

ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

STRATEGIES OF THE POLICE EDUCATION BUREAU FOR THE DEVELOPMENT OF NON-  
COMMISSIONED OFFICERS IN POLICE STATION

Police Lieutenant Colonel Sakda Praputhisak



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์               | ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้น |
|                                 | ประทวนประจำสถานีตำรวจ                            |
| โดย                             | พันตำรวจโทศักดิ์ดา ประพาศศักดิ์                  |
| สาขาวิชา                        | บริหารการศึกษา                                   |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก | ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์              |
| อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท            |

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศึกษบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(พลตำรวจเอก ดร.พงศ์ศักดิ์ พงษ์เจริญ)

ศักดิ์ดา ประทุมศักดิ์ : ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อพัฒนาตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจ (STRATEGIES OF THE POLICE EDUCATION BUREAU FOR THE DEVELOPMENT OF NON-COMMISSIONED OFFICERS IN POLICE STATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห, 182 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มการป้องกันปราบปราม 2) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มงานป้องกันปราบปราม และ 3) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาสำหรับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจ โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (HPE model) ของ William J. Rothwell โดยเก็บข้อมูลจากศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค สถานีตำรวจและสำนักงานการศึกษาและการประกันคุณภาพ กองบัญชาการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบประเมินและการสนทนากลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น Modified Priority Need Index : PNI Modified

ผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำ สถานีตำรวจได้กำหนดยุทธศาสตร์เป็น 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ 1) เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรใน ศูนย์ฝึกอบรม 2) พัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาร่วมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก 3) วัดผล ความสำเร็จของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการ แก้ไข 4) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน 5) เปลี่ยนกระบวนทัศน์พันธกิจของศูนย์ ฝึกอบรม 6) สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร 7) ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อ ศูนย์ฝึกอบรม 8) เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤติ

|          |                             |                                  |
|----------|-----------------------------|----------------------------------|
| ภาควิชา  | นโยบาย การจัดการและความเป็น | ลายมือชื่อนิสิต .....            |
|          | ผู้นำทางการศึกษา            | ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก ..... |
| สาขาวิชา | บริหารการศึกษา              | ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม ..... |

# # 5284482227 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: STRATEGIES / DEVELOPMENT / POLICE EDUCATION

SAKDA PRAPUTHISAK: STRATEGIES OF THE POLICE EDUCATION BUREAU FOR THE DEVELOPMENT OF NON-COMMISSIONED OFFICERS IN POLICE STATION. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D., 182 pp.

The purposes of this research were to 1) Study the current and expected situation of the Development of Non-Commissioned Officers in Police Station and 2) Identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of the development of non-commissioned officers in police station and 3) Develop the strategies of the police education bureau for the development of non-commissioned officers in police station by adapting Performance Improvement in Human Resource Development (HPE Model) by William J. Rothwell. The questionnaire, evaluation form and focus group meeting were used as the instrument. The data were statistically analyzed in terms of mean, standard deviation and modified priority needs index technique.

The results showed that the Strategic of the police education bureau for the development of non-commissioned officers in police station formulated 8 issues of strategies as 1) To precipitate of the development of personnel skills in training centers 2) The development of non-commissioned officers by using the common problem based on performance 3) To measure the performance of non-commissioned officers by reduce the expenses and response the problems solving 4) Change the paradigm of operational problems 5) paradigm shift for the Mission of training center 6. ) proactively build relationships with corporate goals 7) Modifications the perception of others on the training centers and 8) To enhance survival potential of the training center during crisis.

Department: Educational Policy Student's Signature .....

Management and Advisor's Signature .....

Leadership Co-Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational

Administration

Academic Year: 2014

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความสะดวกตากรุณา และความเอาใจใส่อย่างดียิ่งของ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษา และคำแนะนำอันมีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย รวมทั้งเสียสละเวลาให้ความ ช่วยเหลือปรับปรุงและแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติ กุล และอาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งกรุณาให้ข้อเสนอแนะอัน เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณท่านพลตำรวจเอก พงศพัศ พงษ์เจริญ รองผู้บัญชาการ ตำรวจแห่งชาติ ที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่า กรุณามาเป็นกรรมการผู้ทรงวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ในการสอบวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มี คุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบคุณผู้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยบางส่วนคือ “ทุนอุดหนุนการวิจัย” บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบคุณ เพื่อน พี่ น้องนิสิตชาวบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้กำลังใจตลอดการสนับสนุนในด้านต่างๆ ตลอดจนเพื่อน พี่ น้อง ข้าราชการตำรวจทุกท่านที่ช่วยในการรวบรวมและกรอกข้อมูลแบบสอบถามเพื่อใช้ประโยชน์ใน การวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณแม่ที่กรุณาอบความดีความงามในการดำเนิน ชีวิตที่มีคุณค่าและโอกาสทางการศึกษาอย่างหาที่สุดมิได้ และขอบคุณนายภูติ ประพุณิศักดิ์ ที่ ให้ความปรารถนาดี ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

สารบัญ

หน้า



|  |    |
|--|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ง  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | ฉ  |
| สารบัญ.....  | ช  |
| สารบัญตาราง.....   | ฎ  |
| สารบัญแผนภาพ.....  | ฐ  |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1  |
| 1.1 ความสำคัญของการวิจัย.....  | 1  |
| 1.2 คำถามในการวิจัย.....   | 4  |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....  | 4  |
| 1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....  | 4  |
| 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 5  |
| 1.6 ขอบเขตการวิจัย.....  | 7  |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 7  |
| บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 8  |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร.....  | 8  |
| 2.1.1 ความหมายและยุคต่าง ๆ ทางการบริหาร.....   | 8  |
| 2.1.2 ยุคต่าง ๆ ทางการบริหาร.....  | 9  |
| 2.1.3 ทักษะผู้บริหาร.....  | 20 |
| 2.1.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร.....  | 22 |
| 2.1.5 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม (Traditional Training Approach) ...                                       | 27 |
| 2.1.6 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Human Performance Enhancement) หรือแบบ HPE ของ William J Rothwell..... | 28 |



|  |    |
|--|----|
| 2.1.7 การเปรียบเทียบแนวคิดแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม (Traditional Training Approach) และแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร HPE .....                  | 28 |
| 2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับวงรอบการฝึกอบรม .....   | 33 |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกองบัญชาการการศึกษา.....   | 37 |
| 2.2.1 การบริหารกองบัญชาการการศึกษา.....  | 37 |
| 2.2.2 การบริหารสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ.....   | 41 |
| 2.2.3 การบริหารศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 และในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) และในกองบัญชาการตำรวจนครบาล..... | 43 |
| 2.2.4 ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....   | 45 |
| 2.2.5 ศูนย์ฝึกอบรม กองบัญชาการตำรวจนครบาล .....  | 47 |
| 2.2.6 กองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการการศึกษา .....  | 48 |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนายุทธศาสตร์.....  | 49 |
| 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์.....   | 49 |
| 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategic Development).....   | 55 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 65 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 69 |
| 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....  | 69 |
| 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....  | 69 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....   | 80 |
| 4.1 ตอนที่ 1 สถานภาพ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม.....  | 80 |
| 4.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ กลุ่มงานป้องกันปราบปราม .....                              | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.3 ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนา<br>ตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ .....                           | 103 |
| 4.4 ตอนที่ 4 ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ ฉบับที่ 1 .....                                      | 112 |
| 4.5 ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ<br>โดยนำข้อมูลจากวิธี TOWS Matrix ตามขั้นตอนต่อไปนี้ .....        | 113 |
| 4.6 ตอนที่ 6 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการ<br>ศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1 ..... | 121 |
| 4.7 ตอนที่ 7 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการ<br>ศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 2 ..... | 122 |
| 4.8 ตอนที่ 8 ปรับปรุงยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน<br>ประจำสถานีตำรวจ ฉบับสมบูรณ์ .....                                | 126 |
| 4.9 ตอนที่ 9 ศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม<br>แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE .....                        | 128 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....  | 134 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย .....  | 134 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....   | 141 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ .....  | 144 |
| รายการอ้างอิง .....   | 146 |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือในการวิจัย .....  | 151 |
| ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....   | 171 |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย .....  | 176 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....  | 182 |

## สารบัญตาราง

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| ตารางที่ 1  | เปรียบเทียบแนวคิดแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม(Traditional Training Approach )<br>และแบบ HPE.....   | 29 |
| ตารางที่ 2  | กลุ่มตัวอย่างศูนย์ฝึกอบรมในแต่ละภูมิภาคและสังกัดกองบัญชาการการศึกษา.....  | 71 |
| ตารางที่ 3  | กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างสถานีตำรวจภูธร 1,379 สถานี และ สถานีตำรวจ<br>นครบาล 88 สถานี ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 1-9 ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัด<br>ชายแดนภาคใต้ และกองบัญชาการตำรวจนครบาล.....   | 72 |
| ตารางที่ 4  | จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม<br>หน่วยงาน .....   | 81 |
| ตารางที่ 5  | จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกองบัญชาการการศึกษา กลุ่มงานอาจารย์ ครูฝึก และ<br>บุคลากรในสายสนับสนุนการฝึกอบรม ตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานี<br>ตำรวจ ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจที่เป็นระดับสารวัตรหรือรองสารวัตร<br>กลุ่มงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้นประทวน<br>จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ..... | 82 |
| ตารางที่ 6  | จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกองบัญชาการการศึกษา และผู้แทนสำนักการศึกษาและ<br>ประกัน<br>คุณภาพ.....  | 83 |
| ตารางที่ 7  | จำนวนและร้อยละของกลุ่มงานอาจารย์ ครูฝึก และบุคลากรในสายสนับสนุน<br>การ<br>ฝึกอบรม.....  | 84 |
| ตารางที่ 8  | จำนวนและร้อยละของตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ.....  | 85 |
| ตารางที่ 9  | จำนวนและร้อยละของตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจที่เป็นระดับสารวัตรหรือ<br>รองสารวัตรกลุ่มงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้น<br>ประทวน .....  | 85 |
| ตารางที่ 10 | สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน<br>การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม .....  | 86 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| ตารางที่ 11 | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน<br>ประจำสถานี ตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยแจกแจงแต่ละข้อ .... | 88  |
| ตารางที่ 12 | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....                            | 97  |
| ตารางที่ 13 | สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละด้าน                         | 97  |
| ตารางที่ 14 | จุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ .....   | 104 |
| ตารางที่ 15 | จุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจในแต่ละด้าน .....  | 104 |
| ตารางที่ 16 | โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ .....  | 109 |
| ตารางที่ 17 | โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจในแต่ละ<br>ด้าน.....  | 110 |
| ตารางที่ 18 | การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ.  | 113 |
| ตารางที่ 19 | ผลการวิเคราะห์ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้น<br>ประทวนประจำสถานีตำรวจ (ต่อ).....   | 117 |
| ตารางที่ 20 | ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจที่สมบูรณ์ .....  | 126 |
| ตารางที่ 21 | ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม .....  | 128 |
| ตารางที่ 22 | ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE .....  | 130 |
| ตารางที่ 23 | ตารางเปรียบเทียบความต้องการจำเป็น (PNI <small>Modified</small> ) ของแนวทางการฝึกอบรม<br>แบบดั้งเดิม กับแนวทางแนวคิดการพัฒนาบุคลากร HPE.....    | 132 |

## สารบัญแผนภาพ

|  |    |
|--|----|
| แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....   | 6  |
| แผนภาพที่ 2 การบริหารกองบัญชาการศึกษา.....   | 38 |
| แผนภาพที่ 3 การบริหารสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ.....   | 41 |
| แผนภาพที่ 4 การบริหารศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 และในสังกัดศูนย์<br>ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) และในกองบัญชาการตำรวจนครบาล... | 44 |
| แผนภาพที่ 5 โครงสร้างศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้.....  | 46 |
| แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานกองบัญชาการตำรวจนครบาล .....  | 48 |
| แผนภาพที่ 7 โครงสร้างกองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการศึกษา.....   | 49 |
| แผนภาพที่ 8 กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ .....  | 57 |
| แผนภาพที่ 9 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์.....  | 63 |
| แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิจัย การออกแบบวิจัย ผลที่ได้รับ .....  | 79 |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญของการวิจัย

สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีภาระหน้าที่สำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อย ดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การขจัดปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน การอำนวยความสะดวกการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย โดยการบังคับใช้กฎหมายให้เป็นธรรมและความเสมอภาค ในสำนักงานตำรวจชาติมีองค์กรย่อยที่มีบทบาทสำคัญมาก คือ สถานีตำรวจ ทั้งสถานีตำรวจนครบาลและตำรวจภูธร จึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนตลอด 24 ชั่วโมง และตลอด 7 วันต่อสัปดาห์ การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจประจำสถานีตำรวจต่าง ๆ นั้น ต้องสัมผัสกับประชาชนตลอดเวลา งานของตำรวจระดับสถานีตำรวจ คือหัวใจสำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สถานีตำรวจจึงเป็นองค์กรย่อยองค์หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นหน่วยที่สัมผัสประชาชนโดยตรง โดยแบ่งหน้าที่ออกเป็นงานด้านการป้องกันปราบปราม งานสืบสวน งานสอบสวนดำเนินคดี งานจราจร และงานอำนวยความสะดวก ซึ่งลักษณะของการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยรวมแล้วก็คือเรื่องการให้บริการประชาชน แต่ถ้าการปฏิบัติหน้าที่ไม่ดี ประสิทธิภาพต่ำ ประชาชนย่อมเสื่อมศรัทธาและสังคมไม่ยอมรับ แต่ถ้าปฏิบัติหน้าที่ตำรวจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประชาชนย่อมจะเกิดความรักและศรัทธา (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 2557 – 2566: online 2558)

สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของตำรวจมักจะถูกวิพากษ์วิจารณ์จากประชาชนจำนวนมาก ในด้านต่าง ๆ รอบด้าน การตำหนิจากพี่น้องประชาชน สื่อมวลชน และการไม่ค่อยได้รับการยอมรับจากสังคมเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเกิดจากภาระหน้าที่งานของตำรวจมีขอบเขตหน้าที่การงานที่กว้างขวาง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจในแต่ละสถานีตำรวจ โดยเฉพาะเรื่องการให้บริการประชาชน ทั้งนี้เนื่องจากประชาชนที่มาติดต่อราชการที่สถานีตำรวจนั้น ย่อมมีเรื่องเดือดร้อนใจในเรื่องต่างๆ และคาดหวังว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจจะต้องช่วยเหลือจัดปัดเป่าความทุกข์ร้อนนั้นได้ แต่ในความเป็นจริงมีเจ้าหน้าที่ตำรวจบางส่วนขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประชาชนผิดหวังและเสื่อมศรัทธา เป็นเหตุให้กระทบต่อภาพลักษณ์ของตำรวจ และรวมตลอดทั้งองค์กรของตำรวจ (ผู้จัดการสุดสัปดาห์: online 2558)

ในขณะที่ตำรวจมีภาระงานที่หนักแต่ ประชาชนยังคงมองตำรวจในภาพลบ และไม่พอใจการทำงานของตำรวจในหลายมิติ โดยเฉพาะด้านการทุจริต รีดไถ การใช้อำนาจโดยมิชอบ ข่มขู่ ความประพฤติ การใช้กริยามารยาทที่ไม่เหมาะสมต่อประชาชนจากผลการศึกษาค้นคว้า และปัจจัย

ที่ก่อให้เกิดปัญหาคอร์รัปชันสังคมไทย (สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547) โดยสำรวจความเห็นของผู้นำภาคประชาชนทุกจังหวัด ๆ ละ 100 คน รวม 7,191คน พบว่า วิธีการและรูปแบบคอร์รัปชันของไทยส่วนใหญ่ ได้แก่ การรับสินบน รองลงมา คือ การวิ่งเต้นขอตำแหน่งในราชการ การรับส่วย รีดไถประชาชน คอร์รัปชันเชิงนโยบายแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการทุจริตเรื่องเวลาของข้าราชการ ตามลำดับ กลุ่มผู้กระทำการทุจริตส่วนใหญ่ ได้แก่ ข้าราชการ และองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกระทำทุจริตมากที่สุดได้แก่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รองลงมา ได้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) โดยสาเหตุของการทุจริตได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ขาดคุณธรรมและไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ 2) ขาดกลไกในการลงโทษและการบังคับใช้กฎหมาย 3) เจ้าหน้าที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำไม่สัมพันธ์กับหน้าที่รับผิดชอบ 4) สภาพการทำงานเปิดโอกาส เอื้ออำนวยต่อการกระทำทุจริต กระบวนการปฏิบัติงานมีช่องโหว่ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2552)

จากปัญหาการประพฤติมิชอบ หรือการปฏิบัติงานที่ขาดความรู้ความชำนาญงานในด้านต่าง ๆ หรือการกระทำที่ทุจริต รีดไถ การใช้อำนาจโดยมิชอบ ช่มชู้ ความประพฤติ การใช้กิริยามารยาทที่ไม่เหมาะสมต่อประชาชน ของตำรวจที่เกิดขึ้นจากตำรวจที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชน ก็คือตำรวจชั้นประทวน ซึ่งมีจำนวนมากว่าตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติมีกำลังพลทั้งหมด 203,694 คน แยกเป็นตำรวจชั้นประทวน จำนวน 167,664 คน และตำรวจชั้นสัญญาบัตร จำนวน 36,030 คน และตำรวจที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนมักปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ จะอยู่ในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 – 9 และศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชายแดนภาคใต้ ข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ส่วนมากเป็นตำรวจชั้นประทวน ดังนั้นการทบทวนความรู้ความชำนาญงานในด้านต่างๆ ให้แก่ตำรวจมีความจำเป็นจะต้องฟื้นฟูแก่ตำรวจชั้นปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งป้องกันการกระทำที่ทุจริต รีดไถ การใช้อำนาจโดยมิชอบ ช่มชู้ ความประพฤติ การใช้กิริยามารยาทที่ไม่เหมาะสมต่อประชาชน (สถาบันปฏิรูปประเทศไทย, 2557)

ผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ได้แสดงให้เห็นว่า ยังพบการกระทำของเจ้าหน้าที่ตำรวจได้มีการใช้อำนาจที่มีขอบในการกระทำการทุจริตในรูปแบบต่างๆ การศึกษาหาแนวทางการแก้ไขหรือแนวทางการป้องกันในการกระทำผิดของตำรวจชั้นประทวนที่มีในจำนวนมากว่าตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในขณะนี้ก็ด้วยการให้ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การเข้าใจในหลักกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคมซึ่งจะได้รับจากการฝึกอบรมหรือมีการทบทวนหลังจากเข้าปฏิบัติแล้ว ซึ่งในทางปฏิบัติ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนที่ได้เข้าปฏิบัติหน้าที่แล้วจำนวนน้อยที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะในงานป้องกันปราบปราม จากข้อมูลที่กองบัญชาการการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ได้

มีการสำรวจจำนวนตำรวจชั้นประทวนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ตำรวจภูธรภาค 1 – 9 และศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่าน การฝึกอบรมเพื่อทบทวนการปฏิบัติ หลักสูตร 5 สายงาน (1.การป้องกันปราบปรามอาชญากรรม 2.การจราจร 3.ธุรการและกำลังพล 4.การสืบสวน และ 5.ผู้ช่วยงานสอบสวน) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2550 จนถึงปี พ.ศ.2553 "จำนวนข้าราชการตำรวจ ชั้นประทวน ที่ผ่านการฝึกอบรม จำนวน 16,785 คน (คิดเป็นร้อยละ 13.16) จากจำนวนทั้งสิ้น 127,565 คน (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555)

ปัญหาต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านบุคลากร ที่สามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับงานในหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติของตำรวจ ซึ่งเป็นงานด้านการศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองบัญชาการการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และจากรายงานยุทธศาสตร์การศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ. 2554 – 2559) กล่าวว่า นโยบายและแผนการศึกษาของตำรวจ ขาดความเป็นเอกภาพและความชัดเจน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในภาพรวม ขาดประสิทธิภาพ ขาดการบูรณาการ และใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งไม่สอดคล้องกับแผนการบริหารงานกำลังพลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการวิจัย การสร้างนวัตกรรมใหม่และการพัฒนาค่อนข้างน้อย

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลโดยทรัพยากรมนุษย์ เป็น ทู่น ประเภทหนึ่งขององค์การที่จะต้องมีการลงทัน ตั้งแต่การสรรหา บริหารจัดการและพัฒนาให้มีคุณภาพและสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร ดังนั้นการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่สามารถนำไปบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการจัดอบรมระยะสั้นระยะยาวเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร จากสภาพปัญหา การขาดการฝึกอบรมของตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ และข้อมูลการรายงานของยุทธศาสตร์การศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ.2554 – 2559) ถึงปัญหาด้านการศึกษาของตำรวจต่าง ๆ ในภาพที่เป็นกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกรมหรือระดับกระทรวง ซึ่งยุทธศาสตร์ระดับรองลงไป ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา วิจัย จากเหตุผลดังกล่าว การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกองบัญชาการ ยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษา ดังนั้น แนวทางการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นตำรวจชั้นประทวนอยู่ และเป็นตำรวจชั้นประทวนที่มีอยู่จำนวนมากที่ปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับประชาชนมาก โดยศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรที่ก้าวไปจากการฝึกอบรม (Beyond training and development) คือ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE Model (A Model for Human Performance Enhancement) นำมาประยุกต์กับยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ โดยจะศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ



เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนที่ต้องไปปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ โดยเป็นหน้าที่หลักของกองบัญชาการศึกษา

## 1.2 คำถามในการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
3. ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม
2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม
3. พัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาสำหรับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

## 1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**ยุทธศาสตร์การพัฒนา** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการพัฒนาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนา โดยการสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม และประหยัด

**การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ** หมายถึง การฝึกอบรมที่จัดโดยกองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมภาค 1 – 8 และศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชายแดนภาคใต้

**ตำรวจชั้นประทวนของสถานีตำรวจ** หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่มียศตั้งแต่สิบตำรวจตรี ถึงยศนายดาบตำรวจที่ทำหน้าที่ในสายงานปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามประจำการในสถานีตำรวจตำรวจนครบาล และสถานีตำรวจภูธร

**สถานีตำรวจ** หมายถึง สถานีตำรวจนครบาลและสถานีตำรวจภูธร

**สถานีตำรวจนครบาล** หมายถึง สถานีตำรวจที่สังกัดกองบัญชาตาตำรวจนครบาล

**สถานีตำรวจภูธร** หมายถึง สถานีตำรวจที่สังกัดกองบัญชาตาตำรวจภูธรภาค 1 – 9 และศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชายแดนภาคใต้

**สภาพปัจจุบัน** หมายถึง ระดับการปฏิบัติของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจ

**สภาพที่พึงประสงค์** หมายถึง ระดับความต้องการของการพัฒนาที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต

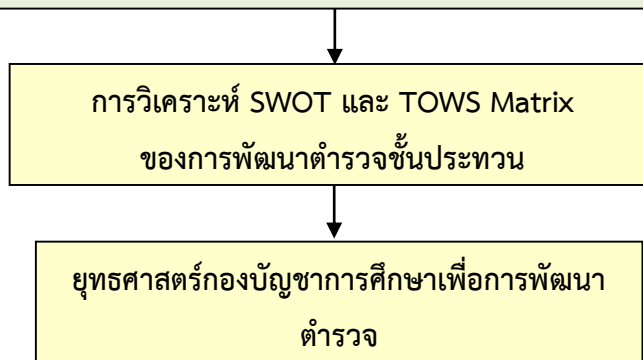
### 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวความคิด ดังนี้

1. การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนใช้แนวคิดการพัฒนาระบบพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือแบบ HPE (Human Performance Enhancement) ของ William J Rothwell
2. การพัฒนายุทธศาสตร์โดยใช้แนวคิดการพัฒนาของ Wheelen and Hunger (2004) ประกอบด้วย
  - 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม โดยใช้ SWOT Analysis
  - 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้ TOMS Matrix
  - 3) การปรับปรุงยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรอบแนวคิดในการวิจัย สรุปดังแผนภาพที่ 1.1

| กรอบแนวคิดการพัฒนาบุคลากร            |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| ประเด็น                              | การฝึกอบรมแบบเดิม   | การพัฒนาผลปฏิบัติงาน HPE  |
| 1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม             | - จัดการบริการ สนับสนุนการอบรม  | - เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรทุกคน ในองค์กร   |
| 2.การวัดผลความสำเร็จ                 | - จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม, จำนวนบุคลากรที่ผ่าน – จำนวนครั้ง – สื่อที่ผลิต – จุดมุ่งหมายของฝึกอบรม<br>- จำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม    | - เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน - ผลการปฏิบัติงาน<br>- ปัญหาที่ได้รับการแก้ไข<br>- ลดค่าใช้จ่ายองค์กร<br>- ประสิทธิภาพของงาน  |
| 3.ที่มาของปัญหา                      | - ใช้เวลาน้อยในการ พิจารณาแนวทาง แก้ปัญหา แต่ใช้ เวลามากในการทำ หลักสูตรอบรม  | บุคลากรรับรู้ปัญหาบนฐานการวิเคราะห์อย่างอิสระ   |
| 4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ        | - ทุกคนมีโอกาสเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่แตกต่างกัน   | - ฝึกอบรมไม่แยกกลุ่ม<br>แก้ปัญหาแบบองค์รวม  |
| 5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร      | - มีหน้าที่สนับสนุนการการปฏิบัติงาน และเป็นแผนกที่ใช้เงิน และมีต้นทุน   | - ทำงานเชิงรุก<br>สร้างกำไรให้แก่องค์กร<br>ลดการสูญเสียเวลา   |
| 6.การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม | - แผนกฝึกอบรม<br>มีหน้าที่จัดฝึกอบรม  | - ร่วมมือกับแผนกอื่นเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์  |
| 7.ทักษะที่บุคลากรในศูนย์จะต้องมี     | - การจัดฝึกอบรม<br>- สร้างแผนการสอน<br>- การผลิตสื่อการสอน<br>- งบประมาณ<br>- ตารางอบรม<br>- การประสาน<br>- พัฒนาการสำรวจ,แบบสอบถาม | - ให้คำปรึกษา<br>- ประเมินความต้องการจำเป็น<br>- วิเคราะห์ความต้องการ<br>- การจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ<br>- วางแผนระยะยาว<br>- วิเคราะห์ต้นทุน-กำไร<br>- ประเมินผลและวิจัย |
| 8.ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต       | แผนกฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบ   | ให้ความสำคัญกับแผนกฝึกอบรมในการช่วยรักษาองค์กรในด้านการแข่งขัน  |



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแนวคิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบ Human Performance Enhancement (HPE) ) โดยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานด้านฝึกอบรมและในสถานีดำรงศึกษา สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ กลุ่มสายงานป้องกันปราบปรามแล้วนำมาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษา เพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ทั้งนี้รายละเอียดแบบสอบถามมีลักษณะเป็นการประเมินของผู้ให้ข้อมูลภายในกรอบแนวคิดแบบ HPE

### 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กองบังคับการฝึกอบรมกลางของกองบัญชาการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ ภาคต่างๆ และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการวิจัย คือ พ.ศ. 2558

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

- 1) ได้องค์ความรู้ใหม่ คือ ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
- 2) เพื่อประโยชน์ในการค้นคว้า นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อการพัฒนาบุคลากร

### ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

- 1) ยุทธศาสตร์และวิธีการเมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว สามารถทำให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น
- 2) สถานีตำรวจนครบาลและสถานีตำรวจภูธรมีมาตรการในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเป็นแนวทางที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชนมากขึ้น
- 3) กองบัญชาการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการร่างแผนยุทธศาสตร์การศึกษา

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อ สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ในบทนี้ จะได้นำแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 การบริหารกองบัญชาการศึกษา
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนายุทธศาสตร์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากร

##### 2.1.1 ความหมายและยุคต่าง ๆ ทางการบริหาร

คำว่า การบริหาร นั้น มีรูปศัพท์ภาษาอังกฤษใช้อยู่ 2 คำ คือ คำว่า “Administration” กับคำว่า “Management” (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2556: 2)

Administration หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับกิจการสาธารณะหรือการบริหารงานของรัฐ

Management มักจะใช้กับการบริหารงานที่เกี่ยวกับองค์การธุรกิจเอกชนต่างๆ

แต่ในปัจจุบันการบริหารการศึกษาสามารถใช้ได้ทั้ง Educational Administration หรือ Educational Management

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

Peter F Drucker : คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Herbert A. Simon: กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542: 2)

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง , 2542 : 1)

ส่วนคำว่า “ การบริหารการศึกษา ” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

### 2.1.2 ยุคต่าง ๆ ทางการบริหาร

พิทยา บวรวัฒนา กล่าวถึงวิวัฒนาการวิชาทางบริหาร ได้เสนอวิวัฒนาการไว้เป็น 4 สมัยที่สำคัญ

#### ระยะที่ 1 สมัยทฤษฎีดั้งเดิม (ค.ศ.1887 – 1950)

สมัยทฤษฎีดั้งเดิม (ค.ศ.1887 – 1950) คือ การบริหารแยกจากการเมือง ระบบราชการ วิทยาศาสตร์การจัดการ และหลักการบริหาร

#### 1. การบริหารแยกออกจากการเมือง

Woodrow Wilson ได้เขียนบทความชื่อ “The Study of Administration” โดยให้ข้อเสนอแนะต่อวิชารัฐประศาสนศาสตร์ 5 ประการ ดังนี้

1.1 ประเทศที่เจริญก้าวหน้า คือ ประเทศที่มีการปกครองที่ดี มีรัฐบาล / ฝ่ายบริหารที่เข้มแข็ง มีระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและมีเหตุผล

1.2 มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่มีความสามารถและมีคุณภาพสูง มีทักษะในการทำงานและปฏิบัติตามคำสั่งและนโยบายของผู้นำประเทศ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องสนองตอบต่อมติมหาชน ข้าราชการไม่เป็นหุ่นยนต์แต่ต้องค้นหาวิธีการทำงานเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของรัฐให้ดีที่สุด และประชาชนเองต้องได้รับการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจในกิจกรรมการบริหารของรัฐ และสามารถถ่วงดุลอำนาจรัฐได้

1.3 หลักการบริหารสามารถศึกษาและสร้างขึ้นมาได้ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การบริหารงานของรัฐมีคุณภาพสูงและใช้ได้กับทุกสังคม

1.4 การเมือง เป็นเรื่องการออกกฎหมาย และกำหนดนโยบาย ซึ่งต้องเป็นความรับผิดชอบหลักของนักการเมืองที่มีต่อประชาชน ส่วนการบริหาร เป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งต้องเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมและมีประสิทธิภาพ

1.5 หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ประกอบไปด้วย 8 ประการ

- 1) ระบบการปกครองต้องมีศูนย์กลางซึ่งรวมอำนาจสูงสุด
- 2) ศูนย์กลางซึ่งรวมอำนาจสูงสุดไว้อย่างเข้มแข็ง จะทำให้มีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจ ต่างจากการกระจายอำนาจ จะทำให้สังเกตความรับผิดชอบ
- 3) รัฐธรรมนูญกำหนดศูนย์กลางแห่งอำนาจ ผู้นำในระบอบประชาธิปไตยเป็นตัวแทนของประชาชนมีอำนาจสูงสุด
- 4) การเมืองจะกำหนดหน้าที่ของการบริหาร แต่การศึกษาเรื่องการบริหารอยู่นอกขอบข่ายการเมือง
- 5) รัฐบาลที่ทันสมัยทุกรัฐบาลมีโครงการสร้างและหน้าที่คล้ายคลึงกัน
- 6) ต้องมีการจัดลำดับชั้นเจ้าหน้าที่ของรัฐตามความชำนาญพิเศษ
- 7) การจัดลำดับชั้นในองค์การจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ (แนวคิดของทางราชการ)
- 8) การบริหารงานที่ดีนำไปสู่ความก้าวหน้าของอารยธรรม

Frank J. Goodnow ได้ให้ข้อเสนอแนะสองประการที่สำคัญต่อรัฐประศาสนศาสตร์ในการบริหาร คือ

1. การปกครอง ประกอบด้วยหน้าที่สองประการ คือ การเมือง หมายถึงนโยบายและการแสดงออกทางเจตนารมณ์ของรัฐ ส่วนหน้าที่การบริหารหมายถึง การบริหารและการปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ และหน้าที่ทั้งสองต้องแยกออกจากกันโดยเด็ดขาด

2. การบริหารไม่ควรอยู่ภายใต้การเมืองและเรื่องของผลประโยชน์

Leonard D. White ได้อธิบายว่าการบริหารงานรัฐกิจเป็นเรื่องของการจัดการคนและวัตถุให้บรรลุตามเป้าหมายของรัฐ และได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารแยกออกจากการเมือง ว่า

1. การเมืองไม่ควรแทรกแซงการบริหาร

2. การบริหารและการจัดการสามารถศึกษาได้โดยวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ (เริ่มมีแนวคิดการบริหารจัดการ)

3. การบริหารเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ส่วนการเมืองเป็นเรื่องค่านิยม

4. เป้าหมายการบริหารงาน คือ การประหยัด และการมีประสิทธิภาพ รัฐต้องรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

## 2. ระบบราชการ

การจัดองค์การแบบระบบราชการ (bureaucracy) เป็นข้อเสนอของ Max weber ที่ได้เสนอแนวคิดที่ว่า สังคมที่ดีต้องมีการจัดการบริหารงานในหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักองค์การแบบระบบราชการ เป็นองค์การที่ใช้หลักเหตุผล มีขนาดใหญ่ และมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่จะปกครองคนได้ต้องมีอำนาจโดยชอบธรรม สำหรับขั้นตอนการจัดองค์การแบบระบบราชการ ของ Max weber ได้เสนอขั้นตอนดังนี้

1. อำนาจ และกลไกการบริหารงาน อำนาจหมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ และรูปแบบการใช้อำนาจในอุดมคติมีดังนี้

1.1 รูปแบบการใช้อำนาจเฉพาะตัว ผู้นำที่อาศัยบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติตามคำสั่ง กลไกการบริหารเรียกว่า Communal มีลักษณะไม่เคร่งครัด และไม่ค่อยมีเสถียรภาพ อำนาจลักษณะนี้ไม่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีเหตุผล

1.2 รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม อำนาจของผู้นำขึ้นอยู่กับประเพณีดั้งเดิมของสังคม อำนาจลักษณะนี้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องจากผู้นำไม่ได้ถูกคัดเลือกมาจากความสามารถ

1.3 รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนรากฐานของตัวกฎหมาย ผู้ตามเชื่อฟังผู้นำเพราะผู้นำดำรงตำแหน่งอย่างชอบธรรม มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ให้ทำ กลไกการบริหารนี้มีได้แก่ ระบบราชการ (Bureaucracy)

2. องค์ประกอบของระบบราชการ ประกอบไปด้วยหลักการบริหารที่สำคัญ 7 ประการ คือ

2.1 หลักลำดับชั้น (Hierarchy) - สายการบังคับบัญชา ข้าราชการผู้อยู่ในลำดับชั้นที่สูงทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกถูกกำหนดโดยกฎแห่งลำดับชั้นอย่างเคร่งครัด

2.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะถูกกำหนดไว้กับตำแหน่งเป็นลายลักษณ์อักษร ตำแหน่งเป็นสิ่งตายตัว



2.3 การทำงานในระบบราชการถูกกำหนดโดยกฎ ระเบียบเป็นทางการ เป็นลายลักษณ์อักษร

2.4 ข้าราชการต้องวางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว

2.5 ระบบราชการถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง บุคคลที่จะเป็นข้าราชการต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ต้องทุ่มเทการทำงานเต็มที่ ซึ่งระบบจะตอบแทนในรูปเงินเดือนประจำ สวัสดิการบำนาญ การเลื่อนขั้น ใช้หลักอาวุโส คุณงามความดี (ระบบคุณธรรม)

2.6 ระบบราชการมีลักษณะที่คงทนถาวร ประชาชนต้องพึ่งพาบริการสาธารณะ โครงสร้างองค์การที่มีลักษณะเป็นทางการ มีกฎระเบียบกำหนด จึงไม่มีสิ่งใดจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่ระบบกำหนดไว้แล้วได้

2.7 ระบบราชการมีลักษณะปกปิดความรู้ และข้อมูลข่าวสารไม่ให้คนภายนอกทราบได้ จึงเป็นการเสริมอำนาจให้กับระบบเอง

3. ความพิเศษของระบบราชการ เป็นวิธีการจัดการเรื่องอำนาจสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่ดีที่สุด จึงเป็นการบริหารที่มีเหตุผล ระบบราชการเหนือกว่าระบบการบริหารอื่น ๆ ตรงที่มีความแม่นยำถูกต้อง ต่อเนื่อง รวดเร็วแน่ชัด มีลักษณะอยู่คงกระพันมั่นคงถาวร

### 3. วิทยาศาสตร์การจัดการ

บิดาแห่งวิทยาศาสตร์การจัดการ คือ Fredrick W. Taylor ได้พยายามอธิบายให้เห็นว่าการจัดการแบบเดิมที่ใช้กันขณะนั้นมีลักษณะเป็นดังนี้

1. การจัดการแบบเดิมใช้หลักทำงานตาม ความเคยชิน แต่ก่อนทำงานกันมาอย่างไรก็ทำไปตามนั้น

2. ปัญหาคนงานอุ้งงานเป็นทีม ทำงานน้อย ไม่เต็มความสามารถเพื่อไม่ให้มีผลผลิตมาก

3. ภายใต้ระบบการบริหารแบบเดิม ฝ่ายจัดการจะเข้าไปช่วยเหลือคนงานน้อยมาก คนงานจึงมีอิสระเลือกวิธีการทำงานเองตามใจชอบ

4. หัวใจของการจัดการแบบเดิม คือ วิธีหยอดน้ำมัน เพื่อให้คนงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเช่น ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม เสนอการเลื่อนตำแหน่ง ภายใต้ระบบการบริหารแบบเดิมนั้น ฝ่ายจัดการมีหน้าที่น้อยมาก ดังนั้น หลักวิทยาศาสตร์การจัดการได้เปลี่ยนฝ่ายจัดการทำงานมากขึ้น ซึ่งวัตถุประสงค์หลัก คือ การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดย Taylor มุ่งความสนใจไปที่การ

วิเคราะห์กระบวนการทำงานของคนงานในลักษณะปัจเจกบุคคล เน้นเรื่องการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว

หลักการของวิทยาศาสตร์การจัดการ คือ

1. ศึกษาพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์แทนที่วิธีการทำงานตามความเคยชิน
2. คัดเลือกและฝึกอบรมคนงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมกับงาน เพราะคนแต่ละคนย่อมมีความถนัดไม่เหมือนกัน
3. ฝ่ายจัดการต้องคอยดูแล ฝึกฝนพัฒนาให้แน่ใจว่าคนงานทำงานได้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (ตามแบบที่กำหนด)
4. ฝ่ายจัดการและคนงานต้องร่วมกันทำงาน โดยฝ่ายจัดการมอบงานในปริมาณที่เหมาะสม

#### 4. หลักการบริหาร

Henri Fayol ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ดังนั้น หน้าที่ทางการบริหาร ของ Henri Fayol ก็คือ POCCC

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

Fayol ได้พยายามเสนอหลักการบริหารต่าง ๆ 14 หลัก คือ

1. มีผู้บังคับบัญชาคนเดียว ตามเอกภาพของสายการบังคับบัญชา
2. มีทิศทางเดียวกัน มีแผนเดียวเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
3. แบ่งงานกันทำ เป็นการแบ่งเบาภาระและงานในองค์การ
4. การรวมอำนาจ
5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
6. ความเสมอภาค
7. สายการบังคับบัญชา
8. การให้ผลตอบแทน

9. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
10. ความมีระเบียบวินัย
11. ความคิดริเริ่ม
12. ประโยชน์ส่วนร่วมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว
13. ความมั่นคงของงาน
14. ความสามัคคี

Luther Gulick & Lyndall Urwick ได้ให้ความคิด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหลักการการบริหาร ดังนี้

1. องค์กรเกิดขึ้นมา เพราะมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันได้ช่วยกันแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษของแต่ละคน ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยมากมาย
2. หลักในการประสานงานหน่วยงานย่อยมีอยู่ 2 วิธี ที่ต้องใช้ควบคู่กันไป คือ การประสานงานโดยการสร้างกลไกการควบคุมภายในองค์กร และการประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ

#### 2.1 หลักการประสานงานโดยสร้างกลไกการควบคุมภายในองค์กร

##### 2.1.1 หลักการจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์กร

##### 2.1.2 หลักขอบข่ายการควบคุม จำนวนลูกน้องที่หัวหน้าสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึง

##### 2.1.3 หลักเอกภาพการควบคุม องค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อลูกน้องในองค์กรขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว

##### 2.1.4 หลักการจัดหมวดหมู่กรมกองภายในองค์กรต้องคำนึงถึงหลักความกลมกลืน คือจัดคนและงานที่คล้ายคลึงกันเข้าด้วยกันเพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2.2 หลักการประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ

##### 2.2.1 หลักเกี่ยวกับหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร มีอยู่ 7 ประการคือ POSDCORB

##### 2.2.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร

##### 2.2.1.2 การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

2.2.1.3 การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคล เพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

2.2.1.4 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

2.2.1.5 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานงานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

2.2.1.6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในองค์การให้ทุกฝ่ายทราบ

2.2.1.7 การงบประมาณ (budgeting) หมายถึง หน้าที่ในส่วนเกี่ยวกับงบประมาณในรูปของการวางแผนและการควบคุมด้านการเงินและบัญชี

## ระยะที่ 2 สมัยทฤษฎีท้าทาย หรือวิกฤติการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งแรก (ค.ศ. 1950 – 1960)

สมัยทฤษฎีท้าทาย หรือวิกฤติการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งแรก (ค.ศ. 1950 – 1960) คือ การบริหารคือการเมือง ระบบราชการแบบไม่เป็นทางการ มนุษย์สัมพันธ์ และศาสตร์การบริหาร แยกเป็น

### 1. การบริหารคือการเมือง Appleby ชี้ให้เห็นว่า

- กระบวนการบริหารหรือการบริหารงานรัฐแท้จริงเป็นเรื่องของการเมือง ซึ่งเรื่องการบริหารนโยบาย และการเมืองเกี่ยวข้องผูกพันอย่างใกล้ชิด
- รัฐประศาสนศาสตร์ควรมุ่งศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายโดยกลุ่มพลังทางการเมืองต่าง ๆ ภายใต้ระบอบประชาธิปไตย
- อำนาจทั้งสามฝ่าย คือ นิติบัญญัติการเมือง ตุลาการ และการบริหาร แยกออกจากกันไม่ได้
- การบริหารงานของรัฐต่างจากงานของเอกชนในแง่ที่มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด การตัดสินใจของฝ่ายบริหารเป็นไปตามสภาพแวดล้อมทางการเมือง
- รัฐบาลทำหน้าที่ตัดสินใจเรื่องการบริหารภายใต้การควบคุมของประชาชน
- นักบริหารงานของรัฐมีหน้าที่เป็นนักการเมืองพร้อมกับเป็นผู้ให้บริการประชาชนไปพร้อม ๆ กัน
- ยิ่งนักบริหารมีตำแหน่งสูงเท่าใด ก็ยิ่งต้องมีลักษณะเป็นนักการเมืองมากขึ้น

- การบริหารงานแต่ละรูปแบบจะมีการเมืองแบบเล่นพรรคเล่นพวกต่างกัน – หน่วยงานระดับท้องถิ่นขนาดเล็กจะมีแนวโน้มที่มีการเล่นพรรคเล่นพวกมากกว่าในระดับอื่น ๆ

## 2. ระบบราชการแบบไม่เป็นทางการ

Robert K. Merton ได้กล่าวว่า ระบบราชการของ Max Weber เป็นปัจจัยสำคัญในการบั่นบุนุคลิกของสมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกองค์การหันไปยึดถือกฎระเบียบต่าง ๆ ของระบบราชการมากเกินไป คือถือว่ากฎระเบียบต่าง ๆ เหล่านั้นเป็น เป้าหมาย ขององค์การแทนที่จะยึดถือกฎระเบียบเหล่านั้นเป็น มรรควิธี ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เกิดภาวะ “ทำงานผิดเป้าหมายเดิม” หรือ “องค์การปฏิบัติงานผิดหน้าที่” การยึดถือกฎระเบียบทำให้พฤติกรรมของข้าราชการขาดความยืดหยุ่น การทำงานราชการกลับให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบที่เป็นทางการ แทนที่จะให้ความสำคัญต่อการให้บริการที่ดีต่อลูกค้าที่มารับบริการ ผลก็คือระบบราชการทั้งหมดเสื่อมลงไร้ประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติองค์การที่จัดการองค์การตามแบบระบบราชการไม่จำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์การไม่ได้อยู่ที่การจัดโครงสร้างขององค์การ แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะควบคุมพฤติกรรมสมาชิกในองค์การ อีกทั้งลักษณะความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการภายในองค์การ

## 3. มนุษย์สัมพันธ์

แนวคิดนี้โจมตี Frederick W. Taylor ว่าไม่พิจารณาปัจจัยมนุษย์ในองค์การ นักวิชาการกลุ่มนี้ ได้แก่ นักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ มีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม คนงานเป็นมนุษย์ที่มีอารมณ์ความรู้สึกความคิดเห็นค่านิยมความเชื่อและบุคลิกลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์การ

เอลตัน เมโย (Elton Mayo) ได้ทำการศึกษาทดลองที่โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) โดยทำการศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพที่มีต่อคนงาน และการเพิ่มผลผลิต ผลการศึกษาจากการสังเกตการณ์ทำงาน ทำให้รู้ว่า

1. คนต้องการขวัญกำลังใจ เงินจึงไม่ใช่สิ่งสำคัญอย่างเดียว
2. ผลผลิตไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพเท่านั้น แต่ขึ้นกับสภาพทางสังคมด้วย
3. การแบ่งงานกันทำตามความถนัดไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป
4. คนงานเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข / มาตรฐานในการทำงาน

5. การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพ หากคนงานสบายใจ ได้ทำงานเป็นทีม และได้รับการเอาใจใส่จากหัวหน้าอย่างเพียงพอ

Maslow ได้เสนอ ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ มีความสำคัญดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่าง ซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนหลังได้ดังนี้
  - 1.1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต และเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดและขั้นแรกของมนุษย์
  - 1.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในชีวิต
  - 1.3 ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มสังคมต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูงและเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
  - 1.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม
  - 1.5 ความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือตระหนักถึงความจริงในตนเอง เป็นลำดับขั้นของความต้องการมากที่สุด
2. ถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดไป

#### 4. ศาสตร์การบริหาร

Barnard ได้ให้ข้อเสนอว่าให้มององค์การในลักษณะที่เป็นระบบแบบเปิด คือเป็นระบบสังคมที่ต้องติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ความคิดของ Barnard สรุปได้ดังนี้

1. องค์การเกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของคนที่พร้อมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุเป้าหมาย
2. การนำเอาคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมมือกันทำงาน จำเป็นต้องมีการจัดระบบความร่วมมือกัน
3. องค์การจะดำรงอยู่ได้ต่อเมื่อคนที่มารวมกันทำงานได้สำเร็จ
4. ความอยู่รอดขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร
5. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบในกรอบของศีลธรรมอันดี

Herbert A. Simon โจมตีถึง ข้อบกพร่องของ ทฤษฎีหลักการบริหาร อันได้แก่

1. ความขัดแย้งระหว่างหลักการขอบเขตการควบคุม และหลักลำดับชั้น กล่าวคือ หลักขอบเขตควบคุมที่แคบมีผลให้องค์การมีลักษณะรูปปิรามิดสูง ฐานแคบ ขณะที่หลักลำดับชั้นน้อย สนับสนุนให้องค์การมีรูปปิรามิดที่กว้างแทน

2. ความขัดแย้งกันระหว่างหลักผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง และหลักเอกภาพการควบคุม กล่าวคือ หลักเอกภาพการควบคุม เสนอว่าประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกคนหนึ่งขึ้นตรงต่อสมาชิกเพียงคนเดียว

Simon สรุปลการวิจารณ์ปัญหาของทฤษฎีหลักการบริหารว่าเป็นเพราะ เราไปยึดถือว่าเป็น หลักการ แทนที่จะมองว่าเป็นแนวทางสำหรับอธิบายและแก้ไขสถานการณ์บริหาร การออกแบบ องค์การจำต้องพิจารณาวิเคราะห์สถานการณ์บริหารทุกแง่มุม ไม่ใช่ดูแต่แง่มุมเดียว หลังจากที่ Simon ได้วิจารณ์หลักการบริหารแล้ว ได้เสนอแนวทางพัฒนาทฤษฎีการบริหารดังนี้

1. สร้างแนวคิดต่าง ๆ ที่อธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวกับเรื่อง การตัดสินใจของคนในองค์การและรวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
2. ศึกษาข้อจำกัดขององค์การที่มีเหตุผล ตัดสินใจเลือกทางจากทางเลือกต่าง ๆ ที่จะให้ ผลประโยชน์ที่สุด และใช้ทุนน้อยที่สุด
3. จัดให้ทฤษฎีบริหารสามารถวัดได้ว่าองค์การมีลักษณะแต่ละแง่มุมอย่างไร การตัดสินใจเป็นหัวใจของรัฐประศาสนศาสตร์ องค์ประกอบของการตัดสินใจที่มีเหตุผลมากที่สุด ได้แก่

1. ผู้ตัดสินใจต้องพยายามจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายต่าง ๆ อย่างแน่ชัด
2. ผู้ตัดสินใจต้องรู้แนวทางปฏิบัติ ทุกแนวอย่างถ่องแท้
3. ผู้ตัดสินใจต้องมีความรู้ และมีความสามารถทางจิตวิทยา

ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจมิได้ดำเนินการไปอย่างมีเหตุผลสมบูรณ์แบบ เพราะ

1. ผู้ตัดสินใจขาดความรู้ที่สมบูรณ์
2. มนุษย์ทั่วไปไม่มีความสามารถที่จะคาดเดาได้ว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งจะนำมาซึ่งความพอใจได้แค่ไหนในอนาคต
3. ผู้ตัดสินใจไม่สามารถหยั่งรู้ถึงแนวทางปฏิบัติไปได้ทุกแนวทางกลไกช่วยในการตัดสินใจ

องค์การสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของสมาชิกโดย

1. กำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละคน ทำให้สมาชิกองค์การตัดสินใจภายในกรอบหน้าที่ของตน
2. สร้างกฎเกณฑ์การทำงานที่ทำให้สมาชิกไม่ต้องคิดค้นวิธีทำงาน
3. สั่งการตามสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่าง
4. ส่งข่าวสารข้อมูลไปกับสมาชิกองค์การเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ
5. ฝึกอบรมและทำให้สมาชิกจงรักภักดี ตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

### ระยะที่ 3 สมัยวิฤตการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งที่สอง (ค.ศ. 1960 – 1970)

สมัยวิฤตการณ์ด้านเอกลักษณ์ครั้งที่สอง (ค.ศ. 1960 – 1970) หมายถึง แนวความคิดทางพฤติกรรมศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ในความเห็น ดร.พิทยา บวรวัฒนา ได้สรุปความคิดของรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New P.A) คือ

1. วิชารัฐประศาสนศาสตร์ถือหลักปรัชญาปรากฏการณ์วิทยา สนับสนุนให้วิชารัฐประศาสนศาสตร์มีลักษณะแบบวิทยาศาสตร์ ถือหลักว่าค่านิยมและข้อเท็จจริงแยกออกจากกัน ดังนั้น นักรัฐประศาสนศาสตร์จึงมีหน้าที่ประสานวิธีการมองโลกต่าง ๆ

2. ต้องการให้วิชาเกี่ยวข้องโดยตรงกับโลกความเป็นจริงซึ่ง Frank Marini แยกได้ 3 ประการ คือ

2.1 ต้องทันต่อสภาพการณ์ที่ผันแปรตลอดเวลาในปัจจุบัน

2.2 ต้องตามทันต่อปัญหาต่าง ๆ

2.3 ต้องเป็นประโยชน์ต่อนักปฏิบัติและช่วยทำให้เข้าใจโลกความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งความต้องการทำให้วิชารัฐประศาสนศาสตร์ทันต่อเหตุการณ์ในความหมายใหม่ ก็หมายถึง ความต้องการส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคม คือ พยายามทำให้เกิดความยุติธรรมในสังคมในเรื่องการให้บริการสาธารณะขององค์การรัฐ ซึ่งมุ่งเน้นเรื่อง

- ความเสมอภาคของประชาชนในการรับบริการสาธารณะ
- ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการตัดสินใจและปฏิบัติตามนโยบาย
- การสนองความต้องการของพลเมืองมากกว่าความต้องการขององค์การสาธารณะ

นอกจากการยึดถือปรัชญาความยุติธรรมทางสังคมแล้ว ยังคงต้องให้ความสำคัญต่อเรื่อง 4 เรื่องด้วยกันคือ

1. ต้องการให้พลเมืองทุกคนได้รับบริการสาธารณะอย่างเท่าเทียมกัน
2. ต้องการให้นักบริหารเล็กลงตัวเป็นกลางและหันมาทำงานเพื่อหลักการของความเสมอภาคทางสังคม ดังนั้นการบริหารจึงแยกไม่ออกจากการเมือง นักบริหารเป็นทั้งผู้บริหาร และผู้กำหนดนโยบาย



3. ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะเปลี่ยนแปลงนโยบายและโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ และยังคงสร้างรูปแบบขององค์การและการเมืองให้มีความยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้น การจัดองค์การแบบระบบราชการ ของ Max Weber จึงไม่เหมาะสมเพราะเป็นรูปแบบขององค์การที่เน้นเสถียรภาพแทนการเปลี่ยนแปลง
4. เน้นเรื่องการมีส่วนร่วมทั้งในและนอก ซึ่งภายในองค์การคือ ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่พวกเขารับผิดชอบ ภายนอกองค์การ คือ ควรเปิดโอกาสให้พลเมืองมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ

#### ระยะที่ 4 สมัยทฤษฎีและแนวการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ (ค.ศ. 1970 – ปัจจุบัน)

สมัยทฤษฎีและแนวการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ (ค.ศ. 1970 – ปัจจุบัน) การบริหารที่ครอบคลุมถึงทฤษฎีนโยบายสาธารณะ ทางเลือกสาธารณะ เศรษฐศาสตร์การเมือง

##### 2.1.2 กระบวนการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์หนึ่งที่ต้องใช้ต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร งานบริหารการศึกษาจะดำเนินไปด้วยดีมากขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษานั้นๆ กระบวนการบริหารการศึกษาประกอบด้วย POSDC ( Planning, Organizing, Staffing , Directing and Controlling) ( เอกชัย กี่สุขพันธ์ : 25 )

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ว่าควรทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร

2) การจัดองค์การ (organizing) หมายถึง การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจอย่างเป็นทางการภายในองค์การเพื่อประสานงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3) การบรรจุ (Staffing) หมายถึง หน้าที่ด้านบริหารงานบุคคลเพื่อฝึกอบรมเจ้าหน้าที่และจัดเตรียมบรรยากาศในการทำงานที่ดีไว้

4) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์การ

5) การควบคุมงาน (Controlling) หมายถึง การประสานงานส่วนต่าง ๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

##### 2.1.3 ทักษะผู้บริหาร

ทักษะของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการให้ความเห็น 2 ท่าน ดังนี้

คัทซ์ (Katz. 1966 ) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในกระบวนการบริหาร และย้ำให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะพื้นฐาน (Three Basic Skills)

**1. ทักษะด้านวิชาการ (Technical Skills)** ทักษะด้านวิชาการ หมายถึง การมีความเข้าใจและมีความชำนาญเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ วิธีดำเนินการ และกลวิธีต่าง ๆ ของงานในองค์กร ถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ทักษะด้านวิชาการ ได้แก่ ทักษะที่ไม่เกี่ยวกับการสอน เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการเรียน การจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้าง การซ่อมบำรุง และการดูแลอาคารสถานที่ เป็นต้น ทักษะด้านวิชาการมีความสำคัญสำหรับผู้มีบทบาทเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในระดับล่างของลำดับอำนาจการบริหารโรงเรียน ตัวอย่างเช่น หัวหน้าสายวิชา หรือหัวหน้าช่วงชั้น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้าฝ่ายธุรการและการเงิน จำเป็นต้องมีทักษะด้านวิชาการเกี่ยวกับการทำบัญชีและการใช้คอมพิวเตอร์มากกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่ เป็นต้น

**2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)** ทักษะด้านมนุษย หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มบุคคล ทักษะในด้านมนุษย เช่น การเข้าใจตนเอง การยอมรับตนเอง การเอาใจใส่และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการเห็นใจผู้อื่น หรือการเอาใจเราไปใส่ใจเขา พื้นฐานความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านมนุษย ได้แก่ การเข้าใจภาวะผู้นำและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับภาวะผู้นำ การจูงใจผู้ใหญ่ การพัฒนาเจตคติพลวัตกลุ่ม ความต้องการของมนุษย ขวัญในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย เป็นต้น ทักษะด้านมนุษยมีความสำคัญต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกลำดับอำนาจ การบริหารองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่ว่าอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ทักษะด้านมนุษย จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยได้มาจากการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ และมานุษยวิทยา และการฝึกอบรมมาโดยตรง

**3. ทักษะด้านสังกัป (Conceptual Skills)** ทักษะด้านสังกัปหรือความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการมององค์การโดยรวม การมองเห็นการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ และหน้าที่ขององค์การด้านมนุษย การพัฒนาทักษะด้านสังกัป ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมมนุษย และปรัชญาขององค์การนั้น ๆ ทักษะด้านสังกัปมีความสำคัญยิ่งสำหรับบทบาทผู้บริหารระดับบนของอำนาจบังคับบัญชาภายในองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอาจไม่จำเป็นต้องมีความรู้หรือทักษะด้านเทคนิควิชาการในการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษ แต่ต้องทราบว่าการเรียนการสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายหรือเด็กที่มีความต้องการพิเศษเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่อย่างไร ( สุนทร โคตรบรรเทา : 9 )

**ทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills)** พิจารณาตามทักษะทางการบริหารตามความเห็นของนักวิชาการอื่นอีก สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านบุคคล และทักษะด้านเทคนิคงาน (สาคร สุขศรีวงศ์ : 30)

**1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคิดวิเคราะห์ คาดการณ์ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการพยากรณ์สถานะในอนาคตขององค์กรและสังคมได้อย่างชัดเจน และสามารถกำหนดแนวทาง (Direction) เพื่อให้ไปถึงจุดหมายปลายทางของวิสัยทัศน์นั้นได้

ทักษะด้านความคิดยังครอบคลุมถึงความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และความคิดริเริ่ม (Innovative Thinking) นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้แก่องค์กรอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญที่สุดจะต้องสามารถนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติให้เป็นจริงให้ได้

**2. ทักษะด้านบุคคล (Human Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นผู้นำ สามารถประพุดิตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือจากสมาชิกในองค์กร สามารถเข้าใจ รู้ใจ และจูงใจสมาชิกภายในองค์กรให้ทำหน้าที่ของแต่ละคนอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ทักษะด้านบุคคล ยังหมายรวมถึงความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ตีต่อสื่อสารข้อมูล และประสานงานระหว่างบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องชัดเจน ได้รับข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสมกับการทำงาน ตลอดจนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันอย่างพร้อมเพียงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

**3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานเฉพาะทางด้านใดด้านหนึ่งเป็นอย่างดี สามารถแสดงการทำงานเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสามารถปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

#### 2.1.4 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel

การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาคน (ในองค์กร) หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร โดยมีหลักในการดำเนินในการพัฒนาที่สำคัญ 3 แนวทาง คือ 1) การให้การศึกษา 2) การฝึกอบรม 3) การพัฒนาบุคลากร

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนหลักที่สำคัญ คือ การแสวงหาความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนา การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ศุภชัย ยาวะประภาส: 182-184 )

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 133) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิสัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขา แต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงานถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2522 :80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 208-209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2539 : 313) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนด และวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

กุลธน ธนาพงศธร (2540 : 167) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กร ดังนี้

**1. ความสำคัญต่อบุคลากร** การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรสรุปได้ดังนี้

1.1 การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทันท่วงทีต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

1.2 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

1.3 การพัฒนาบุคลากร เป็นการสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคลากรส่วนมาก เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น

1.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่และเห็นคุณค่าจากองค์กรและก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

1.5 การพัฒนาบุคลากร เป็นการลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียต่อตัวบุคลากรเอง (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

1.6 การพัฒนาบุคลากร ก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบายและความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยงาน (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

**2. ความสำคัญต่อองค์กร** การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรสรุปได้ดังนี้

2.1 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพดี

2.2 การพัฒนาบุคลากร ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนาบุคลากร ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

2.5 การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียอันเกิดจากความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์หรือความประมาทเลินเล่อของบุคลากรและลดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

2.6 การพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า เพื่อลดความขัดแย้งและทำให้บุคลากรมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

2.7 การพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่ขยายขึ้นหรือทดแทนคนที่ต้องเปลี่ยนหน้าที่หรือคนที่ต้องสูญเสียไป (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 78)

แนวคิดของการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 แนวทางใหญ่ ๆ คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้นำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงานโดยมีวิธีการ 3 ประการ ได้แก่ (Leonard Nadler 1980 : 5 )

การฝึกอบรม (Training ) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน (present job) เป้าหมายคือการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานในขณะนั้นให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นได้

การศึกษา (Education) การศึกษานับว่าเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเพราะการให้การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆ ด้าน

การพัฒนา (Development ) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นการ

2. แนวคิดที่สองคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ

การพัฒนาบุคคล ( Individual Development)

การพัฒนาวิชาชีพ ( Career Development)

การพัฒนาองค์การ ( Organization Development)

3. แนวคิดที่สามคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (work groups) และระดับระบบโดยรวม (the system) (Woolner, 1992: 41)

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงาน และทัศนคติที่ดี เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กร

ภิญโญ สาร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on - the - job - study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น

2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น

4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียน ประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว

5. วิธีฝึกกระยะสั้น (learner training) เวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครู ประชาบาลระยะสั้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (outside courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

เมื่อองค์กรได้รับผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ย่อมส่งผลกระทบในด้านต่างๆที่เกิดขึ้น จะทำให้มีการปรับตัวขององค์กรมีแนวคิดในการจำกัดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสายอาชีพ แต่ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. องค์กรที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤติ อาจจะต้องลดกำลังคน ไม่ว่าจะโดยการคัดเลือกออก สัมผัสใจลาออก ทำให้กำลังคนในบางหน่วยงานอาจจะน้อยลง จำเป็นต้องเกลี้ยกำลังคน จากหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจจะมียกกำลังคนเกิน เข้าไปทำงานแทน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงาน ในหน่วยงานใหม่ จึงกลายเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรม

2. องค์กรที่มีการเลิกจ้างคน ทำให้กำลังคนน้อยลง จำเป็นต้องให้กำลังคนที่อยู่มีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงกว่าเดิม สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่มากขึ้น จึงต้องทำการฝึกอบรม โดยอาจจะจัดให้มีหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน ฯลฯ เพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการควบคุมกับมาตรการทางกายแรงงานสัมพันธ์ คือเน้นด้านการสื่อสารไปยังพนักงาน หน่วยงานฝึกอบรมอาจจะจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสื่อสารให้ทั้งหัวหน้างาน คณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบการ คณะกรรมการสหภาพแรงงาน ฯลฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการสื่อสารไปยังพนักงาน ในขณะที่บางองค์กรที่ไม่มีหน่วยแรงงานสัมพันธ์ อาจจะกำหนดให้หน่วยงานการฝึกอบรมทำหน้าที่การจัดประชุมพนักงานเพื่อสื่อสารความเข้าใจ

4. บางองค์กรอาจจะเตรียมฝึกฝนพัฒนาความรู้ให้พนักงาน แต่อาจจะไม่ใช้งานปัจจุบัน แต่หากเป็นงานในอนาคต ที่ลูกจ้างควรมีความรู้ และไปสมัครงานที่อื่น ๆ หรือประกอบอาชีพอิสระ และการปรับตัวของพนักงานหลังจากถูกเลิกจ้าง การใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว

### 2.1.5 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม (Traditional Training Approach)

การฝึกอบรมเดิม ถูกมองว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากการฝึกอบรม จึงเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ โดยมีแนวทาง หรือหลักการในการฝึกอบรม ดังนี้

1. ใช้ฐานเนื้อหาวิชา (Content -based)
2. ใช้ฐานของเวลา (Time-based)
3. อัตราการทำงาน/ฝึกเป็นไปตามกลุ่ม (Group Paced)
4. ความต้องการในการเรียน/ฝึกเป็นกลุ่มชั้นเรียน (Group Needs)
5. ใช้ตำรา หรือ สมุดงาน (Textbook/Workbook Material)
6. ถูกจำกัดประสบการณ์จริง (Limited Field Experience)
7. วิธีการสอนที่ผู้มักสอนโดยการบรรยายหรือการสาธิตจากครู (Lectures and Demonstrations)
8. การกำหนดวัตถุประสงค์ในหลักสูตร เป็นจุดประสงค์ทั่วไป (General Objective) :ซึ่งองค์ประกอบโดยทั่วไปคือพฤติกรรม หรือ behavior ที่เน้นความรู้ แต่ทำอะไรเป็นขึ้นเป็นอันไม่ได้
9. เกณฑ์การประเมินแบบอัตนัย (Subjective Criteria) ใช้หัวข้อเนื้อหา มากำหนดเกณฑ์
10. รูปแบบการประเมิน เป็นแบบอิงกลุ่ม
11. การรายงานผลการเรียนเป็นระบบเกรด (Final Grades)



### 2.1.6 แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Human Performance Enhancement) หรือแบบ HPE ของ William J Rothwell

การพัฒนาบุคลากรแบบดั้งเดิมเน้นที่การฝึกอบรมอย่างมาก แต่ต่อมากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีการเปลี่ยนวิธีคิด ไปดูว่าฝึกอบรมพัฒนาเรื่องอะไร และสามารถแก้ปัญหาได้ ต้องมองว่าต้องการให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างไร จึงได้มีแนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE ซึ่งมีหลักการสำคัญ 10 ประการ ดังนี้

- 1) ความแตกต่างด้านผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรม และความรู้ของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จสู่เป้าประสงค์ขององค์กร
- 2) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นจุดสำคัญของผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมององค์กรในภาพรวม ไม่แยกส่วน
- 3) ต้นทุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ควรเน้นที่ทุนมนุษย์
- 4) เป้าหมายขององค์กร ให้รวมถึงเป้าหมายของพนักงาน
- 5) เทคนิคการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วย การบริหารจัดการ หน้าที่ และระบบย่อยต่างๆ
- 6) การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานและเงื่อนไขต่างๆ ที่ส่งผลสำคัญหรือมีผลต่อพฤติกรรม จะช่วยอธิบายพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร
- 7) การวิเคราะห์ปัญหา ควรจะวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบัน และความแตกต่างระหว่างสภาพเป็นอยู่ปัจจุบัน กับอนาคตที่ต้องการหรือสภาพที่พึงประสงค์
- 8) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน องค์กรต้องกำหนดมาตรฐานให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการประเมิน
- 9) ปัญหาของการปฏิบัติงานอาจเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น จากบุคคลหรือจากสิ่งแวดล้อม หรือทั้งสองอย่างคือจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม
- 10) ระบบย่อยของผลของการปฏิบัติงาน แต่ละระบบจะมีผลต่อระบบย่อยอื่นๆ ซึ่งแต่ละระบบย่อยมีผลซึ่งกันและกัน

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จากเดิมที่ไม่ได้เน้นผลการปฏิบัติของบุคลากร มาเป็น HPE ที่เน้นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลงาน เป้าหมายการทำงานด้านการฝึกอบรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำตามแผน ทำการอบรมตามตาราง ให้เข้าเรียนบุคลากรในห้อง ไม่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 2.1.7 การเปรียบเทียบแนวคิดแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม (Traditional Training Approach) และแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร HPE

Rothwell (2005) ได้ศึกษาแนวทางการฝึกอบรมดั้งเดิมในประเด็นต่างๆ และเปรียบเทียบแบบการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ( HPE)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดแบบการฝึกอบรมดั้งเดิม(Traditional Training Approach )  
และแบบ HPE

| ประเด็น                            | การฝึกอบรมเดิม   | การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  |
|------------------------------------|--|--|
| พันธกิจของแผนกฝึกอบรม              | จัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรมทุกรูปแบบสำหรับลูกจ้างทุกคน  | ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรทุกคนในองค์กร  |
| การวัดผลความสำเร็จ                 | -จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม<br>-จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม<br>-จำนวนครั้งของการฝึกอบรมที่จัด<br>-จำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น<br>-จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุผล<br>-จำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม | -เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน<br>-ผลการปฏิบัติงาน, ประสิทธิภาพ<br>-ปัญหาที่ได้แก้ไข<br>- การลดค่าใช้จ่ายขององค์กร<br>-ประสิทธิผลของงาน  |
| ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน         | ปัญหาถูกนำเข้ามาสู่แผนกฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา แต่ใช้เวลานานในการทำหลักสูตรฝึกอบรมมาปฏิบัติ  | ปัญหาถูกนำเข้ามาสู่แผนกฝึกอบรมเป็นปัญหาที่บุคลากรรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร   |
| กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ        | ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรมผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน เช่นการอบรมทักษะทางเทคนิค, การอบรมระดับหัวหน้างาน  | ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่มเนื่องจากปัญหานั้นเป็นปัญหาร่วมกัน |
| ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร      | แผนกฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นแผนกที่มีต้นทุน หรือเป็นแผนกที่ใช้เงิน  | แผนกฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก ช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก ลดการผลิตที่มีตำหนิ ลดการสูญเสีย และเวลาที่ใช้  |
| การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม | แผนกฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม   | แผนกฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรมหรือไม่ฝึกอบรม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์มากขึ้น   |
| ทักษะที่บุคลากรในศูนย์จะต้องมี     | -การจัดฝึกอบรม<br>-สร้างแผนการสอน<br>-การผลิตสื่อการสอน<br>-งบประมาณ<br>-ตารางอบรม<br>-การประสาน<br>-พัฒนาการสำรวจ,แบบสอบถาม   | -ให้คำปรึกษา<br>-ประเมินความต้องการจำเป็น<br>-วิเคราะห์ความต้องการ<br>- การจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ<br>-วางแผนระยะยาว<br>วิเคราะห์ต้นทุน-กำไร<br>-ประเมินผล และวิจัย            |
| ศักยภาพในการอยู่รอดในเวลาวิกฤต     | แผนกฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อน เพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้ไม่มีก็ได้   | แผนกฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอดเท่ากับแผนกอื่น ซึ่งเล็งเห็นความสำคัญว่าการฝึกอบรมจะเป็นส่วนช่วยการรักษากในการแข่งขัน                    |

การฝึกอบรมเดิม ถูกมองว่าเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ และเพื่อให้เกิด ความร่วมมือกันระหว่างในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรการ

ฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในระยะหลัง ได้มีการมองข้ามการฝึกอบรมไปสู่การพัฒนาเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากตารางเปรียบเทียบมีประเด็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็น 8 ประเด็น คือ 1) พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม 2) การวัดผลความสำเร็จ 3) ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน 4) กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ 5) ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร 6) การรับรู้ของผู้อื่น 7) ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี 8) ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม

การดำเนินงานขององค์การทุกฝ่ายนั้น เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากรเนื่องจากบุคลากรถือเป็นผู้สร้างสรรค์งานในองค์การดังนั้น การได้มา รักษา และพัฒนาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลนั้นจะสามารถทำให้องค์การดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมตามแนวทางดั้งเดิมจะเป็นการจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกคนในองค์การ แต่ในแนวทางใหม่จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งหมดในองค์การ พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมประกอบด้วย (นภกมล ใจชอบสันเทียะ, 2555: 26)

1. มีหน้าที่ในการประสานงานโครงการ
2. หน้าที่ในด้านการบริหารจัดการ สนับสนุนและธุรการ
3. ทำหน้าที่ในด้านการปรับปรุงหลักสูตร เนื้อหาวิชา
4. หน้าที่ทางด้านเทคนิควิชาการในการอบรมสัมมนา
5. หน้าที่ทางด้าน การประเมินผลการอบรม

แนวคิดดังกล่าวครอบคลุมระบบงานเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วส่งผลต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างครบถ้วน สอดคล้องกับแนวคิดของ Rothwell (2005) ซึ่งการศึกษาวิจัยนี้มีพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ ความสามารถในการผลิตผลงานตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเสียค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงบประมาณ เวลา พนักงาน วัสดุและบุคลากรน้อยที่สุด

### 2) การวัดผลความสำเร็จ

เป็นดัชนีที่เป็นเครื่องมือในการวัดหรือดำเนินการต่างๆ ขององค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการวัดผลความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์การ
2. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการดำเนินงานว่าสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

3. การเสริมสร้างบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมายแสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจ ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรที่เป็นอยู่
4. การมีเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร
5. การจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) ให้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล และมีเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

Rothwell (2005) ได้กล่าวถึงการวัดผลความสำเร็จของฝ่ายฝึกอบรมตามการพัฒนาแบบดั้งเดิมประกอบด้วย

1. ชั่วโมงการฝึกอบรมและพัฒนา (Hours of training)
2. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา (Persons trained)
3. จำนวนหลักสูตรที่จัด (Classes delivered)
4. คุณภาพของสื่อประกอบการฝึกอบรมและพัฒนา (Media produces)
5. จำนวนวัตถุประสงค์ที่บรรลุ (Instructional objective accomplished)
6. ความหลากหลายของหลักสูตรที่จัด (Course catalogs)

การพัฒนาแนวใหม่ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job behaviors)
2. ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)
3. จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข (Problems solved)
4. ต้นทุนขององค์กรที่ลดลง (Cost savings to organization)
5. ปริมาณผลผลิต (Product quantity)
6. คุณภาพผลผลิต (Product quality)
7. อัตราการขาดงานที่ลดลง (Lower absenteeism)
8. อัตราการลาออกที่ลดลง (Lower turnover)

### 3) ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน

วิธีการทำงานของฝ่ายฝึกอบรมแบบดั้งเดิม เมื่อฝ่ายฝึกอบรมได้รับทราบปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานจากฝ่ายหนึ่งๆ ก็จะพยายามหาทางแก้ไขเท่าที่เวลาและทรัพยากรที่มีอยู่จะเอื้ออำนวย การแก้ปัญหาจะมุ่งไปที่การจัดหลักสูตรอบรมที่คาดว่าจะช่วยให้ฝ่ายนั้นๆ แก้ไขปัญหาที่ตรงจุด ส่วนการพัฒนาแนวใหม่จะเป็นการแก้ปัญหาเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอาจมาจากการร้องขอจากฝ่ายที่ประสบปัญหา หรือเกิดจากการที่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาเข้าไปวิเคราะห์ปัญหาของบุคลากรเป็นรายบุคคลและใช้วิธีคาดการณ์ปัญหาต่างๆ พร้อมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาดังกล่าว (Rothwell, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการของ Nadler (1982: 11-13)

#### 4) กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ

Rothwell (2005) กล่าวว่าการพัฒนาแบบดั้งเดิมกลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา คือ บุคลากรทั้งหมดขององค์กรโดยมีการแบ่งออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อความเหมาะสมด้านการบริหารจัดการ เช่นการฝึกอบรม ทักษะด้านเทคนิค ให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ การฝึกอบรมทักษะหัวหน้างานให้แก่บุคลากรในระดับหัวหน้างาน และการฝึกอบรมทักษะการบริหารให้แก่บุคลากรระดับบริหาร การพัฒนาแนวใหม่กลุ่มเป้าหมายของฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา คือ บุคลากรทั้งองค์กร แต่จะไม่แบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ มากมาย เพราะคำนึงถึงความเกี่ยวข้องของปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขไปพร้อมๆกันทั้งระบบ มากกว่าการจัดหลักสูตรฝึกอบรมแยกตามระดับบุคลากร

#### 5) ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร

การพัฒนาแบบดั้งเดิมสถานะของฝ่ายฝึกอบรมจัดเป็นงานด้านการสนับสนุนขององค์กรซึ่งมักอยู่ในลักษณะของ Cost Center เนื่องจากความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมของงานฝึกอบรมกับเป้าหมายขององค์กรมีน้อย ส่วนการพัฒนาแนวใหม่งานฝึกอบรมและพัฒนาเป็นงานหลักที่สำคัญงานหนึ่งที่จะช่วยสร้างผลกำไรให้แก่องค์กร อันเกิดจากการลดลงของอัตราของเสียในกระบวนการผลิต การลาออก หรือการลดลงของผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐาน โดยผลดังกล่าวเกิดจากการฝึกอบรม (Rothwell, 2005) นอกจากนี้เป้าหมายความสำเร็จของงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรคือ การประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องเป็นคนที่มีความประสพการณ์ด้านการบริหารจัดการในสายงานหลักระดับล่างด้วยซึ่งต้องคำนึงถึงบริบทในด้านการแข่งขัน (Profitability)

#### 6) การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม

บทบาทของฝ่ายฝึกอบรมดั้งเดิมจะเป็นฝ่ายที่จัดหลักสูตรส่วนรูปแบบใหม่ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นฝ่ายที่ช่วยฝ่ายอื่นวิเคราะห์การแก้ไขปัญหาของหน่วยงานนั้น โดยวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่นๆ รวมทั้งการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร (Rothwell, 2005) หน่วยฝึกอบรมขนาดใหญ่โดยทั่วไปจะมีหน้าที่อาจแบ่งได้เป็น 2 สายงานหลักคือ 1.) การพัฒนาบุคลากร 2.) งานพัฒนาองค์กร โดยการจัดให้ได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

#### 7) ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี

การพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น บุคลากรฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ ทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมแบบดั้งเดิมจะต้องมีความชำนาญในเรื่องต่อไปนี้

1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรม (Delivering training)
2. การกำหนดแผนการสอน (Creating lesson plans)
3. การผลิตสื่อการสอน (Media production)

4. การจัดทำงบประมาณของหน่วยงานตนเอง (Department budgeting)
5. การกำหนดตารางการฝึกอบรม (Course scheduling)
6. การประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ (Coordinating events)
7. การจัดทำแบบสำรวจและแบบสอบถาม ด้านการฝึกอบรม (Developing surveys, questionnaires)

ส่วนทักษะของบุคลากรฝ่ายฝึกอบรมจะต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังต่อไปนี้ (Rothwell, 2005)

1. การให้คำปรึกษาแก่องค์กรต่างๆ (Consulting)
2. การวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา (Needs assessment)
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรมและพัฒนา (Data Collection)
4. การออกแบบระบบการฝึกอบรมและพัฒนา (System design)
5. การวางแผนระยะยาว (Long-range planning)
6. การวิเคราะห์ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (Cost-benefit analysis)
7. การวัดผลการฝึกอบรม (Evaluation)
8. การวิจัย (Research)
9. ทักษะอื่นๆ ของงาน HRD แบบดั้งเดิม

#### 8) ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต

Rothwell (2005) กล่าวถึงในการพัฒนาแบบดั้งเดิมนั้นเมื่อองค์กรประสบปัญหา ฝ่ายฝึกอบรมมักจะเป็นฝ่ายแรกที่ถูกยุบ เนื่องจากผู้บริหารมักคิดว่าการฝึกอบรมเป็นประโยชน์เฉพาะกับตัวบุคคลเท่านั้น ส่วนการพัฒนาแนวใหม่ฝ่ายฝึกอบรมถือว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรทราบว่าการฝึกอบรมช่วยรักษาความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

### 2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับวงรอบการฝึกอบรม

แนวคิดเกี่ยวกับวงรอบการฝึกอบรมหรือขั้นตอนการฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) หมายถึงกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ/หรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์ 2539 : 186)

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญ หรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วน

ใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา (กุลธนะ ธนาพงศธร 2540 : 168 –169)

### ขั้นตอนและวิธีวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

William Berliner and McLarney ได้กล่าวแนะนำวิธีการที่จะใช้วิเคราะห์ความจำเป็นด้านการฝึกอบรมไว้โดยมีกิจกรรม 5 ขั้นตอน (ธงชัย สันติวงษ์ 2539 : 191) คือ

1. ให้ทำการวิเคราะห์งานโดยระบุงาน (task) หรือหน้าที่งาน (Duties) ที่จำเป็นจะต้องทำซึ่งเป็นส่วนประกอบอยู่ในงานดังกล่าวให้ปรากฏออกมาให้ชัดเจน ซึ่งในขั้นนี้อาจจะสามารถใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นเครื่องช่วย
2. ให้มาตรฐานของงาน โดยระบุมาตรฐานของผลงานของตำแหน่งดังกล่าวในแง่ต่างๆ ออกมาให้ครบ
3. ให้ทำการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้
4. ให้พิจารณากำหนดหรือพิจารณาตรวจสอบดูว่าส่วนใดของงานนั้นๆที่เป็นปัญหาต่อพนักงานซึ่งทำให้พนักงานผู้นั้นมีผลงานตกต่ำกว่าที่ควร
5. พิจารณาวัดความจำเป็นด้านการฝึกอบรมอะไรที่เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ เพื่อจะสามารถแก้ไขข้อปัญหาที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป

### วิธีการฝึกอบรม

มีแตกต่างกันหลายวิธีด้วยกัน การที่จะเลือกใช้วิธีใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเป็นสำคัญ ยังขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำการอบรมและของผู้ที่จะเข้าทำการอบรมด้วยปัจจัยอื่น ๆ เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ระดับที่ทำการอบรมและเวลา ค่าใช้จ่าย ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดในการอบรม วิธีการอบรมที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์ : 197) คือ

1. on the job training เป็นวิธีที่ใช้มากที่สุดวิธีหนึ่งในการอบรมพนักงาน วิธีนี้จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานอาวุโสเป็นผู้รับผิดชอบในการให้การอบรมแก่พนักงานโดยตรง วิธีนี้ก็คือ ช่วยให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้จากผู้ที่มีความสามารถที่เป็นมือหนึ่งในเรื่องนั้นโดยตรง แต่ถ้ามีเวลาพอเพียง สำหรับการอบรมตามวิธีนี้และค่อยเป็นค่อยไป โดยมุ่งพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดอยู่ตลอดเวลาในขณะที่พนักงานผู้เข้าอบรมได้ทดลองทำแล้ว ก็นับว่าวิธีนี้จะให้ประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง
2. วิธีการอบรมด้วยการจัดประชุมหรืออภิปราย (conference or discussion) วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีให้การอบรมแบบเฉพาะตัว ซึ่งส่วนใหญ่มักจะใช้กับพนักงานเสมียนหรือพนักงานที่ปฏิบัติงาน

ด้านวิชาชีพ พนักงานด้านเทคนิค ตลอดจนหัวหน้างานต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องอบรมโดยมีการถ่ายทอดความนึกคิดระหว่างกัน การถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานและมาตรฐานของงานด้านต่าง ๆ การอบรมตามวิธีนี้ ผู้เข้าอบรมส่วนมากจะต้องมีพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องนั้นมาโดยตรงก่อน และต้องมีความชำนาญในเรื่องเฉพาะด้านที่จำเป็นต่าง ๆ

3. การอบรมงานช่างฝีมือ (apprenticeship training) วิธีนี้เป็นระบบของการฝึกอบรมที่พนักงานใหม่จะได้รับการแนะนำและให้มีการทดลองฝึกหัดทำงานชำนาญ ซึ่งจะมีการจัดทั้งในหน้าที่งานและในชั้นเรียน การอบรมนี้ก็คือ การอบรมตามลักษณะที่เรียกว่า apprenticeship training หรือการฝึกหัดช่างฝีมือนั่นเอง

4. การอบรมในห้องบรรยาย (class – room training method) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้สามารถทำการอบรมแก่ผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่มใหญ่โดยอาศัยครูผู้สอน วิธีนี้มักจะเหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องทำการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งอาจจะกระทำโดยวิธีบรรยาย หรือแสดง หรือทดลองทำให้อุ

5. การจัดแผนการศึกษา (program instruction) นับตั้งแต่ ค.ศ.1950 เป็นต้นมา การอบรมได้มีการนำวิธี program instruction มาใช้ในโครงการอบรมและพัฒนานักบริหารต่าง ๆ วิธีการจัด program instruction นี้จะทำโดยมีการจัดเตรียมเอกสารในรูปแบบของหนังสือหรือคู่มือ ซึ่งเป็นเครื่องช่วยสอนที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้สะดวกขึ้น

การฝึกอบรมมีขั้นตอนสำคัญสรุปได้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นที่ 2 การวางแผนการฝึกอบรม หรือขั้นการเตรียมการ ออกแบบและพัฒนา

หลักสูตรการฝึกอบรมและจัดทำหรือผลิตหลักสูตร

ขั้นที่ 3 การดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นที่ 4 การนำความรู้จากการฝึกอบรมไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการฝึกอบรม (เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว, 2544:20; วิบูลย์ บุญยธโรกุล; 2545: 31-33; Swanson & Holton, 2001 อ้างถึงใน จำเนียร จวงตระกูล, 2548:17; Michael Milano and Diane Ullius, 1998: 63-64)

### การประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการเรื่องเป้าหมายเพื่อค้นหา สภาพของปัญหา วิเคราะห์ปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการจะสามารถแก้ปัญหาได้จริง เนื่องจากการฝึกอบรมเป็น 1 วิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่จะอธิบายสภาพความเป็นจริงที่เป็นอยู่ว่าต่างจากสภาพของผลปฏิบัติงานที่ต้องการเพียงใด (เพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว, 2544: 20:)





2) การวิเคราะห์งานและประเมินการทำงาน เป็นกระบวนการกำหนดและรายงานข้อความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง หรือการกำหนดว่าตำแหน่งนั้นต้องการความรู้ความสามารถ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ส่วนการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติงานว่าทำงานเป็นอย่างไร ได้มาตรฐานหรือไม่

3) การวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการอบรมซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

3.1) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงาน หรือวิเคราะห์เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหา

3.2) วิเคราะห์สาเหตุ ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเกิดจากอะไร สามารถสรุปได้ 3 สาเหตุหลัก คือ สาเหตุจากองค์การ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย งบประมาณ สาเหตุจากเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตผลงาน เกิดจาก ผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย จำนวนอัตรากำลัง คุณภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

3.3) วิเคราะห์วิธีแก้ไข โดยมีลำดับขั้นตอนคือ ระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี ข้อเสีย อย่างไร เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทาง วิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าว จำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมหรือไม่ ถ้าต้องใช้แสดงว่ามีความจำเป็นในการอบรม

Gary R. Morrison, Steven M. Ross and Jerrold E. Kemp (2011: 31-33) เสนอขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผน เน้นที่ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะประเมิน ผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะให้มุมมองที่ต่างกัน โดยขั้นตอนนี้ต้องสนใจเลือกวิธีการหรือเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เช่นการสัมภาษณ์รายบุคคล การประชุมกลุ่มย่อย การสอบถาม

2) การรวบรวมข้อมูล ซึ่งต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างระมัดระวัง โดยคำนึงถึงต้นทุนการเก็บข้อมูล และการเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดี ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเลือกตัวอย่างจำนวนมากๆ

3) การวิเคราะห์ข้อมูล ผลที่ต้องการในขั้นตอนนี้คือ การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็น โดยอาจใช้เทคนิค เดลฟาย หรือการวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ

4) การจัดทำรายงาน ซึ่งต้องแสดงถึง ข้อสรุปของจุดมุ่งหมายในการประเมิน กระบวนการประเมิน ผลการประเมิน และข้อเสนอแนะที่จำเป็น

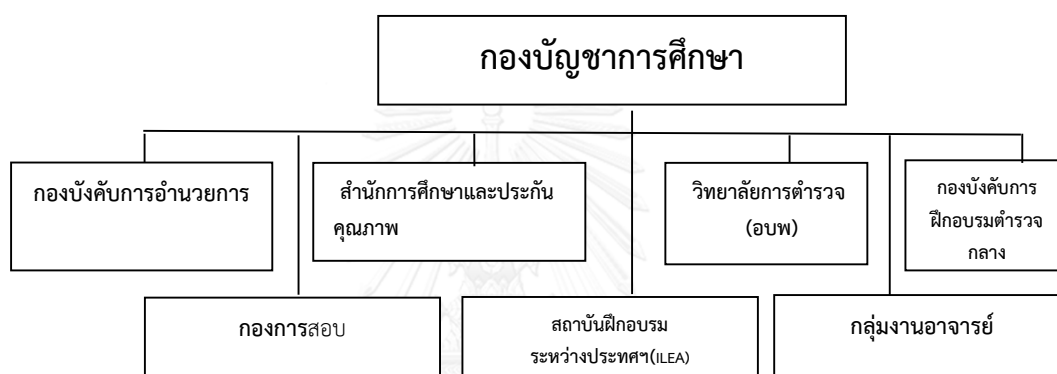
## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกองบัญชาการการศึกษา

### 2.2.1 การบริหารกองบัญชาการการศึกษา

กองบัญชาการการศึกษา เป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการในกัட்சำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีผู้บังคับบัญชาหัวหน้าหน่วยมีตำแหน่งเป็นผู้บัญชาการ ยศพลตำรวจโท มีอำนาจบังคับบัญชา ดูแลสั่งการ 6 กองบังคับการ และ 1 กลุ่มงานได้แก่ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2552)

1) กองบังคับการอำนวยการ

- 2) สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ
- 3) วิทยาลัยการตำรวจ
- 4) กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง
- 5) กองการสอบ
- 6) สถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย
- 7) กลุ่มงานอาจารย์



## แผนภาพที่ 2 การบริหารกองบัญชาการศึกษา

รายละเอียดของแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

- (ก) กองบังคับการอำนวยการ ประกอบด้วย
- (1) ฝ่ายอำนวยการ 1
  - (2) ฝ่ายอำนวยการ 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหาร งานอำนวยการทั่วไป งานงบประมาณ การรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางและจัดทำยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงานและโครงการของกองบัญชาการศึกษา (ยกเว้นยุทธศาสตร์การศึกษา)
  - (3) ฝ่ายอำนวยการ 3
  - (4) ฝ่ายอำนวยการ 4
  - (5) ฝ่ายอำนวยการ 5
  - (6) ฝ่ายอำนวยการ 6
  - (7) ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณธรรม
- (ข) สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ ประกอบด้วย
- (1) ฝ่ายอำนวยการ

(2) ฝ่ายยุทธศาสตร์การศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนานโยบาย และยุทธศาสตร์การศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ งานกลั่นกรองงานการศึกษา อบรม งานแผนการศึกษาอบรม และงานสถิติข้อมูลการศึกษาอบรมของสำนักงาน ตำรวจ

(3) ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 1

(4) ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 2

(5) ฝ่ายมาตรฐานและการประกันคุณภาพ 1

(6) ฝ่ายมาตรฐานและการประกันคุณภาพ 2

(7) ฝ่ายวิชาการประกันคุณภาพ

(ค) วิทยาลัยการตำรวจ ประกอบด้วย

(1) ฝ่ายอำนวยการ

(2) ฝ่ายบริหารการฝึกอบรม

(3) ฝ่ายกิจการการฝึกอบรม

(4) ฝ่ายวิทยบริการ

(5) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

(ง) กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง ประกอบด้วย

(1) ฝ่ายอำนวยการ

(2) ฝ่ายบริการการฝึกอบรม

(3) ฝ่ายปกครองและกิจการการฝึกอบรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ กองร้อยที่ 1 กองร้อยที่ 2 กองร้อยที่ 3 งานกีฬาและนันทนาการ และครูฝึกพลศึกษา

(4) ศูนย์ฝึกยุทธวิธีตำรวจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการฝึก 1 (สนามยิงปืน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และอาคารฝึกทางยุทธวิธี) งานการฝึก 2 (สนามฝึกต่าง ๆ ของกองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง เช่น สนามยิงปืน สนามขับรถทางยุทธวิธี เมืองจำลองสถานการณ์) และงานครูฝึกยุทธวิธีตำรวจ

(จ) กองการสอบ ประกอบด้วย

(1) ฝ่ายอำนวยการ

(2) ฝ่ายแผนการสอบ

(3) ฝ่ายจัดการสอบ

(4) ฝ่ายวิชาการสรรหา

(ฉ) สถาบันฝึกอบรมระหว่างประเทศว่าด้วยการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกอบด้วย

(1) ฝ่ายอำนวยการ

(2) ฝ่ายวิชาการ

(3) ฝ่ายกิจการนักศึกษา

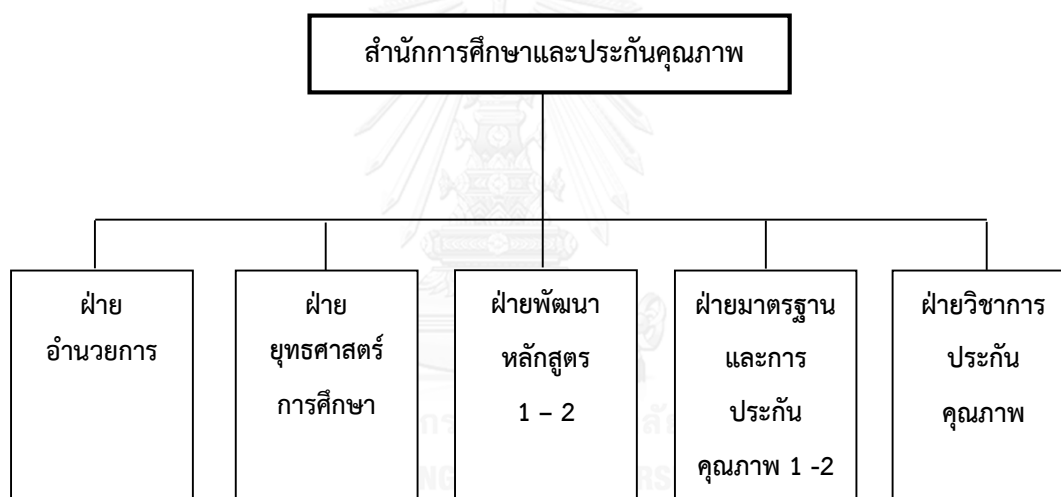
(ข) กลุ่มงานอาจารย์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- (1) งานอำนวยการของกลุ่มงานอาจารย์
- (2) ทำหน้าที่เลขานุการอาจารย์ประจำกลุ่มวิชา ตลอดจนจัดทำแผนการปฏิบัติงาน
- (3) จัดทำขอบเขตเนื้อหาวิชาเพื่อกำหนดการจัดทำปฏิทินการฝึกอบรม
- (4) สรรหาอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นครู - อาจารย์
- (5) ร่วมกำหนดเกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม เพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีพฤติกรรมหรือลักษณะพึงประสงค์ตามจุดประสงค์การเรียนรู้มากน้อยเพียงใด
- (6) จัดการเรียนการสอน ทำหน้าที่สอน อบรมทางด้านวิชาการและภาคปฏิบัติของกลุ่มวิชาที่รับผิดชอบในแต่ละหลักสูตรด้วยการผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
- (7) จัดทำขอบเขตเนื้อหาวิชาโดยมีวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา วิธีการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล เพื่อให้บรรลุ หลักการ และจุดมุ่งหมายโครงสร้างของหลักสูตร ประธานเชิญครู - อาจารย์ ผู้สอนที่มีความรู้ เชี่ยวชาญในสาขาวิชาตรงตามวุฒิหรือประสบการณ์ ทั้งสรรหาและเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์สูงในวงวิชาชีพที่เกี่ยวข้องมาเป็นวิทยากร
- (8) พัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยค้นคว้าเกี่ยวกับวิชาที่สอน จัดทำ ปรับปรุง ส่งเสริมคุณภาพเอกสารคำสอน เอกสารประกอบการสอน การเขียน และเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ บทความ ตำรา หนังสือ รวมถึงทำการวิจัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิชา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม
- (9) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ สามารถปฏิบัติงานของกลุ่มวิชาได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- (10) บริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับปรัชญาการฝึกอบรมและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยเชื่อมโยงและบูรณาการองค์ความรู้ ประสบการณ์จากการบริการวิชาการแก่สังคมเข้ากับการเรียนการสอน หรือการวิจัย หรือการทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม
- (11) เป็นกรรมการประจำกลุ่มวิชาติดต่อประสานงานกับกลุ่มวิชาอื่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- (12) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมตามเนื้อหาของกลุ่มวิชา เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอก หรือสถาบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
- (13) ให้บริการข้อมูลสารสนเทศวิชาการที่มีคุณภาพแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มทุกระดับ ให้คำปรึกษาทางวิชาการที่เป็นประโยชน์และบริการวิชาการใหม่ ๆ
- (14) งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 2.2.2 การบริหารสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ

สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



แผนภาพที่ 3 การบริหารสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ

สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ ประกอบด้วย

- (1) ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้
- 1) งานธุรการและงานสารบรรณ
  - 2) งานบริหารงานบุคคล
  - 3) งานคดีและวินัย
  - 4) งานนโยบายและแผน และงานยุทธศาสตร์
  - 5) งานการเงินและงานบัญชี
  - 6) งานงบประมาณ

- 7) งานส่งกำลังบำรุง
- 8) งานสวัสดิการ
- 9) งานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการ
- 10) งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 11) งานประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- 12) งานศึกษาอบรม

- (2) ฝ่ายยุทธศาสตร์การศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนานโยบาย และยุทธศาสตร์การศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ งานกลั่นกรองงานการศึกษาอบรม งานแผนการศึกษาอบรม และงานสถิติข้อมูลการศึกษาอบรมของสำนักงานตำรวจ
- (3) ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน การศึกษาอบรมข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร และงานพัฒนาครู – อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
- (4) ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การศึกษาอบรมข้าราชการตำรวจชั้นประทวน และงานพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาและสื่อการเรียนการสอน
- (5) ฝ่ายมาตรฐานและการประกันคุณภาพ 1 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการกำหนดและพัฒนามาตรฐาน เกณฑ์การประเมินและระบบการประกันคุณภาพภายใน การตรวจประเมินคุณภาพ การวิเคราะห์ ติดตามผล และการรับรองมาตรฐานการศึกษาหน่วยศึกษาอบรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่มีการฝึกอบรมหลักสูตรประจำ เช่น กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 1 – 8 และศูนย์ฝึกอบรมศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กองกำกับการ 1 – 9 กองบังคับการฝึกพิเศษ และกองบังคับการสนับสนุนทางอากาศ ในกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น
- (6) ฝ่ายมาตรฐานและการประกันคุณภาพ 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการกำหนดและพัฒนามาตรฐาน เกณฑ์การประเมินและระบบการประกันคุณภาพภายใน การตรวจประเมินคุณภาพ การวิเคราะห์ ติดตามผล และการรับรองมาตรฐานการศึกษาของหน่วยศึกษาอบรมของสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร หลักสูตรพิเศษเฉพาะทางและเทคนิค เช่น วิทยาลัยการตำรวจ ศูนย์พัฒนาด้านการข่าว ในกองบัญชาการตำรวจสันติบาล สถาบันฝึกอบรมและวิจัยการพิสูจน์หลักฐานตำรวจ ในสำนักงานพิสูจน์หลักฐานตำรวจ และหน่วยงานด้านการฝึกอบรมของหน่วยต่าง ๆ เป็นต้น

- (7) ฝ่ายวิชาการประกันคุณภาพ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ งานวิเคราะห์ วิจัย และประเมินผล การประกันคุณภาพ ตลอดจนงานวิชาการประกันคุณภาพ

### 2.2.3 การบริหารศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 และในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการ ตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) และในกองบัญชาการตำรวจนครบาล

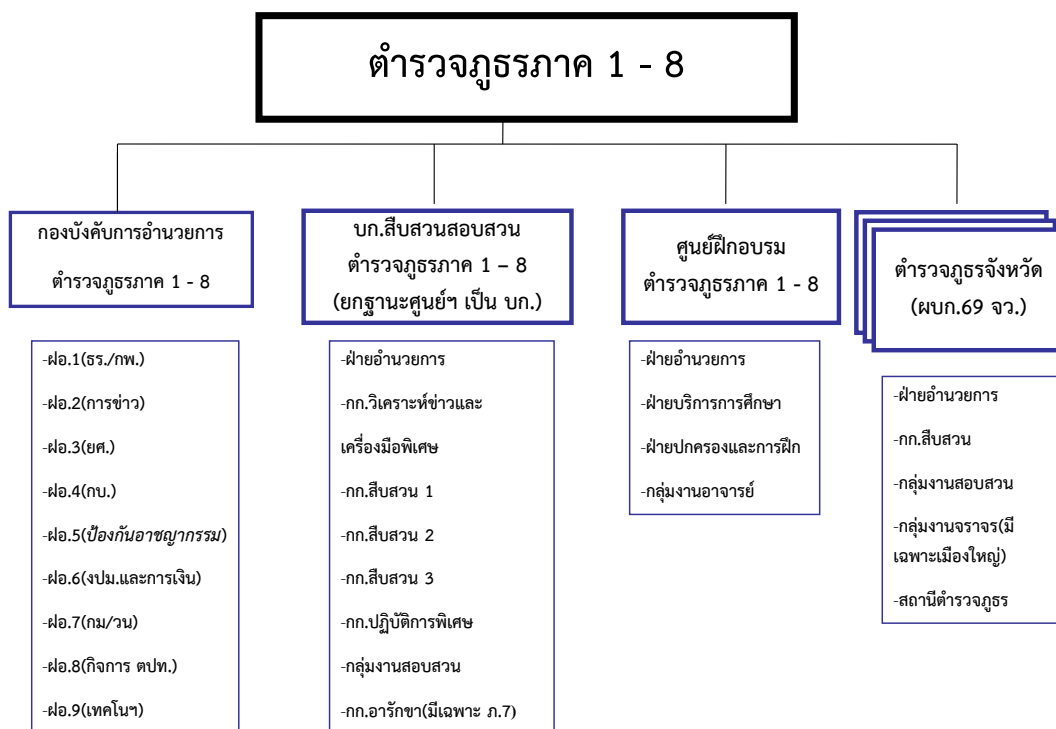
ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 ในสังกัด ศชต. และในสังกัด บช.น. มีหน้าที่ในการฝึกอบรมตำรวจชั้นประทวนเป็นหลัก เป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการ มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้บังคับการชั้นยศเป็นพลตำรวจตรี โดยแต่ละ ศูนย์ฝึกอบรม ประกอบด้วย (1) ฝ่ายอำนวยการ (2) ฝ่ายบริการการศึกษา (3) ฝ่ายปกครองและการฝึก (4) กลุ่มงานอาจารย์ ยกเว้นศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด บช.น. เป็นหน่วยงานระดับกองกำกับการ มีหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้กำกับการชั้นยศเป็นพันตำรวจเอก ส่วนศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 9 ไม่มีเนื่องจากศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 9 เดิมได้ถูกตัดไปให้ ศชต. ตั้งแต่เมื่อมีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.)

ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 และในสังกัด ศชต. มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) บริหารและพัฒนาการศึกษา ตามระเบียบแบบแผนและหลักสูตร ตลอดจนปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน
- 2) ผลิตข้าราชการตำรวจชั้นประทวนตามความต้องการของตำรวจภูธรภาค
- 3) ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้างของตำรวจภูธรภาค
- 4) ติดต่อและประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น เพื่อส่งเสริมให้ท้องถิ่น และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวกยุติธรรม และการรักษาความปลอดภัยของประชาชนตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละพื้นที่
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 1 – 8 มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้





**แผนภาพที่ 4 การบริหารศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ตำราวจุทธภาค 1 - 8 และในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.) และในกองบัญชาการตำรวจนครบาล**

ตำราวจุทธภาค 1 - 8 ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติประกาศกำหนด โดยแต่ละกองบัญชาการแบ่งเป็นดังนี้

- 1) กองบังคับการอำนวยการ ประกอบด้วย
  - (1) ฝ่ายอำนวยการ 1
  - (2) ฝ่ายอำนวยการ 2
  - (3) ฝ่ายอำนวยการ 3
  - (4) ฝ่ายอำนวยการ 4
  - (5) ฝ่ายอำนวยการ 5
  - (6) ฝ่ายอำนวยการ 6
  - (7) ฝ่ายอำนวยการ 7
  - (8) ฝ่ายอำนวยการ 8

- 2) กองบังคับการสืบสวนสอบสวน ประกอบด้วย
  - (1) ฝ่ายอำนวยการ
  - (2) กองกำกับการสืบสวน 1
  - (3) กองกำกับการสืบสวน 2
  - (4) กองกำกับการสืบสวน 3
  - (5) กองกำกับการวิเคราะห์ข่าวและเครื่องมือพิเศษ
  - (6) กองกำกับการปฏิบัติการพิเศษ
  - (7) กองกำกับการถวายอารักขาและรักษาความปลอดภัย ให้มีเฉพาะตำรวจภูธรภาค 7
  - (8) กลุ่มงานสอบสวน
- 3) ตำรวจภูธรจังหวัด ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติประกาศกำหนด ประกอบด้วย
  - (1) ฝ่ายอำนวยการ
  - (2) กองกำกับการสืบสวน
  - (3) กลุ่มงานสอบสวน
  - (4) กลุ่มงานจราจร ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติประกาศกำหนด
  - (5) สถานีตำรวจภูธร ตามที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติประกาศกำหนด
- 4) ศูนย์ฝึกอบรม ประกอบด้วย
  - (1) ฝ่ายอำนวยการ
  - (2) ฝ่ายบริการการศึกษา
  - (3) ฝ่ายปกครองและการฝึก
  - (4) กลุ่มงานอาจารย์

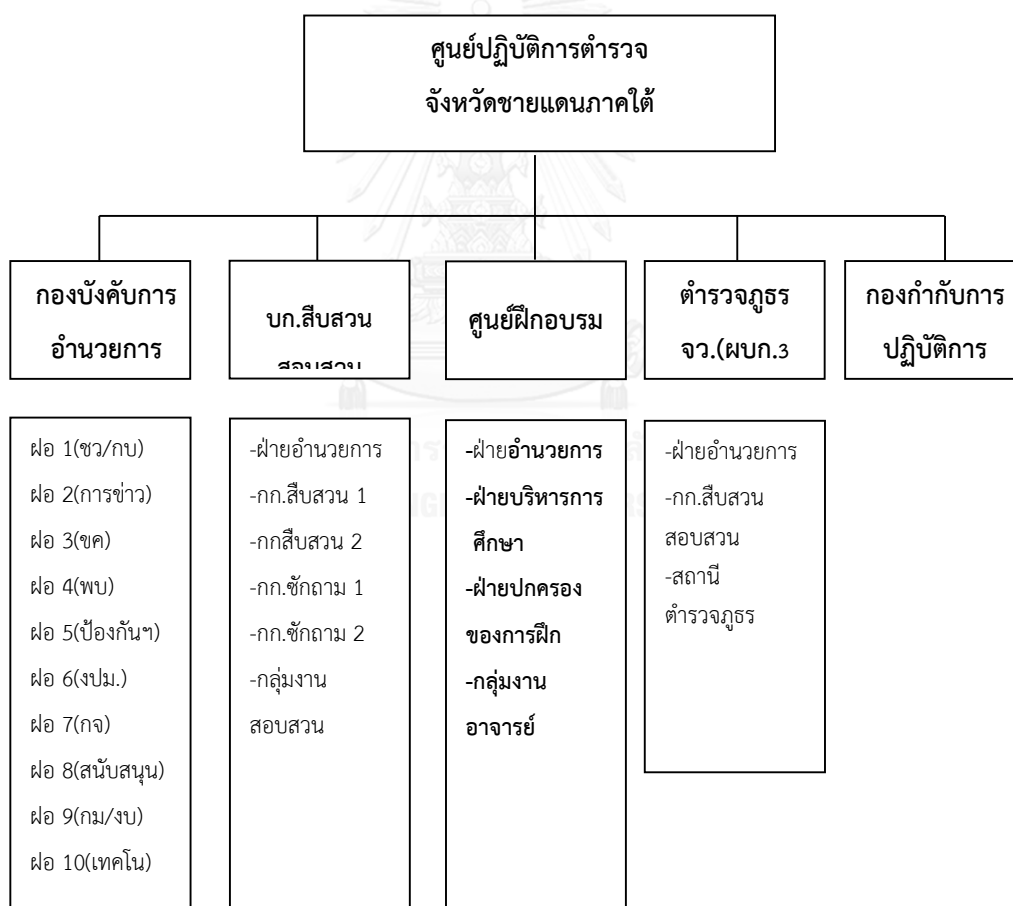
#### 2.2.4 ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) บริหารและพัฒนาการศึกษา ตามระเบียบแบบแผน และหลักสูตร ตลอดจนปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน
- 2) ผลิตข้าราชการตำรวจชั้นประทวนตามความต้องการของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้และหน่วยงานอื่นในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 3) ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้าง

- 4) ติดต่อและประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นเพื่อส่งเสริมให้ท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวกยุติธรรม และการรักษาความปลอดภัยของประชาชน ตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละพื้นที่
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสรรหาบุคคลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งและการสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์ฝึกอบรม ในสังกัด ศชต. มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



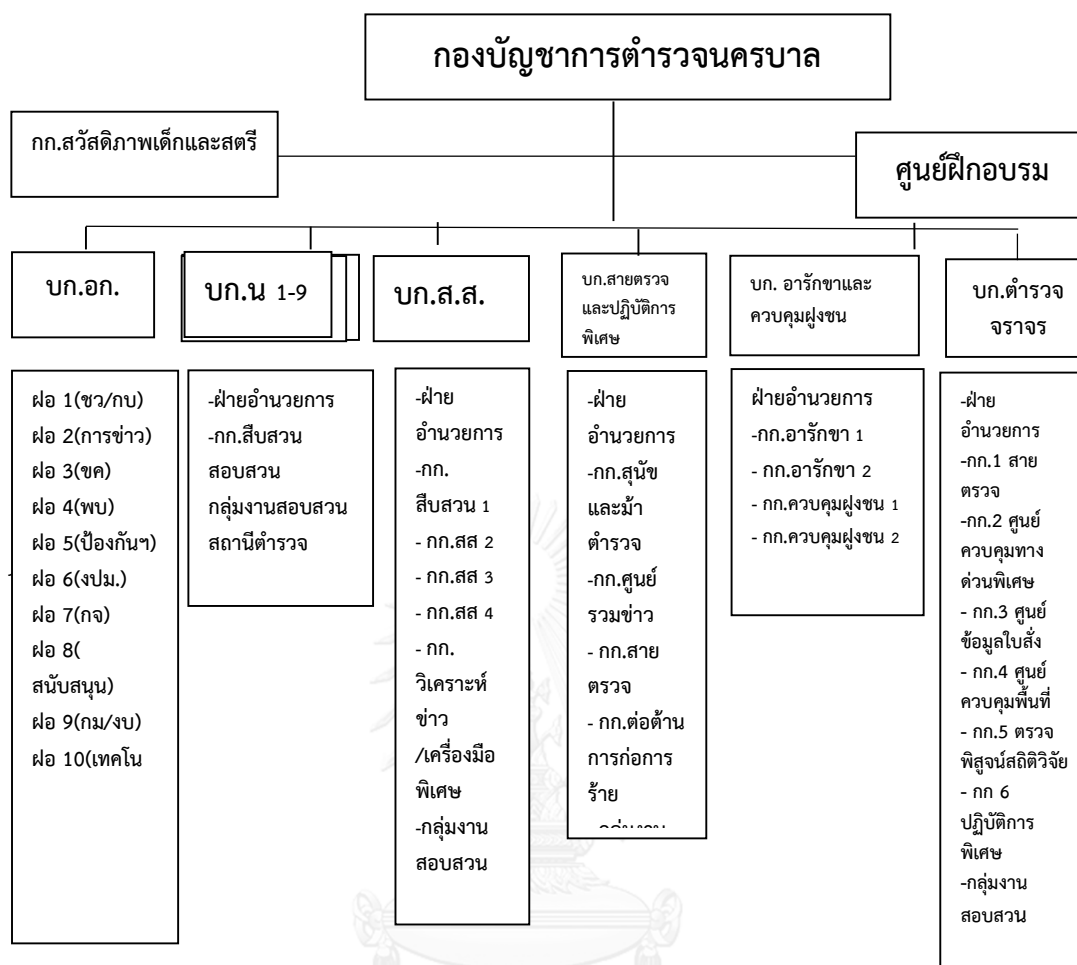
แผนภาพที่ 5 โครงสร้างศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

### 2.2.5 ศูนย์ฝึกอบรม กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ศูนย์ฝึกอบรม กองบัญชาการตำรวจนครบาล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) บริหารและพัฒนาการศึกษา ตามระเบียบแบบแผนและหลักสูตร ตลอดจนปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน
- 2) ผลิตข้าราชการตำรวจชั้นประทวนตามความต้องการของกองบัญชาการตำรวจนครบาล
- 3) ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ และลูกจ้างของกองบัญชาการตำรวจนครบาล
- 4) ติดต่อและประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นเพื่อส่งเสริมให้ท้องถิ่น และชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปราม การกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวก และการรักษาความปลอดภัยของประชาชนตามความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละพื้นที่
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์ฝึกอบรมกองบัญชาการตำรวจนครบาล เป็นศูนย์ฝึกอบรมเพียงหน่วยงานเดียว มีฐานะระดับกองกำกับการ ทำหน้าที่เป็นกองกำกับการที่อำนวยความสะดวกและประสานงาน ด้านฝึกอบรม แต่ไม่สามารถดำเนินการฝึกอบรม กำลังพลในกองบัญชาการตำรวจนครบาล ต้องฝากศูนย์ฝึกอบรมอื่นฝึก โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานกองบัญชาการตำรวจนครบาล

CHULALONGKORN UNIVERSITY

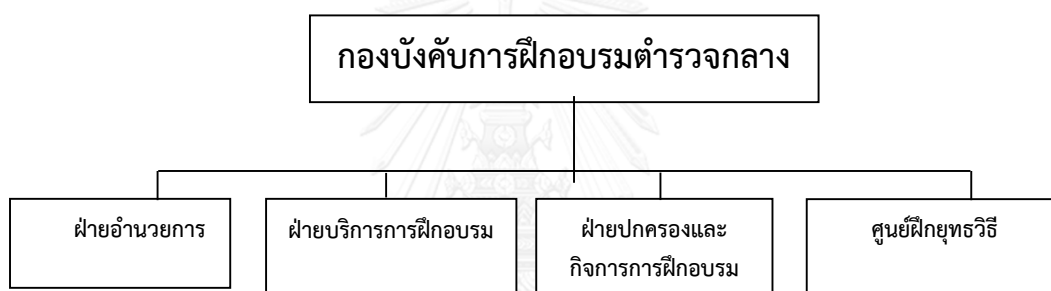
### 2.2.6 กองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการการศึกษา

กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง กองบัญชาการการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตและฝึกอบรมข้าราชการตำรวจชั้นประทวนตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยกเว้นตำรวจภูธรภาค 1 - 9 และศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิจัยและพัฒนาทางวิชาการตำรวจและศาสตร์สาขาอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทางวิชาการและจัดทำมาตรฐานการศึกษาและระบบการเรียนการสอนของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการตำรวจในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 4) ติดต่อและประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อสนับสนุนการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา การรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวก และการรักษาความปลอดภัยของประชาชน
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการการศึกษา มีโครงสร้างดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 7 โครงสร้างกองบังคับการฝึกอบรมกลาง กองบัญชาการการศึกษา

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการพัฒนายุทธศาสตร์

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

#### 2.3.1.1 ความหมายและความสำคัญของคำว่า “ยุทธศาสตร์”

คำว่า “ยุทธศาสตร์ (Strategy)” ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศฝรั่งเศสเป็นครั้งแรกในปี 1776 โดยมาจากภาษาฝรั่งเศส ว่า “Stratageme” ซึ่งมาจากภาษากรีก คือ Strates หมายถึง การนำทัพ หรือ การจัดทำ หรือ กลศึก หรือ อุบาย เพื่อเอาชนะข้าศึกโดยไม่ให้รู้ตัว (จักร ดิงศภัทย์, 2005) และ Karl Von Clausewitz (ภานูมาต สีวะรา, 2548: 21) นักทฤษฎีด้านยุทธศาสตร์แห่งศตวรรษที่ 17 ได้อธิบายถึงยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาสงครามและการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ นอกจากนี้นักวิเคราะห์ด้านการทหารอีกหลายคนต่างก็ใช้หลักการจากตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun Wu Tzu) นักปราชญ์ชาวจีน ซึ่งมีชีวิตในช่วงก่อนคริสตกาล 770-436 ปี (ชรัต อุ่มสัมฤทธิ์, 2550 : 95 - 99) ต่อมาคำว่ายุทธศาสตร์

ได้นำมาใช้ในทางสังคมศาสตร์ว่าคือศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็น ทั้งยามสงบและยามสงครามหลังจากนั้น คำว่ายุทธศาสตร์ได้รับการขยายตัวมีความสำคัญขึ้นเนื่องจากไม่ใช่เฉพาะเรื่องของทหารเพียงอย่างเดียว แต่ไปเกี่ยวข้องกับการเมือง เศรษฐกิจ และจิตวิทยาของสังคม ครั้นต่อมาทางมหาวิทยาลัยได้เริ่มสอนเรื่องของการบริหาร ซึ่งแยกเป็นบริหารรัฐกิจ และบริหารเศรษฐกิจ จึงได้มีการยืมความคิดของคำว่ายุทธศาสตร์นี้ไป แต่เอาไปใช้ในความหมายที่แคบลงไปอีกคือ ใช้ในองค์การที่เล็กลง เช่น บริษัท โรงเรียน ห้างร้าน หรือหน่วยงานราชการ และใช้คำว่า “กลยุทธ์” แทนคำว่า “ยุทธศาสตร์” แต่ภาษาอังกฤษยังคงใช้คำว่า Strategy (เสนาะ ตีเยาว์ , 2543 : 23 และโกวิท วงศ์สุรวัฒน์, 2547)

Hart (Eocles, 1997 : 68 ) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นศิลปะของการใช้และการประยุกต์วิธีการทางทหารเพื่อบรรลุเป้าหมายแห่งนโยบายที่ต้องอาศัยการคำนวณที่แม่นยำ การประสานระหว่างเป้าหมาย (Ends) และเครื่องมือ (Means) ที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละช่วงจนถึงเป้าหมายสุดท้าย

จุลชีพ ชินวรรณโน (2545 : 6) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ในความหมายที่แคบ คือ ยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการใช้กำลังหรือรู้ว่าจะใช้กำลังทางทหารในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้วยการวางแผนการใช้กำลังเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางการเมือง

สุจิต บุญบงการ (2545) ได้ให้ความหมายว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นแบบแผน (Pattern) ที่รวมเอาจุดมุ่งหมายหลักๆ นโยบายและแนวทางการดำเนินงานไว้ด้วยกัน เพื่อช่วยจัดสรรทรัพยากรขององค์กรไปในทางที่มีเอกลักษณ์และเป็นไปได้ โดยคำนึงถึงความเข้มแข็งและจุดอ่อนขององค์กรและการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง

ศุภลักษณ์ สุวรรณวิษ (2541: 22) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์และเป็นศาสตร์หลายสาขาวิชา (สหวิชา) มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และทรัพยากร (เครื่องมือ) ถ้าขาดองค์ประกอบใดไปจะทำให้การประเมินยุทธศาสตร์ขาดความสมบูรณ์ ซึ่ง ซาติ นาวาวิชิต (2545) ได้กล่าวว่า การเมืองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของยุทธศาสตร์ ตามคำนิยามที่ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ศิลป์และศาสตร์ในการพัฒนาและการใช้ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม จิตวิทยา การทหารของชาติ และวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อม ทั้งในยามปกติและยามสงคราม เพื่อสนับสนุนในการดำเนินนโยบายของชาติเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ และอมรเทพ ณ บางช้าง (2545: 53) มีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นทิศทางหรือวิธีการที่ต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบ โดยการศึกษาปัจจัยต่างๆ ในปัจจุบันและการคาดหวังในอนาคต

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึงแนวทางเชิงรุกที่มีวัตถุประสงค์ วิธีการ การ จัดกระทำ และเครื่องมือจะปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.3.1.2 ชนิดของยุทธศาสตร์

มักไม่ค่อยมีคนกล่าวถึง ได้กล่าวถึง นักวิชาการ 2 ท่านที่กล่าวไว้ คือ

วิลเลียม กลูอิค (William Glueck, 1972) ได้แยกประเภทยุทธศาสตร์ไว้เป็น 4 ประเภท ซึ่ง 3 ประเภทแรกนับได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์พื้นฐาน และประเภทที่ 4 เป็นยุทธศาสตร์เชิงผสมของสามประเภท ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) คือการลดหรือถอยโดยยกเลิก แผนทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือ ลด กิจกรรมบางประเภทในงานโครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือ โอนให้เอกชนไปทำในลักษณะ Privatization การทำงานให้เหลือน้อยลง บางครั้งเพื่อยอมจำกัตัวอยู่ใต้อำนาจขององค์กรอื่น

2) ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยการดำเนินงาน เฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือให้เกิด ความมั่นคงนี้ มักจะใช้เมื่อองค์กรมีความพอใจกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการอาจจะ พยายามแก้ไขปัญหาย่อยๆ แก้ไขจุดอ่อนเล็กๆ น้อยๆ ที่มีอยู่ แต่ส่วนมากงานที่ส่วนใหญ่จะทำ เพื่อพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันเอาไว้

3) ยุทธศาสตร์การสร้างเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงาน ด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ ยกระดับเพิ่มเติม นอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือ เพิ่มงาน ยกระดับโครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะ ช่วยให้งาน โครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

4) ยุทธศาสตร์ผสม (Mixed Strategy) โดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้ ยุทธศาสตร์หลาย ๆ แบบผสมกัน เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ(Stability Strategy) โดยการดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษเพียงชนิดเดียว จะไม่ขยายไปทำ แผนงานอื่น

ไวท์ (White, 2004) ได้พัฒนางานของมินท์ซ์เบอร์เกอร์และคณะมาสร้างยุทธศาสตร์ 14 ชนิด คือ

1) ยุทธศาสตร์ที่เป็นการออกแบบ (Strategy as Design) สำคัญนี้ต้องการให้ ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กรและโอกาสในสภาพแวดล้อมนั้น เป็นแนวคิดที่ เชื่อมโยงกับ SWOT และการใช้กรณีศึกษาที่พัฒนาจาก Harvard Business School เป็นการ ออกแบบยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเหมาะสมกับองค์กรเป็นแนวคิดหลักในต้นทศวรรษ 70



2) แนวคิดยุทธศาสตร์ที่เป็นการวางแผน (Planning) เพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายในกรอบเวลาที่ กำหนด เป็นแนวคิดหลักจนถึงกลางศตวรรษที่ 70

3) แนวคิดยุทธศาสตร์ที่เป็นการวางตำแหน่ง (Positioning) เป็นการหาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในภาคส่วนของอุตสาหกรรม ธุรกิจ หรือ สังคม และเน้นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มเป็นแนวคิดหลักในทศวรรษ 80 ซึ่งก็คือรูปแบบ Porter's 5 Forces นั่นเอง

4) แนวคิดยุทธศาสตร์ที่เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) มองว่ายุทธศาสตร์เป็นผลลัพธ์ของผู้นำ หรือผู้วางแผนยุทธศาสตร์ ที่ควบคุมหรือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์แผ่ไปในองค์กร ใช้ความคิดลึกซึ้งและให้ภาพในอนาคต ซึ่งแนวคิดสำนักนี้มีการนำเสนอในการศึกษาการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่นำมา ใช้หรือหายไปบางครั้ง

5) ยุทธศาสตร์ที่เป็นการสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การหรือเครือข่ายสังคม (Organization culture or social web) เป็นแนวคิดยุทธศาสตร์ที่มองว่าเป็นกระบวนการทางสังคม (Social process) และพัฒนาปรับปรุงด้วยธรรมชาติของวัฒนธรรมในองค์กรนั้น แนวคิดนี้มีมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 60 ที่เป็นการท้าทายแนวคิดเศรษฐศาสตร์ของธุรกิจ นำมาพัฒนาขึ้นในปี 1980 ที่ญี่ปุ่น และปัจจุบันก็คือการให้น้ำหนักเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) ที่ได้รับการยอมรับสูงในปัจจุบัน

6) ยุทธศาสตร์ที่เป็นกระบวนการทางการเมือง (Political Process) ผู้มีอำนาจทางการเมืองเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารอำนาจจึงเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นผลจากการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ที่แตกต่างระหว่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จากการสร้างเครือข่าย และการสร้างพันธมิตร

7) ยุทธศาสตร์ที่เป็นการเรียนรู้ (Learning Process) ยุทธศาสตร์เป็นผลที่มาจากกระบวนการค้นพบและการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรก็เป็นนักยุทธศาสตร์ ให้ความคิดเห็นต่อการสร้างยุทธศาสตร์โดยรวม การกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำไปปฏิบัติไม่ได้เสนอแนะอย่างชัดเจน

8) ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องราวของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Episodic or Transformative Process) เกิดการพัฒนายุทธศาสตร์เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นมีแนวคิดหลากหลายในการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์เฉพาะเรื่อง เป็นแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์

9) ยุทธศาสตร์เป็นการแสดงออกถึงจิตวิทยาการเรียนรู้ (Expression of Cognitive Psychology) ศึกษาว่ามีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไรจากมุมมองทางจิตวิทยา เป็นการศึกษาการตีความของปัจเจกชนต่อสภาพภายนอกที่เป็นกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

10) ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการใช้สำนวนหรือภาษา (Rhetoric or a language game) เป็นการศึกษาว่าคนในองค์กรพูดถึงยุทธศาสตร์อย่างไร

11) ยุทธศาสตร์เป็นการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม (Reactive adaptation to environmental circumstances) เป็นการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม การปรับตัวเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จเป็นแนวคิดที่อยู่ในทฤษฎีทางด้านยุทธศาสตร์

12) ยุทธศาสตร์เป็นการแสดงออกถึงปรัชญาทางจรรยาบรรณหรือศีลธรรม (Expression of ethics or as moral philosophy) เป็นการแสดงออกตามธรรมชาติของค่านิยมของนักยุทธศาสตร์ที่ต้องการสร้างความพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่มีจรรยาบรรณ และสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร

13) ยุทธศาสตร์ที่เป็นการประยุกต์ใช้จากความคิดที่เป็นระบบ (Systematic application of rationality) เป็นการใช้นโยบายที่มีเหตุผลในองค์กร ลดการใช้ความคิดที่แตกต่างออกไป

14) ยุทธศาสตร์เป็นการใช้กฎง่ายๆ (Use of simple rules) ยุทธศาสตร์มาจากประสบการณ์และการปฏิบัติและเป็นการนำกฎง่ายๆ มาใช้ ที่ได้ใช้กันมาสม่ำเสมอ นำมาใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน ไม่มีเวลาที่จะใช้กระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ที่ยาวนาน

### 2.3.1.3 การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
- 2) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
- 3) การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
- 4) การออกแบบองค์กร (Organization Design)
- 5) การออกแบบระบบ (System Design)

**ขั้นตอนที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environment Analysis) องค์กรประกอบที่ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร มีดังนี้

1) ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

- 2) วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษาระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยาย หรือเพิ่มหลักสูตร หรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3) วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำแต่ละระดับ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์ หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กร

1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีอะไรบ้าง และจะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ให้ชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 3** การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผน ซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

**ขั้นตอนที่ 4** การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจ และวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

**ขั้นตอนที่ 5** การออกแบบระบบปฏิบัติงาน (Systems Design) เมื่อทราบเป้าหมายการดำเนินงาน และทราบถึงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้น ต้องอาศัยการออกแบบระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- 2.3.1.4 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน** (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) ดังนี้
- ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
  - ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organization Direction) ภารกิจขององค์กรวัตถุประสงค์ขององค์กร
  - ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน ยุทธศาสตร์ระดับงาน/โครงการ ยุทธศาสตร์ระดับกิจกรรม
  - ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร
  - ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล

## 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategic Development)

### 2.3.2.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์

การพัฒนายุทธศาสตร์ช่วยสร้างกรอบในการทำงานกำหนดทิศทาง และช่วยในการตัดสินใจ และตอบคำถามว่า เราจะไปที่ไหนและไปอย่างไร เมื่อชัดเจนแล้วจะทำให้ทางเดินแคบลง และประสบผลสำเร็จ

การพัฒนายุทธศาสตร์ท้าทายให้เราคิดในทิศทางที่แตกต่าง จะไม่มีความมหัศจรรย์ลึกลับเกิดขึ้น ในระหว่างที่กำลังคิด อย่าลืมนะ ยุทธศาสตร์ช่วยให้เรามุ่งมั่นที่วัตถุประสงค์

ACCASA COM (2553: ออนไลน์) ให้ความหมายของการพัฒนายุทธศาสตร์ว่า การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น เพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง เหมาะสมกับสถานการณ์ การพัฒนากลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ จึงเป็นการศึกษาเพื่อให้ธุรกิจหรืองานก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ช่วยให้เรารู้ยุทธศาสตร์ (Know How To) ที่จะสร้างอนาคตและสร้างสรรค์ การพัฒนายุทธศาสตร์ จึงต้องอยู่ระหว่างกำลังดำเนินการ มิใช่เป็นผลสุดท้ายของโครงการ และกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ควรขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ valid ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาสำหรับอนาคต ยิ่งค้นหาลึก ก็จะได้ประโยชน์จากคำถามมากยิ่งขึ้น มีผู้ศึกษาเรื่องนี้และเสนอความเห็นคล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังนี้

Hugh Townsend (2001) กล่าวว่า การพัฒนายุทธศาสตร์อยู่ในขั้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารยุทธศาสตร์ มี 4 ระยะ ได้แก่

### ระยะที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นนี้รวมถึงข้อตกลงในการวางแผนการจัดคนที่เหมาะสม การรวบรวมข้อมูล และสิ่งจำเป็นและการตกลงนำกระบวนการไปใช้

### ระยะที่ 2 การวางแผน

ในระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์จะถูกกำหนดโดยผู้นำและสมาชิกนำข้อมูลของกระบวนการเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการ เป้าหมายวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์

### ระยะที่ 3 การพัฒนาทรัพยากร

เมื่อแผนเสร็จสมบูรณ์ ทรัพยากร อุปกรณ์ในการปฏิบัติก็ต้องพูดถึงในขั้นนี้ รวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่และที่จะต้องจัดหาใหม่ ซึ่งจะต้องปลอดภัยเท่าที่จะจัดหาได้

### ระยะที่ 4 การปฏิบัติการ

ขั้นสุดท้ายของการพัฒนายุทธศาสตร์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและการดำเนินการ ซึ่งเป็นขั้นที่จะแสดงให้เห็นประสิทธิภาพของการพัฒนายุทธศาสตร์ว่าจะสามารถนำสู่การปฏิบัติได้หรือไม่

ในบางกรณี กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ กลายเป็นเป้าหมายมากกว่าวิธีการสู่เป้าหมาย

Kapland และ Norton (2001) ได้นำเสนอการพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการบริหารกลยุทธ์ที่มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคิดวิเคราะห์ และกำหนดกลยุทธ์ 2) การแปลงสื่อสาร ถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เกิดความชัดเจน 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ 4) การติดตามผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และ 5) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จึงเป็นเรื่องของการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

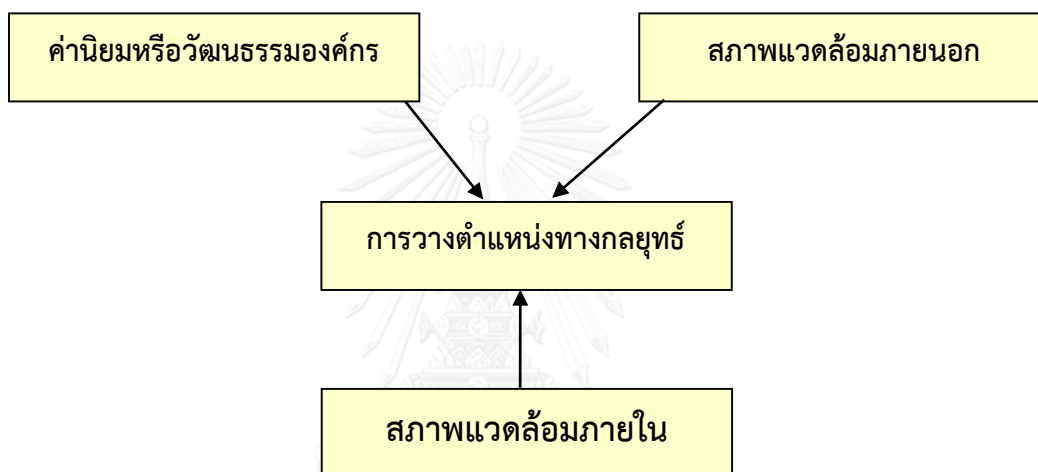
1) การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางกลยุทธ์ เช่น SWOT, 5 – Forces , Blue Ocean Strategy ถือว่าเป็นขั้นการคิดเชิงกลยุทธ์

2) การกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ รวมทั้งค่านิยมต่าง ๆ

3) การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549 : 25 -33) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยอธิบายว่า การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจที่กระทบองค์กร ผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threats) การวิเคราะห์ขั้นนี้ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันหมายถึง โครงสร้างขององค์กรและทรัพยากร เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง (Strength) รวมทั้งการวิเคราะห์ค่านิยม (Weakness) หรือวัฒนธรรมองค์กรเป้าหมายในการวิเคราะห์ คือ การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ ดังแผนภาพที่แสดงต่อไปนี้



แผนภาพที่ 8 กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) หรือการกำหนดแนวทางเพื่อที่จะบรรลุ  
สู่ทิศทางการกลยุทธ์

3) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม (Strategic Implementation) รวมถึง  
การประเมินผลด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 185 – 188) ได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งแยกได้  
เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1) การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม  
ทั้งหมดตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สภาพการแข่งขันต่าง ๆ มีการประมาณการสิ่งที่จะเป็นโอกาส  
และข้อจำกัดพร้อมกัน

2) การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง และอ่อนแอ ของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร

3) การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ศาสตร์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาส และข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ต่อการทำงานของกิจการให้มากที่สุด โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ในขั้นตอนนี้ ต้องอาศัยการคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงด้วย

4) การกำหนดกลยุทธ์หลัก คือ การพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักที่ต้องอาศัยค่านิยมและปรัชญาการบริหารเป็นสำคัญ สิ่งที่ได้มาจะใช้ปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

5) การดำเนินกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้พัฒนา (ขั้นที่ 1 - 4) มาดำเนินการ โดยจะมีการพัฒนาแผนงานต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์

6) การประเมินกลยุทธ์ เป็นการป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้าสมัย การพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้มองเห็นจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา

นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเขียว (2549: 160) ได้เสนอการกำหนดยุทธศาสตร์ มีข้อคำนึง ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์จะต้องเป็นทางนำสู่วัตถุประสงค์หลักของแผนที่ชัดเจน
- 2) องค์กรไปได้อย่างรวดเร็วกว่าทางเลือกอื่นๆ ยุทธศาสตร์ต้องเป็นทางเลือกที่สอดคล้องและรองรับกับสถานะแวดล้อมขององค์กร
- 3) ข้อคำนึงที่สำคัญ ผู้กำหนดต้องแน่ใจว่าได้ทุ่มเทความนึกคิดที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินการที่มี “นัยสำคัญเชิงกลยุทธ์” ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่สถานะและสิ่งที่ดีกว่า และการเปลี่ยนแปลงสู่ภาวะยั่งยืนได้อย่างแท้จริง โดยพยายามชี้แนวทางการพัฒนาจากสถานะใหม่ๆ และแนวคิดใหม่ ๆ มากำหนดยุทธศาสตร์ที่ดีกว่าให้ได้

ในเชิงยุทธศาสตร์ อุทิศ ขาวเขียว (2549) อธิบายว่า เป็นความหมายที่มีผลต่อความก้าวหน้าหรือการพัฒนา เช่น หากองค์กรอยู่นอกกระแส ยุทธศาสตร์ต้องทำให้องค์กรเข้าสู่กระแส โดยอยู่รอดและแข่งขันได้ หากองค์กรอยู่รอดและแข่งขันได้ ยุทธศาสตร์ต้องทำให้องค์กรนำหน้ากระแส หากองค์กรนำหน้ากระแสยุทธศาสตร์ต้องทำให้องค์กรนำหน้าได้อย่างต่อเนื่อง และหากองค์กรอยู่ในภาวะถดถอย ยุทธศาสตร์จะต้องทำให้องค์กรเสียหายน้อยที่สุดและต้องหากระแสใหม่เป็นทางออกที่ดีกว่าแก่องค์กร มิเช่นนั้นไม่ถือว่าเป็นยุทธศาสตร์

จากความจำเป็นและความสำคัญของการพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าว จึงทำให้ปัจจุบันมีการศึกษาและระดมความคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในด้านธุรกิจ การศึกษา การเมือง และการทหาร อันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร

ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยชี้แนะแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางการดำเนินงานในรูปของยุทธศาสตร์และยุทธวิธี (ยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน โครงการเชิงยุทธ์) และแนวทางการปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการหรือแผนงานโครงการที่กำหนดให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ในที่สุด โดยมีคุณลักษณะดังนี้ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549: 21-22)

1) เป้าประสงค์ร่วม ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบส่วนนี้ หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแห่งองค์กร และ/หรือเป็นส่วนการชี้แนะ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางการพัฒนาให้เป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์เป็นสิ่งพึงปรารถนาของการพัฒนา ทั้งนี้ส่วน “พันธกิจ” จะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ได้ องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์กร และองค์กรสามารถติดตามการดำเนินการในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนยุทธศาสตร์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ที่องค์กรต้องเผชิญ และการคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางเลือกดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรสามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนยุทธศาสตร์จะแนะแนวการติดตามประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนที่มีการชี้แนะอย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่น มีอ่อนตัวสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะ โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา



3) การวางแผนยุทธศาสตร์ จะมีบทชี้้นำการแปลงแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผลที่สามารถนำเสนอวิธีการตรวจสอบให้ทราบว่า การดำเนินการและความก้าวหน้า การดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กรเป็นไปตามระบุในแผนหรือไม่ เพราะอะไร และจะต้องปรับแก้ การบริหารจัดการพัฒนาที่มีการชี้ นำอย่างต่อเนื่อง

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546) ศึกษาองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับองค์กรสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นอนาคต (Emphasized on Future) การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการต่อไปข้างหน้า รวมถึงการระดับสรรพกำลังแหล่งทรัพยากรประเภทต่างๆ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งลักษณะการวางแผนงานเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อทำการคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่เป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าหรือสามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกันได้เป็นอย่างดีภายในองค์กรแห่งนั้น

2) การมุ่งเน้นถึงจุดหมายรวมขององค์กร (Emphasized on Objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลได้ตรงตามช่วงระยะเวลาต่างๆหรือเพื่อเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ(Emphasized on Process) มีการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือครบวงจรไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลักมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดและวางแผนยุทธศาสตร์ หรือจัดทำ การออกมาเป็นแผนงานและโครงการ มีการทบทวนและวางยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เป็นไปอย่างเหมาะสมภายหลังผ่านพ้นการปฏิบัติงานแล้ว

4) การมุ่งเน้นในภาพรวมทั่วทั้งองค์การ (Emphasized on Overall Organization) คือ การมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์การ หรือเป็นไปเฉพาะแผนงานหรือโครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นอิทธิพลและผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงครอบคลุมไปทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นก็มีผลต่อเนื่องไประยะเวลาานาน ดังนั้นลักษณะของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา โดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จึงถึงขั้นตอนของการควบคุมและ ทบทวนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

### 2.3.2.3 แนวคิดการพัฒนายุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT Analysis และการกำหนดยุทธศาสตร์จาก TOWS Matrix

แนวคิด SWOT Analysis เป็นเทคนิควิธีในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามแนวความคิดของ Wheelen และ Hunger(2004:109) ที่ได้กล่าวว่า

*“Over the years,SWOT Analysis has proven to be the most enduring analytical technique used in strategic management.”*

โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats – SWOT) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์จุดแข็ง คือ การพิจารณาหาความได้เปรียบอันเป็นจุดเด่น หรือความสามารถที่เหนือกว่าขององค์กร หากเป็นกิจการจะพบว่ากิจการใหญ่ย่อมได้เปรียบในเรื่องของชื่อเสียง ฐานะขององค์กรที่เข้มแข็งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง

2) การวิเคราะห์จุดอ่อน คือ การพิจารณาความเสียเปรียบซึ่งเป็นความสามารถที่ด้อยกว่าคู่แข่งในองค์กรอื่นๆ อาจเป็นปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขให้ได้ หรือลดความเสียเปรียบลงให้ได้ต่ำสุดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

3) การวิเคราะห์โอกาส โอกาสเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

4) การวิเคราะห์อุปสรรค คือ การวิเคราะห์ข้อจำกัด เป็นการพิจารณาว่าสภาพแวดล้อมภายนอกได้สร้างผลกระทบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินองค์กร

การนำเทคนิค TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน จะเป็นการประเมินภายในองค์กร และการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคามเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

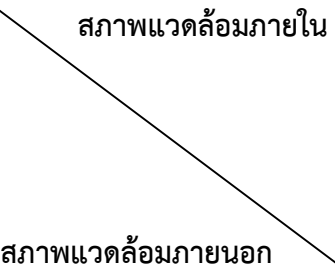
2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับภาวะคุกคาม จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับภาวะคุกคาม ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก ตัวอย่าง กรรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทั้งในและต่างประเทศ

2.2 ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) การนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เป็นจุดแข็งและภาวะคุกคาม มาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกัน องค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคามจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันภาวะคุกคามที่มาจากภายนอกได้

2.3 ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 ยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เป็นจุดอ่อนและภาวะคุกคามมาพิจารณา เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>สภาพแวดล้อมภายใน</b><br><br><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b> | <b>จุดแข็งภายใน(S)</b><br>เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การตลาด การวิจัย และ พัฒนา การดำเนินงานต่าง ๆ | <b>จุดอ่อนภายใน(W)</b><br>เช่น ด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การตลาด การวิจัย และ พัฒนา การดำเนินงานต่าง ๆ |
| <b>โอกาสภายนอก (O)</b><br>เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี                                  | <b>SO</b><br>Maxi – Maxi เป็นยุทธศาสตร์ที่มีศักยภาพต่อการประสบความสำเร็จโดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส    | <b>WO</b><br>Mini – Maxi เป็นยุทธศาสตร์เพื่อเอาชนะจุดอ่อนให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอก                       |
| <b>ภาวะคุกคามหรืออุปสรรค (T) ภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและ เทคโนโลยี</b>                                 | <b>ST</b><br>Maxi – Miniเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งในเชิงป้องกันหรือหลีกเลี่ยงปัญหา                            | <b>WT</b><br>Mini – Mini เป็นยุทธศาสตร์ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม เช่น การลดค่าใช้จ่าย การระดมทุน        |

### แผนภาพที่ 9 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา : Wehrich,H. and Koontz,H.and (2005) THE TOWS MATRIX FOR STRATEGY FORMULATION>ESSENTIALS OF MANAGEMENT.5<sup>th</sup> edition.pp.94.Singapore: McGraw-Hill.

### เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่

รูปแบบของการตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) จะพบในแบบสอบถามในรูปมาตราประมาณค่า โดยให้ระบุข้อมูลในระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น รูปแบบนี้สร้างขึ้นจากแนวคิดของความต้องการจำเป็นตามโมเดล ความแตกต่าง (Discrepancy Model)

การรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่มาจากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance-I)ของข้อความนั้น หรือ “ What Should Be” และมาตรวัดแสดงระดับสัมฤทธิ์ผล

(Degree of Success-D)ที่เป็นอยู่ หรือค่าระดับของ “What is” สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็น มีดังนี้ (สุวิมล ว่องวาณิช,2550)

1) วิธี Mean Difference Method (MDF) เป็นการหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D หรือ วิธี Rank Order of Difference Scores

$$MDF = I - D$$

ข้อดี คือ เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถวิเคราะห์ได้ง่ายโดยไม่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง สามารถวิเคราะห์ด้วยมือและเข้าใจง่าย ข้อเสียคือบางครั้งความต้องการจำเป็นหลายข้อมีคะแนนความแตกต่าง (Difference Score) เท่ากัน ทำให้สามารถตีความว่าเป็นการต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญเท่ากัน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับระดับสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นว่ามากหรือน้อย เช่น อาจมีระดับความคาดหวัง (What Should Be) สูง แต่ผลการวิเคราะห์อาจปรากฏว่าไม่มีความต้องการจำเป็นมาก เพราะมีระดับสภาพที่เป็นจริง (What is) สูงด้วย บางครั้งมีระดับความคาดหวังสูง แต่ระดับสภาพที่เป็นจริงต่ำก็อาจกลายเป็นความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงกว่า

2) วิธี Priority Need Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาจากการใช้ค่าสถิติรูปัดชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้ Lane, Crofton และ Hall สร้างดัชนี Priority Needs Index (PNI) ซึ่งเป็นการดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง (Mean Difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I

$$PNI = (I - D) \times I$$

3) วิธี Priority Needs Index (PNI) แบบปรับปรุง เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม โดย นางลักษณ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช ซึ่งเป็นการหาค่าผลต่างของ (I - D) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่กว้างเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบโดยใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

$$PNI_{\text{modified}} = (I - D) / D$$

4) การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เน้นการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวังและสภาพที่เกิดขึ้นจริง จุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงและต่ำ หรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมในการใช้เป็นจุดตัด (Cut-Off-Score)

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงที่ใช้ในกิจการตามหัวข้อวิจัยในสำนักงานตำรวจแห่งชาติยังไม่ตรวจพบ หากเทียบเคียงกับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วไป อาจขอใช้เทียบเคียง ได้ดังนี้

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์ (2551) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) บุคลากรประจำในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 295 คน จากประชากร 1,472 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 คน จากประชากร 2,000 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ในร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เพื่อตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผล

การปฏิบัติงาน และขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วนดังกล่าวมาจัดเป็นรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ไพโรจน์ ตัวงวิเศษ (2543) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบว่า กลยุทธ์มี 7 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านอาจารย์ 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ 3) กลยุทธ์ด้านปัจจัยและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) กลยุทธ์ด้าน หลักสูตร 5) กลยุทธ์ด้านกระบวนการเรียนการสอน 6) กลยุทธ์ด้านการสร้างความเข้าใจกับอาจารย์ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และ 7) กลยุทธ์ด้านนักศึกษา ซึ่งกลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีที่สำคัญ คือ การเพิ่มการเชิดชูเกียรติและให้รางวัลอาจารย์ทางด้านการสอน การปรับพื้นฐานความรู้นักศึกษา การปฏิรูปการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ให้มีความคล่องตัว การจัดตั้งศูนย์สื่อวัสดุอุปกรณ์และ คอมพิวเตอร์ การจัดหลักสูตรที่หลากหลาย จัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและการสร้างความ ตระหนักในการทำงานเป็นทีม

ทรงพล โสภณ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรบุคคลใน สถาบันราชภัฏ พบว่า ได้พัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์สรรหาและ คัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การ พัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์ เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว

สุพิศรา เศลวัตนะกุล (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษาตามแนวทศพิธราชธรรม พบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ทศพิธราชธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล บริจาค อาชวะ มัทวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิต นักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนว ทศพิธราชธรรมที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือกลยุทธ์หลัก 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักทศพิธราชธรรมเพื่อการบริหารงาน กิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนานิสิตนักศึกษา 2) กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และ 4) กลยุทธ์ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

กรรณิกา ปางลีลาศ (2533) ศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลศรีสุข ผลการศึกษาพบว่า 1. สภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์มีปัญหาในทุกด้านคือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการฝึกอบรม มีปัญหาด้านการจัดการ ด้านการศึกษาดูงาน มีปัญหาเกี่ยวกับการนำความรู้ที่ได้มาไปประยุกต์ใช้ ด้านการประชุมเชิง ปฏิบัติการ มีปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดการและการดำเนินงาน ด้านการสอนงาน มีปัญหาเกี่ยวกับ ความชัดเจนของระบบการฝึกงาน 2. รูปแบบการปฏิบัติที่ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ บริหารส่วนตำบลศรีสุข พบว่าด้านการปฐมนิเทศ มีการกำหนดนโยบายหลักขององค์การ สนับสนุน การปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการฝึกอบรม มีการวางแผน ทำให้สามารถพัฒนา

บุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน ด้านการศึกษาดูงาน มีการวางแผนโครงการดูงานและมุ่งเน้นการศึกษาประสบการณ์การปฏิบัติสู่การปรับแก้ปัญหาขององค์กร ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการร่วมกันทำงานเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนมีส่วนร่วม

3. การสังเคราะห์รูปแบบที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้จากการสังเคราะห์คือ (1) การปฐมนิเทศ มุ่งเน้นนโยบายที่บุคลากรทุกคนก่อนการปฏิบัติงานใหม่ทุกครั้ง (2) การฝึกอบรมเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง หลักสูตรมุ่งเน้นเทคนิควิธีการทำงาน การสื่อสารมนุษยสัมพันธ์และวิชาชีพเฉพาะที่สามารถเชื่อมโยงลงสู่การปฏิบัติจริง มีการวางแผนร่วมกันทุกฝ่าย (3) การศึกษาดูงาน เป็นการกระตุ้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กำหนดกระบวนการศึกษาดูงาน มีการติดตามความเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมการทำงานในองค์กรหลังการศึกษาดูงาน (4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เน้นกิจกรรมที่เพิ่มทักษะการแก้ปัญหาร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อทบทวนบทบาท ผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรือเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานโครงการที่มีลักษณะคล้ายกันได้นำไปเป็นแบบอย่าง โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุมและผลสัมฤทธิ์ของการประชุม (5) การสอนงาน ใช้การสอนงานเป็นรายบุคคลตามความถนัดและเชี่ยวชาญ และการสอนงานเป็นรายกลุ่มเพื่อเป็นแบบอย่างปฏิบัติ

Roberto Luna (2008) ได้ศึกษา รูปแบบของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความตั้งใจลาออก ( A model high performance work practices and turnover intentions ) มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์และ อารมณ์ความรู้สึกบุคลากร โดยเลือกสามวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความตั้งใจลาออกโดยพยายามที่จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทของสื่อกลางของความมุ่งมั่นของบุคลากรและความพึงพอใจความสัมพันธ์นี้ ออกแบบ/วิธีการ/แนวทางการนำเสนอรูปแบบได้ถูกนำมาวิเคราะห์กับกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร 189 คน ระเบียบวิธีการสร้างแบบจำลองโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์เงินเดือนและกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าในงานที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจงานยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเพิ่มคุณค่าในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจงานยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการเสริมความมั่นใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมุ่งมั่นของบุคลากร ความมุ่งมั่นของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความตั้งใจลาออกโดยผ่านทางด้วยความมุ่งมั่นของบุคลากร ข้อจำกัดของการวิจัยคือ การใช้แบบสอบถามรายงานตนเองในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับมาตรการทั้งหมด และอีกประการหนึ่งที่อาจเกิดขึ้นการวัดความกังวลของบางปัจจัยแฝงที่มีเพียงสองตัวแปรการนำเสนอรูปแบบการใช้งานแนะนำวิธีการปฏิบัติเฉพาะที่พัฒนาความพึงพอใจและความมุ่งมั่นเป็นขั้นตอนกลางถึงความมั่นใจ

Anatoliy G. and Jamie (2009) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานแบบรวมพลังการเทียบเคียงและการจูงใจ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตขั้นสูงทางธุรกิจ โดยการเทียบเคียงภายใน ภายนอกและกระบวนการทัศนังทางพฤติกรรมของบุคลากร พบว่า ความพยายามในการเทียบเคียงถูกกีดกันโดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ดังนั้นสรุปว่า ความพยายามในการเทียบเคียง อาจจะเพิ่มขึ้นโดยโปรแกรมการจูงใจพฤติกรรมกับความพยายามในการเทียบชั้นเทียบเคียงเป็นความพยายามครั้ง



แรกซึ่งบูรณาการการเทียบเคียงภายนอก/ภายใน และโปรแกรมการจูงใจพฤติกรรมบุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมพลังอาจจะมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตของบริษัท



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ กลุ่มงานป้องกันปราบปราม และเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาสำหรับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน โดยดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาสำหรับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

#### 3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

##### 1) กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากยุทธศาสตร์ที่ศึกษาวิจัยมีหน่วยหลายหน่วยที่เกี่ยวข้อง จำเป็นต้องเก็บข้อมูลหลายฝ่าย ได้แก่

(1) กองบัญชาการศึกษา ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์การศึกษาของกองบัญชาการศึกษา และของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวม

(2) สำนักงานการศึกษาและประกันคุณภาพ เป็นหน่วยงานสังกัดกองบัญชาการการศึกษา ที่รับผิดชอบในการทำยุทธศาสตร์การศึกษา ของกองบัญชาการการศึกษา และยุทธศาสตร์ระดับกรมหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

(3) กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง สังกัดกองบัญชาการการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาคต่างๆ เป็นหน่วยงานที่ให้การฝึกอบรมตำรวจชั้นประทวนเป็นหลัก

(4) สถานีตำรวจ ทั่วประเทศทั้งสถานีตำรวจนครบาล และสถานีตำรวจภูธร เป็นหน่วยงานที่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม หรือเข้ารับการฝึกอบรมแล้วปฏิบัติหน้าที่อยู่

## 2) ผู้ให้ข้อมูล

(1) ผู้บริหารกองบัญชาการการศึกษา ได้แก่ ผู้บัญชาการกองบัญชาการการศึกษา และรองผู้บัญชาการ กองบัญชาการการศึกษาที่คุมงานสำนักงานการศึกษา และประกันคุณภาพ

(2) ผู้บริหารสำนักงานการศึกษาและประกันคุณภาพ ได้แก่ ผู้บังคับการสำนักงานการศึกษา และประกันคุณภาพ ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาถึงระดับสารวัตร

(3) กลุ่มงานอาจารย์ ผู้ให้การฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรมตั้งแต่ผู้กำกับการลงมาถึงตำรวจชั้นประทวน ของกองบังคับการการฝึกอบรมตำรวจกลาง สังกัดกองบัญชาการการศึกษา และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาคต่างๆ โดยเลือกภาคละ 1 ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจได้ 4 ภาคคือ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 3,5,7 และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้)

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างศูนย์ฝึกอบรมในแต่ละภูมิภาคและสังกัดกองบัญชาการการศึกษา

| หน่วยงาน<br>ในแต่ละภาค     | จำนวนศูนย์ฝึกอบรมต่างๆที่มีอยู่  | กลุ่มตัวอย่าง  |
|----------------------------|--|--|
| ภาคเหนือ                   | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 5 และ<br>ภาค 6  | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 5   |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ      | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 3 และ<br>ภาค 4  | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 3   |
| ภาคกลาง                    | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 1 ภาค 2<br>และ ภาค 7  | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 7   |
| ภาคใต้                     | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาค 8 และ<br>ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจศูนย์<br>ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดน<br>ภาคใต้ | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ<br>ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัด<br>ชายแดนภาคใต้ |
| สังกัดกองบัญชาการ<br>ศึกษา | กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจ<br>กลาง   | กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจ<br>กลาง                                 |

(4) ตำรวจในสถานีตำรวจ เป็นสถานีตำรวจภูธร 1,379 สถานีและสถานีตำรวจนครบาล 88 สถานี ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 1-9 ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยใช้ในการสุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณได้จากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973: 398) ได้ 316 สถานี โดยในแต่ละสถานีเก็บข้อมูลจาก ตำรวจชั้นประทวนในกลุ่มสายงานป้องกันปราบปรามในสถานีตำรวจ 1 คน และผู้บังคับบัญชาระดับต้น (สารวัตร หรือรองสารวัตรในกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม) ของตำรวจชั้นประทวนนั้น 1 คน

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มตัวอย่างสถานีตำรวจภูธร 1,379 สถานี และ สถานีตำรวจนครบาล 88 สถานี ในสังกัดตำรวจภูธรภาค 1-9 ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และกองบัญชาการตำรวจนครบาล

| ลำดับ      | หน่วยงาน                                | จำนวนสถานี<br>ตำรวจ | จำนวนสถานี<br>ที่สุ่มตัวอย่าง |
|------------|---|---------------------|-------------------------------|
| 1          | กองบัญชาการตำรวจนครบาล                  | 88                  | 19                            |
| 2          | ตำรวจภูธรภาค 1                          | 133                 | 29                            |
| 3          | ตำรวจภูธรภาค 2                          | 117                 | 25                            |
| 4          | ตำรวจภูธรภาค 3                          | 236                 | 51                            |
| 5          | ตำรวจภูธรภาค 4                          | 248                 | 53                            |
| 6          | ตำรวจภูธรภาค 5                          | 153                 | 33                            |
| 7          | ตำรวจภูธรภาค 6                          | 147                 | 32                            |
| 8          | ตำรวจภูธรภาค 7                          | 104                 | 22                            |
| 9          | ตำรวจภูธรภาค 8                          | 117                 | 25                            |
| 10         | ตำรวจภูธรภาค 9                          | 79                  | 17                            |
| 11         | ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ | 45                  | 10                            |
| <b>รวม</b> |   | <b>1467</b>         | <b>316</b>                    |

### 3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมและการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE Model (A Model for Human Performance Enhancement) โดยลักษณะให้ผู้ให้ข้อมูลประเมินตามรายชื่อ ประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม คำถามในเครื่องมือ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม โดยใช้คำถามปลายเปิด

(2) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

2.1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

2.2) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้มีความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารการศึกษาหรือองค์กร

2.4) นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรของ โรวินेलลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hamblenton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนี้

$$\text{เมื่อ } \text{IOC} = \frac{\sum R}{N} \text{ แทน } \begin{array}{l} \text{ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง } -1 \text{ ถึง } +1 \\ \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ} \\ \text{จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ} \end{array}$$

2.5) คัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสม และมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้ คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ .80 จำนวน 5 ข้อ และเท่ากับ 1.00 จำนวน 64 ข้อ

2.6) ปรับปรุงภาษาของข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ก่อนนำไปทดลองใช้

### (3) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

3.1) ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือจากบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารกองบัญชาการศึกษาในหน่วยงานที่มีใช้กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 30 คน

3.2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ สำหรับสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.97 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ

0.98 จึงหมายถึงแบบสอบถามฉบับนี้มีความเที่ยงสูงมาก สามารถนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

#### 4) การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

(2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

#### 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึง

(1) ผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 1-9 และ ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชายแดนภาคใต้

(2) ผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรมทั้ง 5 แห่ง กองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง และ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 3, 5, 7 และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์และเดินทางไปประสานด้วยตนเอง

### 3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มงานป้องกันปราบปราม

#### 1) วิธีวิจัย

(1) นำค่าเฉลี่ยจากข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม โดยคำนวณค่าดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี Priority Need Index ) PNI<sub>modified</sub> และจัดลำดับจากมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) โดยใช้สูตร  $PNI_{modified} = (I - D)/D$



I = สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ  
กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

D = สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ  
กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

(2) นำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) โดยเรียงลำดับ  
ความสำคัญตั้งแต่มากไปหาน้อย เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการ  
พัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม เพื่อนำไปกำหนด  
ยุทธศาสตร์หลัก ยุทธศาสตร์รอง และวิธีดำเนินการของยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการ  
พัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

(3) เมื่อหา S-W-O-T แล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ PNI เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความ  
ต้องการจำเป็นแล้วเลือก S-W-O-T ที่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย นำมาเขียนรายงานสภาพแวดล้อม  
ภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน นำมาเขียนรายงานสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและภาวะ  
คุกคาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เขียนรายงานจุดแข็ง โดยเรียงลำดับจุดแข็งที่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย  
ในด้านนั้น เรียงลำดับมากไปหาน้อย

2. เขียนรายงานจุดอ่อน โดยเรียงลำดับจุดอ่อนที่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยใน  
ด้านนั้นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

3. เขียนรายงานโอกาส โดยเรียงลำดับโอกาสที่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย  
ในด้านนั้นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

4. เขียนรายงานภาวะคุกคาม โดยเรียงลำดับภาวะคุกคามที่มีค่าคะแนนสูงกว่า  
ค่าเฉลี่ยในด้านนั้นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

### 3.2.3 พัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี ตำรวจ

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อ  
การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

2) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders)  
ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหารหรือพัฒนาบุคลากร หรือด้านการ  
บริหารการศึกษา ที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตำรวจ  
ชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม เป็นที่ประจักษ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับ  
การจัดการศึกษาทั่วไป จำนวน 14 คน ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดย  
แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักการศึกษาและประกัน  
คุณภาพ จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารศูนย์ฝึกอบรม ของ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภาคศูนย์ฝึกอบรมกลาง ของกองบัญชาการการศึกษา จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานีตำรวจ เป็นระดับผู้กำกับการ รองผู้กำกับการ หรือสารวัตรที่ ทำหน้าที่กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 4 นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน

### 3) วิธีวิจัย

1) จัดทำตาราง SWOT Matrix ในภาพรวม

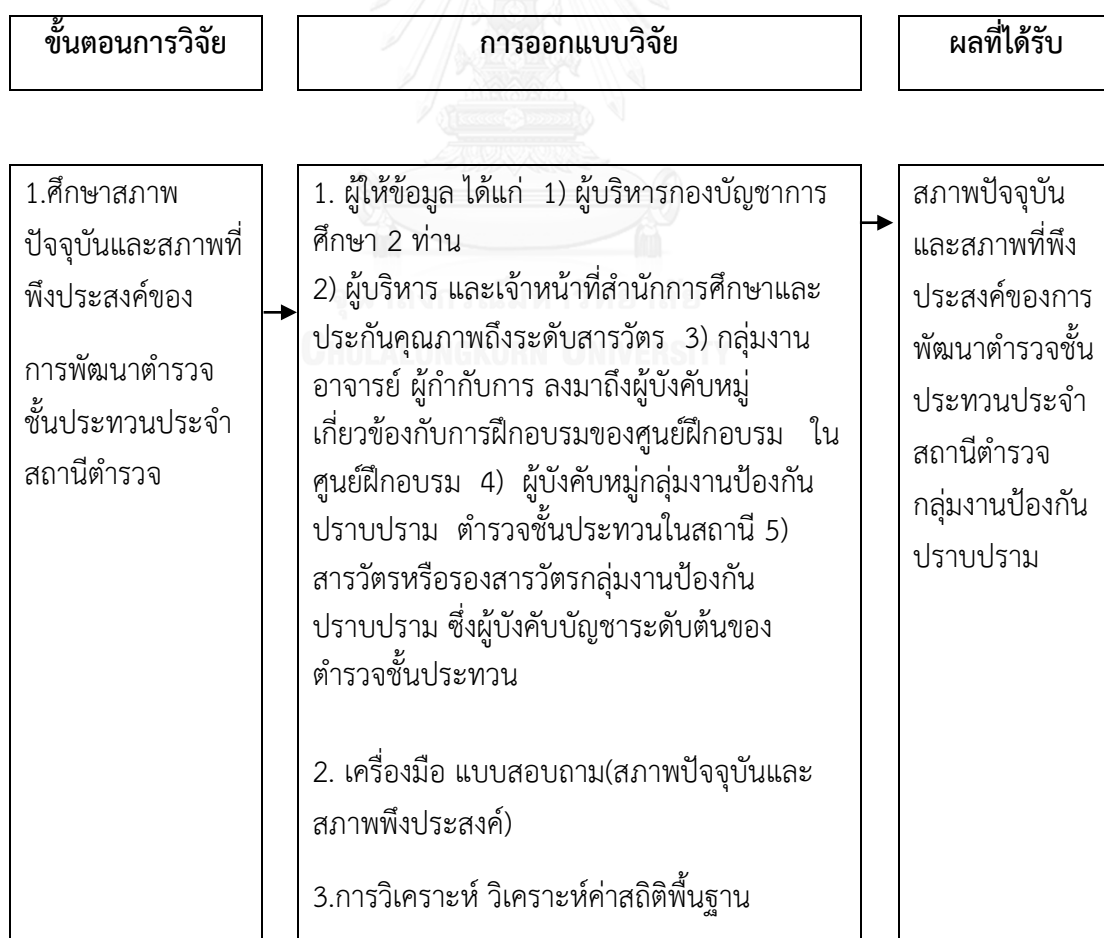
2) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของสภาวะ แวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในของการพัฒนา

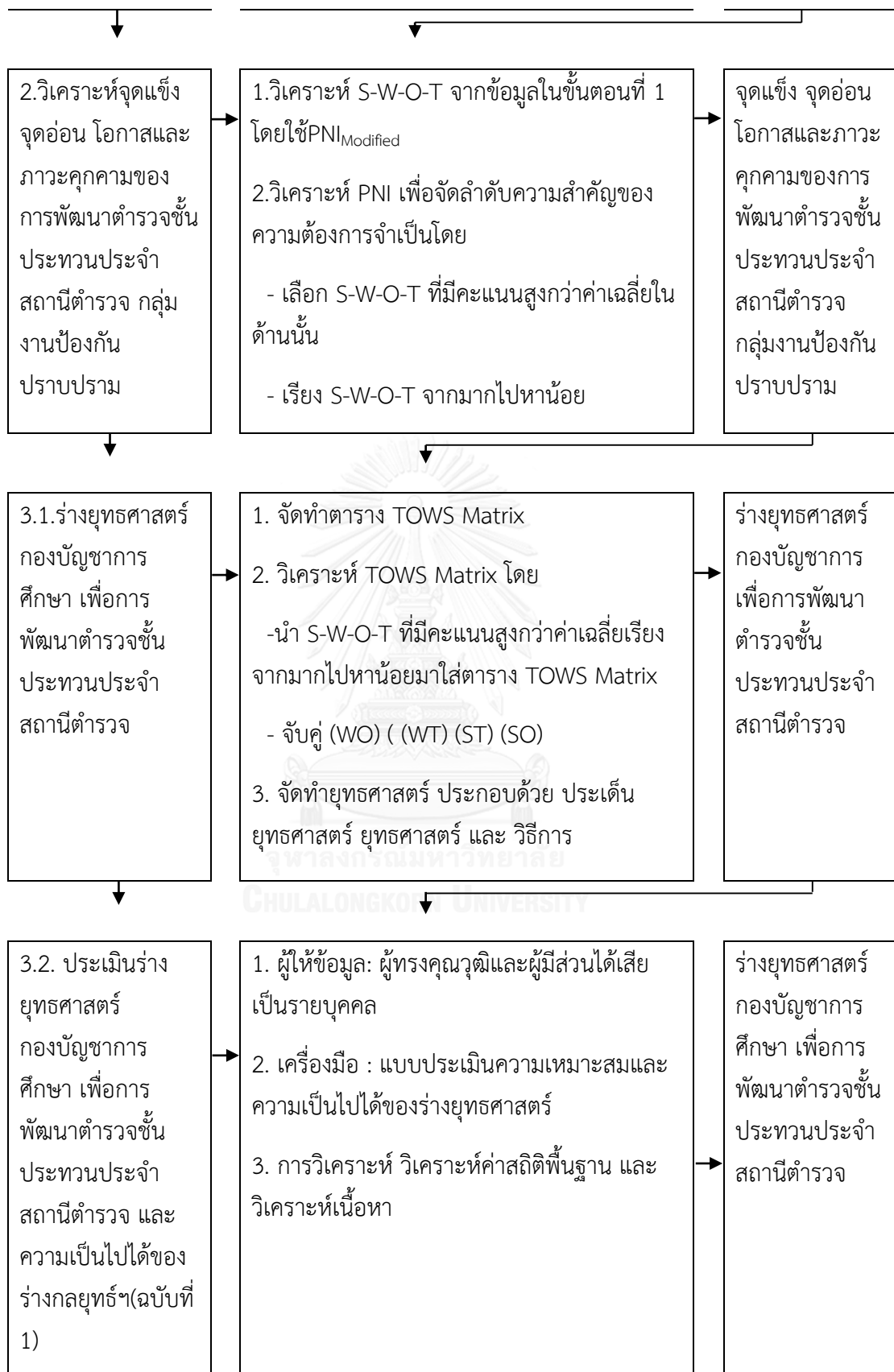
3) นำผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix

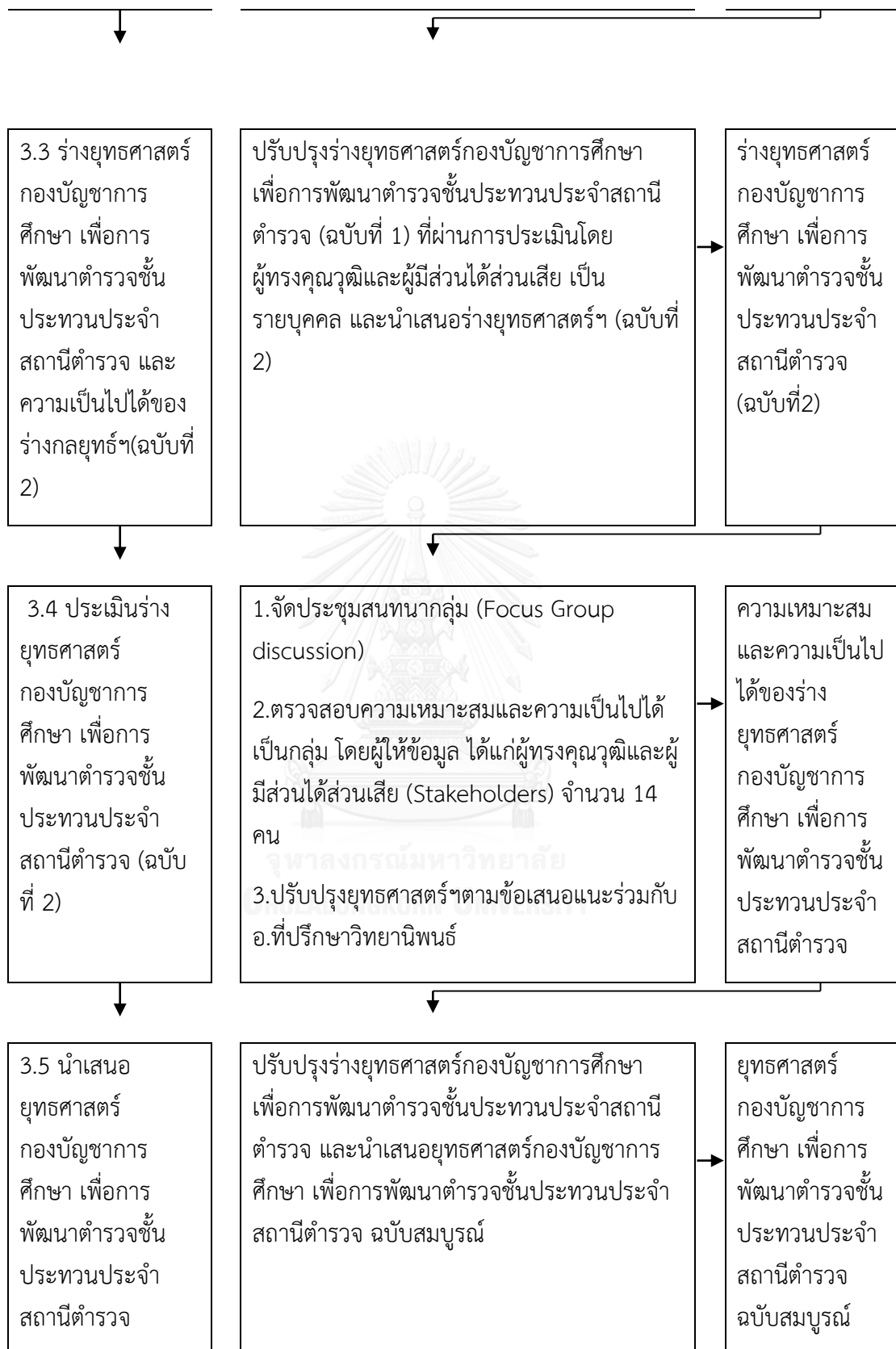
4) กำหนดร่างยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix

5) จัดทำตาราง SWOT Matrix เพื่อกำหนดเป็นร่างยุทธศาสตร์ฯ(เพิ่มเติม)

6. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์ฯ โดยสอบถาม จากผู้ให้ข้อมูล







แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการวิจัย การออกแบบวิจัย ผลที่ได้รับ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ออกแบบการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ สถานีตำรวจ และสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้บริหารกองบัญชาการการศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพถึงระดับสารวัตร จำนวน 32 คน 3) กลุ่มงานอาจารย์ ผู้กำกับฯ ลงมาถึงผู้บังคับหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือสนับสนุนการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ในศูนย์ฝึกอบรมภาคและกองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง กองบัญชาการการศึกษา จำนวน 238 คน 4) ผู้บังคับหมู่กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม ตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ จำนวน 292 คน 5) สารวัตรหรือรองสารวัตรกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้นประทวน จำนวน 292 คน รวมทั้งสิ้น 856 คน ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
- ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
- ตอนที่ 4 ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1
- ตอนที่ 5 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ และปรับปรุงยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับสมบูรณ์ รายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

#### 4.1 ตอนที่ 1 สถานภาพ ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างและผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามหน่วยงาน

| ลำดับ | หน่วยงาน  | กรอบจำนวน<br>บุคลากรที่ส่ง<br>แบบสอบถามไป | จำนวนบุคลากรที่<br>ตอบแบบสอบถาม<br>กลับคืน | ร้อยละ  |
|-------|---|---|--|---------|
| 1     | กองบัญชาการการศึกษา                                     | 2   | 2  | 100     |
| 2     | สำนักการศึกษาและประกัน<br>คุณภาพ                        | 32  | 32   | 100     |
| 3     | กองบังคับการฝึกอบรมกลาง                                 | 66  | 52   | 78.78   |
| 4     | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 3                              | 50  | 40   | 80      |
| 5     | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 5                              | 61  | 41   | 67.21   |
| 6     | ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 7                              | 53  | 51   | 96.22   |
| 7     | ศูนย์ฝึกอบรมศูนย์ปฏิบัติการ<br>ตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ | 60  | 54   | 90      |
| 8     | กองบัญชาการตำรวจนครบาล                                  | 38  | 38   | 100 %   |
| 9     | ตำรวจภูธรภาค 1  | 58  | 54   | 93.10 % |
| 10    | ตำรวจภูธรภาค 2  | 50  | 46   | 92 %    |
| 11    | ตำรวจภูธรภาค 3  | 102                                       | 90   | 84.90 % |
| 12    | ตำรวจภูธรภาค 4  | 106                                       | 94   | 88.67 % |
| 13    | ตำรวจภูธรภาค 5  | 66  | 60   | 90.90 % |
| 14    | ตำรวจภูธรภาค 6  | 64  | 60   | 93.75 % |
| 15    | ตำรวจภูธรภาค 7  | 44  | 44   | 100 %   |
| 16    | ตำรวจภูธรภาค 8  | 50  | 46   | 92 %    |
| 17    | ตำรวจภูธรภาค 9  | 34  | 32   | 94.11%  |
| 18    | ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัด<br>ชายแดนภาคใต้             | 20  | 20   | 100 %   |
|       |   | 956                                       | 856  | 89.43 % |

จากตารางที่ 4.1 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา พบว่าแบบสอบถามที่กลับมาจำนวน 856 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89.43 จากตำรวจภูธรภาค 2 จำนวน 46 ชุด ตำรวจภูธรภาค 3 จำนวน 90ชุด ตำรวจภูธรภาค 4 จำนวน 94 ชุด ตำรวจภูธรภาค 5 จำนวน 60 ชุด ตำรวจภูธรภาค 6 จำนวน 60 ชุด ตำรวจภูธรภาค 7 จำนวน 44 ชุด ตำรวจภูธรภาค จำนวน 46 ชุด ตำรวจภูธรภาค 9 จำนวน 32 ชุด และศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 20ชุด

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกองบัญชาการศึษา กลุ่มงานอาจารย์ ครูฝึก และบุคลากรในสายสนับสนุนการฝึกอบรม ตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ ตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจที่เป็นระดับสารวัตรหรือรองสารวัตรกลุ่มงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้นประทวน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

| ข้อมูลพื้นฐาน                           | จำนวน (คน ) | ร้อยละ |
|---|-------------|--------|
| <b>เพศ</b>                              |             |        |
| ชาย                                     | 770         | 89.95  |
| หญิง                                    | 86          | 10.05  |
| <b>อายุ</b>                             |             |        |
| 19-30 ปี                                | 157         | 18.34  |
| 31-40 ปี                                | 233         | 27.22  |
| 41-50 ปี                                | 212         | 24.77  |
| 51-60 ปี                                | 244         | 28.50  |
| มากกว่า60 ปี                            | 10          | 1.17   |
| <b>วุฒิการศึกษา</b>                     |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญา                           | 240         | 28.04  |
| ปริญญาตรี                               | 481         | 56.19  |
| ปริญญาโท                                | 130         | 15.19  |
| ปริญญาเอก                               | 5           | 0.58   |
| <b>ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน</b> |             |        |
| ไม่เกิน 5 ปี                            | 248         | 28.97  |
| 6-10 ปี                                 | 124         | 14.49  |
| 11-15 ปี                                | 92          | 10.75  |
| 16-20 ปี                                | 136         | 15.89  |
| 21 ปีขึ้นไป                             | 256         | 29.91  |

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 856 คน เป็นชายจำนวน 770 คน คิดเป็นร้อยละ 89.85 เป็นหญิงจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 10.05 มีอายุ 51-60 ปี มากที่สุดจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 รองลงมาคือ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี และน้อยที่สุดคืออายุ 19-30 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 481 คน คิดเป็นร้อยละ 56.19 รองลงมาคือต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และปริญญาเอก ตามลำดับ มีระยะเวลาในการทำงานในปัจจุบันมากที่สุดคือ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 256 คน คิดเป็นร้อยละ 29.91 รองลงมาได้แก่ ไม่เกิน 5 ปี 16-20 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารกองบัญชาการศึกษา และผู้แทนสำนักการศึกษา และ  
ประกันคุณภาพ

| ข้อมูลพื้นฐาน       | จำนวน (คน ) | ร้อยละ |
|---------------------|-------------|--------|
| <b>เพศ</b>          |             |        |
| ชาย                 | 19          | 55.88  |
| หญิง                | 15          | 44.12  |
| <b>อายุ</b>         |             |        |
| 19-30 ปี            | 1           | 2.94   |
| 31-40 ปี            | 10          | 29.41  |
| 41-50 ปี            | 8           | 23.53  |
| 51-60 ปี            | 15          | 44.12  |
| มากกว่า 60 ปี       | 0           | 0      |
| <b>วุฒิการศึกษา</b> |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 0           | 0      |
| ปริญญาตรี           | 10          | 29.41  |
| ปริญญาโท            | 23          | 67.65  |
| ปริญญาเอก           | 1           | 2.94   |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 34 คน เป็นชายจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 55.88 เป็นหญิงจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 44.12 มีอายุ 51.60 ปี มากที่สุดจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 44.12 รองลงมาคือ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.41 อายุ 41-50 ปี และน้อยที่สุดคืออายุ 19-30 ตามลำดับ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 67.65 รองลงมาคือปริญญาตรี และปริญญาเอก ตามลำดับ



ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มงานอาจารย์ ครูฝึก และบุคลากรในสายสนับสนุน

| การฝึกอบรม          |             |        |
|---------------------|-------------|--------|
| ข้อมูลพื้นฐาน       | จำนวน (คน ) | ร้อยละ |
| <b>เพศ</b>          |             |        |
| ชาย                 | 167         | 70.17  |
| หญิง                | 71          | 29.83  |
| <b>อายุ</b>         |             |        |
| 19-30 ปี            | 60          | 25.21  |
| 31-40 ปี            | 71          | 29.83  |
| 41-50 ปี            | 58          | 24.37  |
| 51-60 ปี            | 49          | 20.59  |
| มากกว่า60 ปี        | 0           | 0      |
| <b>วุฒิการศึกษา</b> |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 52          | 21.85  |
| ปริญญาตรี           | 112         | 47.06  |
| ปริญญาโท            | 70          | 29.41  |
| ปริญญาเอก           | 4           | 1.68   |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 238 คน เป็นชาย 167 คน คิดเป็นร้อยละ 70.17 เป็นหญิงจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 29.83 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุดจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 29.83 รองลงมา คือ อายุ 19-30 ปี อายุ 41-50 ปี และอายุ 51-60 ปี ตามลำดับ ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 47.06 รองลงมา คือ ปริญญาโท ต่ำกว่าปริญญา และปริญญาเอก ตามลำดับ

**ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของตำรวจชั้นประทวนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจ**

| ข้อมูลพื้นฐาน       | จำนวน (คน ) | ร้อยละ |
|---------------------|-------------|--------|
| <b>เพศ</b>          |             |        |
| ชาย                 | 292         | 100    |
| หญิง                | 0           | 0      |
| <b>อายุ</b>         |             |        |
| 19-30 ปี            | 56          | 19.18  |
| 31-40 ปี            | 74          | 25.34  |
| 41-50 ปี            | 72          | 24.66  |
| 51-60 ปี            | 82          | 28.08  |
| มากกว่า 60 ปี       | 8           | 2.74   |
| <b>วุฒิการศึกษา</b> |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 132         | 45.20  |
| ปริญญาตรี           | 153         | 52.40  |
| ปริญญาโท            | 7           | 2.40   |
| ปริญญาเอก           | 0           | 0      |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 292 คน เป็นชายจำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 28.08 รองลงมาคือ อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 19-30 ปี และอายุมากกว่า 60 ปี ตามลำดับ มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 52.40 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญา และ ปริญญาโท ตามลำดับ

**ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของตำรวจที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจที่เป็นระดับสารวัตรหรือรองสารวัตรกลุ่มงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้นประทวน**

| ข้อมูลพื้นฐาน       | จำนวน (คน ) | ร้อยละ |
|---------------------|-------------|--------|
| <b>เพศ</b>          |             |        |
| ชาย                 | 292         | 100    |
| หญิง                | 0           | 0      |
| <b>อายุ</b>         |             |        |
| 19-30 ปี            | 40          | 13.70  |
| 31-40 ปี            | 78          | 26.71  |
| 41-50 ปี            | 74          | 25.34  |
| 51-60 ปี            | 98          | 33.56  |
| มากกว่า 60 ปี       | 2           | 0.68   |
| <b>วุฒิการศึกษา</b> |             |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี    | 56          | 19.18  |
| ปริญญาตรี           | 206         | 70.55  |
| ปริญญาโท            | 30          | 10.27  |
| ปริญญาเอก           | 0           | 0      |

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 292 คน เป็นชายจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 33.56 รองลงมาคือ อายุ 31-40 ปี อายุ 41-50 ปี อายุ 19-30 ปี และอายุมากกว่า 60 ปี ตามลำดับ มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 70.55 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญา และปริญญาโท ตามลำดับ

4.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ กลุ่มงานป้องกันปราบปราม

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายใน การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยภาพรวม**

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวน<br>ประจำสถานีตำรวจ | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | PNI<br>modified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-------|-----------------|------------------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |                 |                        |
| 1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                   | 3.46         | 0.86 | ปานกลาง | 4.23              | 0.76 | มาก   | 0.22            | 5                      |
| 2.การวัดผลความสำเร็จ                       | 3.268        | 1.01 | ปานกลาง | 4.10              | 0.83 | มาก   | 0.254           | 3                      |
| 3.ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน               | 3.24         | 0.91 | ปานกลาง | 4.055             | 0.86 | มาก   | 0.25            | 4                      |
| 4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ              | 3.27         | 0.94 | ปานกลาง | 4.14              | 0.82 | มาก   | 0.265           | 1                      |
| 5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร            | 3.39         | 0.95 | ปานกลาง | 4.11              | 0.82 | มาก   | 0.215           | 6                      |
| 6 การรับรู้ของผู้อื่น                      | 3.565        | 0.94 | มาก     | 4.24              | 0.76 | มาก   | 0.19            | 7                      |
| 7 ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี    | 3.352        | 1.10 | ปานกลาง | 4.238             | 0.78 | มาก   | 0.265           | 1                      |
| 8 ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต             | 3.09         | 1.8  | ปานกลาง | 3.555             | 1.26 | มาก   | 0.15            | 8                      |
|  | 3.33         | 1.07 |         | 4.08              | 0.86 |       | 0.23            |                        |

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ =3.33, S.D = 1.07) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}$ = 3.565, S.D =0.94) รองลงมาคือ ด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ =3.46, S.D = 0.86) ต่อมาด้าน

ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}= 3.39, S.D =0.955$ ) ต่อมาด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์อบรมจะต้องมี ( $\bar{x}= 3.352, S.D =1.106$ ) ต่อมาด้านกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ( $\bar{x}= 3.27, S.D =0.945$ ) ต่อมาด้านการวัดผลความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.268, S.D =1.015$ ) ต่อมาด้านที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}= 3.24, S.D =0.91$ ) และด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.09, S.D = 1.87$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}= 4.5159, S.D = .54$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}= 4.24, S.D = 0.767$ ) รองลงมาคือ ด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}= 4.238, S.D = 0.787$ ) ต่อมาด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม. ( $\bar{x}= 4.23, S.D = 0.76$ ) ต่อมาด้านกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ( $\bar{x}= 4.14, S.D = 0.825$ ) ต่อมาด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}= 4.11, S.D = 0.82$ ) ต่อมาด้านการวัดผลความสำเร็จ ( $\bar{x}= 4.10, S.D = 0.837$ ) ต่อมาด้านที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}= 4.055, S.D = 0.867$ ) และ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.555, S.D = 1.26$ )

ส่วนความต้องการจำเป็น พบว่า ด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี ( $PNI_{Modified} =0.265$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 1 เช่นเดียวกับ ด้านกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ( $PNI_{Modified} =0.265$ ) ส่วนด้านการวัดผลความสำเร็จ ( $PNI_{Modified} =0.254$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 3 ด้านที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} =0.25$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 4 ด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ( $PNI_{Modified} =0.22$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 5 ด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $PNI_{Modified} =0.215$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 6 ด้านการรับรู้ของผู้อื่น ( $PNI_{Modified} =0.19$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 7 ด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต ( $PNI_{Modified} =0.15$ ) มีลำดับความสำคัญที่ 8

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี ตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยแจกแจงแต่ละข้อ

| การพัฒนาตำรวจชั้น<br>ประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจ       | สภาพปัจจุบัน |              |                | สภาพที่พึงประสงค์ |              |            | PNI<br>mod<br>ified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|--|--------------|--------------|----------------|-------------------|--------------|------------|---------------------|------------------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D.         | แปลผล          | $\bar{X}$         | S.D.         | แปลผล      |                     |                        |
| <b>1.พันธกิจของศูนย์<br/>ฝึกอบรม</b>                 | <b>3.46</b>  | <b>0.86</b>  | <b>ปานกลาง</b> | <b>4.23</b>       | <b>0.76</b>  | <b>มาก</b> | <b>0.22</b>         | <b>5</b>               |
| 1.1 จัดการบริการ<br>สนับสนุนการฝึกอบรม               | 3.46         | 0.86         | ปานกลาง        | 4.22              | 0.77         | มาก        | 0.22                | 1                      |
| 1.2 ช่วยในการเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพตำรวจทุก<br>คน      | 3.46         | 0.86         | ปานกลาง        | 4.24              | 0.75         | มาก        | 0.22                | 1                      |
| <b>2.การวัดผลความสำเร็จ</b>                          | <b>3.268</b> | <b>1.015</b> | <b>ปานกลาง</b> | <b>4.10</b>       | <b>0.837</b> | <b>มาก</b> | <b>0.25</b>         | <b>3</b>               |
| 2.1 วัดจากจำนวนชั่วโมง<br>การฝึกอบรม                 | 3.41         | 0.87         | ปานกลาง        | 4.06              | 0.78         | มาก        | 0.19                | 11                     |
| 2.2 วัดจากจำนวน<br>บุคลากรที่ผ่านการ<br>ฝึกอบรม      | 3.44         | 0.92         | ปานกลาง        | 4.18              | 0.80         | มาก        | 0.21                | 10                     |
| 2.3 วัดจากจำนวนครั้ง<br>ของการฝึก                    | 3.27         | 0.92         | ปานกลาง        | 3.99              | 0.86         | มาก        | 0.22                | 9                      |
| 2.4 วัดจากจำนวนสื่อที่<br>ผลิตขึ้น                   | 3.11         | 0.93         | ปานกลาง        | 3.96              | 0.91         | มาก        | 0.27                | 4                      |
| 2.5 วัดจากจุดมุ่งหมาย<br>ของการฝึกอบรมที่<br>บรรลุผล | 3.36         | 0.88         | ปานกลาง        | 4.20              | 0.80         | มาก        | 0.25                | 7                      |
| 2.6 วัดจากจำนวนเอกสาร<br>หลักสูตรฝึกอบรม             | 3.13         | 0.93         | ปานกลาง        | 4.00              | 0.84         | มาก        | 0.28                | 3                      |
| 2.7 วัดจากเปลี่ยน<br>พฤติกรรมการทำงาน                | 3.28         | 2.00         | ปานกลาง        | 4.16              | 0.82         | มาก        | 0.27                | 5                      |
| 2.8 วัดจากผลการ<br>ปฏิบัติงาน                        | 3.34         | 0.92         | ปานกลาง        | 4.26              | 0.77         | มาก        | 0.27                | 6                      |

| การพัฒนาตำรวจชั้น<br>ประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจ   | สภาพปัจจุบัน |              |                | สภาพที่พึงประสงค์ |              |            | PNI<br>mod<br>ified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|--|--------------|--------------|----------------|-------------------|--------------|------------|---------------------|------------------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D.         | แปลผล          | $\bar{X}$         | S.D.         | แปลผล      |                     |                        |
| 2.9 วัดจากปัญหาที่ได้<br>แก้ไข   | 3.24         | 0.89         | ปานกลาง        | 4.16              | 0.83         | มาก        | 0.29                | 2                      |
| 2.10 วัดจากการลด<br>ค่าใช้จ่ายขององค์กร  | 3.03         | 1.00         | ปานกลาง        | 3.98              | 0.95         | มาก        | 0.31                | 1                      |
| 2.11 วัดจากประสิทธิผล<br>ของงาน  | 3.34         | 0.91         | ปานกลาง        | 4.15              | 0.85         | มาก        | 0.24                | 8                      |
| <b>3.ที่มาของปัญหาการ<br/>ปฏิบัติงาน</b>   | <b>3.24</b>  | <b>0.91</b>  | <b>ปานกลาง</b> | <b>4.055</b>      | <b>0.867</b> | <b>มาก</b> | <b>0.25</b>         | <b>4</b>               |
| 3.1 ปัญหาถูกนำเข้าสู่<br>ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลา<br>น้อยในการพิจารณาทาง<br>แก้ปัญหา  | 3.34         | 0.90         | ปานกลาง        | 4.02              | 0.896        | มาก        | 0.20                | 2                      |
| 3.2 เป็นปัญหาที่ตำรวจ<br>รับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่าง<br>อิสระ ที่จะทราบปัญหาที่<br>แท้จริงคืออะไร                                  | 3.14         | 0.92         | ปานกลาง        | 4.09              | 0.839        | มาก        | 0.30                | 1                      |
| <b>4.กลุ่มเป้าหมายที่จะ<br/>ให้บริการ</b>  | <b>3.27</b>  | <b>0.945</b> | <b>ปานกลาง</b> | <b>4.14</b>       | <b>0.825</b> | <b>มาก</b> | <b>0.26</b>         | <b>2</b>               |
| 4.1 ทุกคนในองค์กรมีส่วน<br>ถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม<br>ผ่านการพิจารณาหลักสูตร<br>ที่แตกต่างกัน                                    | 3.31         | 0.95         | ปานกลาง        | 4.19              | 0.815        | มาก        | 0.26                | 2                      |
| 4.2 ทุกคนมีส่วนถูกจัด<br>เข้ารับการตาม<br>ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของ<br>แต่ละปัญหาของผลการ<br>ปฏิบัติงาน ไม่จัด<br>ฝึกอบรมแยกกลุ่ม | 3.23         | 0.94         | ปานกลาง        | 4.09              | 0.836        | มาก        | 0.27                | 1                      |

| การพัฒนาตำรวจชั้น<br>ประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจ   | สภาพปัจจุบัน                                |              |              | สภาพที่พึงประสงค์ |              |             | PNI<br>mod<br>ified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|--|---|--------------|--------------|-------------------|--------------|-------------|---------------------|------------------------|
|  | $\bar{X}$                                   | S.D.         | แปลผล        | $\bar{X}$         | S.D.         | แปลผล       |                     |                        |
|  | <b>5.ความสัมพันธ์กับ<br/>เป้าหมายองค์กร</b> | <b>3.39</b>  | <b>0.955</b> | ปานกลาง           | <b>4.11</b>  | <b>0.82</b> |                     |                        |
| 5.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่<br>ให้การสนับสนุนการ<br>ปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มี<br>ต้นทุนหรือใช้งบประมาณ | 3.43  | 0.97         | ปานกลาง      | 4.13              | 0.83         | มาก         | 0.21                | 2                      |
| 5.2 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วน<br>ทำงานเชิงรุก และสร้าง<br>ประสิทธิผลให้แก่องค์กร<br>โดยลดอัตราการลาออก  | 3.35  | 0.94         | ปานกลาง      | 4.09              | 0.81         | มาก         | 0.22                | 1                      |
| <b>6. การรับรู้ของผู้อื่น</b>  | <b>3.565</b>                                | <b>0.94</b>  | มาก          | <b>4.24</b>       | <b>0.767</b> | มาก         | <b>0.19</b>         | <b>7</b>               |
| 6.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่<br>จัดฝึกอบรม  | 3.74  | 0.92         | มาก          | 4.31              | 0.72         | มาก         | 0.15                | 2                      |
| 6.2 ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วย<br>ฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์<br>ปัญหาและแก้ปัญหา                               | 3.39  | 0.96         | ปานกลาง      | 4.17              | 0.81         | มาก         | 0.23                | 1                      |
| <b>7. ทักษะที่บุคลากรใน<br/>ศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี</b>   | <b>3.352</b>                                | <b>1.106</b> | มาก          | <b>4.238</b>      | <b>0.787</b> | มาก         | <b>0.26</b>         | <b>1</b>               |
| 7.1 มีทักษะการจัด<br>ฝึกอบรม   | 3.63  | 0.91         | มาก          | 4.38              | 0.70         | มาก         | 0.21                | 14                     |
| 7.2 มีทักษะสร้างแผนการ<br>สอน  | 3.52  | 0.92         | มาก          | 4.30              | 0.74         | มาก         | 0.22                | 13                     |
| 7.3. มีทักษะการผลิตสื่อ<br>การสอน  | 3.42  | 0.95         | ปานกลาง      | 4.30              | 0.73         | มาก         | 0.25                | 9                      |
| 7.4. มีทักษะเรื่อง<br>งบประมาณ   | 3.30  | 0.99         | ปานกลาง      | 4.26              | 0.80         | มาก         | 0.29                | 4                      |
| 7.5. มีทักษะจัดตาราง<br>อบรม   | 3.44  | 0.97         | ปานกลาง      | 4.30              | 0.75         | มาก         | 0.25                | 10                     |

| การพัฒนาสำรวจชั้น<br>ประทวนประจำสถานี<br>สำรวจ   | สภาพปัจจุบัน |             |         | สภาพที่พึงประสงค์ |             |             | PNI<br>mod<br>ified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|--|--------------|-------------|---------|-------------------|-------------|-------------|---------------------|------------------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D.        | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D.        | แปลผล       |                     |                        |
| 7.6 มีทักษะการ<br>ประสานงาน  | 3.45         | 0.93        | ปานกลาง | 4.27              | 0.30        | มาก         | 0.24                | 11                     |
| 7.7 มีทักษะพัฒนาการ<br>สำรวจ   | 3.39         | 1.57        | ปานกลาง | 4.20              | 0.81        | มาก         | 0.24                | 12                     |
| 7.8 มีทักษะให้คำปรึกษา   | 3.33         | 0.99        | ปานกลาง | 4.20              | 0.81        | มาก         | 0.26                | 8                      |
| 7.9 ประเมินความต้องการ<br>จำเป็น   | 3.23         | 1.01        | ปานกลาง | 4.19              | 0.81        | มาก         | 0.30                | 2                      |
| 7.10.วิเคราะห์ความ<br>ต้องการ  | 3.30         | 2.00        | ปานกลาง | 4.19              | 0.81        | มาก         | 0.27                | 7                      |
| 7.11.มีทักษะการจัดข้อมูล<br>,ออกแบบระบบ  | 3.25         | 0.98        | ปานกลาง | 4.20              | 0.80        | มาก         | 0.29                | 5                      |
| 7.12. มีทักษะวางแผน<br>ระยะยาว   | 3.23         | 0.98        | ปานกลาง | 4.22              | 0.82        | มาก         | 0.31                | 1                      |
| 7.13. มีทักษะวิเคราะห์<br>ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์<br>ประสิทธิภาพ                                      | 3.22         | 1.01        | ปานกลาง | 4.13              | 0.85        | มาก         | 0.28                | 6                      |
| 7.14. มีทักษะประเมินผล<br>และวิจัย หรือสร้าง<br>นวัตกรรม   | 3.23         | 1.28        | ปานกลาง | 4.20              | 0.81        | มาก         | 0.30                | 3                      |
| <b>8. ศักยภาพการอยู่รอด<br/>ในเวลาวิกฤต</b>  | <b>3.09</b>  | <b>1.87</b> | ปานกลาง | <b>3.555</b>      | <b>1.26</b> | มาก         | <b>0.15</b>         | <b>8</b>               |
| 8.1 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วน<br>แรกที่จะถูกยุบไปก่อน<br>เพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่<br>มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ | 3.00         | 1.67        | ปานกลาง | 3.47              | 1.30        | ปาน<br>กลาง | 0.16                | 1                      |
| 8.2 ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูก<br>ยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับ<br>องค์กร โอกาสของการอยู่<br>รอด                  | 3.18         | 2.07        | ปานกลาง | 3.64              | 1.22        | มาก         | 0.14                | 2                      |
|  | <b>3.33</b>  | <b>1.07</b> |         | <b>4.08</b>       | <b>0.86</b> |             | <b>0.23</b>         |                        |



จากตารางที่ 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.33$ , S.D = 1.07) เมื่อพิจารณารายด้าน

ข้อ 1 พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมพบว่ามีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{x}=3.46$ , S.D = 0.86) โดยจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรม และการช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพตำรวจทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ( $\bar{x}=3.46$ , S.D = 0.86)

ข้อ 2 การวัดผลความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{x}=3.268$ , S.D = 1.015) เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ กรณีวัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึก มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.565$ , S.D = 0.94) รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย กรณีวัดจากจำนวนชั่วโมงของการฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.41$ , S.D = 0.87) กรณีวัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุผล ( $\bar{x}=3.36$ , S.D = 0.88) กรณีวัดจากผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.34$ , S.D = 0.92) กรณีวัดจากประสิทธิผลของงาน ( $\bar{x}=3.34$ , S.D = 0.91) กรณีวัดจากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ( $\bar{x}=3.28$ , S.D = 2.00) กรณีวัดจากจำนวนครั้งของการฝึก ( $\bar{x}=3.27$ , S.D = 0.92) กรณีวัดจากปัญหาที่ได้แก้ไข ( $\bar{x}=3.24$ , S.D = 0.89) กรณีวัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.13$ , S.D = 0.93) กรณีวัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น ( $\bar{x}=3.11$ , S.D = 0.93) กรณีวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.03$ , S.D = 1.00)

ข้อ 3 ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ( $\bar{x}=3.24$ , S.D = 0.91) โดย

ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา ( $\bar{x}=3.34$ , S.D = 1.87)

เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร ( $\bar{x}=3.14$ , S.D = 0.92)

ข้อ 4 กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการมีค่าเฉลี่ยปานกลาง( $\bar{x}=3.34$ , S.D = 0.90) โดย

4.1 ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน ( $\bar{x}=3.31$ , S.D = 0.95)

4.2 ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฯตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม ( $\bar{x}=3.23$ , S.D = 0.94)

ข้อ 5 ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรมีค่าเฉลี่ยปานกลาง( $\bar{x}=3.39$ , S.D = 0.955) โดย

5.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ ( $\bar{x}=3.43$ , S.D = 0.97)

5.2 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลด อัตราการลาออก ( $\bar{x}=3.35$ , S.D = 0.94)

ข้อ 6 การรับรู้ของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมาก( $\bar{x}=3.565$ , S.D = 0.94) โดย

6.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.74$ , S.D = 0.92)

6.2 ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา ( $\bar{x}=3.39$ , S.D = 0.96)

ข้อ 7 ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี มีค่าเฉลี่ยมาก( $\bar{x}=3.352$ , S.D = 1.106) ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ มีทักษะการจัดฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.63$ , S.D = 0.91) รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย กรณีมีทักษะสร้างแผนการสอน ( $\bar{x}=3.52$ , S.D = 0.92) กรณีมีทักษะการประสานงาน ( $\bar{x}=3.45$ , S.D = 0.93) กรณีมีทักษะจัดตารางอบรม ( $\bar{x}=3.44$ , S.D = 0.97) กรณีมีทักษะการผลิตสื่อการสอน ( $\bar{x}=3.42$ , S.D = 0.95) กรณีมีทักษะพัฒนาการสำรวจ ( $\bar{x}=3.39$ , S.D = 1.57) กรณีมีทักษะให้คำปรึกษา ( $\bar{x}=3.33$ , S.D = 0.99) กรณีมีทักษะเรื่องงบประมาณ ( $\bar{x}=3.30$ , S.D = 0.99) กรณีวิเคราะห์ความต้องการ ( $\bar{x}=3.30$ , S.D = 2.00) มีทักษะการจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ ( $\bar{x}=3.25$ , S.D = 0.98) กรณี ประเมินความต้องการจำเป็น ( $\bar{x}=3.23$ , S.D = 1.01) กรณีมีทักษะวางแผนระยะยาว ( $\bar{x}=3.23$ , S.D = 0.98) กรณีมีทักษะประเมินผล และวิจัย หรือสร้างนวัตกรรม ( $\bar{x}=3.23$ , S.D = 1.28) และกรณี ทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.22$ , S.D = 1.01)

ข้อ 8 ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤตมีค่าเฉลี่ยปานกลาง( $\bar{x}=3.09$ , S.D = 1.87)

8.1 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้ หรือไม่มีก็ได้ ( $\bar{x}=3.00$ , S.D = 1.67)

8.2 ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด ( $\bar{x}=3.18$ , S.D = 2.07)

สภาพที่พึงประสงค์ของการการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}= 4.08$ , S.D = 0.86) เมื่อพิจารณารายด้าน

ข้อ 1 พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมพบว่ามีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=4.23$ , S.D = 0.76) โดยจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.22$ , S.D = 0.77) และการช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพตำรวจทุกคน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.24$ , S.D = 0.75)

ข้อ 2 การวัดผลความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=4.10$ , S.D = 0.837) เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ วัดจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{x}=4.26$ , S.D = 0.77) รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย กรณีวัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุ ( $\bar{x}=4.20$ , S.D = 0.80) กรณีวัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึก ( $\bar{x}=4.18$ , S.D = 0.80) กรณีวัดจากเปลี่ยนพฤติกรรม ( $\bar{x}=4.16$ , S.D = 0.82) กรณีจากปัญหาที่ได้แก้ไข ( $\bar{x}=4.16$ , S.D = 0.83) กรณีวัดจากประสิทธิผลของงาน ( $\bar{x}=4.15$ , S.D = 0.85) กรณีวัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม ( $\bar{x}=4.06$ , S.D = 0.78) กรณีวัดจากจำนวนเอกสาร ( $\bar{x}=4.00$ , S.D = 0.84) กรณีวัดจากจำนวนครั้งของการฝึก ( $\bar{x}=3.99$ , S.D = 0.86) กรณีวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ( $\bar{x}=3.98$ , S.D = 0.95) และกรณีวัดจากจำนวนสื่อที่ผลิต มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.96$ , S.D = 0.91)

ข้อ 3 ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=4.055$ , S.D = 0.867) โดย

ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา ( $\bar{x}=4.02$ , S.D = 0.896)

เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร ( $\bar{x}=4.09$ , S.D = 0.839)

ข้อ 4 กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการมีค่าเฉลี่ยมาก( $\bar{x}=4.14$ , S.D = 0.825) โดย

4.1 ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน ( $\bar{x}=4.19$ , S.D = 0.815)

4.2 ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฯตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม ( $\bar{x}=4.09$ , S.D = 0.836)

ข้อ 5 ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรมีค่าเฉลี่ยมาก( $\bar{x}=4.11$ , S.D = 0.82) โดย

5.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ ( $\bar{x}=4.13$ , S.D = 0.83)

5.2 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก ( $\bar{x}=4.09$ , S.D = 0.81)

ข้อ 6 การรับรู้ของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=4.24$ , S.D = 0.767) โดย

6.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม ( $\bar{x}=4.31$ , S.D = 0.72)

6.2 ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา ( $\bar{x}=4.17$ , S.D = 0.81)

ข้อ 7 ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี มีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=4.238$ , S.D = 0.787 ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ มีทักษะการจัดฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.38$ , S.D = 0.70) รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย กรณีมีทักษะสร้างแผนการสอน ( $\bar{x}=4.30$ , S.D = 0.70) กรณีมีทักษะการผลิตสื่อการสอน ( $\bar{x}=4.30$ , S.D = 0.73) กรณีมีทักษะจัดตารางอบรม ( $\bar{x}=4.30$ , S.D = 0.75) กรณีมีทักษะการประสานงาน ( $\bar{x}=4.27$ , S.D = 0.30) กรณีมีทักษะเรื่องงบประมาณ ( $\bar{x}=4.26$ , S.D = 0.80) กรณีมีทักษะวางแผนระยะยาว ( $\bar{x}=4.22$ , S.D = 0.82) กรณีมีทักษะพัฒนาการสำรวจ ( $\bar{x}=4.20$ , S.D = 0.81) กรณีมีทักษะให้คำปรึกษา ( $\bar{x}=4.20$ , S.D = 0.81) กรณีมีทักษะการจัดข้อมูลออกแบบระบบ ( $\bar{x}=4.20$ , S.D = 0.80) กรณีมีทักษะประเมินผลและวิจัยหรือสร้างนวัตกรรม ( $\bar{x}=4.20$ , S.D = 0.81) กรณีกรณีประเมินความต้องการจำเป็น ( $\bar{x}=4.19$ , S.D = 0.81) กรณีวิเคราะห์ความต้องการ ( $\bar{x}=4.19$ , S.D = 0.81) และกรณีมีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.13$ , S.D = 0.85)

ข้อ 8 ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤตมีค่าเฉลี่ยมาก ( $\bar{x}=3.555$ , S.D = 1.26)

8.1 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้ หรือไม่มีก็ได้ ( $\bar{x}=3.47$ , S.D = 1.30)

8.2 ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด ( $\bar{x}=3.64$ , S.D = 1.22)

กรณีพิจารณาความต้องการจำเป็นในรายละเอียดแต่ละข้อ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็นของพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.22) เรียงลำดับดังนี้ การจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.22) การช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพฯ ดำรวจทุกคน (PNI<sub>Modified</sub> =0.22)

2. ความต้องการจำเป็นของการวัดผลความสำเร็จ (PNI<sub>Modified</sub> =0.254) เรียงลำดับดังนี้ การวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร (PNI<sub>Modified</sub> =0.31) การวัดจากปัญหาที่ได้แก้ไข (PNI<sub>Modified</sub> =0.29) การวัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.28) การวัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น (PNI<sub>Modified</sub> =0.27) การวัดจากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน (PNI<sub>Modified</sub> =0.27) การวัดจากผลการปฏิบัติงาน (PNI<sub>Modified</sub> =0.27) การวัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุผล (PNI<sub>Modified</sub> =0.25) การวัดจากประสิทธิผลของงาน (PNI<sub>Modified</sub> =0.24) การวัดจากจำนวนครั้งของการฝึก (PNI<sub>Modified</sub> =0.22) การวัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.21) การวัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.19)

3. ความต้องการจำเป็นของที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน (PNI<sub>Modified</sub> =0.25) เรียงลำดับดังนี้ เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร (PNI

Modified =0.30) ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา (PNI<sub>Modified</sub> =0.20)

4. ความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ (PNI<sub>Modified</sub> =0.265) เรียงลำดับดังนี้ ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฯ ตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงานไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม (PNI<sub>Modified</sub> =0.27) ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน (PNI<sub>Modified</sub> =0.26)

5. ความต้องการจำเป็นของความสัมพันธ์กับเป้าหมาย (PNI<sub>Modified</sub> =0.215) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก (PNI<sub>Modified</sub> =0.22) ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ ลาออก (PNI<sub>Modified</sub> =0.21)

6. ความต้องการจำเป็นของการรับรู้ของผู้อื่น (PNI<sub>Modified</sub> =0.19) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา (PNI<sub>Modified</sub> =0.23) ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.15)

7. ความต้องการจำเป็นของทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี (PNI<sub>Modified</sub> =0.265) เรียงลำดับดังนี้ การมีทักษะวางแผนระยะยาว (PNI<sub>Modified</sub> =0.31) การประเมินความต้อการจำเป็น (PNI<sub>Modified</sub> =0.30) การมีทักษะประเมินผล และวิจัย หรือสร้างนวัตกรรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.30) การมีทักษะเรื่องงบประมาณ (PNI<sub>Modified</sub> =0.29) การมีทักษะการจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ (PNI<sub>Modified</sub> =0.29) การมีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพ (PNI<sub>Modified</sub> =0.28) การมีการวิเคราะห์ความต้อการ (PNI<sub>Modified</sub> =0.27) การมีทักษะให้คำปรึกษา (PNI<sub>Modified</sub> =0.26) การมีทักษะการผลิตสื่อการสอน (PNI<sub>Modified</sub> =0.25) การมีทักษะจัดตารางอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.25) การมีทักษะการประสานงาน (PNI<sub>Modified</sub> =0.24) การมีทักษะพัฒนาการสำรวจ (PNI<sub>Modified</sub> =0.24) การมีทักษะสร้างแผนการสอน (PNI<sub>Modified</sub> =0.22) การมีทักษะการจัดฝึกอบรม (PNI<sub>Modified</sub> =0.21)

8. ความต้องการจำเป็นของศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต (PNI<sub>Modified</sub> =0.15) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ (PNI<sub>Modified</sub> =0.16) ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด (PNI<sub>Modified</sub> =0.14)

**สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี  
ตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |       | PNI modified | ลำดับความสำคัญ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|-------|--------------|----------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล |              |                |
| 1.ปัจจัยด้านการเมือง                   | 3.17         | 1.17 | ปานกลาง | 3.79              | 1.07 | มาก   | 0.197        | 3              |
| 2.ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ                   | 3.31         | 0.91 | ปานกลาง | 3.975             | 0.98 | มาก   | 0.197        | 3              |
| 3.ปัจจัยด้านสังคม                      | 3.376        | 1.21 | ปานกลาง | 4.08              | 0.84 | มาก   | 0.211        | 2              |
| 4.ปัจจัยด้านเทคโนโลยี                  | 3.378        | 0.93 | ปานกลาง | 4.20              | 0.85 | มาก   | 0.245        | 1              |
|  | 3.31         | 1.05 |         | 4.01              | 0.93 |       | 0.212        |                |

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ =3.31, S.D = 1.05) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}$ = 3.378, S.D=0.93) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ =3.376, S.D = 1.21) ต่อมาปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x}$ = 3.31, S.D =0.91) ปัจจัยด้านการเมืองมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}$ = 3.17, S.D =1.17)

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$ =4.01, S.D = 0.93) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}$ = 4.20, S.D =0.85) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ =4.08, S.D = 0.84) ต่อมาปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ( $\bar{x}$ = 3.975, S.D =0.98) ปัจจัยด้านการเมืองมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}$ = 3.79, S.D =1.07)

**ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละด้าน**

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ | สภาพปัจจุบัน |      |         | สภาพที่พึงประสงค์ |      |         | PNI modified | ลำดับความสำคัญ |
|--|--------------|------|---------|-------------------|------|---------|--------------|----------------|
|  | $\bar{X}$    | S.D. | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D. | แปลผล   |              |                |
| 1.ปัจจัยด้านการเมือง                   | 3.174        | 1.17 | ปานกลาง | 3.173             | 1.07 | ปานกลาง | 0.197        | 3              |
| 1.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม     | 3.24         | 0.98 | ปานกลาง | 3.73              | 1.13 | มาก     | 0.15         | 5              |
| 1.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ           | 3.18         | 0.96 | ปานกลาง | 3.78              | 1.07 | มาก     | 0.19         | 3              |

| การพัฒนาสำรวจ<br>ชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ                      | สภาพปัจจุบัน |             |         | สภาพที่พึงประสงค์ |             |       | PNI<br>modified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|---|--------------|-------------|---------|-------------------|-------------|-------|-----------------|------------------------|
|   | $\bar{X}$    | S.D.        | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D.        | แปลผล |                 |                        |
| 1.3 เอื้อต่อที่มาของ<br>การค้นหาหลักสูตร<br>ฝึกอบรม                 | 3.19         | 1.61        | ปานกลาง | 3.79              | 1.06        | มาก   | 0.19            | 3                      |
| 1.4 เอื้อต่อผู้รับการ<br>ฝึกอบรม                                    | 3.25         | 2.02        | ปานกลาง | 3.79              | 1.10        | มาก   | 0.17            | 4                      |
| 1.5.เอื้อต่อ<br>ความสัมพันธ์กับ<br>เป้าหมายองค์กร                   | 3.12         | 0.91        | ปานกลาง | 3.76              | 1.07        | มาก   | 0.21            | 2                      |
| 1.6 เอื้อต่อการรับรู้<br>ความเข้าใจของผู้อื่น<br>ต่อศูนย์ฝึกอบรม    | 3.13         | 0.90        | ปานกลาง | 3.84              | 1.05        | มาก   | 0.23            | 1                      |
| 1.7 เอื้อต่อทักษะ<br>ความสามารถของ<br>บุคลากรในศูนย์<br>ฝึกอบรม     | 3.13         | 0.98        | ปานกลาง | 3.85              | 1.04        | มาก   | 0.23            | 1                      |
| 1.8.เอื้อต่อศักยภาพ<br>การอยู่รอดของศูนย์<br>ฝึกอบรมในเวลา<br>วิกฤต | 3.15         | 1.00        | ปานกลาง | 3.81              | 1.07        | มาก   | 0.21            | 2                      |
| <b>2.ปัจจัยด้าน<br/>เศรษฐกิจ</b>                                    | <b>3.31</b>  | <b>0.91</b> | ปานกลาง | <b>3.975</b>      | <b>1.98</b> | มาก   | <b>0.197</b>    | <b>3</b>               |
| 2.1 เอื้อต่อพันธกิจ<br>ของศูนย์ฝึกอบรม                              | 3.34         | 0.89        | ปานกลาง | 4.01              | 0.94        | มาก   | 0.20            | 2                      |
| 2.2 เอื้อต่อการวัด<br>ความสำเร็จ                                    | 3.31         | 0.93        | ปานกลาง | 3.98              | 0.97        | มาก   | 0.20            | 2                      |
| 2.3 เอื้อต่อที่มาของ<br>การค้นหาหลักสูตร<br>ฝึกอบรม                 | 3.31         | 0.90        | ปานกลาง | 3.94              | 0.98        | มาก   | 0.19            | 3                      |
| 2.4 เอื้อต่อผู้รับการ<br>ฝึกอบรม                                    | 3.34         | 0.94        | ปานกลาง | 3.94              | 0.97        | มาก   | 0.18            | 4                      |
| 2.5.เอื้อต่อ<br>ความสัมพันธ์กับ<br>เป้าหมายองค์กร                   | 3.28         | 0.91        | ปานกลาง | 3.96              | 0.97        | มาก   | 0.20            | 2                      |
| 2.6 เอื้อต่อการรับรู้<br>ความเข้าใจของผู้อื่น<br>ต่อศูนย์ฝึกอบรม    | 3.29         | 0.90        | ปานกลาง | 3.99              | 1.00        | มาก   | 0.21            | 1                      |

| การพัฒนาสำรวจ<br>ชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ                      | สภาพปัจจุบัน |             |         | สภาพที่พึงประสงค์ |             |       | PNI<br>modified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|---|--------------|-------------|---------|-------------------|-------------|-------|-----------------|------------------------|
|   | $\bar{X}$    | S.D.        | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D.        | แปลผล |                 |                        |
| 2.7.เอื้อต่อทักษะ<br>ความสามารถของ<br>บุคลากรในศูนย์<br>ฝึกอบรม     | 3.32         | 0.88        | ปานกลาง | 4.00              | 0.98        | มาก   | 0.20            | 2                      |
| 2.8.เอื้อต่อศักยภาพ<br>การอยู่รอดของศูนย์<br>ฝึกอบรมในเวลา<br>วิกฤต | 3.32         | 0.93        | ปานกลาง | 3.98              | 1.02        | มาก   | 0.20            | 2                      |
| <b>3.ปัจจัยด้านสังคม</b>  | <b>3.376</b> | <b>1.21</b> | ปานกลาง | <b>4.08</b>       | <b>0.84</b> | มาก   | <b>0.211</b>    | <b>2</b>               |
| 3.1.เอื้อต่อพันธกิจ<br>ของศูนย์ฝึกอบรม                              | 3.45         | 0.92        | ปานกลาง | 4.13              | 0.82        | มาก   | 0.20            | 4                      |
| 3.2.เอื้อต่อการวัด<br>ความสำเร็จ                                    | 3.37         | 0.91        | ปานกลาง | 4.07              | 0.83        | มาก   | 0.21            | 3                      |
| 3.3.เอื้อต่อที่มาของ<br>การค้นหาหลักสูตร<br>ฝึกอบรม                 | 3.35         | 0.92        | ปานกลาง | 4.08              | 0.85        | มาก   | 0.22            | 2                      |
| 3.4.เอื้อต่อผู้รับการ<br>ฝึกอบรม                                    | 3.43         | 1.60        | ปานกลาง | 4.07              | 0.85        | มาก   | 0.19            | 5                      |
| 3.5.เอื้อต่อ<br>ความสัมพันธ์กับ<br>เป้าหมายองค์กร                   | 3.44         | 2.56        | ปานกลาง | 4.09              | 0.82        | มาก   | 0.19            | 5                      |
| 3.6.เอื้อต่อการรับรู้<br>ความเข้าใจของผู้อื่น<br>ต่อศูนย์ฝึกอบรม    | 3.36         | 0.91        | ปานกลาง | 4.09              | 0.83        | มาก   | 0.22            | 2                      |
| 3.7.เอื้อต่อทักษะ<br>ความสามารถของ<br>บุคลากรในศูนย์<br>ฝึกอบรม     | 3.31         | 0.91        | ปานกลาง | 4.08              | 0.83        | มาก   | 0.23            | 1                      |
| 3.8.เอื้อต่อศักยภาพ<br>การอยู่รอดของศูนย์<br>ฝึกอบรมในเวลา<br>วิกฤต | 3.30         | 0.96        | ปานกลาง | 4.05              | 0.91        | มาก   | 0.23            | 1                      |
| <b>4.ปัจจัยด้าน<br/>เทคโนโลยี</b>                                   | <b>3.378</b> | <b>0.93</b> | ปานกลาง | <b>4.20</b>       | <b>0.85</b> | มาก   | <b>0.245</b>    | <b>1</b>               |
| 4.1.เอื้อต่อพันธกิจ<br>ของศูนย์ฝึกอบรม                              | 3.46         | 0.91        | ปานกลาง | 3.23              | 0.73        | มาก   | 0.22            | 5                      |
| 4.2.เอื้อต่อการวัด<br>ความสำเร็จ                                    | 3.37         | 0.91        | ปานกลาง | 4.29              | 1.40        | มาก   | 0.27            | 1                      |



| การพัฒนาสำรวจ<br>ชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ                      | สภาพปัจจุบัน |             |         | สภาพที่พึงประสงค์ |             |       | PNI<br>modified | ลำดับ<br>ความ<br>สำคัญ |
|---|--------------|-------------|---------|-------------------|-------------|-------|-----------------|------------------------|
|   | $\bar{X}$    | S.D.        | แปลผล   | $\bar{X}$         | S.D.        | แปลผล |                 |                        |
| 4.3 เอื้อต่อที่มาของ<br>การค้นหาหลักสูตร<br>ฝึกอบรม                 | 3.38         | 0.90        | ปานกลาง | 4.18              | 0.78        | มาก   | 0.24            | 4                      |
| 4.4 เอื้อต่อผู้รับการ<br>ฝึกอบรม                                    | 3.39         | 0.93        | ปานกลาง | 4.21              | 0.76        | มาก   | 0.24            | 4                      |
| 4.5.เอื้อต่อ<br>ความสัมพันธ์กับ<br>เป้าหมายองค์กร                   | 3.36         | 0.92        | ปานกลาง | 4.16              | 0.79        | มาก   | 0.24            | 4                      |
| 4.6 เอื้อต่อการรับรู้<br>ความเข้าใจของผู้อื่น<br>ต่อศูนย์ฝึกอบรม    | 3.37         | 0.95        | ปานกลาง | 4.20              | 0.76        | มาก   | 0.25            | 3                      |
| 4.7 เอื้อต่อทักษะ<br>ความสามารถของ<br>บุคลากรในศูนย์<br>ฝึกอบรม     | 3.40         | 0.93        | ปานกลาง | 4.20              | 0.76        | มาก   | 0.24            | 4                      |
| 4.8.เอื้อต่อศักยภาพ<br>การอยู่รอดของศูนย์<br>ฝึกอบรมในเวลา<br>วิกฤต | 3.30         | 0.98        | ปานกลาง | 4.16              | 0.83        | มาก   | 0.26            | 2                      |
|   | <b>3.31</b>  | <b>1.05</b> |         | <b>4.01</b>       | <b>0.93</b> |       | <b>0.212</b>    |                        |

จากตารางที่ 13 พบว่า **สภาพปัจจุบัน**ของการการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแยกตามหัวข้อ

ด้านปัจจัยทางการเมืองมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =3.17, S.D =1.17) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}$ =3.25, S.D =2.02) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{X}$ =3.24, S.D = 0.98) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{X}$  = 3.19, S.D =1.61) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{X}$ = 3.18, S.D =0.96) กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ( $\bar{X}$ = 3.15, S.D =1.00) กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{X}$ = 3.13, S.D =0.98) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{X}$ = 3.13, S.D =0.90) และกรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{X}$ =3.12, S.D = 0.91)

ด้านปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.31$ , S.D =0.91) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อผู้รับบริการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.34$ , S.D =0.94) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.34$ , S.D = 0.89) กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ( $\bar{x}=3.32$ , S.D =0.93) กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.32$ , S.D =0.88) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.31$ , S.D =0.93) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.31$ , S.D =0.90) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.29$ , S.D =0.90) และ กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.28$ , S.D = 0.91)

ด้านปัจจัยด้านสังคมมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.376$ , S.D =1.21) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.45$ , S.D =0.92) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}=3.44$ , S.D =2.56) กรณีเอื้อต่อผู้รับบริการฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.43$ , S.D =1.60) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.37$ , S.D =0.91) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.36$ , S.D =0.91) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.35$ , S.D =0.92) กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.31$ , S.D =0.91) และ กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}= 3.30$ , S.D =0.96)

ด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.378$ , S.D =0.93) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.46$ , S.D =0.91) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.40$ , S.D =0.93) กรณีเอื้อต่อผู้รับบริการฝึกอบรม ( $\bar{x}=3.39$ , S.D =0.93) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.38$ , S.D =0.90) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.37$ , S.D =0.95) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.37$ , S.D =0.91) กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}=3.36$ , S.D =0.92) และกรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}= 3.30$ , S.D =0.98)

**สภาพที่พึงประสงค์ของการการพัฒนาดำรงจั่นประทวนประจำสถานีตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแยกตามหัวข้อ**

ด้านปัจจัยทางการเมืองมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.79$ , S.D =1.07) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=3.85$ , S.D =1.04) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่

กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.84, S.D =1.05$ ) กรณีเอื้อต่อ ศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ( $\bar{x}= 3.81, S.D =1.07$ ) กรณีเอื้อต่อผู้รับการ ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.79, S.D =1.10$ ) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.79, S.D =1.06$ ) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.78, S.D =1.07$ ) กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมาย องค์กร ( $\bar{x}=3.76, S.D =1.07$ ) กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำ ที่สุด ( $\bar{x}= 3.73, S.D =1.13$ )

ด้านปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.975, S.D =1.98$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.01, S.D =0.94$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถ ของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.00, S.D =0.98$ ) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อ ศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.99, S.D =1.00$ ) กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ( $\bar{x}= 3.98, S.D =1.02$ ) กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ ( $\bar{x}= 3.98, S.D =0.97$ ) กรณีเอื้อต่อ ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}=3.96, S.D =0.97$ ) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตร ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 3.94, S.D =0.98$ ) กรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}= 3.94, S.D =0.97$ )

ด้านปัจจัยด้านสังคมมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.08, S.D =0.84$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มี ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.13, S.D =0.82$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.09, S.D =0.83$ ) กรณีเอื้อต่อ ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}=4.09, S.D =0.82$ ) กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตร ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.08, S.D =0.85$ ) กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.08, S.D =0.83$ ) กรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.07, S.D =0.85$ ) ) กรณีเอื้อต่อการวัด ความสำเร็จ ( $\bar{x}= 4.07, S.D =0.83$ ) กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}= 4.05, S.D =0.91$ )

ด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีหัวข้อย่อย 8 หัวข้อ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.20, S.D =0.85$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูง ที่สุด ( $\bar{x}=4.29, S.D =1.40$ ) เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.21, S.D =0.76$ ) กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.20, S.D =0.76$ ) กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.20, S.D =0.76$ ) กรณี เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ( $\bar{x}= 4.18, S.D =0.78$ ) กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอด ของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}= 4.16, S.D =0.83$ ) กรณีเอื้อต่อ

ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ( $\bar{x}=4.16$ ,  $S.D =0.79$ ) กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำสุด ( $\bar{x}=3.23$ ,  $S.D =0.73$ )

4.3 ตอนที่ 3 ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหาความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ โดยใช้สถิติค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

เมื่อนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม มาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ดังนี้

$$[(0.265 - 0.15) \div 2 = 0.057]$$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.208 - 0.265

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.15 - 0.207

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจคือ (0.23) และกำหนดให้ค่าความจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  (0.207) เป็นจุดแข็ง และค่าความจำเป็นที่สูงกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  (0.208) เป็นจุดอ่อน

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 14 จุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี<br>ตำรวจ | ความต้องการจำเป็น |               | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |
|--|-------------------|---------------|-----------------------------|
|  | PNI Modified      | ผลการจัดกลุ่ม |                             |
| 1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                   | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 2.การวัดผลความสำเร็จ                       | 0.254             | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 3.ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน               | 0.25              | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ              | 0.265             | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร            | 0.215             | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 6 การรับรู้ของผู้อื่น                      | 0.19              | ต่ำ           | จุดแข็ง                     |
| 7 ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี    | 0.265             | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 8 ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต             | 0.15              | ต่ำ           | จุดแข็ง                     |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                           | <b>0.23</b>       |               |                             |

จากตารางที่ 13 พบว่าจุดแข็งของของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ได้แก่ การรับรู้ของผู้อื่น และศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต จุดอ่อนในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ได้แก่ ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ การวัดผลความสำเร็จ ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม และความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 15 จุดแข็ง จุดอ่อน ในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจในแต่ละด้าน

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ  | ความต้องการจำเป็น |               | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |
|---|-------------------|---------------|-----------------------------|
|   | PNI Modified      | ผลการจัดกลุ่ม |                             |
| <b>1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</b>         | <b>0.22</b>       | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b>              |
| 1.1 จัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรม      | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน                     |
| 1.2 ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพตำรวจทุกคน | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน                     |
| <b>2.การวัดผลความสำเร็จ</b>             | <b>0.254</b>      | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b>              |
| 2.1 วัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม        | 0.19              | ต่ำ           | จุดแข็ง                     |

| การพัฒนาตัวตรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ   | ความต้องการจำเป็น |               | การวิเคราะห์   |
|--|-------------------|---------------|----------------|
|  | PNI Modified      | ผลการจัดกลุ่ม | สภาพแวดล้อม    |
| 2.2 วัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึก  | 0.21              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.3 วัดจากจำนวนครั้งของการฝึก  | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.4 วัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น   | 0.27              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.5 วัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุผล   | 0.25              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.6 วัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม   | 0.28              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.7 วัดจากเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน  | 0.27              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.8 วัดจากผลการปฏิบัติงาน  | 0.27              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.9 วัดจากปัญหาที่ได้แก้ไข   | 0.29              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.10 วัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร  | 0.31              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 2.11 วัดจากประสิทธิผลของงาน  | 0.24              | สูง           | จุดอ่อน        |
| <b>3.ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน</b>  | <b>0.25</b>       | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b> |
| 3.1 ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา  | 0.20              | ต่ำ           | จุดแข็ง        |
| 3.2 เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบ ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร                           | 0.30              | สูง           | จุดอ่อน        |
| <b>4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ</b>   | <b>0.265</b>      | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b> |
| 4.1 ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน                             | 0.26              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 4.2 ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฯตามความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม | 0.27              | สูง           | จุดอ่อน        |
| <b>5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</b>   | <b>0.215</b>      | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b> |
| 5.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ                         | 0.21              | สูง           | จุดอ่อน        |

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ   | ความต้องการจำเป็น |               | การวิเคราะห์   |
|--|-------------------|---------------|----------------|
|  | PNI Modified      | ผลการจัดกลุ่ม | สภาพแวดล้อม    |
| 5.2 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน        |
| <b>6 การรับรู้ของผู้อื่น</b>   | <b>0.19</b>       | <b>ต่ำ</b>    | <b>จุดแข็ง</b> |
| 6.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม  | 0.15              | ต่ำ           | จุดแข็ง        |
| 6.2 ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา                           | 0.23              | สูง           | จุดอ่อน        |
| <b>7 ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี</b>   | <b>0.265</b>      | <b>สูง</b>    | <b>จุดอ่อน</b> |
| 7.1 มีทักษะการจัดฝึกอบรม   | 0.21              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.2 มีทักษะสร้างแผนการสอน  | 0.22              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.3. มีทักษะการผลิตสื่อการสอน  | 0.25              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.4. มีทักษะเรื่องงบประมาณ   | 0.29              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.5. มีทักษะจัดตารางอบรม   | 0.25              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.6 มีทักษะการประสานงาน  | 0.24              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.7 มีทักษะพัฒนาการสำรวจ   | 0.24              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.8 มีทักษะให้คำปรึกษา   | 0.26              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.9 ประเมินความต้องการจำเป็น   | 0.30              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.10.วิเคราะห์ความต้องการ  | 0.27              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.11.มีทักษะการจัดข้อมูล,ออกแบบระบบ  | 0.29              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.12. มีทักษะวางแผนระยะยาว   | 0.31              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.13. มีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพ                              | 0.28              | สูง           | จุดอ่อน        |
| 7.14. มีทักษะประเมินผล และวิจัย หรือสร้างนวัตกรรม                                      | 0.30              | สูง           | จุดอ่อน        |

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ   | ความต้องการจำเป็น |                   | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |
|--|-------------------|-------------------|-----------------------------|
|  | PNI Modified      | ผลการ<br>จัดกลุ่ม |                             |
| <b>8 ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</b>  | <b>0.15</b>       | <b>ต่ำ</b>        | <b>จุดแข็ง</b>              |
| 8.1 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ | 0.16              | ต่ำ               | จุดแข็ง                     |
| 8.2 ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด                  | 0.14              | ต่ำ               | จุดแข็ง                     |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>   | <b>0.23</b>       |                   |                             |

จากตาราง 15 พบว่า ด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีจุดอ่อน ได้แก่

1) ความต้องการจำเป็นของพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม (PNI Modified =0.22) เรียงลำดับดังนี้ การจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรม (PNI Modified =0.22) การช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพ ตำรวจทุกคน (PNI Modified =0.22)

2) ความต้องการจำเป็นของการวัดผลความสำเร็จ (PNI Modified =0.254) เรียงลำดับดังนี้ การวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร (PNI Modified =0.31) การวัดจากปัญหาที่ได้แก้ไข (PNI Modified =0.29) การวัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตรฝึกอบรม (PNI Modified =0.28) การวัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น (PNI Modified =0.27) การวัดจากเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน (PNI Modified =0.27) การวัดจากผล การปฏิบัติงาน (PNI Modified =0.27) การวัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุผล (PNI Modified =0.25) การวัดจากประสิทธิผลของงาน (PNI Modified =0.24) การวัดจากจำนวนครั้งของการฝึก (PNI Modified =0.22) การวัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม (PNI Modified =0.21) การวัดจากจำนวน ชั่วโมงการฝึกอบรม (PNI Modified =0.19)

3) ความต้องการจำเป็นของที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน (PNI Modified =0.25) เรียงลำดับ ดังนี้ เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร (PNI Modified =0.30) ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา (PNI Modified =0.20)

4) ความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ (PNI Modified =0.265) เรียงลำดับ ดังนี้ ทุกคนมีส่วนร่วมถูกจัดเข้ารับการฯ ตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน



ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม ( $PNI_{Modified} = 0.27$ ) ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน ( $PNI_{Modified} = 0.26$ )

5) ความต้องการจำเป็นของความสัมพันธ์กับเป้าหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.215$ ) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก ( $PNI_{Modified} = 0.22$ ) ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ ลาออก ( $PNI_{Modified} = 0.21$ )

6) ความต้องการจำเป็นของการรับรู้ของผู้อื่น ( $PNI_{Modified} = 0.19$ ) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา ( $PNI_{Modified} = 0.23$ ) ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม ( $PNI_{Modified} = 0.15$ )

7) ความต้องการจำเป็นของทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี ( $PNI_{Modified} = 0.265$ ) เรียงลำดับดังนี้ การมีทักษะวางแผนระยะยาว ( $PNI_{Modified} = 0.31$ ) การประเมินความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) การมีทักษะประเมินผล และวิจัย หรือสร้างนวัตกรรม ( $PNI_{Modified} = 0.30$ ) การมีทักษะเรื่องงบประมาณ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) การมีทักษะการจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) การมีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ( $PNI_{Modified} = 0.28$ ) การมีการวิเคราะห์ความต้องการ ( $PNI_{Modified} = 0.27$ ) การมีทักษะให้คำปรึกษา ( $PNI_{Modified} = 0.26$ ) การมีทักษะการผลิตสื่อการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) การมีทักษะจัดตารางอบรม ( $PNI_{Modified} = 0.25$ ) การมีทักษะการประสานงาน ( $PNI_{Modified} = 0.24$ ) การมีทักษะพัฒนาการสำรวจ ( $PNI_{Modified} = 0.24$ ) การมีทักษะสร้างแผนการสอน ( $PNI_{Modified} = 0.22$ ) การมีทักษะการจัดฝึกอบรม ( $PNI_{Modified} = 0.21$ )

8. ความต้องการจำเป็นของศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต ( $PNI_{Modified} = 0.15$ ) เรียงลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ ( $PNI_{Modified} = 0.16$ ) ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด ( $PNI_{Modified} = 0.14$ )

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการการพัฒนาคำรวจชั้นประทวนประจำสถานี

#### ตำรวจ

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกในการพัฒนาคำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

โดยการนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด และหารด้วย 2 แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก  $[(0.245 - 0.197) \div 2 = 0.024]$  สามารถแบ่งได้ ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.222 – 0.245

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.197 – 0.221

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$ -สูง เป็นภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอยุทธศาสตร์ฯ ในการจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นโอกาสของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอยุทธศาสตร์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ในลำดับต่อไป ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจคือ (0.21) และกำหนดให้ค่าความจำเป็นที่เท่ากันหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  (0.221) เป็นโอกาส และค่าความจำเป็นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยดัชนี  $PNI_{Modified}$  (0.222) เป็นภาวะคุกคาม

#### ตารางที่ 16 โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ | ความต้องการจำเป็น |               | การวิเคราะห์ |
|--|-------------------|---------------|--------------|
|  | $PNI_{Modified}$  | ผลการจัดกลุ่ม | สภาพแวดล้อม  |
| 1. ปัจจัยด้านการเมือง                  | 0.197             | ต่ำ           | โอกาส        |
| 2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ                  | 0.197             | ต่ำ           | โอกาส        |
| 3. ปัจจัยด้านสังคม                     | 0.211             | ต่ำ           | โอกาส        |
| 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี                 | 0.245             | สูง           | ภาวะคุกคาม   |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                       | <b>0.21</b>       |               |              |

จากตารางที่ 16 พบว่าโอกาสการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านการเมือง และปัจจัยด้านเศรษฐกิจตามลำดับ ภาวะคุกคาม คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

**ตารางที่ 17 โอกาสและภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจในแต่ ละด้าน**

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ                        | ความต้องการจำเป็น       |                   | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |
|---|-------------------------|-------------------|-----------------------------|
|   | PNI <sub>Modified</sub> | ผลการ<br>จัดกลุ่ม |                             |
| <b>1.ปัจจัยด้านการเมือง</b>                                   | <b>0.197</b>            | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                            | 0.15                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ                                  | 0.19                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.3 เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม                   | 0.19                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.4 เอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม                                  | 0.17                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.5.เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร                     | 0.21                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 1.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์<br>ฝึกอบรม | 0.23                    | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 1.7 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรใน<br>ศูนย์ฝึกอบรม       | 0.23                    | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 1.8.เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม<br>ในเวลาวิกฤต   | 0.21                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| <b>2.ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</b>                                   | <b>0.197</b>            | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                            | 0.20                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ                                  | 0.20                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.3 เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม                   | 0.19                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.4 เอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม                                  | 0.18                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.5.เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร                     | 0.20                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์<br>ฝึกอบรม | 0.21                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.7 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรใน<br>ศูนย์ฝึกอบรม       | 0.20                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 2.8 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม<br>ในเวลาวิกฤต   | 0.20                    | ต่ำ               | โอกาส                       |
| <b>3.ปัจจัยด้านสังคม</b>                                      | <b>0.211</b>            | ต่ำ               | โอกาส                       |

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ                        | ความต้องการจำเป็น |                   | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม |
|---|-------------------|-------------------|-----------------------------|
|   | PNI Modified      | ผลการ<br>จัดกลุ่ม |                             |
| 3.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                            | 0.20              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ                                  | 0.21              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.3 เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม                   | 0.22              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.4 เอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม                                  | 0.19              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.5. เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร                    | 0.19              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์<br>ฝึกอบรม | 0.22              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 3.7 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรใน<br>ศูนย์ฝึกอบรม       | 0.23              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 3.8 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม<br>ในเวลาวิกฤต   | 0.23              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| <b>4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี</b>                                 | <b>0.245</b>      | <b>สูง</b>        | <b>ภาวะคุกคาม</b>           |
| 4.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                            | 0.22              | ต่ำ               | โอกาส                       |
| 4.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ                                  | 0.27              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.3 เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม                   | 0.24              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.4 เอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม                                  | 0.24              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.5.เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร                     | 0.24              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์<br>ฝึกอบรม | 0.25              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.7 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรใน<br>ศูนย์ฝึกอบรม       | 0.24              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| 4.8 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม<br>ในเวลาวิกฤต   | 0.26              | สูง               | ภาวะคุกคาม                  |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>  | <b>0.212</b>      |                   |                             |

จากตารางที่ 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 3.7267, S.D = .60$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านนโยบายของรัฐบาล**มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.7724, S.D = .63$ ) รองลงมาคือ **ด้านสภาพเทคโนโลยี** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7635, S.D = .64$ ) **ด้านสภาพสังคม** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7053, S.D = .63$ ) และ**ด้านสภาพเศรษฐกิจ** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.6654, S.D = .63$ )

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 4.4061, S.D = .60$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านสภาพเทคโนโลยี** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.4289, S.D = .61$ )

รองลงมาคือ **ด้านนโยบายของรัฐบาล** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.4178$ , S.D = .60) **ด้านสภาพสังคม** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.3949$ , S.D = .62) และ **ด้านสภาพเศรษฐกิจ** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.3827$ , S.D = .63)

จากตารางที่ 4.14 พบว่าปัจจัยด้านการเมือง มีโอกาส ได้แก่ พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม การวัดความสำเร็จ ที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรม ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร และศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต ตามลำดับ และภาวะคุกคามได้แก่ การรับรู้ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม และทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ มีโอกาส ได้แก่ พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม การวัดความสำเร็จ ที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรม ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร การรับรู้ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม และศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต

ปัจจัยด้านสังคม มีโอกาส ได้แก่ พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม การวัดความสำเร็จ ที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรม ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร และการรับรู้ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม และภาวะคุกคามได้แก่ ทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม และศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม และภาวะคุกคาม ได้แก่ การวัดความสำเร็จ ที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรม ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร การรับรู้ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม และศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต

4.4 ตอนที่ 4 ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1

ผู้วิจัยพัฒนายุทธศาสตร์การการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ร่างกลยุทธ์การการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจฉบับที่ 1 โดยนำข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix
2. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์การการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล
3. ปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจเป็นฉบับที่ 2
4. ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์การการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่ม
5. ปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจเป็นฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.5 ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาก่อนการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจโดยนำข้อมูลจากวิธี TOWS Matrix ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามโดยใช้วิธี TOWS Matrix จะได้ จุดแข็ง – โอกาส (SO) , จุดอ่อน – โอกาส (WO), จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) และ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธี TOWS Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

**ตารางที่ 18** การวิเคราะห์ TOWS Matrix ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน<br/>(จุดแข็ง – จุดอ่อน)</p> <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายนอก<br/>(โอกาส – ภาวะคุกคาม)</p>  | <p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p>1. การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม<br/>(<math>PNI_{Modified} = 0.19</math>)</p> <p>2. ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต<br/>(<math>PNI_{Modified} = 0.15</math>)</p>   | <p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>1. ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี (<math>PNI_{Modified} = 0.265</math>)</p> <p>2. กลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ (<math>PNI_{Modified} = 0.265</math>)</p> <p>3. การวัดผลความสำเร็จ<br/>(<math>PNI_{Modified} = 0.254</math>)</p> <p>4. ที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม<br/>(<math>PNI_{Modified} = 0.25</math>)</p> <p>5. พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม<br/>(<math>PNI_{Modified} = 0.22</math>)</p> <p>6. ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร (<math>PNI_{Modified} = 0.215</math>)</p> |
| <p><b>โอกาส (O)</b></p> <p><b>1. ปัจจัยด้านการเมือง</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.197</math>)</p> <p>1.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>1.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ</p> <p>1.3 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> <p>1.4 เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>1.5 เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> <p>1.6 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต</p> <p><b>2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.197</math>)</p> <p>2.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ</p> <p>2.3 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> | <p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b></p> <p>1. ปัจจัยด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2. ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</p> | <p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b></p> <p>1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาส ที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี</p> <p>2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>3. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนการวัดผลความสำเร็จ</p> <p>4. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อน</p>  |

| สภาวะแวดล้อมภายใน<br>(จุดแข็ง – จุดอ่อน)<br><br>สภาวะแวดล้อมภายนอก<br>(โอกาส – ภาวะคุกคาม)  |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>โอกาส (O)</b></p> <p><b>1. ปัจจัยด้านการเมือง</b> (PNI<sub>Modified</sub> = 0.197)</p> <p>1.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>1.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ</p> <p>1.3 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> <p>1.4 เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>1.5 เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> <p>1.6 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต</p> <p><b>2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ</b> (PNI<sub>Modified</sub> = 0.197)</p> <p>2.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ</p> <p>2.3 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> <p>2.4 เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>2.5 เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> <p>2.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.7 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.8 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต</p> <p><b>3. ปัจจัยด้านสังคม</b> (PNI<sub>Modified</sub> = 0.211)</p> <p>3.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>3.2 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ</p> <p>3.3 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> | <p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b></p> <p>1 ปัจจัยด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</p> | <p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b></p> <p>1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาส ที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี</p> <p>2.ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>3. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนการวัดผลความสำเร็จ</p> <p>4. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านที่มาของปัญหาการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม</p> <p>5.ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>6.ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจ เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน<br/>(จุดแข็ง – จุดอ่อน)</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก<br/>(โอกาส – ภาวะคุกคาม)</p>   |   |  |
| <p>3.4 เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> <p>3.5 เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> <p>3.6 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p><b>4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (PNI<sub>Modified</sub> = 0.245)</b></p> <p>4.1 เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p>  |   |  |
| <p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p><b>1. ปัจจัยด้านการเมือง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.197)</b></p> <p>1.1 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>1.2 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม</p> <p><b>2. ปัจจัยด้านสังคม (PNI<sub>Modified</sub> = 0.211)</b></p> <p>2.1 เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.2 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต</p> | <p><b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>1.ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2.ปัจจัยด้านสังคมและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อ</p> | <p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>1 ปัจจัยด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี</p> <p>2.ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ</p> |



|  |   |  |
|--|---|--|
| สภาวะแวดล้อมภายใน<br>(จุดแข็ง – จุดอ่อน)   |   |  |
| สภาวะแวดล้อมภายนอก<br>(โอกาส – ภาวะคุกคาม)   |   |  |
| <b>3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (PNI<sub>Modified</sub> =0.245)</b><br>3.1 เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ<br>3.2 เอื้อต่อที่มาของปัญหาการค้นหา<br>หลักสูตรฝึกอบรม<br>3.3 เอื้อต่อกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ<br>3.4 เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมาย<br>องค์กร<br>3.5 เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่น<br>ต่อศูนย์ฝึกอบรม<br>3.6 เอื้อต่อทักษะความสามารถของ<br>บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม<br>3.7 เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์<br>ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต | จุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่<br>รอดในเวลาวิกฤต | 3. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็น<br>ภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนการ<br>วัดผลความสำเร็จ<br><br>4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็น<br>ภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้าน<br>ที่มาของปัญหาการค้นหา<br>หลักสูตรฝึกอบรม<br><br>5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็น<br>ภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้าน<br>ความสัมพันธ์กับเป้าหมาย<br>องค์กร |

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX ของการพัฒนาคำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจ พบว่า การพัฒนาคำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจมีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 2 ข้อ มีจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ มีจุดอ่อน - โอกาส (WO) 6 ข้อ และมีจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) 5 ข้อ

นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก SWOT Matrix มาร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1

ดำเนินการร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1 โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่เชื่อมโยงกับค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดยุทธศาสตร์หลักจากกรอบแนวคิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. กำหนดยุทธศาสตร์จากกรอบแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. กำหนดวิธีดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านการเมือง ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคม และด้านสภาพเทคโนโลยี

3.2 สภาพแวดล้อมภายใน คือ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามประเด็นดังนี้ 1) พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม 2) การวัดผลความสำเร็จ 3) ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน 4) กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ 5) ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร 6) การรับรู้ของผู้อื่น 7) ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี 8) ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต

**ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ (ต่อ)**

| ประเด็นยุทธศาสตร์                      | ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX  |
|--|---|
| 1. ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี      | 1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาส ที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี<br>2. ปัจจัยด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี          |
| 2. กลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ           | 1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ<br>2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ   |
| 3. การวัดผลความสำเร็จ                  | 1. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนการวัดผลความสำเร็จ<br>2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนการวัดผลความสำเร็จ  |
| 4. ที่มาของปัญหาการค้นหาลักสูตรฝึกอบรม | 1. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านที่มาของปัญหาการค้นหาลักสูตรฝึกอบรม<br>2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านที่มาของปัญหาการค้นหาลักสูตรฝึกอบรม |
| 5. พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม              | 1. ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม  |
| 6. ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร       | 1. ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร<br>2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร              |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์                     | ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX   |
| 7. การรับรู้ของผู้ยื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม | 1. ปัจจัยด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้ยื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม<br>2. ด้านการเมืองและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้ยื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม |
| 8. ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต       | 1. ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต<br>2. ปัจจัยด้านสังคมและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต       |

| ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX  | ประเด็นยุทธศาสตร์  | ยุทธศาสตร์  | วิธีการ  |
|---|--|---|--|
| <b>1. ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี</b><br>1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาส ที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี<br>1.2 ปัจจัยด้านการเมืองด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฯ ต้องมี | 1. เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม                      | 1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษาศึกษา<br>1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษาศึกษา | 1) จัดทำโครงการให้นำเทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะบุคลากร<br>1) จัดทำโครงการทุนการศึกษาอบรม<br>2) จะทำโครงการฝึกอบรมครูฝึก (Training Of Trainer) |
| <b>2. กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ</b><br>2.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ  | 2. พัฒนาคำรวจชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาาร่วมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก | 2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ กองงบประมาณ  | 1) วางแผนการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการอบรมอย่างเป็นระบบ<br>2) มีระบบการวิเคราะห์และติดตามการใช้งบประมาณ                       |

| ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX   | ประเด็นยุทธศาสตร์  | ยุทธศาสตร์   | วิธีการ   |
|--|--|--|---|
| 2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนกลุ่มเป้าหมายที่ ให้บริการ  |  | 2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษาศึกษา  | 1) จัดตั้งศูนย์เพื่อ ส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาการเรียนการ สอน<br><br>2) พัฒนาและเตรียม บุคลากรในการพัฒนา เทคโนโลยีที่ใช้ในการ ฝึกอบรม |
| 3.การวัดผลความสำเร็จ<br>3.1 ปัจจัยด้านสังคม ด้าน การเมืองและด้าน เศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านการ วัดผลความสำเร็จ<br>3.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านการวัดผล ความสำเร็จ  | 3. วัดผลความสำเร็จ ของการพัฒนา ตำรวจชั้นประทวน โดยเน้นการลด ค่าใช้จ่ายองค์กรและ ปัญหาได้รับการ แก้ไข | 3.1 ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตำรวจชั้น ประทวนประจำสถานีตำรวจ ที่จบการศึกษาอบรมจาก ศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมา โดยร่วมกับภาคประชาชน<br>3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้ แนวทางการฝึกอบรมแบบ ใหม่ | 1) ออกแบบประเมินผล การปฏิบัติงานของ ตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจที่ จบการศึกษาอบรม<br><br>1) ทำการทดลองและ ปรับปรุงระบบ อย่างต่อเนื่อง       |
| 4.ที่มาของปัญหาการ ค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม<br>4.1 ปัจจัยด้านสังคม ด้าน การเมืองและด้าน เศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้าน ที่มาของปัญหาการค้นหา หลักสูตรฝึกอบรม<br>4.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อ จุดอ่อนด้านที่มาของ ปัญหาการค้นหาหลักสูตร ฝึกอบรม | 4. เปลี่ยนกระบวนการ ทศน์ที่มาของปัญหา การปฏิบัติงาน  | 4.1 จัดสัมมนาปฏิรูป หลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษาศึกษา<br>4.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่ม สมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ของผู้รับการอบรม                    | 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อ พัฒนาหลักสูตร และ การเรียนการสอน   |

| ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX   | ประเด็นยุทธศาสตร์                                       | ยุทธศาสตร์   | วิธีการ   |
|--|---|--|---|
| <p><b>5.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</b></p> <p>5.1 ปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p>  | <p>5. เปลี่ยนกระบวนการทัศน์พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</p>   | <p>5.1 ประสานความร่วมมือกับภาคราชการใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>5.2 แสวงหาความร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม</p> | <p>1) ให้ความร่วมมือกับภาคราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>2) ร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำกิจกรรมสาธารณกุศลต่างๆ ในพื้นที่ของศูนย์ฝึกอบรม</p> |
| <p><b>6.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</b></p> <p>6.1 ปัจจัยด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสที่ช่วยแก้ไขจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> <p>6.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</p> | <p>6. สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร</p>  | <p>6.1 วางแผนและผลิตตำรวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ</p> <p>6.2 จัดทำแผนระดมทุนส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรม</p>  | <p>1) วางแผนหรือร่วมกับสำนักงานกำลังพลในการวางแผนผลิตตำรวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ</p> <p>1) ขอความร่วมมือจากองค์กรต่างๆในการระดมทุนซื้ออุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรม</p>             |
| <p><b>7. การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</b></p> <p>7.1 ปัจจัยด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>7.2 ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง</p>                        | <p>7. ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม</p> | <p>7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>7.2 ส่งเสริมบทบาทของกลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม</p>   | <p>1) สร้างแผนประชาสัมพันธ์ของศูนย์ฝึกอบรม</p> <p>1) ให้กลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือบรรเทาสาธารณภัย</p>   |

| ผลการวิเคราะห์ TOWS MATRIX   | ประเด็นยุทธศาสตร์                        | ยุทธศาสตร์   | วิธีการ  |
|--|--|--|--|
| ด้านการรับรู้ของผู้อื่นต่อ ศูนย์ฝึกอบรม  |  |  |  |
| <b>8 .ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</b><br>8.1.ปัจจัยด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจเป็นโอกาสในการเสริมจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต<br>8.2 ปัจจัยด้านสังคมและด้านเทคโนโลยีเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต | 8. เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม | 8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ<br><br>8.2 ให้ความร่วมมือกับภาคอื่น ที่ร้องขอ | 1) วางแผนปฏิบัติงานในยามที่ศูนย์ว่างจากผู้เข้ารับการอบรม<br><br>1) ส่งเสริมบทบาททางวิชาการ<br>2) ทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานทางวิชาการ เช่น วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัยในพื้นที่ของศูนย์ฝึก เพื่อพัฒนาด้านวิชาการ |

จากตารางที่ 19 พบว่า ร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจจากการใช้วิธี TOWS Matrix ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 8 ประเด็น และยุทธศาสตร์ 16 ยุทธศาสตร์

4.6 ตอนที่ 6 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1

ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล นำเสนอผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นรายบุคคล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 2

4.7 ตอนที่ 7 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษ เพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับที่ 2

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำร่างยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปผลได้ดังนี้

1. ความเหมาะสมของร่างยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำเสนอทั้ง 8 ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมและทำทนายแล้ว ซึ่งจะช่วยให้กองบัญชาการศึกษามีแนวทางในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมดี แต่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เช่น ควรมีการกำหนดชื่อของยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ศึกษา และควรเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงาน

2. ความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นสอดคล้องกันกันว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่นำเสนอทั้ง 8 ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้สูง และหากได้รับการส่งเสริมและการสนับสนุนจากกองบัญชาการศึกษอย่างต่อเนื่องก็จะมีความเป็นไปได้สูงมากขึ้น ยุทธศาสตร์ มีความเป็นไปได้สูงวิธีดำเนินการมีความเป็นไปได้สูง แต่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เช่น ควรมีการเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีของหน่วยงานให้สามารถรองรับการพัฒนาด้านการอบรมให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

3. ข้อเสนอแนะของร่างยุทธศาสตร์ฯ ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ วิธีดำเนินงาน และเป้าหมายความสำเร็จ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม**

**ยุทธศาสตร์ :**

1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษ

ยุทธศาสตร์ ที่ 1.1 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ไม่มีข้อเสนอแนะ

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่องการจัดทำโครงการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะบุคลากรศูนย์ฝึกอบรม

## 1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา

ยุทธศาสตร์ ที่ 1.2 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ไม่มีข้อเสนอนะ  
เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่องการจัดทำโครงการทุนการศึกษาอบรม
2. ให้เพิ่มเรื่องการจัดโครงการฝึกอบรมครูฝึก (Training Of Trainers)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : จัดตำรวจชั้นประทวนเข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้ปัญหาพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก**

**ยุทธศาสตร์ :**

2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกองงบประมาณ

เสนอแก้ไขข้อยุทธศาสตร์ที่ 2.1 เป็นพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่อง การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์
2. ข้อ 2. ให้เพิ่มเรื่อง ควรมีการวิเคราะห์แผนงบประมาณจากทุกหน่วยงานที่มีความ

เกี่ยวข้องกัน

2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา

เสนอแก้ไขข้อยุทธศาสตร์ที่ 2.2 เป็น การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการเข้ารับการอบรมทุกคน

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่อง มีมาตรการในการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสในการเข้ารับการ

อบรมทุกคน

2. ข้อ 2. ให้เพิ่มเรื่อง การจัดหาเทคโนโลยีในการฝึกอบรม

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข**

**ยุทธศาสตร์ :**

3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมาโดยร่วมกับภาคประชาชน

ยุทธศาสตร์ ที่ 3.1 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ไม่มีข้อเสนอนะ



เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

### 3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้แนวทางการฝึกอบรมแบบใหม่

เสนอแก้ไขชื่อยุทธศาสตร์ที่ 3.2 เป็น มีระบบการวัดผลความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม  
เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่อง การวัดจากการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ปัญหาที่ได้รับการแก้ไข
2. ข้อ 2. ให้เพิ่มเรื่อง วัดจากการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ค้นหาปัญหาที่มากในการฝึกอบรม

เสนอแก้ไขชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นที่มาของปัญหาการค้นหาคำตอบในการปฏิบัติงาน

#### ยุทธศาสตร์ :

- 4.1 จัดสัมมนาปฏิรูปหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการ

ศึกษา

เสนอแก้ไขชื่อยุทธศาสตร์ที่ 4.1 เป็น

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่อง เปลี่ยนกระบวนการที่มาของปัญหาและการปฏิบัติงาน
2. ข้อ 2. ให้เพิ่มเรื่อง มีการวิเคราะห์ปัญหาก่อนการกำหนดหลักสูตร

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการทำหน้าที่ของศูนย์ ฝึกอบรม

เสนอแก้ไขชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นเปลี่ยนกระบวนการทัศน พันธกิจ ศูนย์  
ฝึกอบรม

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็น การเปลี่ยนกระบวนการทัศนพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม

- 5.1 ประสานความร่วมมือกับภาคราชการใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงาน  
ตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม

เสนอแก้ไขชื่อยุทธศาสตร์ที่ 5.1 เป็น เปลี่ยน ส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพของการ  
ปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจทุกคน

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : เป็นหน่วยงานผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพใน สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ

เสนอแก้ไขชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เป็นสร้างความสัมพันธ์เชิงรุก

#### ยุทธศาสตร์ :

- 6.1 วางแผนและผลิตตำรวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงาน  
ตำรวจแห่งชาติ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 : การรับรู้ของภาคส่วนอื่นที่มีต่อศูนย์ฝึกอบรม

เสนอแก้ไขชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 เป็นปรับเปลี่ยนการรับรู้ของภาคส่วนอื่นที่มีต่อศูนย์ฝึกอบรม

#### ยุทธศาสตร์ :

7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม

เสนอแก้ไขชื่อยุทธศาสตร์ที่ 7.1 เป็น ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นที่มีต่อศูนย์ฝึกอบรม

เสนอให้มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ให้เพิ่มเรื่อง เพิ่มบทบาทหน้าที่ให้ศูนย์อบรมในการช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 : เพิ่มศักยภาพของศูนย์ฝึกอบรมในการรองรับและสนับสนุนภารกิจอื่น

เสนอแก้ไขชื่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต

#### ยุทธศาสตร์ :

8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

เสนอแก้ไขชื่อยุทธศาสตร์ที่ 8.1 เป็น เพิ่มศักยภาพการอยู่ของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต

#### ข้อเสนอแนะอื่นเพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

1. กองบัญชาการศึกษาคควรกำหนดทิศทางเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
2. ผู้บริหารกองบัญชาการศึกษามีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นกองบัญชาการศึกษาคควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน
3. ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาคเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จอันดับต้นที่สำคัญของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ
4. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจริงโดยการบูรณาการ
5. เสนอแนะให้ระบุตัวเลขไว้หน้าชื่อยุทธศาสตร์ และวิธีดำเนินการที่สามารถแสดงถึงว่ามาจากประเด็นยุทธศาสตร์ใด ยุทธศาสตร์ใด

4.8 ตอนที่ 8 ปรับปรุงยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ฉบับสมบูรณ์

**ตารางที่ 20 ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่สมบูรณ์**

| ประเด็นยุทธศาสตร์  | ยุทธศาสตร์  | วิธีการ  |
|--|---|--|
| 1. เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม  | 1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และกองบัญชาการศึกษาศึกษา<br><br>1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และกองบัญชาการศึกษาศึกษา                           | 1) จัดทำโครงการให้นำเทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะบุคลากร<br><br>1) จัดทำโครงการทุนการศึกษาอบรม<br>2) จะทำโครงการฝึกอบรมครูฝึก (Training Of Trainer)   |
| 2. พัฒนาระดับชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก                                 | 2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกองงบประมาณ<br><br>2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และกองบัญชาการศึกษาศึกษา | 1) วางแผนการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการอบรมอย่างเป็นระบบ<br>2) มีระบบการวิเคราะห์และติดตามการใช้งบประมาณ<br>1) จัดตั้งศูนย์เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน<br>2) พัฒนาและเตรียมบุคลากรในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม |
| 3. วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข | 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมา โดยร่วมกับภาคประชาชน<br>3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้แนวทางการฝึกอบรมแบบใหม่                                  | 1) ออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรม<br><br>2) ทำการทดลองและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง  |
| 4. เปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน  | 4.1 จัดสัมมนาปฏิรูปหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆของศูนย์ฝึกอบรมภาค และกองบัญชาการศึกษาศึกษา   | 1) ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน   |

| ประเด็นยุทธศาสตร์                               | ยุทธศาสตร์   | วิธีการ  |
|---|--|--|
|   | 4.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับการอบรม  |  |
| 5. เปลี่ยนกระบวนการทัศน์พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม  | 5.1 ประสานความร่วมมือกับภาคราชการใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม<br>5.2 แสวงหาความร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม | 1) ให้ความร่วมมือกับภาคราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม<br>2) ร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำกิจกรรมสาธารณกุศลต่างๆ ในพื้นที่ของศูนย์ฝึกอบรม |
| 6. สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร | 6.1 วางแผนและผลิตตำราวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ<br>6.2 จัดทำแผนระดมทุนส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรม  | 1) วางแผนหรือร่วมกับสำนักงานกำลังพลในการวางแผนผลิตตำราวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ<br>1) ขอความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ ในการ ระดมทุนซื้ออุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรม         |
| 7. ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้ติดต่อศูนย์ฝึกอบรม | 7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม<br>7.2 ส่งเสริมบทบาทของกลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม  | 1) สร้างแผนกประชาสัมพันธ์ของศูนย์ฝึกอบรม<br>1) ให้กลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ บรรเทาสาธารณภัย   |
| 8. เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม        | 8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่นของส่วนราชการ ใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ<br>8.2 ให้ความร่วมมือกับภาคอื่น ที่ร้องขอ                                    | 1) วางแผนปฏิบัติงานในยามที่ศูนย์ว่างจากผู้เข้ารับการอบรม<br>1) ส่งเสริมบทบาททางวิชาการ<br>2) ทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานทางวิชาการ เช่น วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัยในพื้นที่ของศูนย์ฝึก เพื่อพัฒนาด้านวิชาการ |

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาดำรงจรรยาบรรณโดยใช้ปัญหาพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาดำรงจรรยาบรรณโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนการทัศนคติที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เปลี่ยนกระบวนการทัศนคติพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม

#### 4.9 ตอนที่ 9 ศึกษาเปรียบเทียบความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม แนวคิดการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมแบบ HPE

จากแบบสอบถามแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมและการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมแบบ HPE Model (A Model for Human Performance Enhancement) โดยลักษณะให้ผู้ให้ข้อมูลประเมินตามรายชื่อ อันมีลักษณะเป็นการประเมิน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาดำรงจรรยาบรรณประจำสถานีดำรงจรรยาบรรณกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม ซึ่งในแต่ละข้อจะบ่งบอกถึงแนวคิดการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมและการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมแบบ HPE และข้อมูลจากตารางที่ 4.8 สามารถวิเคราะห์แยกแยะแต่ละข้อ ว่าข้อใดเป็นแนวการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมหรือแนวคิดการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมแบบ HPE แล้วนำมาประมวลรวมกัน จึงแยกความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม แนวคิดการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรมแบบ HPE ออกเป็นตารางถัดไป ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 21 ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

| การพัฒนาดำรงจรรยาบรรณประจำ<br>สถานีดำรง | สภาพปัจจุบัน |         | สภาพที่พึงประสงค์ |       |
|---|--------------|---------|-------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | แปลผล   | $\bar{X}$         | แปลผล |
| 1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม                | 3.46         | ปานกลาง | 4.22              | มาก   |
| 1.1 จัดการบริหารสนับสนุนการฝึกอบรม      | 3.46         | ปานกลาง | 4.22              | มาก   |
| 2.การวัดผลความสำเร็จ                    | 3.28         | ปานกลาง | 4.06              | มาก   |
| 2.1 วัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม        | 3.41         | ปานกลาง | 4.06              | มาก   |
| 2.2 วัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม | 3.44         | ปานกลาง | 4.18              | มาก   |
| 2.3 วัดจากจำนวนครั้งของการฝึก           | 3.27         | ปานกลาง | 3.99              | มาก   |
| 2.4 วัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น          | 3.11         | ปานกลาง | 3.96              | มาก   |

| การพัฒนาตัวตรวจชั้นประทวนประจำ<br>สถานีดำรวจ   | สภาพปัจจุบัน |         | สภาพที่พึงประสงค์ |         |
|--|--------------|---------|-------------------|---------|
|  | $\bar{X}$    | แปลผล   | $\bar{X}$         | แปลผล   |
| 2.5.วัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่<br>บรรลุผล   | 3.36         | ปานกลาง | 4.20              | มาก     |
| 2.6 วัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตร<br>ฝึกอบรม   | 3.13         | ปานกลาง | 4.00              | มาก     |
| <b>3.ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน</b>  | <b>3.34</b>  | ปานกลาง | <b>4.02</b>       | มาก     |
| 3.1 ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้<br>เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา                            | 3.34         | ปานกลาง | 4.02              | มาก     |
| <b>4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ</b>   | <b>3.31</b>  | ปานกลาง | <b>4.19</b>       | มาก     |
| 4.1 ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับ<br>การฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่<br>แตกต่างกัน         | 3.31         | ปานกลาง | 4.19              | มาก     |
| <b>5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</b>   | <b>3.43</b>  | ปานกลาง | <b>4.13</b>       | มาก     |
| 5.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การ<br>สนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ที่มีต้นทุน<br>หรือใช้งบประมาณ      | 3.43         | ปานกลาง | 4.13              | มาก     |
| <b>6. การรับรู้ของผู้อื่น</b>  | <b>3.74</b>  | มาก     | <b>4.31</b>       | มาก     |
| 6.1 ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม  | 3.74         | มาก     | 4.31              | มาก     |
| <b>7. ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม<br/>จะต้องมี</b>   | <b>3.45</b>  | มาก     | <b>4.29</b>       | มาก     |
| 7.1 มีทักษะการจัดฝึกอบรม   | 3.63         | มาก     | 4.38              | มาก     |
| 7.2 มีทักษะสร้างแผนการสอน  | 3.52         | มาก     | 4.30              | มาก     |
| 7.3. มีทักษะการผลิตสื่อการสอน  | 3.42         | ปานกลาง | 4.30              | มาก     |
| 7.4. มีทักษะเรื่องงบประมาณ   | 3.30         | ปานกลาง | 4.26              | มาก     |
| 7.5. มีทักษะจัดตารางอบรม   | 3.44         | ปานกลาง | 4.30              | มาก     |
| 7.6 มีทักษะการประสานงาน  | 3.45         | ปานกลาง | 4.27              | มาก     |
| 7.7 มีทักษะพัฒนาการสำรวจ   | 3.39         | ปานกลาง | 4.20              | มาก     |
| <b>8. ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</b>   | <b>3.00</b>  | ปานกลาง | <b>3.47</b>       | มาก     |
| 8.1 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบ<br>ไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้<br>หรือไม่มีก็ได้ | 3.00         | ปานกลาง | 3.47              | ปานกลาง |

จากตารางที่ 21 พบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันของการพัฒนา ตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ตามกรอบแนวคิดการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 3.3)

ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน ประจำสถานีตำรวจตามกรอบแนวคิดการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.06)

**ตารางที่ 22 ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรแบบ HPE**

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ  | สภาพปัจจุบัน |         | สภาพที่พึงประสงค์ |       |
|---|--------------|---------|-------------------|-------|
|   | $\bar{X}$    | แปลผล   | $\bar{X}$         | แปลผล |
| <b>1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</b>   | <b>3.46</b>  | ปานกลาง | <b>4.24</b>       | มาก   |
| 1.2 ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพตำรวจ<br>ทุกคน   | 3.46         | ปานกลาง | 4.24              | มาก   |
| <b>2.การวัดผลความสำเร็จ</b>   | <b>3.25</b>  | ปานกลาง | <b>4.14</b>       | มาก   |
| 2.7 วัดจากเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน   | 3.28         | ปานกลาง | 4.16              | มาก   |
| 2.8 วัดจากผลการปฏิบัติงาน   | 3.34         | ปานกลาง | 4.26              | มาก   |
| 2.9 วัดจากปัญหาที่แก้ไข   | 3.24         | ปานกลาง | 4.16              | มาก   |
| 2.10 วัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร   | 3.03         | ปานกลาง | 3.98              | มาก   |
| 2.11 วัดจากประสิทธิผลของงาน   | 3.34         | ปานกลาง | 4.15              | มาก   |
| <b>3.ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน</b>   | <b>3.14</b>  | ปานกลาง | <b>4.09</b>       | มาก   |
| 3.2 เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐาน<br>วิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่<br>แท้จริงคืออะไร                           | 3.14         | ปานกลาง | 4.09              | มาก   |
| <b>4.กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ</b>  | <b>3.23</b>  | ปานกลาง | <b>4.09</b>       | มาก   |
| 4.2 ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฯตาม<br>ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของ<br>ผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม | 3.23         | ปานกลาง | 4.09              | มาก   |
| <b>5.ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร</b>  | <b>3.35</b>  | ปานกลาง | <b>4.09</b>       | มาก   |
| 5.2 ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุก<br>และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลด<br>อัตราการลาออก                         | 3.35         | ปานกลาง | 4.09              | มาก   |
| <b>6. การรับรู้ของผู้อื่น</b>   | <b>3.39</b>  | มาก     | <b>4.17</b>       | มาก   |

| การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ                                   | สภาพปัจจุบัน |                | สภาพที่พึงประสงค์ |            |
|--|--------------|----------------|-------------------|------------|
|  | $\bar{X}$    | แปลผล          | $\bar{X}$         | แปลผล      |
| 6.2 ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการ<br>วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา             | 3.39         | ปานกลาง        | 4.17              | มาก        |
| <b>7. ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม<br/>จะต้องมี</b>                         | <b>3.25</b>  | <b>มาก</b>     | <b>4.19</b>       | <b>มาก</b> |
| 7.8 มีทักษะให้คำปรึกษา   | 3.33         | ปานกลาง        | 4.20              | มาก        |
| 7.9 ประเมินความต้องการจำเป็น   | 3.23         | ปานกลาง        | 4.19              | มาก        |
| 7.10 วิเคราะห์ความต้องการ  | 3.30         | ปานกลาง        | 4.19              | มาก        |
| 7.11 มีทักษะการจัดข้อมูล, ออกแบบระบบ   | 3.25         | ปานกลาง        | 4.20              | มาก        |
| 7.12 มีทักษะวางแผนระยะยาว  | 3.23         | ปานกลาง        | 4.22              | มาก        |
| 7.13 มีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือ<br>วิเคราะห์ประสิทธิภาพ                 | 3.22         | ปานกลาง        | 4.13              | มาก        |
| 7.14 มีทักษะประเมินผล และวิจัย หรือ<br>สร้างนวัตกรรม                         | 3.23         | ปานกลาง        | 4.20              | มาก        |
| <b>8. ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต</b>                                       | <b>3.18</b>  | <b>ปานกลาง</b> | <b>3.64</b>       | <b>มาก</b> |
| 8.2 ศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง<br>ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด | 3.18         | ปานกลาง        | 3.64              | มาก        |

จากตารางที่ 22 พบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม HPE โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ = 3.28)

ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศูนย์ฝึกอบรม HPE โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ = 4.08)



ตารางที่ 23 ตารางเปรียบเทียบความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ของแนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม กับแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคณากรแบบ HPE

| การพัฒนาสำรวจ<br>ชั้นประทวนประจำ<br>สถานีตำรวจ  | การฝึกอบรมแบบ<br>ดั้งเดิม     |                                 | แนวคิด HPE                    |                                 | ผลเปรียบเทียบ                                 |   |
|---|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|---|---|
|   | $\bar{X}$<br>สภาพ<br>ปัจจุบัน | $\bar{X}$<br>สภาพพึง<br>ประสงค์ | $\bar{X}$<br>สภาพ<br>ปัจจุบัน | $\bar{X}$<br>สภาพพึง<br>ประสงค์ | $PNI_{Modified}$<br>การฝึกอบรม<br>แบบดั้งเดิม | $PNI_{Modified}$<br>แนวคิด<br>แนวคิด<br>HPE |
| 1.พันธกิจของศูนย์<br>ฝึกอบรม                    | 3.46                          | 4.22                            | 3.46                          | 4.23                            | 0.18  | 0.22  |
| 2.การวัดผล<br>ความสำเร็จ                        | 3.28                          | 4.06                            | 3.25                          | 4.14                            | 0.24  | 0.27  |
| 3.ที่มาของปัญหา<br>การปฏิบัติงาน                | 3.34                          | 4.02                            | 3.14                          | 4.09                            | 0.20  | 0.30  |
| 4.กลุ่มเป้าหมายที่<br>จะให้บริการ               | 3.31                          | 4.19                            | 3.23                          | 4.09                            | 0.26  | 0.27  |
| 5.ความสัมพันธ์กับ<br>เป้าหมายองค์กร             | 3.43                          | 4.13                            | 3.35                          | 4.09                            | 0.20  | 0.22  |
| 6 การรับรู้ของผู้อื่น                           | 3.74                          | 4.31                            | 3.39                          | 4.17                            | 0.15  | 0.23  |
| 7 ทักษะที่บุคลากร<br>ในศูนย์ฝึกอบรม<br>จะต้องมี | 3.45                          | 4.29                            | 3.25                          | 4.19                            | 0.24  | 0.29  |
| 8 ศักยภาพการอยู่<br>รอดในเวลาวิกฤต              | 3.00                          | 3.47                            | 3.18                          | 3.64                            | 0.16  | 0.14  |

จากตารางที่ 23 เมื่อได้ศึกษาความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) จากตารางเปรียบเทียบความเห็นของผู้ให้ข้อมูลแล้วคำนวณหาความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ของแนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม กับแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคณากรแบบ HPE สรุปตามประเด็นทั้ง 8 ประเด็น ได้ดังนี้

1) พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ได้ค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคณากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

2) การวัดผลความสำเร็จ ได้ค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคณากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

3) ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

4) กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

5) ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

6) การรับรู้ของผู้อื่น ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

7) ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE สูงกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

8) ศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต ได้ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) ของแนวทางแนวความคิดการพัฒนาคูคลากรแบบ HPE ต่ำกว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI Modified) แนวทางการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม 3) พัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีบทบาทในยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ คือ ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจ สถานีตำรวจ และสำนักงานการศึกษาและประกันคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้บริหารกองบัญชาการศึกษาศึกษา จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สำนักงานการศึกษาและประกันคุณภาพถึงระดับสารวัตร จำนวน 32 คน 3) กลุ่มงานอาจารย์ ผู้กำกับฯ ลงมาถึงผู้บังคับหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือสนับสนุนการฝึกอบรมของศูนย์ฝึกอบรม ในศูนย์ฝึกอบรมภาคและกองบังคับการฝึกอบรมตำรวจกลาง กองบัญชาการศึกษาศึกษา จำนวน 238 คน 4) ผู้บังคับหมู่ในกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม ตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ จำนวน 292 คน 5) สารวัตรหรือรองสารวัตรกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม ซึ่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นของตำรวจชั้นประทวนดังกล่าว จำนวน 292 คน รวมทั้งสิ้น 856 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบร่างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สำหรับบทนี้ นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

1.1 สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.33) เมื่อแยกรายด้าน ด้านการรับรู้ของผู้อื่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.565) รองลงมา พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม ( $\bar{X}$  = 3.46) ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี ( $\bar{X}$  = 3.352) กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ( $\bar{X}$  = 3.27) การวัดผลความสำเร็จ ( $\bar{X}$  = 3.268) ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 3.24) และศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต ( $\bar{X}$  = 3.09) อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านพันธกิจ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับดังนี้ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพฯ ตำรวจทุกคน และจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรม การศึกษาตามแนวคิด HPE ในภาพรวมของพันธกิจการฝึกอบรม ด้านการวัดผลความสำเร็จ ที่มาของการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ ความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร การรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม ทักษะที่บุคลากรในศูนย์จะต้องมี และศักยภาพในการอยู่รอดในเวลาวิกฤต อยู่ในระดับมาก

ด้านการวัดผลความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้วัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม วัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม วัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุ วัดจากผลการปฏิบัติงาน วัดจากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน วัดจากจำนวนครั้งของการฝึก วัดจากปัญหาที่ได้แก้ไข วัดจากจำนวนเอกสารหลักสูตร วัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น และวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

ด้านที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาน้อยในการพิจารณาทางแก้ปัญหา และ เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

ด้านกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกันและทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดรับการฝึกอบรมตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม

ด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณและ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนทำงานเชิงรุกและสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กรโดยลดอัตราการลาออก

ด้านการรับรู้ของผู้อื่นอยู่ในระดับมากและแยกเป็นรายด้านดังนี้ ศูนย์อบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรมอยู่ในระดับมากและศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยฝ่ายอื่นในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมีอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้านดังนี้ มีทักษะการจัดอบรมและมีทักษะสร้างแผนการสอน อยู่ในระดับมาก และมีทักษะการประสานงาน มีทักษะจัดตารางอบรม มีทักษะการผลิตสื่อการสอน มีทักษะพัฒนาการสำรวจ มีทักษะให้คำปรึกษา ทักษะเรื่องงบประมาณ มีทักษะวิเคราะห์ความต้องการ มีทักษะการจัดข้อมูล การออกแบบระบบ มีทักษะวางแผนระยะยาว มีทักษะประเมินผลและวิจัยหรือสร้างนวัตกรรม และ ทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรหรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต อยู่ในระดับปานกลาง ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้ไม่มีก็ได้ และศูนย์ฝึกอบรมอาจถูกยุบเลิกได้บ้างขึ้นอยู่กับองค์กรโอกาสของการอยู่รอด

ส่วนสภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}= 3.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ( $\bar{X}= 3.78$ ) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}= 3.766$ ) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{X}= 3.31$ ) และปัจจัยด้านการเมือง มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{X}= 3.3.17$ )

ด้านปัจจัยทางการเมืองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม และกรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านเศรษฐกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรมและ กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร กรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม และกรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อผู้รับการฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่น

ต่อศูนย์ฝึกอบรม กรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ กรณีเอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร และกรณีเอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤต มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านได้ดังนี้

ด้านพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมพบว่ามีค่าเฉลี่ยมาก โดยหัวข้อจัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ย และการช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพตำรวจทุกคนค่าเฉลี่ยมากเท่ากัน

ด้านการวัดผลความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ วัดจากผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย กรณีวัดจากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่บรรลุ กรณีวัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึก กรณีวัดจากเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม กรณีจากปัญหาที่ได้แก้ไข กรณีวัดจากประสิทธิผลของงาน กรณีวัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม กรณีวัดจากจำนวนเอกสาร กรณีวัดจากจำนวนครั้งของการฝึก กรณีวัดจากการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร และกรณีวัดจากจำนวนสื่อที่ผลิต มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ด้านที่มาของปัญหาการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมาก โดยปัญหาถูกนำเข้าสู่ศูนย์ฝึกอบรมใช้เวลาในการพิจารณาทางแก้ปัญหา เป็นปัญหาที่ตำรวจรับรู้บนฐานวิเคราะห์อย่างอิสระ ที่จะทราบปัญหาที่แท้จริงคืออะไร

ด้านกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการมีค่าเฉลี่ยมากโดยทุกคนในองค์กรมีส่วนถูกจัดเข้ารับการฝึกอบรม ผ่านการพิจารณาหลักสูตรที่แตกต่างกัน ทุกคนมีส่วนถูกจัดเข้ารับการตามความสัมพันธ์เชื่อมโยงของแต่ละปัญหาของผลการปฏิบัติงาน ไม่จัดฝึกอบรมแยกกลุ่ม

ด้านความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กรมีค่าเฉลี่ยมาก โดยศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติ เป็นศูนย์ฯที่มีต้นทุนหรือใช้งบประมาณ ศูนย์ฝึกอบรมเป็นส่วนงานเชิงรุก และสร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยลดอัตราการลาออก

ด้านการรับรู้ของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมาก โดยศูนย์ฝึกอบรมมีหน้าที่จัดฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยเหลือในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา

ด้านทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี มีค่าเฉลี่ยมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในหัวข้อ มีทักษะการจัดฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาเรียงจากมากไปหาน้อย มีทักษะสร้างแผนการสอน มีทักษะการผลิตสื่อการสอน มีทักษะจัดตารางอบรมมีทักษะการประสานงาน มีทักษะเรื่องงบประมาณ ( $\bar{X}=4.26$ ) มีทักษะวางแผนระยะยาว มีทักษะพัฒนาการสำรวจ มีทักษะให้คำปรึกษามีทักษะการจัดข้อมูลออกแบระบบ มีทักษะประเมินผลและวิจัย หรือสร้างนวัตกรรม ประเมินความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ความต้องการ และมีทักษะวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร หรือวิเคราะห์ประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ด้านศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤตมีค่าเฉลี่ยมาก ศูนย์ฝึกรบเป็นส่วนแรกที่จะถูกยุบไปก่อนเพราะถูกมองว่าเป็นฝ่ายที่มีก็ได้หรือไม่มีก็ได้ ศูนย์ฝึกรบอาจถูกยุบเลิกได้บ้าง ขึ้นอยู่กับองค์กร โอกาสของการอยู่รอด

สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านปัจจัยทางการเมือง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกรบ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกรบในเวลาวิกฤต เอื้อต่อผู้รับการฝึกรบ เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกรบเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกรบ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านเศรษฐกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกรบในเวลาวิกฤต เอื้อต่อการวัดความสำเร็จ เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกรบ เอื้อต่อผู้รับการฝึกรบ ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าเอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกรบ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกรบ กรณีเอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อผู้รับการฝึกรบเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกรบในเวลาวิกฤต ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

ด้านปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ากรณีเอื้อต่อการวัดความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ เอื้อต่อผู้รับการฝึกรบ เอื้อต่อการรับรู้ ความเข้าใจของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อทักษะความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฝึกรบ เอื้อต่อที่มาของการค้นหาหลักสูตรฝึกรบ เอื้อต่อศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกรบในเวลาวิกฤต ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด เอื้อต่อความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร เอื้อต่อพันธกิจของศูนย์ฝึกรบ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

## 2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

2.1 จุดแข็งของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ คือ การรับรู้ของผู้อื่น ต่อศูนย์ฝึกอบรม และศักยภาพการอยู่รอดในเวลาวิกฤต ตามพันธกิจของศูนย์ฝึกอบรมส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากร ตามภารกิจการฝึกอบรม ที่เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกให้บุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จะเกิดเป็นความชำนาญ เกิดประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลต่อตัวบุคลากรเองและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานอีกด้วย

2.2 จุดอ่อนของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ คือ ทักษะที่บุคลากรในศูนย์ฝึกอบรมจะต้องมี กลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการ การวัดผลความสำเร็จ ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม และความสัมพันธ์กับเป้าหมายองค์กร ตามลำดับ การวัดผลความสำเร็จเป็นจุดอ่อนในการดำเนินการวัดผลการสำเร็จของการศูนย์การอบรมควรมีการติดตามทั้งในระยะสั้นหลังการอบรมและมีการติดตามหลังจากการนำผลการอบรมไปปฏิบัติ โดยการวัดผลความสำเร็จควรเริ่มจากปัจจัยนำเข้ามีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการอบรม วัดดูประสงค์หลักสูตรของการฝึกอบรม การบริหารการเตรียมการ การดำเนินการ การคัดเลือกการส่งผู้เข้ารับการอบรม งบประมาณการเบิกจ่ายและกระบวนการอบรม เอกสาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ที่จะส่งผลการประเมินผลความสำเร็จที่ต้องวัดทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ จะเห็นได้ว่าขั้นการประเมินผล (Evaluation Phase) เป็นการนำเอาผลที่ได้จากการอบรม โดยดูจากปัจจัยนำเข้า ของการอบรม หลักสูตร การประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรมอาจต้องใช้เวลาพอสมควรจึงจะทราบผล

2.3 โอกาสของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ คือ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยด้านสังคม จากโอกาสของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ปัจจัยด้านการเมือง ในภาคนโยบายที่มีผลต่อบริการดำเนินการที่ส่งผลทั้งด้านเศรษฐกิจและปัจจัยด้านสังคม โดยตามภารกิจของตำรวจที่มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชนและคนในชาติ องค์กรใดๆจะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านการเมืองจะมีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์ฝึกอบรมซึ่งต้องได้รับนโยบายโดยตรงจากรัฐบาลมายังหน่วยงานหลักและส่งมายังหน่วยงานต่างๆขององค์กร ด้านเศรษฐกิจของประเทศก็จะเป็นปัญหาหนึ่งแต่ถ้าเศรษฐกิจดีก็จะเป็นโอกาสต่อการใช้งบประมาณในการอบรมมีงบประมาณในการพัฒนาด้านต่างๆ

2.4 ภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีผลทางบวกในการสร้างความเจริญเติบโตให้สังคมแล้วอีกด้านหนึ่งก็มีผลกระทบต่อสังคมในทางลบได้เหมือนกัน แต่ในทางการศึกษาเทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิด



การเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมต่อกันได้ทั่วโลกในระยะเวลาที่รวดเร็ว จากการเปลี่ยนของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นภาวะคุกคามต่อการฝึกอบรมในการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านตัวเทคโนโลยีเองที่ต้องจัดหาด้วยงบประมาณและความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วที่ไม่สอดคล้องกับความรู้เดิมที่มีของบุคลากรในองค์การ

### 3. ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 8 ประเด็นยุทธศาสตร์ และ ยุทธศาสตร์รอง ดังนี้

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม

##### ยุทธศาสตร์

- 1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา
- 1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาร่วมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

##### ยุทธศาสตร์

- 2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2.2 ส่งเสริมให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมในเชิงบูรณาการ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข

##### ยุทธศาสตร์

- 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมาโดยร่วมกับภาคประชาชน
- 3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้แนวทางการฝึกอบรมแบบใหม่

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน

##### ยุทธศาสตร์

- 4.1 จัดสัมมนาปฏิรูปหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา
- 4.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับการศึกษาอบรม

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เปลี่ยนกระบวนทัศน์พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม

### ยุทธศาสตร์

5.1 ประสานความร่วมมือกับภาคราชการใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม

5.2 แสวงหาความร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร

### ยุทธศาสตร์

6.1 วางแผนและผลิตตำรวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6.2 จัดทำแผนระดมทุนส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรม

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม

### ยุทธศาสตร์

7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม

7.2 ส่งเสริมบทบาทของกลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม

### ยุทธศาสตร์

8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8.2 ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในการบูรณาการหรือที่ร้องขอ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือด้านการรับรู้ของผู้อื่น อยู่ในระดับมากและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจอยู่ในระดับมากซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการรับรู้แต่ในขณะเดียวกันในสภาพพึงประสงค์ก็มีมากเช่นเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดการฝึกอบรมของตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจ จากรายงานของยุทธศาสตร์การศึกษาสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พ.ศ.2554-2559) ซึ่งจากการดำเนินพบว่ามีจำนวนข้าราชการตำรวจ ชั้นประทวนที่ผ่านการฝึกอบรม เพียง 16,785 คน จาก 127,565 คน คิดเป็นร้อยละ 13.16 เท่านั้น เช่นเดียวกับกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากและมีความสำคัญอยู่ในระดับแรกสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Silberman 1998:1 ได้กล่าวว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมช่องว่างของการปฏิบัติงานที่เกิด

จากการขาดความรู้และทักษะ ทำให้รู้สึกต้องการเสริมสร้างให้สามารถเพิ่มสมรรถนะของตนเองได้ และ Rothwell 1996 : 26 ได้เสนอว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สามารถจะมุ่งเน้น เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างตัวตน ให้เกิดความมั่นใจ มีการปรับปรุงทำให้เกิดการพัฒนา โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ และให้มีสมรรถนะที่สามารถจะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ และยังเป็นระบบที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์การถ่ายทอดความรู้จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งได้

## 2. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากมีระดับความสำคัญในระดับแรก และรองลงมาคือด้านปัจจัยด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและด้านการเมือง

## 3. ความต้องการจำเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

ความต้องการจำเป็นการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ พบว่า ทักษะที่บุคลากรในศูนย์อบรมจะต้องมีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ (2551) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วนดังกล่าวมาจัดเป็นรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 4. การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

จากรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบ HPE (Human Performance Enhancement) ของ William J Rothwell ดังนี้ 1) วิเคราะห์ว่าเกิดอะไรขึ้น 2) สิ่งที่พึงประสงค์ควรเป็นอย่างไร 3) วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ควรจะเป็น 4) พิจารณาความสำคัญของความแตกต่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ควรจะเป็น 5) วิเคราะห์หาสาเหตุของความแตกต่าง 6) เลือกลยุทธ์ในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน 7) ประเมินผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของการนำไป

ปฏิบัติในแง่การลบผลกระทบทางลบและผลกระทบทางบวก 8) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 9) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ 10) ประเมินผลการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาความต้องการจำเป็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อนและภาวะคุกคามของการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาดำรงชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ อันประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 8 ข้อ และยุทธศาสตร์ 16 ข้อ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์

- 1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา
- 1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และกองบัญชาการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาดำรงชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาร่วมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก

ยุทธศาสตร์

- 2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกองงบประมาณ
- 2.2 ส่งเสริมให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมในเชิงบูรณาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาดำรงชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข

ยุทธศาสตร์

- 3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมาโดยร่วมกับภาคประชาชน
- 3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้แนวทางการฝึกอบรมแบบใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์

- 4.1 จัดสัมมนาปฏิรูปหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา
- 4.2 พัฒนาหลักสูตรเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้รับการอบรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เปลี่ยนกระบวนทัศน์พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์

5.1 ประสานความร่วมมือกับภาคราชการใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อส่งเสริมการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม

5.2 แสวงหาความร่วมมือกับภาคประชาชนในการทำหน้าที่ของศูนย์ฝึกอบรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับเป้าหมายขององค์กร  
ยุทธศาสตร์

6.1 วางแผนและผลิตตำราวจชั้นประทวนที่มีประสิทธิภาพให้หน่วยงานสังกัด สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6.2 จัดทำแผนระดมทุนส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม  
ยุทธศาสตร์

7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม

7.2 ส่งเสริมบทบาทของกลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรม

ยุทธศาสตร์

8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการ ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอกสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8.2 ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในการบูรณาการหรือ ที่ร้องขอ

จากการค้นพบประเด็นยุทธศาสตร์ของศูนย์ฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการตามแนวของ HPE ของ Rothwell (2005) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นหน่วยงานที่สามารถช่วยวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการใช้องค์กรการฝึกอบรม

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ จากผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันมีผู้ผ่านการฝึกอบรมจำนวนน้อยและและสภาพพึงประสงค์มีสูง และสภาพความจำเป็นมีความต้องการสูงดังนั้นจึงนำเพื่อให้การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ การพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ มีการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและการประเมินผล จึงขอเสนอแนะดังนี้

1.1.1 หน่วยงานด้านการฝึกอบรมในฐานะผู้มีหน้าที่ในการดำเนินการงานด้านการพัฒนาตำรวจชั้นประทวน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความตระหนักถึงคุณค่าของการอบรม เพื่อให้ผู้ผ่านการอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.2 กองบัญชาการศึกษาและศูนย์ฝึกอบรมภาคต่างๆ สามารถนำแนวทางตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 8 ยุทธศาสตร์ วิธีการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ในการวิจัยไปใช้เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานต่างๆภายในศูนย์ฝึกอบรมได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบในการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น รวมถึงการพัฒนา  
ตำราวจัชั้นประทวนประจำสถานี่ตำราวจเพื่อใ้บรรลุตามเป้าหมายตามพันธกิจของหน่วยงาน และเป็น  
การต่อยอดงานวิจัยเล่มนี้ขอเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

2.1 ควรมีการวิจัยยุทธศาสตร์ของหลักสูตรในการการพัฒนาตำราวจัชั้นประทวนประจำสถานี่  
ตำราวจ

2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบของการพัฒนาตำราวจัชั้นประทวนประจำสถานี่ตำราวจ

2.3 ควรมีวิจัยการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาตำราวจัชั้นประทวนประจำสถานี่ตำราวจ



## รายการอ้างอิง

- Creswell, J. W. (2003). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: Thousand Oaks, California : SAGE.
- Fiore, D. J. (2001). School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. *NASSP Bulletin*, 85(627), 85-87. doi: 10.1177/019263650108562710
- Nadler, L. (1989). *Developing human resources*. London: London : Jossy-Bass.
- Smith, R., Lynch, D., & Knight, B. A. (2007). *Learning Management: Transitioning teachers for national and international change*: Pearson Education Australia.
- Wheelen, T. L. (2004). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall.
- เกษม, ว. (2006). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตอย่างยั่งยืน : ปาฐกถาพิเศษเมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2549 ณ สถาบันพระปกเกล้า. นนทบุรี: นนทบุรี : วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- เขวง, ว. (2012). ยุทธศาสตร์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่องค์กรสมรรถนะสูง. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- จีระ, ป. (2006). ยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนด้านอุตสาหกรรมยางพาราของไทย. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- จุมพล, พ. (2010). การวิเคราะห์บริบท : ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต = *Context analysis : the challenge of the future education administration*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนาธิป, ท. (2008). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้การประเมินผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญ. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ชรัติ, อ. (2010). การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของกองทัพเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาณิศา, บ. (2009). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- ประวีณา, ช. (2006). การนำเสนอยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการชุมชนในการป้องกันการทุจริต. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

- ปิยวัฒน์, แ. (2012). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรเทพ, ร. (2006). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ, ศ. (2009). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน : พื้นฐานการศึกษาด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รพีพรรณ, เ. (2013). การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ, แ. (2006). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ = *Research methodology in behavioral sciences*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา, ว. (2005). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิเศษ, ช. (2013). การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริภัสสรค์, ว. (2013). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์, เ. (2004). หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : บூค พอยท์.
- สัมมา, ร. (2013). หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- สุวิมล, ว. (2007). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและ สภาพ พึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ และเพื่อพัฒนา ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาศึกษาสำหรับการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ขอความ กรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถาม ทุกตอน ทุกข้อ ตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของ ท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย และจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์การศึกษาของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจต่อไป การตอบ แบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะ นำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวม เท่านั้น

3. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของ ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ ความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยตรง หรือโดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืน ทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัย

พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประพุมิตศักดิ์

นิสิตดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ : 089-441-2119

E- mail : prasakda@yahoo.co.th

## แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำราวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ  
กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามความเป็นจริง

สถานภาพ ( ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่

- 1) ผู้กำหนดหลักสูตรหรือโครงการ
- 2) ผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร
- 3) ผู้รับบริการ หรือผู้รับการฝึกอบรม ( ตำรวจชั้นประทวน )
- 4) ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้รับบริการหรือผู้รับการฝึกอบรม ( ตำรวจชั้นสัญญาบัตร  
ได้แก่ สว. หรือ รอง สว. )

ผู้กำหนดหลักสูตรหรือโครงการ

ผบช.ศ.

รอง ผบช.ศ.

ผบก.สศป.

รอง ผบก.สศป.

ผกก. ในสังกัด สศป.

รอง ผกก. ในสังกัด สศป.

สว. ในสังกัด สศป.

ผู้ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตร (บุคลากรในสังกัดศูนย์ฝึกอบรมหรือกองบังคับ  
การฝึกอบรมกลาง)

กลุ่มงานอาจารย์

อาจารย์ (สบ 3)

อาจารย์ (สบ 2)

อาจารย์ (สบ 1)

อื่น ๆ

ผู้ให้การอบรมหรือให้การสนับสนุนการฝึกอบรม

ผกก.ฝ่ายบริการการศึกษา

ผกก.ฝ่ายปกครองและการฝึก

ผกก.ศูนย์ยุทธวิธีตำรวจ

รอง ผกก.

สว. หรือเทียบเท่า       รอง สว. หรือเทียบเท่า       ตำรวจชั้น  
ประทวน

ผู้รับบริการ หรือผู้รับการฝึกอบรม หมายถึง ตำรวจชั้นประทวนกลุ่มงานป้องกัน  
ปราบปราม

สายปฏิบัติป้องกันปราบปราม       สายตรวจ

สายจราจร       สายสืบสวน

ผู้ช่วยพนักงานสอบสวน

ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้รับบริการ หรือผู้รับการฝึกอบรม หมายถึง ตำรวจชั้น  
สัญญาบัตรประจำสถานีได้แก่ สว. หรือ รอง สว. กลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

สว.       รอง สว.

1) เพศ

ชาย       หญิง

2) วุฒิการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า       อาชีวศึกษาหรือเทียบเท่า

อนุปริญญา       ปริญญาตรี

ปริญญาโท       ปริญญาเอก       อื่น ๆ

3) อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

19 - 30 ปี       31 - 40 ปี       41 - 50 ปี

51 - 60 ปี       มากกว่า 60 ปี

4) ระยะเวลาการปฏิบัติงานในสังกัดกองบัญชาการศึกษา หรือศูนย์ฝึกอบรม หรือสถานี  
ตำรวจ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)

ไม่เกิน 5 ปี       6 - 10 ปี       11 - 15 ปี

16 - 20 ปี       21 ปี ขึ้นไป

**ตอนที่ 2** สภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานี  
ตำรวจกลุ่มสายงานป้องกันปราบปราม

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องของระดับคะแนน ซึ่งตรงกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง
- มีสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด
  - มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง
- มีสภาพปัจจุบันในระดับมาก
  - มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง
- มีสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง
  - มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง
- มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อย
  - มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง
- มีสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด
  - มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อความคำถาม  | สภาพปัจจุบัน |   |   |   |   | สภาพที่พึงประสงค์ |   |   |   |   |
|---|--------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|   | 5            | 4 | 3 | 2 | 1 | 5                 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>1.พันธกิจของศูนย์ฝึกอบรม</b>                                 |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 1.1 จัดการบริการสนับสนุนการฝึกอบรมทุกรูปแบบสำหรับตำรวจทุกคน     |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 1.2 ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตำรวจทุกคนในองค์กร |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| <b>2.การวัดผลความสำเร็จ</b>                                     |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 2.1 วัดจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม                                |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 2.2 วัดจากจำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม                         |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 2.3 วัดจากจำนวนครั้งของการฝึกอบรมที่จัด                         |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |
| 2.4 วัดจากจำนวนสื่อที่ผลิตขึ้น                                  |              |   |   |   |   |                   |   |   |   |   |















**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์  
กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนา  
ตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ**

1. แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายบุคคล

2. แบบประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการร่างยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และคำถามปลายเปิด

3. ขอความกรุณาโปรดพิจารณายุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ ที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้แล้วตอบแบบประเมินแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

4. ในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติจำนวนมาก แต่ความคิดเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการวิจัย เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประพุดดีศักดิ์

นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail : [prasakda@yahoo.co.th](mailto:prasakda@yahoo.co.th) Tel. 089-441-2119

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ ..... นามสกุล

.....  
 วุฒิกการศึกษาสูงสุด     ปริญญาตรี     ปริญญาโท     ปริญญาเอก

สาขาวิชา

.....  
 ตำแหน่งปัจจุบัน

.....  
 สังกัด

.....  
 คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2-3 แบบประเมินนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในระดับคะแนนซึ่งตรงกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ตามเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้









| ประเด็นยุทธศาสตร์   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|------------|
|   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 8) เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤติ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการ ใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 8.2 ให้ความร่วมมือกับภาคอื่น ที่ร้องขอ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของวิธีการ

| วิธีการ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|------------|
|  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 1. เร่งรัดพัฒนาทักษะบุคลากรในศูนย์ฝึกอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1.1 ใช้เทคโนโลยีในการเสริมสร้างทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา                     |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1) จัดทำโครงการให้นำเทคโนโลยีในการพัฒนาทักษะบุคลากร  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1.2 จัดหาทุนการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศึกษา                  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1 จัดทำโครงการทุนการศึกษาอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2. จะทำโครงการฝึกอบรมครูฝึก (Training Of Trainer)  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2. พัฒนาคำรวจชั้นประทวนโดยใช้ปัญหาพร้อมในการปฏิบัติงานเป็นหลัก   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2.1 เสนอขอตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปที่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และ กองงบประมาณ |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |

| วิธีการ  | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|------------|
|  | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 1. วางแผนการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายในการอบรมอย่างเป็นระบบ   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2. มีระบบการวิเคราะห์และติดตามการใช้งบประมาณ   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>2.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศีกษา</b>                                   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1 จัดตั้งศูนย์เพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2 พัฒนาและเตรียมบุคลากรในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรม   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>3. วัดผลความสำเร็จของการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนโดยเน้นการลดค่าใช้จ่ายองค์กรและปัญหาได้รับการแก้ไข</b>                                |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>3.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมในรอบที่ผ่านมาโดยร่วมกับภาคประชาชน</b> |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1 ออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจที่จบการศึกษาอบรม   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>3.2 ปรับปรุงและทดลองใช้แนวทางการฝึกอบรมแบบใหม่</b>  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1.ทำการทดลองและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>4) เปลี่ยนกระบวนการที่ค้นที่มาของปัญหาการปฏิบัติงาน</b>   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| <b>4.1 จัดสัมมนาปฏิรูปหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆของศูนย์ฝึกอบรมภาค และ กองบัญชาการศีกษา</b>   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |



| วิธีการ   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|------------|
|   | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 |            |
| 6.2 จัดทำแผนระดมทุนส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรม   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1. ขอความร่วมมือจากองค์กรต่างๆในการ ระดมทุนซื้ออุปกรณ์ช่วยการฝึกอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 7) ปรับเปลี่ยนการรับรู้ของผู้อื่นต่อศูนย์ฝึกอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 7.1 การประชาสัมพันธ์ให้ภาคส่วนอื่นได้รับรู้กิจกรรมของศูนย์ฝึกอบรม   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1. สร้างแผนประชาสัมพันธ์ของศูนย์ฝึกอบรม   |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 7.2 ส่งเสริมบทบาทของกลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1. ให้กลุ่มงานอาจารย์และเจ้าหน้าที่ด้านการฝึกในกิจกรรมทางสังคม เช่น กิจกรรมลูกเสือ บรรเทาสาธารณภัย                      |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 8) เพิ่มศักยภาพการอยู่รอดของศูนย์ฝึกอบรมในเวลาวิกฤติ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 8.1 การเตรียมพร้อมในการรองรับหรือสนับสนุนภารกิจอื่น ของส่วนราชการ ใน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และนอก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1. วางแผนปฏิบัติงานในยามที่ศูนย์ว่างจากผู้เข้ารับการอบรม  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 8.2 ให้ความร่วมมือกับภาคอื่น ที่ร้องขอ  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 1. ส่งเสริมบทบาททางวิชาการให้แก่คณาจารย์  |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |
| 2. ทำบันทึกข้อตกลงกับหน่วยงานทางวิชาการ เช่น วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในพื้นที่ของศูนย์ฝึก เพื่อพัฒนาด้านวิชาการ         |             |   |   |   |   |               |   |   |   |   |            |

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### ด้านวิชาการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  
อาจารย์ สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ เอกชัย กิสุขพันธ์ุ  
อาจารย์พิเศษ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ  
อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี  
อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ด้านการบริหารสถานศึกษา

5. พลตำรวจตรี ดร. กิจพิณัฐ อุสาโท  
ผู้บังคับการสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ  
กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1

### ด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. พลตำรวจตรี ดร.กิจพิณัฐ อุสาโท     | ผู้บังคับการสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ<br>กองบัญชาการศึกษา                                   |
| 2. พันตำรวจเอก ดร. ยุทธพล เต็มสมเกตุ | อาจารย์(สบ 5) กองบัญชาการศึกษา   |
| 3. พันตำรวจเอกชาญศักดิ์ ละดา         | ผู้กำกับการ ฝ่ายยุทธศาสตร์การศึกษา<br>สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ<br>ศึกษา        |
| 4. พันตำรวจโท ดร.ศักดา จิตต์ระเปียบ  | รองผู้กำกับการฝ่ายบริการการศึกษา<br>ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 1                                |
| 5. พันตำรวจโท หลุย ระพีพร เอียงอุบล  | รองผู้กำกับการ ฝ่ายมาตรฐานและประกันคุณภาพ<br>สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ<br>ศึกษา |
| 6. พันตำรวจโท หลุย สรัชชา วุฒิสิริ   | สารวัตร ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 1<br>สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ<br>ศึกษา               |

### ด้านการบริหารสถานีตำรวจ จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 7. พันตำรวจเอก ดร.วีรชัย โพธิ์ปัดชา | ผู้กำกับการ กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย กองกฎหมาย<br>(เคยเป็นผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาลบางชัน 3<br>ปี) |
|-------------------------------------|---|

### ด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- |  |  |
|--|--|
| 8. ภราดา ดร.ศักดา สกนธวัฒน์            | ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม<br>สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน |
| 9. ดร.สุมาลี สุธิกุล<br>ประถมศึกษา     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>สุพรรณบุรี เขต 3                        |
| 10. ดร.นิตยา เทพอรุณรัตน์              | รองผู้อำนวยการ โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย  |
| 11. ดร.สุภักดิ์ โอฬาพิริยกุล<br>ประสาน | ครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                       |

มิตรฝ่ายประถม



### ด้านวิชาการ

13. พลตำรวจโท สิทธิเดช แสงศิรินาวิน ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม
14. ดร.สมยศ ชี้แจ้ง หัวหน้ากลุ่มงานประเมินคุณภาพการศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา(สมศ)
15. พันตำรวจโท ดร.ทรงเอก พัทธวิชัย รองผู้กำกับการฝ่ายตำรวจสากลและประสานงาน  
ภูมิภาค 2  
กองการต่างประเทศ  
นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สำนักงานเลขาธิการสภา  
การศึกษาระทรวงศึกษาธิการ  
ที่ปรึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม
16. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง อาจารย์ สังกัดคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพ  
สตรี
17. ดร. ภารุจีร์ เจริญเฝ้า ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนนครราชสีมาวิทยาลัย
18. ดร.ภัสสร เลาสวัสดิ์กุล อาจารย์ สังกัดคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพ
19. ดร. สุณีย์ ชัยสุขสังข์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนนครราชสีมาวิทยาลัย

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น (Focus Group)

#### ร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

### ด้านวิชาการ

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์

### ด้านการบริหารการศึกษา กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2. พลตำรวจตรี ดร.กิจพิณัฐ อุสาโห ผู้บังคับการสำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ  
กองบัญชาการศึกษา
3. พันตำรวจเอก ดร. ยุทธพล เต็มสมเกตต์ อาจารย์(สบ 5) กองบัญชาการศึกษา
4. พันตำรวจเอก ชาญศักดิ์ ละตา ผู้กำกับการ ฝ่ายยุทธศาสตร์การศึกษา  
สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ  
ศึกษา
5. พันตำรวจโท ดร.ศักดิ์ดา จิตต์ระเปียบ รองผู้กำกับการฝ่ายบริการการศึกษา

6. พันตำรวจโท หลุย ระพีพร เอียงอุบล      ศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธร ภาค 1  
รองผู้กำกับการ ฝ่ายมาตรฐานและประกันคุณภาพ 1  
สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ  
ศึกษา
7. พันตำรวจโท หลุย สรัชชา วุฒิสิริ      สารวัตร ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร 1  
สำนักการศึกษาและประกันคุณภาพ กองบัญชาการ  
ศึกษา

#### ด้านการบริหารสถานีตำรวจ จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. พันตำรวจเอก ดร.วีรชัย โพธิ์ปัดชา      ผู้กำกับการ กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย กองกฎหมาย  
(เคยเป็นผู้กำกับการสถานีตำรวจนครบาลบางชั้น 3 ปี)

#### ด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

9. ดร.สุมาลี สุธีกุล      ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุพรรณบุรี เขต 3

#### ด้านวิชาการ

10. ภราดา ดร.ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์      ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม  
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
11. ดร.สมยศ ชี้แจง      กลุ่มงานประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ)



## ภาคผนวก ค

## หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

1. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
2. ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
3. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group)



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58-0338

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประทุมศักดิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ”  
โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6 (2747)/๐319

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

8 พฤษภาคม 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้บังคับการกองบังคับการฝึกอบรมกลาง,ผู้บังคับการศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 1-8,  
ผู้บังคับการศูนย์ฝึกอบรมศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ ผู้กำกับการศูนย์ฝึกอบรม  
กองบัญชาการตำรวจนครบาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประพณีศักดิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์กองบัญชาการการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ”  
โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห เป็นอาจารย์  
ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้กำกับการ รองผู้กำกับการ สารวัตร  
รองสารวัตรและผู้บังคับหมู่ในสังกัดของท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บ  
ข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อ  
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
โทรศัพท์ 0 2218-2565 – 97 ต่อ 399  
โทรสาร 0 2218-2562



ส่งผู้บัญชาการกอง  
วันที่ ๒๐๘๑  
วันที่ ๓ มิ.ย. ๕๘  
เวลา ๑๑.๔๕ น.

ที่ ศธ 0512.6 (2747)/0319

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

๘ พฤษภาคม 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการกองบัญชาการศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประพณีศักดิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศษุย์บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับท่านและรองผู้บัญชาการในสังกัดของท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)  
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
โทรศัพท์ 0 2218-2565 – 97 ต่อ 399  
โทรสาร 0 2218-2562



ที่ ศธ 0512.6 (2747)/๐319

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

8 พฤษภาคม 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประทุมศักดิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้กำกับการ รองผู้กำกับการ สารวัตร รองสารวัตรและผู้บังคับหมู่ในสังกัดของท่าน ซึ่งได้ตรวจสอบและอนุญาตให้ดำเนินการนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลได้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศิริบรรณพิทักษ์)  
ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
โทรศัพท์ 0 2218-2565 – 97 ต่อ 399  
โทรสาร 0 2218-2562



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/58- 3131

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๙ มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน พลตำรวจตรี ดร.กิจพิณฐ์ อุสาโห

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง)ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ

ด้วย พันตำรวจเอก ศักดิ์ดา ประพูนศักดิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์กองบัญชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาตำรวจชั้นประทวนประจำสถานีตำรวจ”  
โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อุสาโห เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันจันทร์ที่ 15 มิถุนายน 2558 เวลา  
14.00 - 16.00 น. ณ ห้องประชุม 713 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เนาวนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

พันตำรวจเอก ศักดิ์ดีดา ประมุขศักดิ์ เกิดที่อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี

สำเร็จการศึกษา นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปีการศึกษา 2532 และสำเร็จการศึกษารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2547

ในปีการศึกษา 2552 เข้าศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้กำกับการ กลุ่มงานวิชาการและงานสารบรรณ สำนักงานเลขาธิการ ตำรวจแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

