

ก. ระบบอุปถัมภ์

ข.ประสิทธิผลของงาน

ค.การควบคุม

ง.ปริมาณงาน

7 .ข้อใด เป็นจุดแข็งของการจัดองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic)

ก.ข้อผูกมัดด้านอาชีพและค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับความสามารถ

ข. พนักงานจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

ค.มุ่งสนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือลูกค้าให้มากที่สุด

ง. กระบวนการทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด

8. ข้อใดเป็น <u>จุดอ่อน</u> ของการจัดองค์การ <u>แบบระบบราชการ (Bureaucracy)</u> ที่ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ก. ข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว

ข. โครงสร้างตามอำนาจหน้าที่

ค. การแบ่งงานกันทำ

ง. การยึดมั่นในกฎระเบียบ

9. การจัดองค์การที่ไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) จะทำให้ <u>ความรับผิดชอบ</u> ของบุคลากรกลุ่มใดเพิ่มมากขึ้นที่สุด

ก. พนักงาน

ข. หัวหน้ากลุ่มงาน

ค. รองผู้อำนวยการ

ง. ผู้อำนวยการ

10 .เหตุผลหลักที่ต้องปรับองค์การไม่เป็นแบบราชการ (Nonbureaucratic) คือ

ก. นโยบายที่เปลี่ยนแปลง

ข. กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง

ค. สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ง. โครงสร้างการบังคับบัญชาที่เปลี่ยนแปลง

แบบประเมินผล เรื่อง การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

(Performance information systems)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแนวคิดเรื่อง การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน ที่ถูกต้อง

ก. เทคโนโลยีและระบบบริหารจัดการ

ข. ผู้เชี่ยวชาญและงบประมาณ

ค. แหล่งข้อมูลและการวิจัย

ง. ข้อมูลและการกระจายข้อมูล

2. เป้าหมายของการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน เพื่อสนองสิ่งใดเป็นสำคัญ

ก. ความพึงพอใจของลูกค้า

ข. ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

ค. การขยายตัวขององค์การ

ง. การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

3. วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน คือข้อใด

ก. พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตน

ข. ผู้บริหารมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

ค. องค์การมีระบบข้อมูลที่ทันสมัย

ง. ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น

4 .ข้อใดเป็นคุณสมบัติของสารสนเทศ

ก. ความสมบูรณ์ต่อการใช้งาน

ข.กระทัดรัดชัดเจน

ค. ต้องทันต่อการใช้งาน

ง.ถูกทุกข้อ

5 .การจัดทำสารสนเทศจะต้องคำนึงในเรื่องใดสำคัญสูงสุด

ก. ความหลากหลายของข้อมูล

ข. ความชัดเจน

ค. ความถูกต้อง

ง. ความรวดเร็ว

6 .ระดับการศึกษาของครูผู้สอนในเขตพื้นที่การศึกษาจัดเป็นข้อมูลสารสนเทศกลุ่มใด

ก. ข้อมูลคู่แข่งขัน (Competitors)

ข.ข้อมูลทางด้านลูกค้า (Customers)

ค.ข้อมูลพนักงาน (Employees)

ง.ข้อมูลผู้ถือหุ้น (Shareholders)

7 .แหล่งข้อมูลในการจัดทำสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุดตามแนวคิดการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

ก. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข. ประชาชนในพื้นที่ใกล้เคียง

ค.ครูผู้สอน

ง. ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8. ข้อมูลใดมีความสำคัญสูงสุดในการจัดทำสารสนเทศตามแนวคิดการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

ก. จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในเขตพื้นที่การศึกษา

ข. จำนวนคอมพิวเตอร์คุณภาพสูงในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ค. จำนวนเรื่องที่ร้องเรียนบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ง. จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดระบบสารสนเทศ

9. ข้อมูลใดมีความสำคัญน้อยที่สุดตามแนวคิดการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

ก. จำนวนโรงเรียนที่ไม่รับแจ้งข่าวสาร

ข. จำนวนโรงเรียนที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณล่าช้า

ค. จำนวนบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นการศึกษาที่ที่ถูกร้องเรียน

ง. จำนวนบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ถูกลงโทษทางวินัย

10 .บุคคลใดเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

ก. ครูผู้สอน

ข. ผู้บริหารสถานศึกษา

ค. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ง. ถูกทุกข้อ

แบบประเมินผล เรื่อง ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

(A persistent sense of urgency)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. สิ่งใดเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การต้องมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

ก. ความพึงพอใจ

ข. ความคล่องตัว

ค. การปรับตัว

ง. การเปลี่ยนแปลง

2. สิ่งใดองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์การมีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลาได้

ก. การปรับตัวของวัฒนธรรมองค์การ

ข. การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

ค. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

ง. การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

3. ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา จะสำเร็จได้จะต้องมุ่งที่ความต้องการของบุคคลกลุ่มใด

ก. ลูกค้า (Customers)

ข. พนักงาน (Employees)

ค. ผู้ถือหุ้น (Shareholders)

ง.ถูกทุกข้อ

4 .ข้อใดคือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

ก. การส่งข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม

ข. การลงโทษผู้กระทำผิดทางวินัย

ค. การตั้งศูนย์รับแจ้งเหตุ

ง. การแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากร

5 .ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา จะสำเร็จได้จะต้องคำนึงในเรื่องใดเป็นพื้นฐานสำคัญ

ก.ความพึงพอใจ

ข. ความชัดเจน

ค. ความถูกต้อง

ง. ความรวดเร็ว

6 .บุคคลใดเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา เกิดขึ้นได้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ก. ศึกษานิเทศก์

ข.นักวิชาการศึกษา

ค.หัวหน้ากลุ่ม

ง.ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

7 . สิ่งใดจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนถ้าองค์การไม่มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

ก. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถูกโยกย้าย

ข. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถูกร้องเรียน

ค. คุณภาพการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดลง

ง. การบริการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษา

8. สถานการณ์เป็นตัวชี้วัดว่าองค์การยังไม่มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลาในการให้บริการ

ก. จำนวนบุคลากรที่ลดลง

ข. จำนวนภารกิจที่เพิ่มขึ้น

ค. จำนวนเรื่องที่ร้องเรียนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น

ง. จำนวนตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เพิ่มขึ้น

9. บุคคลกลุ่มใดได้รับประโยชน์สูงสุดจากความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

ก. ครูผู้สอน

ข. ศึกษานิเทศก์

ค. ประชาชน

ง. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10 .ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

ก. ระบบสารสนเทศ

ข. ความพึงพอใจ

ค. ปัญหา

ง. ความทันสมัย

แบบประเมินผล เรื่อง การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

(No unnecessary interdependence)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. สิ่งใดเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดแนวคิดเรื่อง การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ก. ความพึงพอใจ **ข.** ความคล่องตัว

ค. การขยายตัว **ง.** การเปลี่ยนแปลง

2. สิ่งใดองค์ประกอบสำคัญของการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ก. การเลือกช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและประหยัด

ข. การตั้งคณะกรรมการควบคุมการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ค. การศึกษาวิจัยผลการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ง. การมอบหมายหน้าที่เฉพาะกับบุคลากรที่ดำเนินการติดต่อสื่อสารภายใน

3. ข้อใดคือตัวอย่างของการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ก. พิชิตส่งแฟกซ์แทนการส่งทางไปรษณีย์

ข. สมชายไม่รายงานผลเสียหายของสถานศึกษาที่ประสบภัยน้ำท่วม

ค. สุนทรน์ใช้บันทึกข้อความแทนหนังสือราชการแจ้งเรื่องถึงสถานศึกษา

ง. สมควรไม่รายงานผลการดำเนินการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4 .ข้อใด <u>ไม่</u> ถูกต้อง

ก. การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายในช่วยลดงาน

ข. การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายในช่วยการลดค่าใช้จ่าย

ค. การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายในช่วยลดจำนวนบุคลากร

ง. การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายในช่วยลดปริมาณเอกสาร

5 .การดำเนินการในข้อใด <u>สวนทางกับหลักการ</u> การลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ก.การเพิ่มตำแหน่งรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา

ข. การเพิ่มตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาภายในเขต

ค. การเพิ่มงบประมาณจัดซื้อคอมพิวเตอร์ความเร็วสูง

ง. การเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ด้านระบบสารสนเทศ

6 .ผลเสียที่ร้ายแรงของการติดต่อสื่อสารภายในที่มีมากเกินไปคือข้อใด

ก. งานช้า

ข. งานมาก

ค. งานขาดประสิทธิภาพ

ง. งานสับสน

7 . เหตุการณ์ใดจะเกิดขึ้นในองค์การที่มีการลดความซ้ำซ้อนในการติดต่อสื่อสารภายใน

ก. ปริมาณการใช้กระดาษลดลง

ข. ปริมาณการใช้เครื่องแฟกซ์ลดลง

ค. ปริมาณการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ลดลง

ง. ปริมาณการใช้โทรศัพท์ลดลง

8. ข้อใดเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่จำเป็น

ก. สุรีย์สรุปผลการดำเนินการงานกีฬาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบ

ข. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้วิชัยชี้แจงการถูกร้องเรียนความประพฤติ

ค. สมปองรายงานการเกิดอุบัติเหตุของนักเรียนให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

ง. หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผนรายงานผลการใช้งบประมาณให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ

9. บุคคลกลุ่มใดได้รับประโยชน์สูงสุดจากการลดติดต่อสื่อสารที่ไม่จำเป็น

ก. ประชาชน

ข. นักเรียน

ค. บุคลากรในสถานศึกษา

ง. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10 .อุปกรณ์ในข้อใด <u>มีความจำเป็น</u> สูงสุดในการลดติดต่อสื่อสารที่ไม่จำเป็นในปัจจุบัน

ก. โทรศัพท์มือถือ

ข. วิทยุสื่อสาร

ค. แฟกซ์

ง. คอมพิวเตอร์

แบบประเมินผล เรื่อง การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

(Create and communicate vision)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นหลักการของ การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ ในองค์การ

ก. จะคิดอะไร จะทำอย่างไร

ข. จะรู้อะไร จะสอนอย่างไร

ค. จะไปที่ไหน จะไปได้อย่างไร

ง. จะผลิตอะไร จะขายอย่างไร

2. การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับใครมากที่สุด

ก. ศึกษานิเทศก์

ข.นักวิชาการศึกษา

ค.หัวหน้ากลุ่ม

ง.ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. ถ้าองค์การไม่มีการสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ สิ่งใดจะเกิดขึ้น

ก.ไม่มีการพัฒนา

ข. ไม่มีงาน

ค.ไม่มีทิศทาง

ง. ไม่มีผลงาน

4 .ข้อใดเป็นคุณสมบัติของวิสัยทัศน์องค์การ

ก. ต้องชัดเจน

ข.ต้องมีความท้าทาย

ค. ต้องเริ่มต้นจากระดับบนลงสู่ล่าง

ง.ถูกทุกข้อ

5 .การจัดทำวิสัยทัศน์องค์การจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องใดสูงสุด

ก. ความท้าทาย

ข. ความก้าวหน้า

ค. ความถูกต้อง

ง. ความรวดเร็ว

6 .ข้อใด <u>ไม่ใช่</u> วิสัยทัศน์องค์การ

ก. องค์กรที่ทันสมัย

ข.บุคลากรที่มีจำนวนมาก

ค.ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ง.สถานทำงานสะดวกสบาย

7 . วิสัยทัศน์ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาควรการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานหรือบุคคลใดเป็นสำคัญ

ก. บุคลากรในสำนักงาน

ข. องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

ค. สถานศึกษา

ง. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8. ข้อใดคือการสื่อสารวิสัยทัศน์

ก. การนำเสนอตัวอย่างงานที่จะปฏิบัติในอนาคต

ข. การปฏิบัติงานที่ยากและซับซ้อนในอนาคต

ค. การบอกสิ่งที่จะเกิดในอนาคต

ง. การวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

9. การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ท่านใดสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจพอเพียงของรัฐบาล

ก. ผอ.สพท.สมชายจะทำให้อาคารสถานที่ของสำนักงานหรูหราที่สุด

ข. ผอ.สพท.สมพิศจะทำให้ครูและบุคลากรมีการกระทำผิดวินัยน้อยที่สุด

ค. ผอ.สพท.สมปองจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาออกไปปฏิบัติหน้าที่นอกสถานศึกษาน้อยที่สุด

ง. ผอ.สพท.สมควรจะทำให้สำนักงานมีขนาดเล็กแต่มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

10 .บุคคลใดที่จะมีส่วนช่วยให้การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ บรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว

ก. ศึกษานิเทศก์

ข. บุคลากรทางการศึกษา

ค. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ง. ถูกทุกข้อ

แบบประเมินผล เรื่อง การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

(Teamwork at the top)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. บุคคลใดต่อไปนี้บุคคลใดเป็นทีมงานของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top)

ก. ศึกษานิเทศก์

ข. บุคลากรทางการศึกษา

ค. หัวหน้ากลุ่มงาน

ง. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. ลักษณะใดสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) มากที่สุด

ก. สมาชิกรับผิดชอบงานเรื่องเดียวกัน

ข. สมาชิกร่วมวางแผนงานเรื่องเดียวกัน

ค. สมาชิกเข้าฝึกปฏิบัติงานเรื่องเดียวกัน

ง. สมาชิกรับทราบงานเรื่องเดียวกัน

3. ข้อใดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top)

ก. งานบรรลุผลมากขึ้น

ข. งานซับซ้อนมากขึ้น

ค. ความรับผิดชอบมากขึ้น

ง. การกระจายงานมากขึ้น

4 .การแสดงออกถึงความสามารถของทีม คือสิ่งใด

ก. ค่าตอบแทน

ข.ภาระงาน

ค.การยอมรับ

ง. ความรับผิดชอบ

5 .ข้อใด <u>ไม่ใช่</u> ทีมที่มีประสิทธิภาพ

ก. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน

ข. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน

ค. ความเกรงใจที่มีต่อกัน

ง. สัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี

6 .การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะส่งผลต่อสิ่งใดเป็นสำคัญ

ก.คุณภาพบุคลากร

ข.คุณภาพการศึกษา

ค.คุณภาพงานวิชาการ

ง.คุณภาพชีวิต

7 .สิ่งใดจำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ก. จำนวนบุคคลและผู้เชี่ยวชาญภายในทีม

ข. ความต้องการและการยอมรับของทีม

ค.ความรู้ และทักษะในการสร้างทีม

ง. ความจริงใจและการทุ่มเทของบุคคลภายในทีม

8. ลักษณะของทีมงานที่ <u>ไม่มี</u> ประสิทธิภาพคือข้อใด

ก. มีคุณวุฒิไม่เท่าเทียมกัน

ข. มีความแตกต่างทางความคิด

ค. มีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ง. ขาดความกระจ่างชัดในวัตถุประสงค์

9. ข้อใดมีความสอดคล้องกับหลักแนวคิดหลักการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) ที่ชัดเจนที่สุด

ก. สามัคคีคือพลัง

ข. หลายหัวดีกว่าหัวเดียว

ค. รวมกันเราอยู่แยกหมู่กันราตาย

ง. คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย สามคนกลับมาได้

10 .บุคคลใด <u>ไม่ได้</u> เป็นสมาชิกในทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top)

ก. หัวหน้ากลุ่มงาน

ข. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ค. ผู้ว่าราชการจังหวัด

ง. ถูกทุกข้อ

แบบประเมินผล เรื่อง การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

(Offer management training and support systems to many people)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแนวคิดเรื่อง การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก ที่ถูกต้อง

ก. บุคลากรทุกคนต้องทำงาน

ข. บุคลากรทุกคนต้องมีความรู้

ค. บุคลากรทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ

ง. บุคลากรทุกคนต้องได้รับการพัฒนา

2. ข้อใดจะก่อให้เกิดความเสียหายมากที่สุดในการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

ก. การฝึกอบรมไม่สอดคล้องกับงาน

ข. การไม่ให้ความร่วมมือของบุคลากร

ค. การขาดแคลนงบประมาณ

ง. การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญ

3. ข้อใดเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก ที่สำคัญที่สุด

ก. ประสิทธิผลของงานที่เพิ่มขึ้น

ข. ความร่วมมือของบุคลากรที่เพิ่มขึ้น

ค. จำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้น

ง. ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

4 .ข้อใด <u>ไม่ใช่</u> รูปแบบการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

ก. Coaching

ข. Workshop

ค. Leading

ง. Class room training

5 .ข้อใดเป็นผลผลิตของการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

ก. จำนวนงบประมาณที่เพิ่มขึ้น

ข. ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

ค. ความรู้ที่เพิ่มขึ้น

ง. ความร่วมมือที่เพิ่มขึ้น

6 . ถ้า <u>ไม่มี</u> การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก กลุ่มพนักงานจะได้รับการส่งเสริม พัฒนาความรู้น้อยที่สุด

ก. กลุ่มผู้บริหาร

ข.กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ค.กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ง.กลุ่มพนักงานระดับอาวุโส

7 .ข้อใด เป็นเนื้อหาที่ควรเน้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

ก. การวิจัย

ข. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ค. การบริหารจัดการ

ง. คุณธรรมและจริยธรรม

8. บุคลากรกลุ่มใด <u>ไม่ควร</u> ได้รับการฝึกอบรมในระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

ก. ศึกษานิเทศก์

ข. พนักงานราชการ

ค. หัวหน้ากลุ่มงาน

ง. ไม่มีข้อใดถูก

9. หัวข้อในการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมากพัฒนาควรมีเป้าหมายเน้นการตอบสนองต่อความต้องของ

แหล่งใดเป็นสำคัญ

ก. ความต้องการของสถานศึกษา

ข. ความต้องการของบุคลากร .

ค. ความต้องการของ สพฐ.

ง. ความต้องการของฝ่ายบริหาร

10 .วัตถุประสงค์สำคัญที่ต้องมีระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก คือข้อใด

ก. การพัฒนาองค์การให้ทันสมัย

ข. การพัฒนาประสิทธิผลขององค์การ

ค. การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

ง. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ

แบบประเมินผล เรื่อง การเน้นภายนอก

(Externally oriented)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแนวคิดเรื่อง การเน้นภายนอก (Externally oriented) ที่ถูกต้อง

ก. เน้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

ข. เน้นความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นสำคัญ

ค. เน้นความสนใจของสังคมเป็นสำคัญ

ง. เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

2.การเน้นภายนอก (Externally oriented) ตั้งอยู่บนพื้นฐานการตัดสินใจจากสิ่งใด

ก. ระบบข้อมูลสารสนเทศ

ข. วิสัยทัศน์องค์การ

ค. นโยบายขององค์การ

ง. ความก้าวหน้าขององค์การ

3. ลักษณะใดเป็นการกระทำที่แสดงถึง การเน้นภายนอก (Externally oriented)

ก. การปรับเปลี่ยนหน้าที่บุคลากรตามคำร้องเรียน

ข. การเน้นความพอเพียงตามนโยบายของภาครัฐ

ค. การเร่งระดมทรัพยากรจากจากภาคเอกชน

ง. การพัฒนาคุณภาพงานตามข้อเสนอของคณะกรรมการบริหาร

4 . การปฏิบัติในลักษณะใดเป็นการเน้นภายนอก (Externally oriented) เชิงรุก

ก. การมอบรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น

ข.การติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

ค. การจัดทำแบบสอบถามผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ง. การประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายขององค์การอย่างต่อเนื่อง

5 .ข้อใด <u>ไม่</u> ถูกต้อง

ก. การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อคุณภาพของการให้บริการ (Services)

ข. การบริการที่มีคุณภาพไม่สามารถดำเนินการได้ในบางสภาวการณ์

ค. การบริการที่ไม่มีคุณภาพพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้รับบริการเป็นสำคัญ

ง. การบริการไม่สามารถดำเนินจัดเก็บได้

6 . สิ่งใด <u>จะลดลง</u> ในการบริหารจัดการที่เน้นภายนอก (Externally oriented)

ก. การเก็บข้อมูล

ข.การร้องเรียน

ค.ความสำเร็จ

ง.การตรวจสอบการให้บริการ

7 .ข้อใด เป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นของการเน้นภายนอกของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ก. ออกนิเทศติดตามการดำเนินการของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข. เร่งรัดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการให้บริการอย่างทั่วถึง

ค.สอบถามปัญหาของครูและผู้บริหารที่มาติดต่อราชการด้วยวิธีการที่หลากหลาย

ง. ลดกระบวนการที่ทำให้มีการติดต่อภายในระหว่างกันน้อยที่สุด

8. ข้อใดมีส่วนสำคัญมากที่สุดที่ทำให้การดำเนินการที่เน้นภายนอก (Externally oriented) ประสบผลสำเร็จ

ก. ศึกษานิเทศก์

ข. นักวิชาการศึกษา

ค. หัวหน้ากลุ่มงาน

ง. ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดแสดงให้เห็นการประสบผล <u>สำเร็จ</u> ในการดำเนินการที่เน้นภายนอก (Externally oriented)

ก. คำชื่นชมในการปฏิบัติงานจากสถานศึกษา

ข. คำชื่นชมในการปฏิบัติงานจากเลขาธิการ กพฐ.

ค. คำชื่นชมในการปฏิบัติงานจากองค์กรภาคเอกชน

ง. คำชื่นชมในการปฏิบัติงานจากผู้อำนวยการสำนักงานขตพื้นที่การศึกษา

10 .ข้อใดแสดงให้เห็นการประสบความ <u>ล้มเหลว</u> ในการดำเนินการที่เน้นภายนอก (Externally oriented)

ก. ปริมาณผู้รับบริการเพิ่มขึ้น

ข. ปริมาณงานที่ล่าช้าลดลง

ค. ปริมาณผู้ร้องเรียนการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น

ง. ปริมาณบุคลากรที่ขอเปลี่ยนงานเพิ่มขึ้น

แบบประเมินผล เรื่อง การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

(Broad-based empowerment)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแนวคิดเรื่อง การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) **ที่ถูกต้อง**

ก. ภาวะผู้นำและการควบคุม

ข. ตำแหน่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. บทบาทหน้าที่และการบริหารจัดการ

ง. ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ

2. การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) **จะประสบผลสำเร็จต้องดำเนินการในข้อใดด้วยเสมอ**

ก. การฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ และการสนับสนุนด้วยระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

ข. การกำกับติดตาม และการประเมินผลการบริหารจัดการ

ค. การให้ขวัญและกำลังใจ และงบประมาณดำเนินการ

ง. การสร้างทีมงานและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

3. เรื่องใดผู้บริหาร <u>อาจจะยกเว้น</u> การมอบอำนาจให้ผู้อื่น

ก. งานการเงิน

ข. งานข้อมูลสารสนเทศ

ค. งานโยบายและแผน

ง. งานนิเทศติดตามผล

4 .สิ่งใด <u>จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน</u> หากมีมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment)

ก. ความสุขในการทำงาน

ข.ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ค.ความรับผิดชอบในการทำงาน

ง. ความกระตือรือร้นในการทำงาน

5 .บุคคลใดต่อไปนี้จะได้รับผลประโยชน์สูงสุด หากมีการมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment)

ก. ศึกษานิเทศก์

ข. เจ้าหน้าที่ทุกคนในกลุ่มงาน

ค. ครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ง. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6 .ข้อใดต่อไปนี้ ไม่ถูกต้อง

ก. การมอบอย่างกว้างขวางทำให้บุคลากรในองค์การมีอำนาจมากขึ้น

ข. การมอบอย่างกว้างขวางทำให้ผู้บริหารมีอำนาจลดลง

ค. การมอบอย่างกว้างขวางทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น

ง. การมอบอย่างกว้างขวางทำให้ขั้นตอนงานลดลง

7. การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) **จะทำให้ความรับผิดชอบของบุคคลใดเพิ่มมากขึ้น**

ก. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข. คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ค.รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ง. ลูกจ้างประจำ

8. บุคคลใดในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ควรได้รับการมอบอำนาจ

ก. หัวหน้ากลุ่มงาน

ข. เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน

ค. ศึกษานิเทศก์

ง. ถูกทุกข้อ

9. การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง (Broad-based empowerment) **จะทำให้ลักษณะโครงสร้างเปลี่ยนแปลงไป**

ในลักษณะใด

ก. แนวราบ

ข. ปิรามิด

ค. แนวดิ่ง

ง. ไม่มีข้อใดถูก

10 .ข้อใดเป็นอุปสรรคต่อการมอบอำนาจมากที่สุด

ก. ขนาดองค์การ

ข. วัฒนธรรมองค์การ

ค. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

ง. นโยบายของรัฐ

แบบประเมินผล เรื่อง การตัดสินใจรวดเร็ว

(Quick to make decisions)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเป็นแรงพลักดันให้มีการตัดสินใจรวดเร็ว

ก. การแข่งขันระหว่างองค์การ

ข. การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่รวดเร็ว

ค. ประสิทธิภาพองค์การ

ง. ถูกทุกข้อ

2.บุคคลใดคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการตัดสินใจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ก. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข. หัวหน้ากลุ่มงาน

ค. หัวหน้าโครงการ

ง. ศึกษานิเทศก์

3. ข้อใด ไม่ใช่ ขั้นตอนในการตัดสินใจ

ก. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์

ข. การรับรู้และการกำหนดปัญหา

ค.การระบุปัญหา

ง. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา

4 . การตัดสินใจประเภทใดมีโอกาสจะสร้างปัญหาเกิดขึ้นในอนาคตได้

ก. การตัดสินใจโดยใช้การหยั่งรู้ (Intuitive Decision)

ข.การตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผล (Rational Decision)

ค.การตัดสินใจโดยหลีกเลี่ยง (Avoidance Decision)

ง. การตัดสินใจโดยพึ่งพาผู้อื่น (Intuitive Decision)

5 .สิ่งใดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์การมีการตัดสินใจรวดเร็ว

ก. ความยากง่ายของปัญหา

ข. นโยบายองค์การ

ค. ข้อมูล

ง. เวลา

6 .ผลกระทบที่สำคัญที่สุดในข้อใดจะเกิดขึ้นหากองค์การ ไม่มี การตัดสินใจที่รวดเร็ว

ก. ความเชื่อมั่นขององค์การ

ข.ความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

ค.ความก้าวหน้าของผู้บริหาร

ง.ภาพลักษณ์ขององค์การ

7 .สิ่งใดแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่รวดเร็วขององค์การ

ก. การสั่งโยกย้ายบุคลากรเมื่อพบการกระทำผิด

ข. การปรับเปลี่ยนโครงการเมื่อประเมินผลแล้วพบความล้มเหลว

ค.การประกาศสั่งปิดสถานศึกษาขณะมีพายุฝนตกหนักที่รุนแรง

ง. การออกคำสั่งตัดเงินเดือนเมื่อสอบสวนพบการทุจริตของบุคลากร

8. องค์ประกอบที่ต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจคือข้อใด

ก. คุณภาพของการตัดสินใจ (Quality of the decision)

ข. ฐานข้อมูล (Information base)

ค.ข้อจำกัดของเวลา (Time constraints)

ง. ถูกทุกข้อ

9. สิ่งใดเป็นตัวชี้วัดคุณภาพที่สำคัญที่สุดของการตัดสินใจที่รวดเร็ว

ก. ระยะเวลา

ข. บุคลากร

ค. งบประมาณ

ง. วิธีการดำเนินการ

10 .การตัดสินใจที่รวดเร็ว ตั้งอยู่บนพื้นฐานใดเป็นสำคัญ

ก. ตนเอง องค์การ และสังคมได้ประโยชน์สูงสุด

ข. ต้นทุนต่ำ วิธีการไม่ซับซ้อน องค์การได้ประโยชน์สูงสุด

ค. ความถูกต้อง เป็นธรรม สังคมได้รับผลประโยชน์สูงสุด

ง. รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ องค์การได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

แบบประเมินผล เรื่อง การเปิดเผยและจริงใจ

(Open and candid)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใดเกี่ยวข้องกับ เรื่อง การเปิดเผยและจริงใจ มากที่สุด

ก. งบประมาณดำเนินการ

ข. แผนการดำเนินงาน

ค. ความล้มเหลวและความสำเร็จ

ง. ถูกทุกข้อ

2. ผลที่เกิดขึ้น จากการที่องค์กรการเปิดเผยและจริงใจ คือสิ่งใด

ก. ความไว้วางใจในองค์การ

ข. ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ค. ความพร้อมของบุคลากร

ง. ความมั่นคงขององค์การ

3. คุณธรรมข้อใดมีความหมายสัมพันธ์กับ การเปิดเผยและจริงใจ มากที่สุด

ก. ความซื่อสัตย์

ข. ความสันโดษ

ค. ความเมตตา

ง. ความมีสติ

4 . ข้อใดเป็นการดำเนินการของการเปิดเผยและจริงใจ ขององค์การชัดเจนที่สุด

ก. บุคลากรทุกคนทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง

ข. บุคลากรทุกคนทราบข้อมูลประวัติของบุคลาการทุกคนในองค์การ

ค.บุคลากรทุกคนทราบรายละเอียดการใช้งบประมาณขององค์การ

ง. บุคลากรทุกคนทราบว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง

5 .ข้อใด <u>ไม่</u> ถูกต้อง

ก. เรื่องการเงินเป็นเรื่องที่ต้องการ การเปิดเผยและจริงใจสูง

ข. การเปิดเผยและจริงใจเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนในองค์การ

ค. การเปิดเผยและจริงใจจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันลดน้อยลง

ง. การเปิดเผยและจริงใจจะช่วยลดความระแวงสงสัยกันภายในองค์การ

6 .พฤติกรรมใดเกิดกับบุคลากรในองค์การที่มีการเปิดเผยและจริงใจสูง

ก. เคารพซึ่งกันและกัน

ข.ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ค.เกรงใจซึ่งกันและกัน

ง.เห็นใจซึ่งกันและกัน

7 .แนวคิดใดมีความสัมพันธ์กับการเปิดเผยและจริงใจ

ก. หลักสิทธิมนุษย์ชน

ข.หลักแนวคิดประชาธิปไตย

ค.หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ง. หลักการเศรษฐกิจพอเพียง

8. เรื่องใดที่ไม่จำเป็นต้องมีการการเปิดเผย

ก. การแต่งตั้งบุคลากร

ข. การพิจารณาความดีความชอบ

ค. การดำเนินการทางวินัย

ง. ไม่มีข้อถูก

9. กฎหมายใดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเปิดเผยและจริงใจโดยตรง

ก.พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ

ข. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

ค.รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

ง. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

10 .ข้อใด ไม่ เกิดขึ้นในองค์การที่มีการเปิดเผยและจริงใจ

ก. บุคลากรร่วมกันทำงาน

ข. บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหา

ค. บุคลากรร่วมกันปกป้องสิทธิตนเอง

ง. บุคลากรร่วมกันปกป้ององค์การ

แบบประเมินผล เรื่อง การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

(More risk tolerant)

คำชี้แจง: ขอให้ท่านเลือกคำตอบที่เห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว แล้วทำเครื่องหมาย X ลงในคำตอบ

1. ข้อใด <u>สอดคล้อง</u> กับแนวคิดเรื่อง การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก (More risk tolerant) ที่ถูกต้อง

ก. องค์การดำเนินการต่อไปได้โดยไม่มีผู้บริหารเป็นเวลานาน

ข. องค์การดำเนินการต่อไปได้แม้ขาดแคลนบุคลากรจำนวนมาก

ค. องค์การดำเนินการต่อไปได้แม้ขาดแคลนงบดำเนินการอย่างรุนแรง

ง. องค์การดำเนินการต่อไปได้แม้ประสบปัญหารุนแรงบ่อยครั้ง

2. เหตุการณ์ใดไม่ใช่ความเสี่ยง

ก. การปฏิบัติงานภายใต้ความคิดที่แตกต่างของบุคลากร

ข. การปฏิบัติงานภายใต้การขาดแคลนบุคลากรจำนวนมาก

ค. การปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองท้องถิ่น

ง. การปฏิบัติงานภายใต้ความไม่ชัดเจนทางด้านกฎหมาย

3. ข้อใดเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ก. การร้องเรียนการทุจริตของเจ้าหน้าที่

ข. การขัดแย้งของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ค. อาคารสถานที่ไม่เพียงพอ

ง. การขาดแคลนบุคลากร

4 . ข้อใด <u>ถูกต้อง</u> ในเรื่องของความเสี่ยง

ก. ความเสี่ยงไม่สามารถควบคุมได้

ข.ความเสี่ยงในแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกัน

ค.ความเสี่ยงไม่สามารถทำให้หมดไปได้

ง. ความเสี่ยงภายนอกรุนแรงมากกว่าความเสี่ยงภายใน

5 . หลักการบริหารความเสี่ยง คือข้อใด

ก. การบริหารความเสี่ยงจะกระทำต่อเมื่อเกิดความเสี่ยง

ข. การบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นด้วยขั้นตอนการหาผู้รับผิดชอบงาน

ค. การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งองค์การ

ง. การบริหารความเสี่ยงที่มีคุณภาพจะต้องใช้งบประมาณมาก

6 .บุคคลใดต่อไปนี้ต้องรับผิดชอบกรณีการบริหารความเสี่ยงมีความผิดพลาดในทุกกรณี

ก. ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข.ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ค.รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ง.หัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานนโยบายและแผน

7 . เหตุการณ์ใดถือเป็นความเสี่ยงที่ชัดเจนที่สุด

ก.เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วบุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

ข. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วองค์การมีการปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร

ค.เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วองค์การได้รับความเสียหาย

ง. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วองค์การมีการพัฒนาบุคลากรบุคลากร

8. สิ่งใดแปรผกผัน (ตรงกันข้าม) กับความเสี่ยง

ก. ค่าใช้จ่าย

ข. จำนวนบุคลากร

ค. ปริมาณงาน

ง. ถูกทุกข้อ

9. ข้อใดถูกต้อง

ก. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตมีความเสี่ยงแตกต่างกันตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

ข. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กจะมีความเสี่ยงน้อยกว่าขนาดใหญ่

ค. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตที่ตั้งอยู่ในเมืองจะมีความเสี่ยงน้อยกว่าที่อยู่ในต่างจังหวัด

ง. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในเขตสามจังหวัดภายแดนภาคใต้มีความเสี่ยงมากกว่าในกรุงเทพมหานคร

10 .องค์การที่ทนทานต่อความเสี่ยงได้มากจะทำให้เกิดสิ่งใดต่อไปนี้

ก. ความทันสมัยขององค์การ

ข. ความก้าวหน้าขององค์การ

ค. ความเชื่อมั่นในองค์การของผู้ใช้บริการ

ง. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ภาพแสดงรายละเอียดของเว็บไซต์

http: //www.ed-zone.net

แบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อ
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
http://www.ed-zone.net

แบบสอบถามระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต http://www.ed-zone.net

---

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนาการพัฒนาความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งในการประเมินความพึงพอใจต่อหลักสูตรฉบับนี้มีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ประเด็นการสอบถามนั้นมีความพึงพอใจมากที่สุด
4 หมายถึง ประเด็นการสอบถามนั้นมีความพึงพอใจมาก
3 หมายถึง ประเด็นการสอบถามนั้นมีความพึงพอใจปานกลาง
2 หมายถึง ประเด็นการสอบถามนั้นมีความพึงพอใจน้อย
1 หมายถึง ประเด็นการสอบถามนั้นมีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ให้พิจารณาประเด็นการสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ประเด็นการสอบถาม	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านหลักสูตร					
1.1 หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					
1.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					
1.3 วิธีดำเนินการฝึกอบรมสัมมนา					
1.4 การวัดผลประเมินผลการฝึกอบรมสัมมนา					
1.5 ความเหมาะสมของเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมสัมมนา					

ในแต่ละหน่วย					
1.6 ระยะเวลาในการฝึกอบรมสัมมนา					
1.7 กระทู้คำถามที่ใช้ในการฝึกอบรมสัมมนา					
ประเด็นการสอบถาม	**ระดับความพึงพอใจ**				
	มากที่สุด (5)	**มาก (4)**	**ปานกลาง (3)**	**น้อย (2)**	**น้อยที่สุด (1)**
2. ด้านประสิทธิภาพของเว็บไซต์					
2.1 ความสะดวกในการใช้งาน					
2.2 ความสวยงาม					
2.3 ความถูกต้องของภาษาที่ใช้					
2.4 ความเหมาะสมของเครื่องมือสนับสนุนการฝึกอบรม เช่น เว็บบอร์ด ห้องสนทนา เว็บลิงค์					
2.5 ความเหมาะสมของตัวอักษรที่ใช้					
3. ด้านประสิทธิภาพของการเรียนรู้					
3.1 ความรู้ที่ได้รับจากหลักสูตร					
3.2 ความเข้าใจที่ได้รับจากหลักสูตร					
3.3 การนำไปใช้					

แบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

แบบสอบถามระดับความคาดหวังต่อความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ถ้ามีการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คำชี้แจง

1. ข้อคำถามของแบบสอบถามนี้เสนอแนวทางการปรับปรุงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นในเว็บบอร์ดสัมมนาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. ถ้าท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อคำถามจะเปลี่ยนแปลงความเข้มแข็งของ สพท. ให้เลือกตอบค่าใดค่าหนึ่ง ดังนี้

การตอบค่า 1 หมายถึง ความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นเล็กน้อย การตอบค่า -1 หมายถึง ความเข้มแข็งลดลงเล็กน้อย
การตอบค่า 2 หมายถึง ความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นปานกลาง การตอบค่า -2 หมายถึง ความเข้มแข็งลดลงปานกลาง
การตอบค่า 3 หมายถึง ความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นมาก การตอบค่า -3 หมายถึง ความเข้มแข็งลดลงมาก
การตอบค่า 0 หมายถึง ไม่คาดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น

3. ให้พิจารณาประเด็นการสอบถามแล้วทำเครื่องหมาย □ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

0. การปรับให้โครงสร้างของการบริหารให้อยู่ในแนวราบมากขึ้น -3 -2 -1 0 1 2 [3]

---

1. ด้านโครงสร้างองค์การ

1.1 การจัดองค์การไม่เป็นแบบราชการ

1) การลดโครงสร้างและตำแหน่งงานที่ซ้ำซ้อนเกินความจำเป็นของ สพท. -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การปรับระเบียบและกฎหมายของบุคลากรใน สพท.ให้ใช้ฉบับเดียวกัน -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การปรับ สพท.ให้เป็นองค์กรวิชาชีพ และมีผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพ -3 -2 -1 0 1 2 3

2. ระบบองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

2.1 การจัดระบบสารสนเทศในการทำงาน

1) การกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง และงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบสารสนเทศของ สพท.ที่ชัดเจน -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การพัฒนาระบบสารสนเทศของ สพท.ที่เน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบสารสนเทศของ สพท.ให้เป็นปัจจุบัน โดยหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้หลายช่องทาง -3 -2 -1 0 1 2 3

2.2 ความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา

1) การจัดสรรอัตราบุคลากรให้เหมาะต่อการปฏิบัติหน้าที่ และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ปฏิเสธงาน ส่งเสริมคนดีมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อต้านการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน ยอมรับและสามารถปรับตัวเพื่อรับวัฒนธรรมใหม่ ๆ ได้ -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การวางระบบการดำเนินการที่รวดเร็ว ลดระเบียบขั้นตอนการดำเนินการให้น้อยลง มีระบบการประชาสัมพันธ์ที่ดี มีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันสืบค้นได้ง่ายและรวดเร็ว -3 -2 -1 0 1 2 3

2.3 การลดความซ้ำซ้อนการติดต่อสื่อสารภายใน

1) การส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นผลงานมากกว่าการเน้นกระบวนการและการรายงาน -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงระบบสื่อสารภายในให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การจัดตั้งกลุ่มงานเฉพาะกิจกรณีมีงานเร่งด่วนหรืองานสำคัญ ๆ โดยให้มีรูปแบบการบริหารงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง -3 -2 -1 0 1 2 3

2.4 การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์

1) การปรับปรุงระบบการคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพในคัดกรองให้ได้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพสามารถสร้างสรรค์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างแท้จริง -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การปลูกฝังค่านิยมในการยอมรับคนเก่ง คนดี ที่สามารถทำงานได้จริง การปฏิเสธคนที่มีแต่ความสามารถในการพูดและคิดที่เป็นนามธรรมแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การบริหารงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นความมีคุณธรรม การบริหารงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม การร่วมคิด ร่วมทำ กล้าคิด กล้าทำ โดยเน้นประโยชน์ขององค์การและการศึกษาเป็นหลัก -3 -2 -1 0 1 2 3

2.5 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง

1) การกำหนดสายการทำงานและบทบาทหน้าที่ในโครงสร้างที่ชัดเจน อำนาจการตัดสินใจต้องมาจากองค์คณะบุคคลมากกว่าตัวบุคคล -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การส่งเสริมความสำคัญของการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์การ -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การกำหนดโครงสร้างการบริหารแบบแนวราบ มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับทีมงานบริหาร -3 -2 -1 0 1 2 3

2.6 การจัดระบบสนับสนุนการฝึกอบรมให้กับพนักงานจำนวนมาก

1) การกำหนดนโยบาย และกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรใน สพท.ที่ชัดเจน -3 -2 -1 0 1 2 3

2) มีระบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดค่านิยมการประเมินตนเองและการพัฒนาตนเองของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง -3 -2 -1 0 1 2 3

3. วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษา

3.1 การเน้นภายนอก

1) การกำหนดให้มีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ สพท. ความพึงพอใจ ปัญหา และอุปสรรคเพื่อนำมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรทุกคน มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการ ที่เน้นความเป็นมิตร โดยเห็นผลประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การปรับโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโครงสร้างขนาดเล็กและกระจายหน่วยงานย่อยลงไปในระดับอำเภออย่างทั่วถึง -3 -2 -1 0 1 2 3

3.2 การมอบอำนาจอย่างกว้างขวาง

1) การส่งเสริมการบริหารงานที่เน้นให้มีการมอบอำนาจให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน -3 -2 -1 0 1 2 3

2) การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ -3 -2 -1 0 1 2 3

3) การส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานที่มีการ

มอบอำนาจอย่างกว้างขวาง -3 -2 -1 0 1 2 3

3.3 การตัดสินใจรวดเร็ว

1) การส่งเสริมการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องภายใต้การปรึกษาหารือกับทีมงานบริหาร -3 -2 -1 0 1 2 3
2) การจัดให้มีระบบงานที่ปรึกษาทางกฎหมายเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน สพท. -3 -2 -1 0 1 2 3
3) การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคต่อในการตัดสินใจที่รวดเร็ว -3 -2 -1 0 1 2 3

3.4 การเปิดเผยและจริงใจ

1) การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ กล้าเปิดเผยและยอมรับความจริง -3 -2 -1 0 1 2 3
2) การต่อต้านค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเกรงใจ การเกรงกลัว ต่ออำนาจแฝง และการประจบสอพลอเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน -3 -2 -1 0 1 2 3
3) การตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกลไกลการทำงานที่โปร่งใส มีความชัดเจน ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และเอื้อให้เกิดบรรยากาศทำงานที่เป็นมิตร -3 -2 -1 0 1 2 3

3.5 การทนทานต่อความเสี่ยงได้มาก

1) การส่งเสริมให้มีระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบถ่วงดุล และมีการรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างต่อเนื่อง -3 -2 -1 0 1 2 3
2) การปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนเกิดจิตสำนึกในการศึกษาหาความรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง -3 -2 -1 0 1 2 3
3) การปลูกฝังค่านิยมให้บุคลากรใน สพท.เกิดการแข่งขัน กล้าคิดแตกต่าง และกล้าทำ -3 -2 -1 0 1 2 3

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นายพิเชฏษ์ จับจิตต์
วันเดือนปีเกิด	23 พฤศจิกายน 2507
สถานที่เกิด	จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	11/1 หมู่ 1 ตำบลสวนพริกไทย อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา 8 ว
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2520	ประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนชุมชนวัดเสด็จ จ.ปทุมธานี
พ.ศ. 2525	มัธยมศึกษาปีที่ 5 จากโรงเรียนปทุมวิไล จ.ปทุมธานี
พ.ศ. 2529	ครุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยม) (วิทยาศาสตร์ทั่วไป) จากวิทยาลัยครูพระนคร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2534	การศึกษามหาบัณฑิต (วิทยาศาสตร์ศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2537	ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2550	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ