

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาคความรู้และความสามารถของบุคลากรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. นโยบายคณะรัฐมนตรีของรัฐบาลยุคนายกรัฐมนตรีนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร พ.ศ.2554
2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)
3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553 – 2556)
4. แนวคิด และทฤษฎี การสร้างความรู้
5. แนวคิด และทฤษฎี การพัฒนาบุคลากร
6. การทำ SWOT ANALYSIS
7. แผนยุทธศาสตร์
8. การสร้างและพัฒนายุทธศาสตร์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## นโยบายคณะรัฐมนตรีของรัฐบาลยุคนายกรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร พ.ศ.2554

### นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต

#### 1. นโยบายการศึกษา

1.1 เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทยอันประกอบด้วยการยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากลจัดให้มีโครงการตำราแห่งชาติที่บรรจุความรู้ที่ก้าวหน้าและได้มาตรฐานทั้งความรู้ที่เป็นสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่นส่งเสริมการอ่านพร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศและภาษาถิ่นจัดให้มีระบบการจัดการความรู้ปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาทุกระดับให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและทัดเทียมกับมาตรฐานสากลบนความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาทุกระดับชั้นโดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติขจัดความไม่รู้หนังสือให้สิ้นไปจากสังคมไทยจัดให้มีครูดีเพียงพอในทุกห้องเรียนให้มีโรงเรียนและสถาบันอาชีวศึกษาคุณภาพสูงในทุกพื้นที่พัฒนามหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับโลกพัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมมุ่งการสร้างจริยธรรมในระดับปัจเจกรวมทั้งสร้างความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความเสมอภาคและดำเนินการให้การศึกษาเป็นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริงปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาโดยการกระจายอำนาจสู่พื้นที่ให้เสร็จสมบูรณ์โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อม

1.2 สร้างโอกาสทางการศึกษากระจายโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทยโดยคำนึงถึงการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ประชากรทุกกลุ่มซึ่งรวมถึงผู้ยากไร้ผู้ด้อยโอกาสผู้พิการผู้บกพร่องทางกายและการเรียนรู้รวมทั้งชนกลุ่มน้อยโดยส่งเสริมการให้ความรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาถึงแรกเกิดให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งแม่และเด็กสนับสนุนการจัดการศึกษาตามวัยและพัฒนาการอย่างมีคุณภาพตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยจัดให้มีการเทียบโอนวุฒิการศึกษาสำหรับกลุ่มที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเช่นกลุ่มแม่บ้านจัดให้มีระบบสะสมผลการศึกษาและการเทียบโอนเพื่อขยายโอกาสให้กว้างขวางและลดปัญหาคนออกจากระบบการศึกษานอกจากนี้จะดำเนินการลดข้อจำกัดของการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา

และอาชีวศึกษาชั้นสูงโดยจัดให้มี“โครงการเงินกู้เพื่อการศึกษาที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต” โดยให้ผู้กู้เริ่มใช้คืนต่อเมื่อมีรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวได้พักชำระหนี้แก่ผู้เป็นหนี้กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาโดยปรับเปลี่ยนการชำระหนี้เป็นระบบที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคตปรับปรุงระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อทุกระดับให้เอื้อต่อการกระจายโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะจัดให้มีระบบคัดเลือกกลางเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรมดำเนิน“โครงการ1อำเภอ1ทุน” เพื่อเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้ไปเรียนต่อต่างประเทศจัดการศึกษาชุมชนเพื่อมุ่งให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

1.3 ปฏิรูปครูยกฐานะครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริงโดยปฏิรูประบบการผลิตครูให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติสร้างแรงจูงใจให้คนเรียนดีและมีคุณธรรมเข้าสู่วิชาชีพครูปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนครูพัฒนาระบบความก้าวหน้าของครูโดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์ที่อิงขีดความสามารถและวัดสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษาเป็นหลักจัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่องแก้ปัญหาหนี้สินครูโดยการพักชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ตามนโยบายแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของรัฐบาลพัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระจายครูขจัดปัญหาการขาดแคลนครูในสาขาวิชาหลักเช่นคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์และภาษา

1.4 จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยกระบวนการสร้างประสบการณ์ระหว่างเรียนอย่างเหมาะสมและสนับสนุนการสร้างรายได้ระหว่างเรียนและสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำได้ทันทีโดยความร่วมมือระหว่างแหล่งงานกับสถานศึกษาส่งเสริมให้มีศูนย์อบรมอาชีวศึกษาเพื่อให้นักเรียนนักศึกษาและประชาชนสามารถเรียนรู้หาประสบการณ์ก่อนไปประกอบอาชีพโดยให้สถาบันอาชีวศึกษาดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละอาชีพรวมทั้งจัดให้มีศูนย์ซ่อมสร้างประจำชุมชนเพื่อฝึกฝนช่างฝีมือและการสร้างทักษะในการให้บริการแก่ประชาชนทั้งนี้จะดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนอย่างจริงจังเพื่อส่งเสริมการศึกษาในสายอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสามารถมีรายได้สูงตามความสามารถ

1.5 เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทัดเทียมกับนานาชาติโดยใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทาง

การศึกษาจัดให้มีระบบการเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติเพื่อเป็นกลไกในการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ให้เป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตพัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษาพัฒนาระบบ“ไซเบอร์ไฮม”ที่สามารถส่งความรู้มายังผู้เรียนโดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงส่งเสริมให้นักเรียนทุกระดับชั้นได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตเพื่อการศึกษาขยายระบบโทรทัศน์เพื่อการศึกษาให้กว้างขวางปรับปรุงห้องเรียนนําร่องให้ได้มาตรฐานห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งเร่งดำเนินการให้“กองทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” สามารถดำเนินการตามภารกิจได้

1.6 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติพัฒนามหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลกระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายการวิจัยแห่งชาติเพื่อสร้างทุนทางปัญญาและนวัตกรรมผลักดันให้ประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การสร้างรากฐานใหม่ของเศรษฐกิจฐานนวัตกรรมจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อการวิจัยสำหรับสาขาวิชาที่จำเป็นพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานวิจัยของชาติโดยเน้นความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรบริหารงานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา

1.7 เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนโดยร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการเร่งรัดการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพรับรองสมรรถนะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพและการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครบทุกอุตสาหกรรม(นโยบายคณะรัฐมนตรี นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร แลลงต่อรัฐสภา, วันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554)

## กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) ได้รับความเห็นชอบจาก ครม. เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551โดยมุ่งหวังที่จะให้เป็นแผนรุกไปสู่อนาคต ชี้นำทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาในระยะยาว และเป็นแผนแม่บท

กำกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ 5 ปี รวม 3 แผน คือ แผนฉบับที่ 10 ถึง แผนฉบับที่ 12 โดยมีเป้าหมายเพื่อ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนา บุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้ง สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับ มาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ”

### สาระสำคัญของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.

2551 – 2565)

การกำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) โดยคำนึงถึงมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อกำหนด ทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic direction) สำหรับสาระสำคัญแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทที่จะมีผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาในอนาคตมี 3 ประการ คือ

#### 1. ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่ออุดมศึกษา ประกอบด้วย

1.1 ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร : ประชากรวัยเด็กและวัยแรงงาน มีแนวโน้มลดลงในขณะที่ประชากรวัยสูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

1.2 พลังงานและสิ่งแวดล้อม : ประเทศไทยพึ่งพิงพลังงานนำเข้าสูง ส่งผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ และการใช้พลังงานจากฟอสซิลสร้างปัญหาต่อ สิ่งแวดล้อมและส่งผลต่อการอยู่รอดของมนุษยชาติ

1.3 การมีงานทำ และตลาดแรงงานในอนาคต : ปัจจัยสำคัญที่ส่งผล กระทบต่อตลาดแรงงาน ได้แก่ โครงสร้างทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศโลกาภิวัตน์ และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.4 การกระจายอำนาจการปกครอง : จะเพิ่มความสำคัญต่อความ เป็นไปและความเป็นอยู่ของบ้านเมืองในอนาคต การร่วมมือกันของอุดมศึกษากับท้องถิ่น จะทำให้ภารกิจหลักด้านบริการสังคมโดดเด่นขึ้น

1.5 การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง : รัฐบาลแก้ปัญหาด้วยความ เข้าถึงเข้าใจและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและอาชีพในปัจจุบันควบคู่กับการสร้างความ เข้าใจและโอกาสอย่างถาวรในอนาคตด้วยการศึกษา

1.6 เยาวชน นักศึกษา และบัณฑิตในอนาคต : เปลี่ยนแปลงทั้งมิติการใช้ชีวิต การเรียนรู้ครอบครัวตลอดจนภาวะเสี่ยงต่างๆ สะท้อนถึงแนวโน้มของสังคมในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบัน เช่น การทำงานโดยมีหลายอาชีพ การทำงานไร้สังกัด ความเสี่ยงต่อรายได้ไม่แน่นอน เป็นต้น

1.7 เศรษฐกิจพอเพียง : ทางสายกลาง แนวทางการดำรงอยู่ การปฏิบัติตนในทุกระดับ ด้วยความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

2. กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 – 2561)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2552 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ”

2.2 เป้าหมายภายในปีพ.ศ. 2561 การปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ โดยเน้นหลัก 3 ประการ คือ

- 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย
- 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้
- 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหาร

และจัดการศึกษา

2.3 กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษามีประเด็นสำคัญที่ต้องปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการ คือ

- 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่
- 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่
- 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่
- 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

โดยมีกลไกหลักเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา คือ

1) กำหนดให้มี กรรมการ 2 คณะเพื่อดำเนินการทางนโยบายและขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาได้แก่ คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานและคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ที่มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน

2) จัดตั้งหน่วยงานและ/หรือปรับบทบาทหน่วยงานเพื่อเป็นกลไก  
รับรองคุณภาพมาตรฐานและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอด  
ชีวิต

3) มอบหมายให้หน่วยงานที่มีอยู่แล้วปฏิบัติภารกิจเพิ่มเติม หรือ  
เร่งรัดดำเนินการ ได้แก่ ประกันการเรียนรู้และรับรองมาตรฐานผู้เรียน ขับเคลื่อนการ  
กระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาทางเลือก

3. ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555  
– 2559)

หลักการและกระบวนการในการจัดทำแผนฯ 11 ของ สคช. ภายใต้แนวคิด  
พื้นฐาน “ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน) ”  
โดยมีกรอบในการจัดทำแผนฯ 11 ดังนี้

### 3.1 วิสัยทัศน์ประเทศไทยปี 2570

“ คนไทยภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีมิตรไมตรีบนวิถีชีวิตแห่งความ  
พอเพียง ยึดมั่นในวัฒนธรรมประชาธิปไตยและหลักธรรมาภิบาล การบริการสาธารณะขั้น  
พื้นฐานที่ทั่วถึง มีคุณภาพ สังคมมีความปลอดภัยและมั่นคง อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ดี  
เกื้อกูลและเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ระบบการผลิตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความมั่นคง  
ด้านอาหารและพลังงาน อยู่บนฐานทางเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองและแข่งขันได้ในเวทีโลก  
สามารถอยู่ในประชาคมภูมิภาคและโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี ”

3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วงแผนฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 –  
2559) ดังนี้

1. ด้านความท้าทายและโอกาสของเศรษฐกิจไทยหลังวิกฤต  
เศรษฐกิจโลก
2. ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ทางเลือกของเศรษฐกิจไทย
3. ด้านโอกาสบนวิกฤติภาวะโลกร้อนรู้วิกฤต เพื่อสร้างโอกาสการ  
พัฒนา
4. ด้านสถาปัตยกรรมทางสังคมทางเลือกใหม่ของคนไทย
5. ด้านสัญญาประชาคมใหม่พลังขับเคลื่อนสังคมสู่สมดุล

ส่วนที่ 2 ทิศทางนโยบายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 มี 9 ประเด็นประกอบด้วย

1. รอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น โดยมุ่งเน้น ปรับปรุงทบทวนกระบวนการผลิตครู สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มความสามารถ ส่งเสริมการสร้างโรงเรียนเฉพาะหรือห้องเรียนเฉพาะในโรงเรียนทั่วไป ส่งเสริมการศึกษาของผู้มีความสามารถพิเศษ ระบบการเรียนล่วงหน้า การเป็นพี่เลี้ยงในการทำโครงการ ผู้จบอาชีวศึกษาต่อด้วยความยืดหยุ่น CREDIT BANK และ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. การแก้ไขปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบันปัญหาหลักคือการไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาดคุณธรรม ขาดประสิทธิภาพ แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

2.1 สร้างกลไกการกำกับเพื่อลดเล็กลักษณะที่ไม่เป็นที่ต้องการ ลดเล็กลดและสถาบันที่มีปัญหาคุณภาพอย่างรุนแรง จัดกลไกการตรวจสอบ และศูนย์ข้อมูลสถิติ

2.2 ปรับปรุงกลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษา นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ ระบบการรับรองวิทยฐานะ

จัดสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มวิทยาลัยชุมชน 2) กลุ่มมหาวิทยาลัย 4 ปี 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยเฉพาะทางและสมบูรณแบบ 4) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัยและบัณฑิตศึกษา โดยจะแตกต่างกันตามพื้นที่บริการและจุดเน้นตามพันธกิจ และต้องมีกลไกประกันคุณภาพ นโยบายและแผนแตกต่างกัน โดยต้องอาศัยกลไก ดังนี้ สมศ. การจัดสรรงบประมาณ เงินกู้ยืมศ. กกอ.กำกับนโยบาย Pre – Post Audit ทุนพัฒนาอาจารย์ ทุนวิจัยอื่นๆ

3. ธรรมภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษามุ่งเน้นให้ความสำคัญกับ “สภามหาวิทยาลัย” จัดตั้งองค์กรกลไกการพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหารในลักษณะ Institute of directors (IOD) องค์กรดังกล่าวให้ความรู้ เชื่อมชมเปิดเวที แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมภิบาลในมหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งนายกสภา อธิการบดีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและการปรับโครงสร้าง กกอ.ให้เป็น กรรมการธิการ

4. บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยการเชื่อมต่อกับภาคการผลิต สร้างความรู้ และนวัตกรรม พัฒนาระบบการประเมิน “การวิจัย” เพื่อการจัดสรรทรัพยากร และวางตำแหน่งของ



มหาวิทยาลัยเสริมศูนย์แห่งความเป็นเลิศให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม ภาคสังคม และชุมชน ผลักดันให้เกิด “ระบบวิจัย แห่งชาติ”

5. การเงินอุดมศึกษามุ่งเน้นการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยยังคง Supply-Side Financing ตาม Performance Based และสอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาประเทศยังคงกองทุน กยศ. ตามความจำเป็นเพิ่มกองทุนประเภท Contribution Scheme จัดตั้งกองทุนพัฒนาอุดมศึกษา พัฒนาอาจารย์ การวิจัย ร่วมมือภาคการผลิต จัดตั้ง Buffer Organization ให้อิสระในการบริหารการเงินแก่มหาวิทยาลัย

6. การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษาโดยการปรับระบบการพัฒนาอาจารย์ ให้มีความหลากหลายทั้งเชิงวิชาการ ความเป็นครูตามช่วงวัย จัดให้มีกระบวนการ Mentoring เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริง พัฒนาโดยมหาวิทยาลัยในประเทศ มหาวิทยาลัยต่างประเทศหรือทั้ง 2 ระบบ ตามความจำเป็นร่วมลงทุนในการพัฒนา อาจารย์ให้ความสำคัญกับมหาวิทยาลัยใหม่

7. การพัฒนาอุดมศึกษา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมองหลายมิติ และมุ่งแก้ปัญหาหลายระดับหลายระยะ การพัฒนาเด็กและเยาวชนการพัฒนาครู สร้างความเข้มแข็งให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่พัฒนาเชื่อมโยงสู่ ASEAN

8. เครือข่ายอุดมศึกษาโดยการส่งเสริมการทำงานในลักษณะเครือข่าย ของสถาบันอุดมศึกษาตามพื้นที่นำไปสู่การรวบรวมในมิติต่าง ๆ ช่วยยกระดับคุณภาพ สร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาชุมชน เครือข่ายวิชาการ

9. โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับ “ศิลปวิทยาศาสตร์” การใช้ศักยภาพ ICT เพื่อการเรียนรู้การสร้างฐานข้อมูลอุดมศึกษาที่ทันสมัย สร้างระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบันอุดมศึกษา Open Courseware พัฒนาเครือข่ายห้องสมุด และการเรียนรู้

#### **บทบาทของมหาวิทยาลัย ที่ควรดำเนินการไว้ ดังนี้**

1. ควรจัดระบบการวางแผนมหาวิทยาลัยระยะยาว ระยะ 5 ปี แผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาวฯ

2. ควรปรับบทบาทของหน่วยวางแผนของมหาวิทยาลัยให้มีส่วนที่วิเคราะห์ มหาวิทยาลัย สร้างฐานข้อมูลและส่วนที่ปรับกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. ควรนำเรื่องยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ ทบทวน เช่น บทบาท การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ รวมทั้งการบริหารมหาวิทยาลัย

4. ควรประเมินศักยภาพของตนเองตลอดเวลาเพื่อจัดจำแนกเข้ากลุ่ม มหาวิทยาลัยพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในทิศทางของตนเองให้ความสำคัญกับ คุณภาพมากกว่าปริมาณ

5. ควรกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนก่อนกำหนด เป้าหมายการพัฒนาอาจารย์

6. ควรวางแผนพัฒนาอาจารย์ร่วมกันเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัย เช่น การจ้าง งานร่วมกัน (Joint Employment) การมอบหมายภารกิจร่วมกัน (Joint Appointment) และการ ประเมินและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องร่วมกัน

7. ควรขยายมติการพัฒนาอาจารย์ให้ครบถ้วน

8. ควรมีการวางแผนการบริหารและการควบคุมงบประมาณและการเงิน ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และปรับระบบการเงินและบัญชี

9. ควรวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรเพื่อการวางแผนและการกำกับตรวจสอบ ได้แก่ รัฐบาล ผู้เรียน มหาวิทยาลัย แหล่งอื่นๆ

10. ควรปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดสรรงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอว่า การนำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวมาเป็น แนวทางในการจัดทำแผนฉบับที่ 11 ควรมุ่งเน้น

1. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยมียุทธศาสตร์นโยบายมาตรการ เป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ (Critical Success Factor)

2. การประเมินแผนระยะยาวยาวทุก 5 ปีและปรับปรุงแผนระยะยาวเป็น ระยะๆต่อเนื่องให้เกิด 15- year rolling plan

3. การจัดระบบฐานข้อมูลเพื่อรองรับการตรวจสอบประเมินผลและปรับ แผน

4. การปรับปรุงองค์กระบบระเบียบและกฎหมายให้สอดคล้องกับแผน (กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2, 2551 – 2565)

จากการศึกษากรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 – 2565) ข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี คือ แผนเชิงรุก ที่จะกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาสถานศึกษา และการพัฒนาการบริหารจัดการ

### **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553 – 2556)**

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบการจัดเตรียมงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Performance-Based Budgeting: SPBB) ของมหาวิทยาลัยซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดให้หน่วยงาน มีบทบาทในการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรมากขึ้น มีระบบควบคุม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยทางมหาวิทยาลัย ได้จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และโครงการหรือกิจกรรม ซึ่งมีตัวชี้วัดที่มีค่าเป้าหมายชัดเจน เป็นตัวประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในหลายๆ ด้าน เช่น

1. ด้านการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อการแข่งขัน
2. ด้านการเสริมสร้างเพื่อการพัฒนา
3. ด้านการพัฒนาทางสังคม
4. ด้านการรักษาความมั่นคง
5. ด้านการบริหารจัดการที่ดี

ดังนั้น เพื่อตอบสนองนโยบายของภาครัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร จึงต้องเร่งพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ตามกรอบวิสัยทัศน์และ

พันธกิจหลัก 4 ด้าน ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มุ่งพัฒนางานวิจัยที่เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และงานวิจัยที่เน้นการสร้างสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมเพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับชุมชน สังคมและสถานประกอบการ มุ่งพัฒนาการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการให้บริการอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดรายได้กับมหาวิทยาลัยฯ และพัฒนาระบบการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการกระทำเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการพัฒนาประเทศต่อไป

กล่าวคือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร มีวัตถุประสงค์พอสรุปได้เป็น 3 ประเด็นหลัก คือ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยฯ และยุทธศาสตร์ชาติ

2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจัดทำแผนแม่บทในการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของประเทศ ของกระทรวงศึกษาธิการและของมหาวิทยาลัยฯ

3. เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยฯ ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และนโยบายของประเทศ

โดยกรอบของประเด็นหลักที่ทางมหาวิทยาลัยฯ มุ่งจะพัฒนาประกอบด้วยระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความเป็นเลิศในแต่ละด้าน และการพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้ใฝ่รู้ สู้งาน เพื่อประสานเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับสถานประกอบการในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมบริการ(แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี, 2553 – 2556, หน้า 2)

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2553 – 2556) ผู้วิจัยพอสรุปแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระยะ 4 ปี คือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงบประมาณ แผนแม่บทในการจัดสรรทรัพยากร และสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ และนโยบายของประเทศ

## แนวคิด และทฤษฎี การสร้างความรู้

### ทฤษฎีการสร้างความรู้

1. ทฤษฎีการสร้างความรู้ “Constructivism”
2. ที่มาของทฤษฎี ทฤษฎีมีรากฐานมาจากปรัชญา “Constructivism” ที่เชื่อว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียน ผู้เรียนเป็นผู้สร้าง Construct ความรู้จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่พบเห็นกับความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม มาจากทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาของ Piaget และ Vygotsky
3. ทฤษฎี การสร้างความรู้ Constructivism \* Piaget ความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมและสังคม Piaget และ Vygotsky ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและสังคม
4. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
  - 4.1 ชี้นำ (orientation)
  - 4.2 ชี้นทบทวนความรู้เดิม (elicitation of the prior knowledge)
  - 4.3 ชี้นปรับเปลี่ยนความคิด (turning restructuring of ideas)
    - 4.3.1 ทำความกระจ่างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกัน
    - 4.3.2 การสร้างความคิดใหม่
    - 4.3.3 ประเมินความคิดใหม่
  - 4.4 ชี้นำความคิดไปใช้ (application of ideas)
  - 4.5 ชี้นทบทวน (review)
5. บทบาทของครู ครูควรมีความเป็นกัลยาณมิตร มีความใจกว้างในความคิดของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนกล้าแสดงความคิดของตนเอง ครูควรส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตนเอง ครูควรสร้างบรรยากาศทางสังคมจริยธรรม ครูให้คำปรึกษาทั้งทางด้านวิชาการและด้านสังคม ให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหา ครูควรประเมินและวัดผลโดยใช้วิธีที่หลากหลายโดยอาศัยบริบทจริง ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทตนเอง
6. รูปแบบการเรียนรู้ตามแนวคิด Constructivism จัดหาประสบการณ์ ครู –  
-- ผู้เรียน --- เรียนรู้ การเรียนรู้ ส่งเสริม สร้างความรู้ ( คิด ) ช่วยเหลือ สนับสนุน

7. บทบาทผู้เรียน ผู้เรียนต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม บุคคล สถานการณ์ และสิ่งอื่นๆ ผู้เรียนแสดงความรู้ได้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ต้องให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง ค้นหาความรู้ด้วยตนเอง จนค้นพบความรู้และรู้จักสิ่งที่ค้นพบ

8. สรุป การเรียนรู้ตามแนวคิด Constructivism การเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เรียนลงมือกระทำ (active) การเรียนรู้เป็น “active process” ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคล กระบวนการสร้างความรู้เกิดขึ้นได้โดยบุคคลใช้ข้อมูลที่ได้รับมาใหม่กับข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้วจากแหล่งต่างๆ เช่น สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งประสบการณ์เดิมมาเป็นเกณฑ์ช่วยการตัดสินใจ ความรู้และความเชื่อของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน

9. เนื่องจากทฤษฎี Constructivism ไม่มีแนวปฏิบัติ หรือวิธีสอนอย่างเฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสอนที่ผสมผสาน เพื่อให้นักเรียนทำกิจกรรมและสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง จะไม่ยึดติดรูปแบบที่ตายตัว โดยเปิดรับความหลากหลายของผลการเรียนรู้ และต้องมีครูเป็นผู้ชี้นำมากกว่าการชี้นำจากส่วนกลาง ครูที่สอนจึงต้องเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง(ประวีณา ปิติสุทธิ และมาริสาวงศ์สุกรรม. ทฤษฎีการสร้างความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/guestfc034/ss-presentation-948279>)

ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ( Constructivism)

ก. ทฤษฎีการเรียนรู้

Vygotsky เป็นนักจิตวิทยาชาวรัสเซียที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาในสมัยเดียวกับ Piaget ผลงานของเขาเป็นที่ยอมรับกันในประเทศรัสเซีย และเริ่มเผยแพร่สู่ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆในยุโรปเมื่อได้รับการแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1962 ต่อมาในปี ค.ศ.1986 Kozulin ได้แปลและปรับปรุงหนังสือของ Vygotsky อีกครั้งหนึ่ง เป็นผู้ทำให้มีผู้นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนอย่างแพร่หลาย (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541, หน้า 61 อ้างถึงใน ทิศนา เขมณี, 2552, หน้า 90-96)

ทฤษฎีพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาของ Piaget และของ Vygotsky เป็นรากฐานที่สำคัญของทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) Piaget อธิบายว่าพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาของบุคคลมีการปรับตัวผ่านทางกระบวนการซึมซับ หรือดูดซึม (Assimilation) และกระบวนการปรับโครงสร้างทางปัญญา (Accommodation)

พัฒนาการเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับและซึมซับข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่เข้าไปสัมพันธ์กับความรู้อหรือโครงสร้างทางปัญญาที่มีอยู่เดิม หากไม่สามารถสัมพันธ์กันได้ จะเกิดภาวะไม่สมดุล (Disequilibrium) บุคคลจะพยายามปรับภาวะให้อยู่ในสภาวะสมดุล (Equilibrium) โดยใช้กระบวนการปรับโครงสร้างทางปัญญา (Accommodation) Piaget เชื่อว่า (Piaget, 1972, pp1–12) คนทุกคนจะมีการพัฒนาเชิงวิวัฒนาการไปตามลำดับขั้น จากการมีปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์กับสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการคิดเชิงตรรกะและคณิตศาสตร์ (Logico-mathematical experience) รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ทางสังคม (Social transmission) วุฒิภาวะ (Maturity) และกระบวนการพัฒนาความสมดุล (Equilibrium) ของบุคคลนั้น ส่วน Vygotsky ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและสังคมมาก เขาอธิบายว่า มนุษย์ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมตั้งแต่แรกเกิด ซึ่งนอกจากสิ่งแวดล้อมจากธรรมชาติแล้วก็ยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมซึ่งก็คือวัฒนธรรมที่แต่ละสังคมสร้างขึ้น ดังนั้นสถาบันสังคมต่างๆ เริ่มตั้งแต่สถาบันครอบครัวจะมีอิทธิพลต่อพัฒนาการทางเชิงวิวัฒนาการของแต่ละบุคคล นอกจากนั้น ภาษายังเป็นเครื่องมือสำคัญของการคิดและการพัฒนาเชิงวิวัฒนาการที่สูง พัฒนาการทางภาษาและทางความคิดของเด็กเริ่มด้วยการพัฒนาที่แยกจากกัน แต่เมื่ออายุมากขึ้น พัฒนาการทั้ง 2 ด้านจะเป็นไปพร้อมกัน

ทั้ง Piaget และ Vygotsky นับว่าเป็นนักทฤษฎีการเรียนรู้ในกลุ่มพุทธินิยม (Cognitivism) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับ “Cognition” หรือกระบวนการรู้คิด หรือกระบวนการทางปัญญา นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้ คือ Ulrich neisser ได้ให้คำนิยามของคำนี้ไว้ว่า “เป็นกระบวนการรู้คิดของสมองในการปรับ เปลี่ยน ลด ตัดทอน ขยาย จัดเก็บ และใช้ข้อมูลต่างๆ ที่รับเข้ามาทางประสาทสัมผัส ซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายนอกก็ได้ ดังนั้น การรู้สึก การรับรู้ จินตนาการ การระลึกได้ การจำ การคงอยู่ การแก้ปัญหา การคิดและอื่นๆ อีกมาก จึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการรู้คิดนี้” (Neisser อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541, หน้า 208–209)

เพื่อให้เข้าใจแนวคิดของทฤษฎีการสร้างความรู้ได้ง่ายขึ้น ผู้เขียนจึงขอเปรียบเทียบแนวคิดนี้กับแนวคิดของทฤษฎีกลุ่มปรนัยนิยม (Objectivism) ซึ่งมีความเห็นว่าโลกนี้มีความรู้ ความจริง ซึ่งเป็นแก่นแท้แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง การศึกษาคือการให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ความรู้ ความจริงเหล่านี้ ดังนั้น ครูจึงต้องพยายามถ่ายทอดความรู้ความจริงนี้ให้ผู้เรียน และผู้เรียนจะสามารถรับสิ่งที่ครูถ่ายทอดได้อย่างเข้าใจตามที่ครูต้องการ

แต่นักทฤษฎีกลุ่มการสร้างความรู้มีความเห็นว่า (Duffy and Jonassen, 1992, pp3-4) แม้โลกนี้จะมีอยู่จริงและสิ่งต่างๆที่อยู่ในโลกจริง แต่ความหมายของสิ่งเหล่านี้ มิได้มีอยู่ในตัวของมัน สิ่งต่างๆมีความหมายขึ้นจากการคิดของคนที่รับรู้สิ่งนั้นและแต่ละคนจะให้ความหมายแก่สิ่งเดียวกัน แตกต่างไปอย่างหลากหลาย ดังนั้น สิ่งต่างๆในโลกนี้จึงไม่มีความหมายที่ถูกต้องหรือเป็นจริงที่สุด แต่ขึ้นกับความหมายของคนในโลก คนแต่ละคนเกิดความคิดประสบการณ์ ดังนั้น สิ่งแวดล้อมที่อยู่ในประสบการณ์นั้นก็ย่อมเป็นส่วนหนึ่งของความคิดนั้น หรือเป็นความหมายส่วนหนึ่งของความคิดนั้น ด้วยเหตุนี้

Vygotsky, 1978, pp 94-91 จึงเน้นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลและการให้ให้ความช่วยเหลือผู้เรียนให้ก้าวหน้า จากระดับที่พัฒนาการที่เป็นอยู่ ไปถึงระดับพัฒนาการที่เด็กมีศักยภาพจะไปถึงได้ Vygotsky ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “Zone of proximal development” ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการเรียนการสอน

Vygotsky ปกติเมื่อมีการวัดพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาของเด็ก เรามักใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการวัด เพื่อดูว่าเด็กอยู่ในระดับใด โดยดูว่าสิ่งที่เด็กทำได้นั้น เป็นสิ่งที่เด็กในระดับอายุเท่าใดโดยทั่วไปสามารถทำได้ ดังนั้นการวัดผลจึงเป็นการบ่งถึงบอกถึงสิ่งที่เด็กทำได้อยู่แล้วคือ เป็นระดับพัฒนาการที่เด็กบรรลุหรือไปถึงแล้ว ดังนั้นข้อปฏิบัติที่ทำกันอยู่ก็คือ การสอนให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเด็ก จึงเท่ากับเป็นการตอกย้ำให้เด็กอยู่ในระดับพัฒนาการเดิม ไม่ได้ช่วยให้เด็กพัฒนาขึ้น Vygotsky อธิบายว่า เด็กทุกคนมีระดับพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาที่ตนเป็นอยู่ และมีระดับพัฒนาการที่ตนมีศักยภาพจะไปให้ถึงช่วงห่างระหว่างระดับที่เด็กอยู่ในปัจจุบันกับระดับที่เด็กมีศักยภาพจะเจริญเติบโตนี้เอง เรียกว่า “Zone of proximal development” หรือ “Zone of proximal growth” ซึ่งช่วงห่างนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล แนวคิดนี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการสอน ซึ่งเคยเป็นเส้นตรง(linear) หรืออยู่ในแนวเดียวกัน เปลี่ยนแปลงไปเป็นอยู่ในลักษณะที่เหลื่อมกัน โดยการสอนจะต้องนำหน้าระดับพัฒนาการเสมอ ดังคำกล่าวของ Vygotsky ที่ว่า

“... the development process does not coincide with learning process. Rather the development process lags behind the learning process” (Vygotsky, 1978, p90)

ดังนั้น เด็กที่มีระดับพัฒนาการทางสมองเท่ากับเด็กอายุ 8 ขวบ จะสามารถทำงานที่เด็กอายุ 8 ขวบ โดยทั่วไปทำได้ เมื่อให้งานของเด็กอายุ 9 ขวบ เด็กคนหนึ่งทำไม่ได้



แต่เมื่อได้รับการชี้แนะหรือสาธิตให้ก็จะทำได้ แสดงให้เห็นว่า เด็กคนนี้มีวุฒิภาวะที่จะถึงระดับที่ตนเองมีศักยภาพไปถึงได้ ต่อไปนี้เด็กคนนี้ก็พัฒนาไปถึงขั้นทำสิ่งนั้นได้เองโดยไม่มี การชี้แนะหรือการได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในขณะเดียวกัน อาจมีเด็กอีกคนหนึ่ง ซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการทางสมองเท่ากับ 8 ขวบ เมื่อให้ทำงานของเด็กอายุ 9 ขวบ เด็กทำไม่ได้แม้จะได้รับการชี้แนะหรือสาธิตให้ดูซ้ำแล้วซ้ำอีก ก็ไม่สามารถทำได้ แสดงให้เห็นว่าช่องว่างระดับพัฒนาการที่เป็นอยู่กับระดับที่ต้องการไปถึงให้ถึง ยังห่างหรือ กว้างมาก เด็กที่ยังมีวุฒิภาวะไม่เพียงพอ หรือยังไม่พร้อมที่จะทำสิ่งนั้น จำเป็นต้องรอให้ เด็กมีวุฒิภาวะสูงขึ้น หรือลดระดับงานตามระดับพัฒนาการให้ต่ำลง จากแนวคิด ดังกล่าว Vygotsky, 1978, pp90-91 จึงมีความเชื่อว่า การให้ความช่วยเหลือชี้แนะแก่เด็ก ซึ่งอยู่ใน ลักษณะของ “Assisted learning” หรือ “Scaffolding” เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะสามารถ ช่วยพัฒนาเด็กให้ไปถึงระดับที่อยู่ในศักยภาพของเด็กได้ นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้เน้น ความสำคัญของบริบทที่แท้จริง (Authentic context) เพราะการสร้างความหมายใดๆ มัก เป็นการสร้างบนฐานของบริบทใดบริบทหนึ่ง จะกระทำโดยขาดบริบทนั้นไม่ได้ ดังนั้น การ เรียนรู้จึงจำเป็นต้องดำเนินการอยู่ในบริบทใดบริบทหนึ่ง และกิจกรรมและงานทั้งหลายที่ ใช้ในการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องเป็นสิ่งจริง (Authentic activities / tasks)

Jonassen (1992, pp 138-139) กล่าวว่า ทฤษฎีการสร้างความรู้จะให้ ความสำคัญกับกระบวนการและวิธีการของบุคคลในการสร้างความรู้ความเข้าใจจาก ประสบการณ์ รวมทั้งโครงสร้างทางปัญญาและความเชื่อที่ใช้ในการแปลความหมาย เหตุการณ์และสิ่งต่างๆ เขาเชื่อว่า คนทุกคนมีโลกของตัวเอง ซึ่งเป็นโลกที่สร้างขึ้นด้วย ความคิดของตนเองและคงไม่มีใครกล่าวได้ว่าโลกไหนจะเป็นจริงไปกว่านั้นเพราะโลก ของใครก็คงเป็นจริงสำหรับคนนั้น ดังนั้น โลกนี้จึงไม่มีความจริงเดียวที่จริงที่สุด ทฤษฎี การเรียนรู้กลุ่มนี้ถือว่า สมอเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดที่เราสามารถใช้ในการแปล ความหมายของปรากฏการณ์ เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ ในโลกนี้ ซึ่งการแปลความหมาย ดังกล่าวเป็นเรื่องที่เป็นส่วนตัว (Personal) และเป็นเรื่องเฉพาะตัว (Individualistic) เพราะ การแปลความหมายของแต่ละบุคคลขึ้นกับการรับรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการ ความสนใจและภูมิหลังของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน สรุปได้ว่า การเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้เป็นกระบวนการในการ “Acting on” ไม่ใช่ “Taking in” กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนจะต้องจัดกระทำกับข้อมูล ไม่ใช่เพียง

รับข้อมูลเข้ามา (Fosnot,1992, p171) และนอกจากกระบวนการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ภายในสมอง (Internal Mental Interaction) แล้ว ยังเป็นกระบวนการทางสังคม อีกด้วย การสร้างความรู้จึงเป็นกระบวนการทั้งทางด้านสติปัญญาและสังคมควบคู่กันไป

#### ข. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเรียนการสอน

การนำทฤษฎีการสร้างความรู้ไปใช้ในการเรียนการสอน สามารถทำได้หลาย ประการดังนี้

1. ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ ผลของการเรียนรู้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการ การสร้างความรู้ (Process of Knowledge Construction) และการตระหนักรู้ในกระบวนการ นั้น (Reflexive awareness of that Process) เป้าหมายของการเรียนรู้จะต้องมาจากการ ปฏิบัติงานจริง(Authentic Tasks) ครูจะต้องเป็นตัวอย่างและฝึกฝนกระบวนการเรียนรู้ให้ ผู้เรียนเห็น ผู้เรียนจะต้องฝึกฝนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง

2. เป้าหมายของการสอนจะเปลี่ยนจากการถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้รับสาระ ความรู้ที่แน่นอนตายตัว ไปสู่การสาธิตกระบวนการแปลและสร้างความหมายที่หลากหลาย การเรียนรู้ทักษะต่างๆจะต้องมีประสิทธิภาพถึงขั้นทำได้และแก้ไขได้จริง

3. ในการเรียนการสอน ผู้เรียนจะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเรียนรู้อย่างตื่นตัว (Active) ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้จัดกระทำกับข้อมูลหรือประสบการณ์ต่างๆและจะต้องสร้างความหมายให้กับสิ่งนั้นด้วยตนเอง โดยการให้ผู้เรียนอยู่ในบริบทจริงซึ่งไม่ได้หมายความว่า ผู้เรียนจะต้องออกไปยังสถานที่จริงเสมอไป แต่อาจจัดเป็นกิจกรรมที่เรียกว่า “Physical knowledge activities” ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของ หรือ ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นของจริงละมีความสอดคล้องกับความสนใจ ของผู้เรียนโดยผู้เรียนสามารถจัดกระทำ ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ ทดลอง ลองผิดลองถูก กับสิ่งนั้นๆ จนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจขึ้น ดังนั้น ความเข้าใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจาก กระบวนการคิดการจัดกระทำกับข้อมูลมิใช่เกิดขึ้นง่ายๆ จากการได้รับข้อมูลหรือมีข้อมูล เพียงเท่านั้น ดังคำกล่าวของ Perkins ที่ว่า “Understanding is not something that comes free with full databanks and through practice ; it is something won by the struggles of the organism to learn to conjecture,prob,puzzle out, forecast...” (Perkins,1992 ,p 171)

4. ในการจัดการเรียนการสอนครูจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศทาง สังคมจริยธรรม (Sociomoral) ให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ผู้เรียนจะต้องมีโอกาสเรียนรู้ใน บรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งทางสังคมถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญของการ

สร้างความรู้เพราะลำพังกิจกรรมและวัสดุอุปกรณ์ทั้งหลายที่ครูจัดให้หรือผู้เรียนแสวงหา มาเพื่อการเรียนรู้ไม่เป็นการเพียงพอ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การร่วมมือและการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและประสบการณ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนและบุคคลอื่นๆ จะ ช่วยให้การเรียนรู้ของผู้เรียนกว้างขึ้น ชับซ้อนขึ้น และหลากหลายขึ้น

5. ในการเรียนการสอน ผู้เรียนมีบทบาทในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Devries, 1992, pp1-2) โดยผู้เรียนจะนำตนเองและควบคุมตนเองในการเรียนรู้ เช่น ผู้เรียนจะเป็นผู้เลือกสิ่งที่ต้องการเรียนเอง ตั้งกฎระเบียบเอง แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเอง ตกลง กันเองเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เลือกผู้ร่วมงานได้เอง และ รับผิดชอบในการดูแลรักษาห้องเรียนร่วมกัน

6. ในการเรียนการสอนแบบสร้างความรู้ ครูจะมีบทบาทแตกต่างไปจาก เดิม (Devries, 1992, pp3-6) คือจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และควบคุมการเรียนรู้ เปลี่ยนไปเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ คือการเรียนการสอนจะต้อง เปลี่ยนจาก “Instruction” ไปเป็น “Construction” คือเปลี่ยนจาก “การให้ความรู้” ไปเป็น “การให้ผู้เรียนสร้างความรู้” บทบาทของครูก็คือ จะต้องทำหน้าที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ภายในให้เกิดแก่ผู้เรียน จัดเตรียมกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตรงกับความสนใจของผู้เรียน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามในการที่ส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียน ให้คำปรึกษาแนะนำ ทั้งทางด้านวิชาการและสังคมแก่ผู้เรียน ดูแลให้ความช่วยเหลือผู้เรียนที่มีปัญหา และ ประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน นอกจากนั้นครูยังต้องมีความเป็นประชาธิปไตยและมี เหตุผลในการสัมพันธ์กับผู้เรียนด้วย

7. ในด้านการประเมินผลการเรียนการสอน (Jonassen, 1992, pp 137-147) เนื่องจากการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองนี้ ขึ้นกับความสนใจและ การสร้างความหมายที่แตกต่างกันของบุคคล ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงมีลักษณะ หลากหลาย ดังนั้นการประเมินผลจึงจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น “goal free evaluation” ซึ่งก็ หมายถึงการประเมินตามจุดมุ่งหมายในลักษณะที่ยืดหยุ่นกันไปในแต่ละบุคคล หรืออาจใช้ วิธีการที่เรียกว่า “socially negotiated goal” และการประเมินควรใช้วิธีการหลากหลาย ซึ่ง อาจเป็นการประเมินจากเพื่อน แฟ้มผลงาน (Portfolio) รวมทั้งการประเมินตนเองด้วย นอกจากนั้นการวัดผลจำเป็นต้องอาศัยบริบทจริงที่มีความซับซ้อนเช่นเดียวกับการจัดการ เรียนการสอนที่ต้องอาศัยบริบท กิจกรรม และงานที่เป็นจริง การวัดผลจะต้องใช้กิจกรรม หรืองานในบริบทจริงด้วย ซึ่งในกรณีที่จำเป็นต้องจำลองของจริงมาก็สามารถทำได้ แต่

เกณฑ์ที่ใช้ควรเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในโลกของความเป็นจริง (real world criteria) (ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง. เข้าถึงได้จาก

<http://theory-tishafan.blogspot.com/p/constructivism.html>)

## แนวคิด และทฤษฎี การพัฒนาบุคลากร

### บุคลากรสำคัญอย่างไร

Welch (Welch, 2001 อ้างถึงใน ศิริอรพงษ์สมบุญ, 2545 หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การใดต้องการเป็นองค์การชั้นนำและสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้เกิดกับองค์กร กล่าวคือ บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ ซึ่งจะมีทิศทางไปทางใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร ขององค์กรนั้นๆ

### การพัฒนาบุคลากร

“การพัฒนา” Development ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 779) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา” คือ “ทำให้เจริญ” ดังนั้นการพัฒนาจึงหมายถึง การทำให้เจริญ “บุคลากร” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542 (2546, หน้า 629) ได้ให้ความหมายของคำว่า “บุคลากร” คือ “ผู้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน” จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 135) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่จะมุ่งเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยภษญ์ (2535, หน้า 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่าหมายถึงการดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ

ในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างความรู้ และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานดังนั้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุข

### รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากร มีวิธีดำเนินการโดยใช้วิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาตามแนวคิดของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใน 5 ด้าน ดังนี้ (รัตนาน้องแก้ว, 2548, หน้า 32-35)

1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ต่างๆ ไป กฎ ระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะโครงสร้างขององค์การ นโยบายขององค์การ เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป
2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงการกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล
3. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้
4. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนานๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

วิธีการพัฒนาบุคลากร สามารถทำได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์วิศาลาภรณ์ และคณะ, 2545)

1. การฝึกอบรม
2. การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง
3. การวิจัยปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
5. การจัดกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุมทางวิชาการ การประชุมปฏิบัติการ (workshop) การสัมมนา และการจัดนิทรรศการ
6. การจัดระบบพี่เลี้ยง (mentoring) เพื่อให้การแนะแนว (counseling) และเพื่อการเสนอแนะ (coaching)
7. การศึกษาต่อ

สรุปได้ว่า วิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย ดังนั้น การเลือกรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

เกิดคำถามขึ้นอีกแล้วใช่ไหม ว่าแล้วที่เราไปมันเป็นรูปแบบไหนกันแน่

กิจกรรมที่ทำ : เรามีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น กระบวนการทำงานของแต่ละแผนก ทบทวนเป้าหมายการให้บริการ ปัญหาอุปสรรคในการให้บริการที่ผ่านมา จากนั้น เราก็นำมาเสวนา (ถกเถียงกันยกใหญ่) เพื่อให้ตกผลึก แล้วนำเสนอแนวทางที่จะมาปฏิบัติในการให้บริการต่อไป

แล้ววิธีที่เราไปพัฒนาบุคลากรของเรามันเข้าข่ายอันไหนกันหนอ พิจารณาดูแล้ว เข้าข่ายในข้อที่ 5 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการนั่นเอง

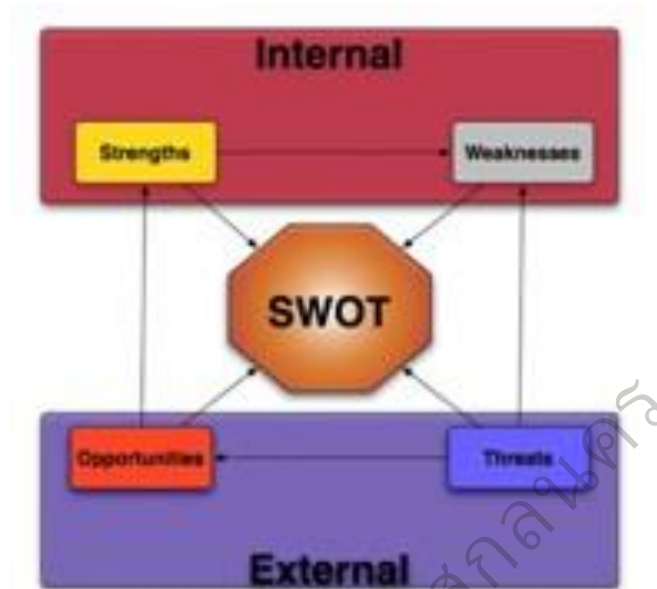
เราก็ต้องมาปฏิบัติการตามแนวทางที่วางไว้ร่วมกันเพื่อจะให้บริการให้ดียิ่งขึ้น พร้อมประเมินว่าปัญหาที่เกิดจากการให้บริการลดลงหรือไม่ การบริการของเราประทับใจในระดับใด แล้วมีอะไรที่จะเป็นแนวคิดใหม่ๆ ในการให้บริการที่เป็นประโยชน์ ลดขั้นตอนการให้บริการ และตรวจสอบว่าเรามีความสุขจากการบริการเพิ่มขึ้นหรือเปล่า จดบันทึกกันไว้ด้วยนะ งานไครงานมันบันทึกกันเอาเอง

สรุปคำว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะ ให้กับบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การวิจัย การศึกษาดูงาน การจัดทำกิจกรรมร่วมกัน การศึกษาต่อ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

## การจัดทำ SWOT ANALYSIS

1. ประวัติ/แนวคิด SWOT ผู้คิดค้น SWOT เทคนิคนี้ Albert Humphrey ได้ชื่อว่าเป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดยนำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สำหรับหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

## 2. องค์ประกอบของ SWOT



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบของ SWOT

ที่มา : ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นสูง  
ของ โกมล วงศ์อนันต์ และ อภิชา ประกอบแสง

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัทเช่น จุดแข็งด้านการเงินจุดแข็งด้านการผลิตจุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคลบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาที่สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็น

O มาจาก Opportunities หมายถึงโอกาสการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในที่กิจการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น



T มาจาก Threats หมายถึงอุปสรรคข้อจำกัด ซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

### 3. เครื่องมือนี้ใช้เพื่ออะไร

SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับกำหนดแผนงานโครงการจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้อุตสาหกรรมพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### 4. ข้อดีและข้อเสีย ของ SWOT

#### ข้อดี

1. ใช้ประเมินสภาวะแวดล้อมและสถานภาพขององค์กรโดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่องค์กรมีอยู่และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งไขจุดอ่อนขององค์กรด้วยเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น

2. นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จมากขึ้น

3. ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

#### ข้อเสีย

การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ (Boseman et al., 1986) คือ

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร

2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น

3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

5. ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มัน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธี ปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเองว่า ปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน จากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน

การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มา เสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัย ภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิด ความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กร ให้มี ความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

3.ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย การประเมินสภาพ แวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง- จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กร ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - stratagy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มา เสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็น สถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมี ปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือ ป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกา เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่ เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาส ต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจาก การที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุด แข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถ ที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน 5.กรณีศึกษาการ วิเคราะห์ SWOT : บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟ เวย์น จำกัด (มหาชน) เดิมชื่อ บริษัท ซี.พี. คอนวินเนียนสไตร์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2531 โดยบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ เพื่อให้เป็นบริษัทของคนไทยที่ประกอบธุรกิจหลักด้าน คำปลีกประเภทร้านค้าสะดวกซื้อในประเทศไทยภายใต้เครื่องหมายการค้า “7-Eleven” โดยบริษัทได้รับสิทธิ์การใช้เครื่องหมาย7-Eleven,Inc . สหรัฐอเมริกา และได้เปิดสาขาแรก ที่ซอยพัฒนาพงษ์ เมื่อปี 2532 ณ สิ้นปี 2549 บริษัทมีร้านสาขา 7-Eleven ทั่วประเทศรวม 3,784 สาขา ซึ่งจัดได้ว่าเป็นประเทศที่มีสาขา มากเป็นอันดับ 4 ของโลกสำหรับการ วิเคราะห์ SWOT Analysis ของ 7 – Eleven ซึ่งในการวิเคราะห์ SWOT ของ 7-Eleven ใน ครั้งนี้ด้วย 5’Ms ประกอบด้วย คน (Man) , Money (เงิน),Materials (วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ) , Management (การจัดการ) และ Marketing (การตลาด) เพื่อผลจากการวิเคราะห์นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการ จัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จมากขึ้น และ สามารถทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้าน บุคลากร งบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัย ภายนอกได้มากขึ้น(โกมล วงศ์อนันต์ และ อภิชา ประกอบแสง. (2555).ทฤษฎีองค์การและ การจัดการเชิงกลยุทธ์ชั้นสูง.เข้าถึงได้จาก <http://promruca-dba04.blogspot.com/2012/10/swot-analysis-swot-swot-humphrey-swot-2.html>)

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อันมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางบวกและทางลบ ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรที่เป็นไปในทางบวก ถือว่าเป็นโอกาสขององค์กรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรดำเนินกิจการบรรลุผลสำเร็จและ มีความก้าวหน้า ในทางตรงกันข้ามปัจจัยภายนอกที่เป็นไปในทางลบถือว่าเป็นอุปสรรคที่มากิดกั้นการดำเนินงาน หรือเป็นภัยต่อองค์กรซึ่งไม่สามารถดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ ส่วนปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นข้อดีเด่น ถือว่าเป็นจุดแข็ง และปัจจัยที่เป็นข้อด้อยถือว่าเป็นจุดอ่อนของ องค์กร ดังนั้น ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ระดับสำนักงานวิทยาเขตสกลนคร จำเป็นต้องศึกษาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยฯ และนำผลวิเคราะห์และประเมินสถานภาพไปกำหนด จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยฯ และหาทางเลือกที่ดีที่สุดกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยฯ มีแนวทาง ดังนี้ (สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2543, หน้า 39 – 41)

#### 1. สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯ หมายถึง ผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค (สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546, หน้า 216) มีดังนี้

##### 1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture : S)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 24) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมภายนอกว่า หมายถึง โครงสร้างและลักษณะของสังคม ประเพณีวัฒนธรรม มีปัจจัยที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1.1 ระดับการศึกษาของประชากรและอัตราการรู้หนังสือของประชากร

1.1.2 โครงสร้างประชากร จำนวนและอัตราการเกิด/การตายของ

ประชากร

1.1.3 ช่วงอายุของประชากรส่วนใหญ่ สุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต

1.1.4 แบบแผนการดำเนินชีวิต พฤติกรรมและการประกอบอาชีพ

1.1.5 การตั้งถิ่นฐาน ลักษณะของชุมชน การอพยพของประชากร

1.1.6 สภาพความเป็นอยู่ตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ทางกายภาพ

1.1.7 โครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภคและการคมนาคม

1.1.8 ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อและค่านิยมของชุมชน

1.1.9 การอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

## 1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology : T)

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มีผลกระทบมาก อัจฉรา จันทร์ฉาย (2547, หน้า 8) ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีมีผลต่อธุรกิจทั้งด้านโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งมีปัจจัยที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.2.1 ความก้าวหน้าด้านวิทยาการ การสื่อสารและการขนส่ง

1.2.2 ความก้าวหน้าทางคอมพิวเตอร์

1.2.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.2.4 การถ่ายทอดเทคโนโลยี

## 1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, หน้า 81) ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจเกิดจากการบริหารประเทศของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการเงินหรือนโยบายการคลัง การใช้งบประมาณขาดดุลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายมากเกินไปในระบบเศรษฐกิจภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ มีปัจจัยที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.3.1 ระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และของท้องถิ่น

1.3.2 รายได้ต่อหัวของประชากร

1.3.3 สภาพคล่องทางการเงิน เงินเฟ้อ และอัตราเงินเฟ้อ

1.3.4 อัตราดอกเบี้ย และอัตราภาษี

1.3.5 การว่างงาน หรือแนวโน้มการว่างงาน

1.3.6 ราคาสินค้าที่ขึ้นลงไม่มีกำหนด

## 1.4 ด้านการเมือง (Political : P)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล หนังสือเวียน รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (จุฑาทิพย์ ภัทราวาท, 2548 : อัดสำเนา)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จึงควรพิจารณาให้ครบทุกด้านว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งเป็นโอกาสและอุปสรรค (อดิราช จันดาวัลย์, 2552, หน้า 26)

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ควรพิจารณาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยพิจารณาจาก 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง

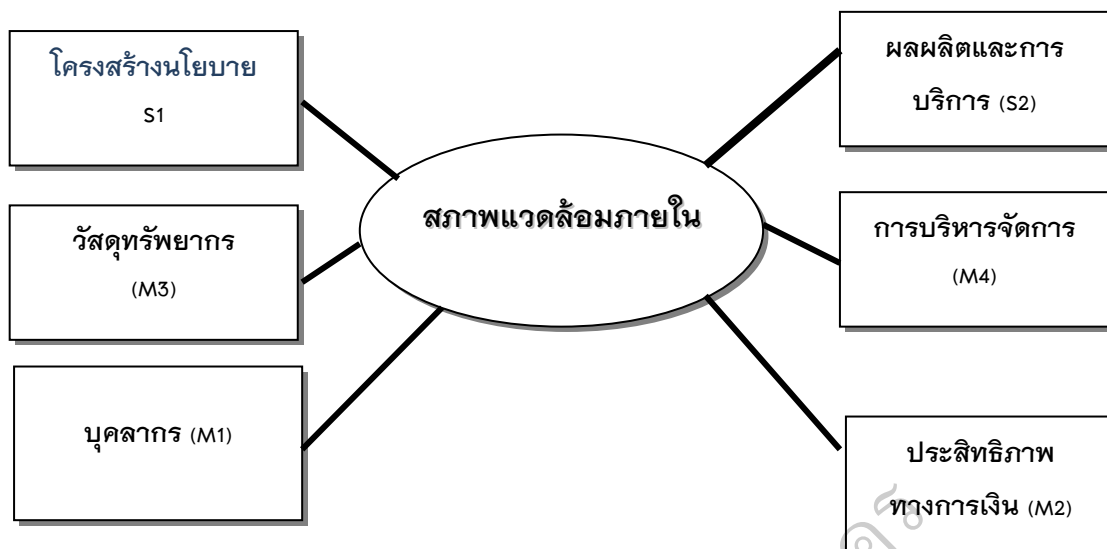
## 2. สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะต้องมีการระดมความคิด วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีผู้นำเสนอรูปแบบ หรือ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ไว้ดังนี้ (เอกชัย บุญยาธิฐานาน, 2553, หน้า 78-90)

### รูปแบบ 2S 4M

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและองค์กร สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบาย (S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบขององค์กร
2. ผลผลิตและการบริการ (S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร
3. บุคลากร (M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร
5. วัสดุทรัพยากร (M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร
6. การบริหารจัดการ (M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์



ภาพประกอบ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน  
ที่มา : คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ  
ของ เอกชัย บุญยาภิธาน

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาว่าภายในมหาวิทยาลัยมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง หมายถึง ภารกิจหรือบทบาทที่มหาวิทยาลัยดำเนินการได้ดีและมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน หมายถึง มหาวิทยาลัย ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องได้ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ด้านการบริการ ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน ด้านวัสดุทรัพยากร และด้านบริหารจัดการ ในดำเนินงานมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุม



## แผนยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนด จุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (mission)

**พันธกิจ** หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การ กำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่ หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความ แตกต่างกันอย่างไรร เพื่อให้อำนาจจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก และถูกต้อง

ขั้นตอนที่สอง คือ ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ให้กับหน่วยงาน

**วิสัยทัศน์** หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลา หนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของ หน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่า หน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue)

**ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้อง มุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าใน พันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

**ขั้นตอนที่สี่** คือ การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) ของแผนยุทธศาสตร์

**เป้าประสงค์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้ นั่นเอง

**ขั้นตอนที่ห้า** คือ ขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification)

**ตัวชี้วัด** หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

**ขั้นตอนที่หก** คือ ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (target)

**ค่าเป้าหมาย** หมายถึง ตัวเลข หรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (strategy)

**กลยุทธ์** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

ในส่วนของการตรวจการพัฒนาระบบและความมั่นคงของมนุษย์นั้น เป็นกระบวนการที่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างจากหน่วยงานอื่น กล่าวคือ ลักษณะการดำเนินงานของกระบวนการเป็นงานที่อยู่ในภาคตัดตามขวาง (across the sector) จำเป็นต้องคาบเกี่ยว หรือเกี่ยวข้องกับภาระงานของหน่วยงานอื่นหลาย ๆ หน่วยงานอยู่เสมอ ดังนั้น การทำงานของข้าราชการผู้สังกัดกระบวนการนี้ จึงต้องอาศัยการบูรณาการงาน และการทำงานร่วมกับหน่วยงานเป็นหลัก

ในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแบ่งขอบเขตภาระงานของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การก้าวถอย และการเกี่ยงงานระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องหาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยงานให้ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี และให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของทุกหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะประการหนึ่งในการบูรณาการงานระหว่างหน่วยงาน คือ ควรนำภาระงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็นโครงการต้นน้ำ (upstream) โครงการกลางน้ำ (midstream) และโครงการปลายน้ำ (downstream) จากนั้นจึงค่อยพิจารณาหาความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของภาระงานจากจุดนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติภาระงานของตนได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุม

### **การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)**

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ นั้น เป็นการนำเอา แนวความคิดเรื่อง Balanced Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน มาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ

1. Customer Perspective
2. Financial Perspective
3. Internal Business Perspective
4. Learning and Growth Perspective

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร ก็จะมีมิติที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญแตกต่างกันไป โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ

1. ด้านประสิทธิผล
2. ด้านคุณภาพการบริการ
3. ด้านประสิทธิภาพ
4. ด้านการพัฒนาองค์กร

#### มิติทางด้านประสิทธิผล

ในมิติของประสิทธิผลนั้น หน่วยงานต้องพิจารณาว่า หากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

#### มิติทางด้านคุณภาพการบริการ

ในส่วนของมิติทางด้านคุณภาพการบริการนั้น ต้องพึงระลึกว่า การจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น)

การกำหนดคุณภาพการบริการนั้น จะเป็นการระบุว่า ในการที่จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้นั้น ประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใด จากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนจนการระบุถึงบทบาทของภาคี ว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไร ในด้านใดบ้าง

### มิติทางด้านประสิทธิภาพ

ในมิตินี้จะคำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (input) ในเชิงเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ (output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใดๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ มีมากเท่านั้น

ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ลงไปในแผนฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่าง ๆ และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ในมิติด้านคุณภาพการบริการ

### มิติทางการพัฒนาองค์กร

ในส่วนนี้ หน่วยงานต้องหันกลับมาพิจารณาบทบาทของหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ได้

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่างๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่างๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของตัวชี้วัดเหตุ และตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผล เรื่อยไปจนถึงมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. การจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก

[http://www.blog.prachyanun.com/view.php?article\\_id=525](http://www.blog.prachyanun.com/view.php?article_id=525))

### แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย

### ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์การสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐรู้จัก ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์การ
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐก็ยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน
4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)
5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการวินิจฉัยวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้อกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และ การกระจายอำนาจ (Decentralization)

### กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์การที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ทั้งนี้้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณยิ่งไปกว่านั้น้องค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย
  - (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และ
  - (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
2. การจัดวางทิศทางขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย
  - (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
  - (2) การกำหนดภารกิจ (Mission)
  - (3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal)
  - (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
  - (5) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) และ
  - (6) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

- (1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การ หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า การทำสวอต-อนาลิซิส (SWOT Analysis) อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การ
- (2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
- (4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
- (5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติและ
- (6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs) (วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548, หน้า 79)

สิริมา กิจพอด้า (2551, หน้า 19) กล่าวไว้ว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นและชัดเจนมากขึ้นสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังต่อไปนี้

- 1.การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis) 2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis) 3.การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis) 4.การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 5.การค้นหาอุปสรรค และปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles) 6.การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision) 7.การกำหนดนโยบาย (Policy Decision) 8.การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์ และนโยบาย 9.การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)



กล่าวโดยสรุป แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะเวลาที่กำหนดเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร จัดทำ (SWOT Analysis) วิเคราะห์ภายในองค์กรจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) วิเคราะห์ภายนอกองค์กร โอกาส (Opportunities) ภัยคุกคาม (Threats) ทิศทางขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) ตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators, KPI) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ตลอดจนถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน

## การสร้างและพัฒนายุทธศาสตร์

จากการศึกษาภูมิหลังการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของบุคลากร การสร้างและการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยใช้กระบวนการจากการศึกษาข้อมูล ทฤษฎี และจากผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงได้รวบรวมข้อมูลที่จะสร้างและพัฒนายุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ คือ การฝึกอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### การฝึกอบรม (Training)

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจหลักวิทยาการต่างๆ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง การฝึกอบรมจะส่งผลและเอื้ออำนวยต่อองค์กรได้มากเพียงใด ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทัศนคติต่องานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมด้วย ที่ต้องมีเทคนิควิธีการสมัยใหม่ เข้ามาช่วยเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดที่หลากหลาย ไม่เบื่อหน่ายแต่มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรม และกระบวนการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพต้องเชื่อมโยงไปถึงผลผลิตหรือผลที่ได้รับอันเกิดจากการฝึกอบรมซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (ฉัญญา พลอนันต์, 2546, หน้า 48-49)

การฝึกอบรม (Training) ที่องค์กรจัดขึ้นจะมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์กร และวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยทั่วไปคือ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เพื่อยกระดับคุณภาพและปริมาณของผลงานให้สูงขึ้น และเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ (อติราช จันดาวัลย์, 2522, หน้า 47)

กล่าวโดยสรุปว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเฉพาะด้านของบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ การได้รับความรู้ความเข้าใจในงาน ความสามารถเฉพาะด้าน และเทคนิคต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น บรรลุเป้าหมายที่ตนเองและองค์กรกำหนดไว้

## 2. ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาตนเองและองค์กร ซึ่งองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจกับความหมายของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้สรุปได้ดังต่อไปนี้

สมคิด บางโม (2545, หน้า 14) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าการงานและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อติราช จันดาวัลย์ (2552, หน้า 47) ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการต่างๆ ในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยมีการวางแผน การลำดับกิจกรรม และกระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายในเวลาที่กำหนดเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ สามารถเตรียมบุคคลเข้าทำงานใหม่ รวมถึงระหว่างปฏิบัติงานในหน้าที่

Noe (Noe, 2002 p 4อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548 หน้า 4) ได้อธิบายการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึงความพยายามขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการเรียนรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือ พฤติกรรมที่มีผลอย่างสำคัญต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป้าหมายของการฝึกอบรมก็เพื่อให้พนักงานมี ความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ตามที่เน้นย้ำในหลักสูตรการฝึกอบรม และนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันของตน

ดังนั้น ในการฝึกอบรม จะต้องสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลความจำเป็น ซึ่งอาจพิจารณาข้อมูลจากสภาพปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือสภาพปัญหาจากการดำเนินงานในปีก่อน และมีความต้องการจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป หรือต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ขณะเดียวกันก็กำหนดมาตรฐานของผลงานที่ต้องการ พร้อมเครื่องมือวัดผลงาน นอกจากนี้จะพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาแล้วจะต้องวางแผนการฝึกอบรมด้วย

จากความหมายการฝึกอบรมดังกล่าวสรุปได้ว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของบุคลากร เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และขององค์กร ตลอดจนบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น การฝึกอบรมยังรวมไปถึง เป็นการจูงใจ และเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ได้รับการพัฒนารักในงานที่ตนเองรับผิดชอบและรักองค์กร

### 3. การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาเบื้องต้นของการพัฒนาองค์กร จะมีรูปแบบแตกต่างกัน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 271 – 274) ดังนี้

3.1 การฝึกอบรมแบบ Sensitivity Training วิธีเริ่มมาจากแนวคิดของ Kurt Lewin ทางด้านพลวัตของกลุ่ม ซึ่งต่อมาได้เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้ฝึกอบรมบุคคลในอาชีพต่างๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความตระหนักและมีความสนใจต่อปฏิกริยาทางด้านอารมณ์ การแสดงออกของตนเองและของผู้อื่นและเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของผู้เข้าอบรม ให้มีการรับรู้และเรียนรู้จากผลที่สืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองและผู้อื่น และเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระฉับและการพัฒนาค่านิยมประชาธิปไตย และแก้ไขปัญหาแบบวิทยาศาสตร์ของสังคม

3.2 การฝึกอบรมระบบตาข่าย (Grid Training) ซึ่งมีการดำเนินการ 6 ระยะ กล่าวคือ 1) การอบรมในห้องทดลอง เป็นการแนะนำให้ผู้เข้าร่วมอบรมเข้าใจในหลักความคิดและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม จะมีการจัดโครงสร้างเป็นกิจจะลักษณะ และเน้นไปยังแบบภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาทีม เป็นระยะที่สมาชิกได้เรียนรู้สถานการณ์ขององค์กรจากการปฐมนิเทศ 3) การพัฒนาระหว่างกลุ่ม มุ่งเน้นให้สมาชิกมองไปที่การพัฒนาองค์กรทั้งหมด ซึ่งจะเริ่มจากการพัฒนาระดับเล็กไปยังระดับใหญ่ เช่น พัฒนาแต่ละบุคคล เป็นการพัฒนากลุ่มต่อกกลุ่ม และการวิเคราะห์องค์กรจะอยู่ในระยะนี้ 4) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร เป็นการบริหารงานตามจุดสร้างขึ้นมาในตัวผู้เข้าอบรม 5) การได้มาซึ่งเป้าหมาย ซึ่งผู้เข้าอบรมจะพยายามดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ในระยะนี้อาจจะมีการอภิปรายเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับองค์กรที่แท้จริงและ 6) การสร้างเสถียรภาพ มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด

ดังนั้น ในการฝึกอบรม จึงควรเลือกวิธีการฝึกอบรมให้เหมาะสม รวมถึงการใช้วัสดุหรือสื่อประกอบการฝึกอบรมที่จะทำให้ได้ประสิทธิภาพและได้ผลดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้และเข้าใจง่ายที่สุด

#### 4. ประเภทของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายประเภท ดังนี้

4.1 แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (ประยูร อุดมเสียง, 2544, หน้า 14-15) ได้แก่

4.1.1 การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre – Service Training) หมายถึง การอบรมเพื่อเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ในกรณีที่มีตำแหน่งว่าง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีในหน้าที่การงานใหม่

4.1.2 มีการฝึกอบรมระหว่างการดำรงตำแหน่ง (In – Service Training) เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่เข้ามาทำงานแล้ว ซึ่งอยู่ในระหว่างดำรงตำแหน่งนั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ดี

ยิ่งขึ้น รูปแบบการฝึกอบรมอาจจะจัดในลักษณะของการอบรม สัมมนา หรือ  
เชิงปฏิบัติการในระยะสั้นๆ ก็ได้

4.1.3 การฝึกอบรมเฉพาะกิจ (Task – Force Training) เป็นการฝึกอบรม  
แบบเน้นหนักเฉพาะเรื่อง เพื่อให้ผู้เข้าอบรม เกิดความชำนาญในการปฏิบัติ และรู้จัก  
การแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4.2 แบ่งตามลักษณะวิธีการฝึกอบรม (จันทราณี สงวนนาม, 2544, หน้า 9)  
ดังนี้

4.2.1 การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน (On the Job  
Training) มีลักษณะของการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน โดยผู้ที่เข้ารับการ  
อบรมยังคงปฏิบัติงานตามปกติ มีผู้ควบคุมกำกับและแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรม  
ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง และมีการกำหนดเนื้อหาของการฝึกอบรมตรงกับงานที่ต้องปฏิบัติ  
เท่านั้น

4.2.2 การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) เป็นการ  
ฝึกอบรมเพื่อเตรียมการให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือพร้อมที่จะเข้ารับการฝึกอบรมใน  
ระหว่างปฏิบัติงานจะใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปราย หรือการสาธิต เป็นการให้  
ความรู้ในแนวกว้างๆ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการ

4.2.3 การฝึกอบรมแบบผสมผสาน เป็นการฝึกอบรมที่มีทั้งการอบรมใน  
ที่ทำงานและการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน

4.3 แบ่งตามจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (จันทราณี สงวนนาม, 2544,  
หน้า 9) ดังนี้

4.3.1 การอบรมเป็นรายบุคคล (Individual Training) เป็นการอบรม  
เฉพาะรายเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะทางการทำงาน โดยมีผู้  
คอยให้คำแนะนำหรือฝึกสอน (Coaching)

4.3.2 การอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการอบรม  
เฉพาะตัวผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องฝึกตามคู่มือในหลักสูตร  
การฝึกอบรมภายในระยะเวลาหนึ่ง เมื่อถึงระยะเวลาที่กำหนดแล้ว หน่วยฝึกอบรมอาจ  
เรียกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนมาพบเพื่อแสดงความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

4.3.3 การฝึกอบรมเป็นคณะ (Group Training) จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้กลุ่มบุคคล เป็นการให้ความรู้เป็นแนวกว้างๆ เฉพาะสาขาที่ปฏิบัติ โดยใช้เทคนิคการบรรยายการฝึกปฏิบัติ และการอภิปรายร่วมกัน

4.4 แบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Trainees) (ฉัญญาผลอนันต์, 2546, หน้า 48-49) ดังนี้

4.4.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมในระยะสั้นๆ เพื่อแนะนำผู้เข้ามาทำงานให้การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือสภาพงานใหม่ แนะนำให้รู้จักระบบงานขององค์กร สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อาจใช้เทคนิควิธีการบรรยาย การอภิปรายเพื่อแนะนำงาน (Job Introduction)

4.4.2 การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติ เพื่อเพิ่มความรู้ในด้านการบริหารงาน เสริมทักษะบางประการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องรู้เนื้อหาที่แตกต่างกันตามความจำเป็น เช่น การอบรมให้มีความรู้ในงาน เสริมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ เทคนิคการวางแผน การนิเทศ การกำกับติดตามผล เป็นต้น

4.4.3 การพัฒนานักบริหารระดับสูง (Executive Development) เป็นการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงที่ควบคุมนโยบายและการดำเนินงาน และมีบทบาทในการตัดสินใจสั่งการ เพิ่มพูนศักยภาพในการบริหาร พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อพัฒนาองค์กร สามารถจัดอบรมได้ทั้งที่เน้นการฝึกอบรมในองค์กร และนอกองค์กร โดยการส่งเสริมให้ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

#### 4.5 เทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจ มีเจตคติที่ถูกต้อง และมีความชำนาญจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมาก (ประยูร อุดมเสียง, 2541, หน้า 85-118) มีดังนี้

4.5.1 การบรรยาย (Lecture) ผู้บรรยายจะถ่ายทอดความรู้โดยอาศัยการพูดเป็นหลัก สามารถกำหนดเนื้อหาและลำดับขั้นตอนได้ล่วงหน้า กำหนดเวลาบรรยายได้แน่นอน และในแต่ละครั้งสามารถให้ความรู้แก่คนเป็นจำนวนมาก ใช้ได้ผลดีในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีพื้นความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ มาก่อน และถ้าผู้บรรยายมีความรู้เรื่องที่จะพูดได้ดีเพียงใด ก็จะอำนวยความสะดวกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากเพียงนั้น

แต่การบรรยายก็มีข้อจำกัด คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในกิจกรรมน้อย หากผู้ฟังไม่สามารถติดตามเนื้อหาได้ตั้งแต่ต้นก็จะได้รับประโยชน์น้อยในที่สุดก็เกิดความเบื่อหน่าย ดังนั้น การเลือกวิทยากรมาบรรยาย ควรเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดเนื้อหาได้และมีเทคนิคในการบรรยาย

4.5.2 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) ผู้อภิปรายมักจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตั้งแต่ 3 – 5 คน มีความสนใจและความรู้ในประเด็นเดียวกัน การอภิปรายมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ในเรื่องเดียวกัน แต่ต่างความคิดเห็น วิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมมีประสบการณ์กว้างขึ้น ในการอภิปราย จะมีผู้ดำเนินการอภิปรายที่คอยกระตุ้นให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปราย โดยการซักถามและแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเท็จจริงแก่ผู้อภิปรายด้วย ถึงแม้การอภิปรายจะดึงดูดใจผู้ฟัง ได้มากกว่าบรรยาย แต่ก็มีข้อควรระวังเกี่ยวกับการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นคณะผู้อภิปราย ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเดียวกัน และผู้ดำเนินการอภิปรายจะสร้างบรรยากาศของการอภิปรายให้เป็นมิตร

4.5.3 การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิควิธีก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จากสมาชิกในกลุ่ม สามารถประเมินความคิดเห็นของสมาชิกว่าใครมีความเห็นที่เหมือนกันหรือต่างกันในเรื่องใด ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนจะไม่คำนึงถึงความคิดเห็นนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้ที่เสนอความคิดเห็นไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพราะถ้าสมาชิกมีข้อเสนอแนะมากเท่าใด ความเป็นไปได้ของแนวคิดที่มีคุณภาพก็จะมีมากขึ้นเท่านั้นและวิธีการระดมสมอง มีขั้นตอนดังนี้

4.5.3.1 สมาชิกในกลุ่มจะช่วยกันเสนอแนวความคิดไปที่ละคนตามลำดับถ้าสมาชิกคนใดยังคิดไม่ออกก็ผ่านไปก่อน หมุนเวียนกันไปจนครบ หลากๆ รอบจนกว่าจำนวนข้อเสนอจะเพียงพอตามความต้องการ

4.5.3.2 ระหว่างสมาชิกระดมความคิด ผู้จัดบันทึกข้อเสนอแนะเหล่านั้นลงบนกระดาน หรือกระดาษแผ่นใหญ่ ที่สมาชิกทุกคนสามารถมองเห็นได้

4.5.3.3 เมื่อได้ข้อเสนอแนะตามที่ต้องการแล้ว สมาชิกจำแนกข้อเสนอออกเป็นหมวดหมู่ ข้อเสนอแนะที่คล้ายกันหรือประเภทเดียวกัน เพื่อสรุปแนวทางข้อเสนอที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา

กล่าวโดยสรุป ประเภทของการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ลักษณะวิธีการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม ดังนั้น การฝึกอบรมควรเลือกประเภทการฝึกอบรมให้เหมาะสมที่จะทำให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

จันทราณี สงวนนาม (2544, หน้า 55) ได้กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เหมาะสำหรับการฝึกอบรมกับกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มีความสนใจในปัญหาเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และแสดงวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด คล้ายกับเป็นการทำแบบฝึกหัดหรือเป็นการฝึกอบรมในภาคปฏิบัติภายหลังจากผู้เข้ารับการอบรมได้รับการฟังการบรรยายในภาคทฤษฎีไปแล้ว เพื่อช่วยในการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ เหมาะสำหรับทุกสถานการณ์ที่เห็นว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจในหลักการต่างๆ ได้มากขึ้น หากได้มีการทดลองปฏิบัติการด้วยตนเอง โดยมีผู้ชำนาญหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือประสานงาน เหมาะสำหรับการฝึกอบรมระยะสั้นๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีสมาชิกในกลุ่มประมาณ 12 คน หรือมากกว่านั้นก็ได้ โดยปกติแล้วการประชุมเชิงปฏิบัติการจะมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในปัญหา ปรึกษาหารือเพื่อพยายามแก้ไขปัญหา และศึกษาปัญหาด้วยการสอบถามสนทนา และเพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร

การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับทักษะการทำงานเป็นทีมในเรื่องใด ซึ่งการประชุมชี้แจงจะเน้นเกี่ยวกับการฝึกปฏิบัติให้งานมีประสิทธิภาพในเรื่องนั้นจริง และมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นในสมาชิกในกลุ่มเกิดความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้วย (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 277)

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 114) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้าประชุมได้รับหรือเกิดประสบการณ์ และได้ร่วมกันลงมือปฏิบัติ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ ลักษณะสำคัญของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือสมาชิกที่เข้าประชุมแบบนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน การฝึกอบรมและการประชุมลักษณะนี้มุ่งเน้นชั่วโมงการปฏิบัติมากกว่าการอภิปราย



สมคิด บางโม (2545, หน้า 93) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้รับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะมีการบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วจึงให้ลงมือปฏิบัติ อาจเป็นการฝึกการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ประชุมเพื่อช่วยกันสร้างเครื่องมือหรือประชุมเพื่อสร้างอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น การปฏิบัตินิยมให้รวมกันเป็นกลุ่มย่อยๆ มากกว่าปฏิบัติเป็นกลุ่มใหญ่หรือรายบุคคล

อดิราช จันดาวัลย์ (2552, หน้า 53) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งการดำเนินการเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน ส่วนที่สอง จะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหาหรือ อภิปรายให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหา หรือวิธีปฏิบัติงานโดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการของส่วนที่สอง จะอาศัยหลักวิชาหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายมาประกอบเป็นแนวทาง

จากความหมายการประชุมเชิงปฏิบัติการที่กล่าวทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นภาคทฤษฎีการฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญที่มาถ่ายทอดให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้รับความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่ประชุม และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ ส่วนที่สอง เป็นการปฏิบัติที่ผู้เข้าร่วมประชุมอาจแบ่งเป็นกลุ่มๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำผลการประชุมทั้ง 2 ส่วนมาสรุปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อรทัย ธิมาสาสตร์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายชั้นตอนได้แก่ การศึกษาสภาพของโรงเรียน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน และการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกชั้นตอน จากการเปรียบเทียบการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตาม คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน ดังนี้ 1.การดำเนินการตามกระบวนการพบว่า มีการดำเนินการตามชั้นตอนโดยรวมและรายชั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.ผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนต่างกัน พบว่ามีการดำเนินการโดยรวมและรายชั้นตอน ไม่แตกต่างกัน 3.ผู้บริหารโรงเรียนที่ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนต่างกัน พบว่าการดำเนินงานโดยรวม และรายชั้นตอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4.ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่าการดำเนินงานโดยรวม และรายชั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาคม ธนุทอง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตพื้นที่อำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมดำเนินการ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมกำกับติดตามผลและตามลำดับ ปัญหา อุปสรรค การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลไม่ค่อยปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ แนวทางควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้

ปฏิพล จอมดวง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยชุมชนมีส่วนร่วม : กรณีศึกษา ตำบลถ้ำฉลอง อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ โดยปัจจัยในการขับเคลื่อนอันได้แก่ ประชาคมหมู่บ้าน ประชาคมตำบล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำฉลอง จำนวน 121 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบความถูกต้อง และความเป็นไปได้ของข้อมูล และกิจกรรมในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นถ้ำฉลองปี พ.ศ.2550 จำนวน 25 คน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ท้องถิ่นถ้ำฉลองปี พ.ศ.2550 นอกจากนั้นขั้นตอนในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นถ้ำ ฉลองปี พ.ศ.2550 ที่สร้างขึ้นน่าจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขององค์การ บริหารส่วนตำบลถ้ำฉลองได้ตามเจตนารมณ์

สิริมา กิจพ่อค้า (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในกลุ่มตากสิน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1.คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนใน กลุ่มตากสิน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านเป้าหมาย ด้านบทบาท ด้านการ ตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร มีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2.คณะกรรมการ สถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มตากสิน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ ของคณะกรรมการ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมมากที่สุด และ 3. คณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อดิราช จันดาวัลย์, (2552, หน้า 56) กล่าวว่า ในการวางแผนกลยุทธ์นั้น หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ ชุมชน ส่วนสิ่งแวดล้อมภายใน มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน แตกต่างกันไป ตาม ลักษณะและขนาดขององค์กร รวมถึงด้านวัฒนธรรม และบรรยากาศในการทำงานแต่ละ แห่งที่ไม่เหมือนกัน การวางแผนกลยุทธ์จะมีการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ หรือ เป้าหมายที่ชัดเจน ด้านกระบวนการวางแผนจะมีปัญหาในด้านความพร้อมของ

คณะกรรมการและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผน ปัจจัยและงบประมาณมีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและในการวางแผนกลยุทธ์สิ่งสำคัญคือผลลัพธ์ และมีข้อเสนอที่มีความหมายใกล้เคียงกัน คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Alkan, Bulut and Mert 2005, (บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในธุรกิจขนาดเล็กลงของประเทศตุรกี กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จากเจ้าของกิจการซึ่งตั้งอยู่ในโคแคลี ประเทศตุรกี จำนวน 700 คน ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดเล็กลงของประเทศตุรกีมีการวางแผนกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค คำนึงถึงคู่แข่งและคามคาดหวังของลูกค้า

Ghee, Travea L 2005, (บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือในการวางแผนขององค์กรสาธารณะกุศล กรณีศึกษาเมืองอินเดียน่า งานวิจัยนี้เป็นการสำรวจความร่วมมือของนักวางแผนที่จะให้ความช่วยเหลือชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งจะกล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยไม่หวังผลประโยชน์ตอบแทน การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน มีการระบุความสำคัญขององค์กรอย่างหนักแน่น ถึงความร่วมมือ และการทำงานที่มีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนในการวางแผน นักวางแผนเริ่มต้นจำแนกความจำเป็น ความต้องการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรสาธารณะกุศล และกำหนดวิธีการให้ความช่วยเหลือในการวางแผนของท้องถิ่น การวิจัยนี้มีขอบเขตการดำเนินงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง คือ การสร้างความเข้าใจกับประชากรในชุมชน การอยู่ร่วมกัน การบริหารจัดการ วัสดุ – อุปกรณ์ การติดต่อสื่อสาร และการจัดตั้งกองทุนขององค์กรสาธารณะกุศล เป็นการบริหารจัดการที่ทำทนาย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงการวางแผนชุมชนให้มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ชุมชนในท้องถิ่นจึงจะได้รับการช่วยเหลือ

จากงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นว่า ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
หน่วยงาน จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพในการจัดทำแผน การมีส่วนร่วม  
ร่วมแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมกำกับติดตามผลการ  
กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
วัตถุประสงค์ และเป้าหมายด้านบทบาท ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร  
มีข้อเสนอที่มีความหมายใกล้เคียงกัน คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มี  
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี