

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมเอกสารข้อมูล คุณลักษณะของนักศึกษา การศึกษานอกโรงเรียน ทฤษฎีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นแนวทางสนับสนุน การวิจัย ดังนี้

#### 2.1 ความพึงพอใจ

2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

2.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

2.1.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.1.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

#### 2.2 ปรัชญาและหลักการให้บริการ

2.2.1 การบริการเป็นหน้าที่

2.2.2 คุณภาพของงานบริการ

2.2.3 การบริหารงานบริการที่มีประสิทธิภาพ

#### 2.3 การบริหารงานการให้บริการการศึกษานอกโรงเรียน ในจังหวัดสมุทรปราการ

2.3.1 การจัดการศึกษานอกโรงเรียนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียน

2.3.2 การดำเนินงานการให้บริการการศึกษานอกโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ในจังหวัดสมุทรปราการ

2.3.3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการกำกับ ดูแลของ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ

#### 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 ความพึงพอใจ

### 2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบ ดีใจ สบายใจ สุขใจ อิ่มเอมใจต่อสิ่งหรือผลที่เกิดจากการกระทำของตนเอง ผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น

วรูม (Vroom, 1964, p. 328) กล่าวว่า ทักษะและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้ หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทักษะทางด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทักษะด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

สรุป ความพึงพอใจ ตามทัศนะของผู้วิจัย คือ ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากผลที่ตนได้รับตามความต้องการ ความปรารถนาและมีความสุขใจ พอใจ สบายใจในการที่หน่วยบริการงานบริการหรือศูนย์บริการการศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่พอใจของนักศึกษาที่มารับบริการขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ โดยผู้ปฏิบัติ (ครู บุคลากรทางการศึกษา) จะต้องมีแรงจูงใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน

### 2.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

กิตติ พงศ์เลิศฤทธิ์ (2529, หน้า 32-33; อ้างถึงใน ณัฐชยา เอื้อมอญ, 2544) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจไว้ว่า หน่วยงานใดที่ตอบสนองความต้องการจัดบริการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน รักงาน ก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากไม่ตอบสนองความต้องการแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทำให้งานขาดประสิทธิภาพลงได้ ส่งผลกระทบไม่ดีไปยังผู้รับบริการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ คือ องค์ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กันตามขั้นตอนกระบวนการ นำไปสู่จุดหมายนั้นก็คือ ผลลัพธ์ อันจะเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

- 1) ผู้บริหาร
- 2) การบริหารและการจัดการ
- 3) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

#### 1) ผู้บริหาร (Administrator)

คุณลักษณะผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหาร ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา การปรับกระบวนการเรียนรู้ การปรับกลวิธีในการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ เป็นคนเก่ง ดีและมีความสุขในชีวิต ความสำเร็จจึงอยู่ที่สถานศึกษา จะต้องดำเนินการทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและ

ผู้สอนให้เป็นไปอย่างมีระบบเป็นระเบียบ และเกิดความพึงพอใจกับทุกฝ่ายรวมถึงผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ก, หน้า 1-2)

“นักบริหารมืออาชีพ” ควรมีลักษณะดังนี้

(1) มีพลังล้นเหลือ เป็นคนที่มีไฟแรง แคล่วคล่องว่องไวกระตือรือร้น ไม่ยอมอยู่เฉย

(2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ต่อการทำงานหรือปัญหาได้ง่ายๆ

(3) แบ่งงานให้คนอื่นทำ ถือว่าความสำเร็จในการบริหารองค์กร อยู่ที่ความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ต้องรู้จักเลือกใช้คน ให้ทำงานตามความรู้ ความสามารถและดึงศักยภาพของคนมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

(4) รู้ใจเพื่อนร่วมงาน จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกัน ช่วยให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน และความรักใคร่กลมเกลียวในหมู่เป็นคณะ

(5) ต้องการแข่งขันท้าทาย ทำให้เกิดความอยากทำงานมากขึ้น เป็นคนชอบทำงานแบบหนักเอาเบาสู้ ไม่ท้อถอย โดยไม่เลือกว่าเป็นงานยากหรือง่าย

(6) ชอบอิสระเป็นตัวของตัวเอง ไม่ต้องให้ใครมาออกคำสั่งหรือคอยควบคุม เป็นคนที่มีความรับผิดชอบในงานที่ทำ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

(7) ยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีเหตุผลมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ยอมรับแนวคิดใหม่ ไม่หลงตัวเอง

(8) รู้จักสร้างโอกาส ไม่ปล่อยไปตามดวงหรือพรหมลิขิต รู้จักสร้างชื่อเสียงและเครดิต ให้เป็นที่ยอมรับของคนอื่นๆ ไม่สร้างความสำเร็จโดยเหยียบบ่าคนอื่น

(9) มีแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จของงาน เพื่อความภาคภูมิใจมากกว่ามุ่งหวังลาภยศ ตำแหน่ง เงินทอง

(10) รู้อะไรล่วงหน้า มีความสามารถในการคาดการณ์ต่างๆ ล่วงหน้า ได้แม่นยำพอสมควรเพราะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของงานเป็นอย่างดี

(11) ปราศรณาอยากทำงาน เป็นคนรักงาน อยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ เห็นว่างานคือชีวิต ชีวิตคืองาน บันดาลสุข

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ก, หน้า 5-9)

สถาบันผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ไว้ 6 ประการ คือ

- (1) การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้
  - ก. คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ
  - ข. การบริหารบุคคลตามแนวคิดของศาสนา
  - ค. การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม
- (2) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้
  - ก. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
  - ข. การจัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
  - ค. การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - ง. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ
- (3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการ ในเรื่องต่อไปนี้
  - ก. การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ
  - ข. การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้
  - ค. การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา
  - ง. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
  - จ. การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- (4) การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในเรื่องต่อไปนี้
  - ก. การวางแผนกลยุทธ์
  - ข. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - ค. ผู้บริหาร : ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - ง. การบริหารความขัดแย้ง
  - จ. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ฉ. เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่
- (5) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องต่อไปนี้
  - ก. การบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อชุมชนและสังคม
  - ข. การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพล ต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม
- (6) การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ในหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ประการ ดังนี้

- (1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (2) มีจิตวิญญาณนักบริหาร
- (3) เป็นผู้นำทางการศึกษา
- (4) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร
- (5) มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา
- (6) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

ทักษะของผู้บริหาร ในการบริหารกิจการใดๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นการบริหาร การศึกษา การบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ ตลอดจนได้รับการฝึกอบรมมากพอสมควรจึงจะสามารถบริหารงานในหน้าที่รับผิดชอบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีของแคทซ์ (Katz, 1955, p. 33-42) ที่เรียกว่า ทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ (Katz's Three Skills Theory) แคทซ์ ได้อธิบายถึงทฤษฎีนี้ว่า

ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมีอยู่ 3 ทักษะ คือ

(1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะใช้ความรู้ ความสามารถ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการบริหารงาน ซึ่งทักษะทางเทคนิคนี้ จะเกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการศึกษาหาความรู้ต่างๆ และจากประสบการณ์ จนทำให้ผู้บริหารมีความชำนาญในการบริหารงาน จะเห็นได้ว่าทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารทำงาน กับสิ่งของ

(2) ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) ไม่ใช่ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์เป็น ทักษะที่ผู้บริหารจะต้องทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้วิธีสร้างทีมงาน เพื่อให้การบริหารงาน สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าทักษะนี้จะเกี่ยวกับคน ผู้บริหารจะต้องใช้คนให้เหมาะสม กับงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคคลนั้นๆ

(3) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะ สามารถมองเห็นภาพรวมภายในองค์กร และสามารถที่จะมองเห็น และเข้าใจในความซับซ้อน ภายในองค์กร สามารถที่จะผสมผสานเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กร ให้เข้ามาช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ตลอดจนสามารถที่จะมองเห็นส่วนย่อยขององค์กรที่จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ภายใน องค์กร จะเห็นว่าทักษะนี้จะเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้บริหารที่จะมองภาพรวมขององค์กร จากองค์ประกอบย่อยๆ ภายในองค์กร และสามารถนำมาผสมผสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอสรุปว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้ใฝ่รู้ เป็นผู้นำทางความคิด เป็นผู้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีจิตใจที่จะให้บริการต่อผู้รับบริการ

## 2) การบริหารและการจัดการ (Administration and Management)

### การบริหาร (Administration)

วิจิตร ศรีสอาน และคนอื่นๆ (2535, หน้า 19) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล (ตั้งแต่สองคนขึ้นไป) ร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ไซมอน สมิทเบอร์ก และทอมสัน (Simon, Smithberg & Thomson, 1950, p. 3) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พลีฟเนอร์ และเพรสตัส (Pliffner & Prestthus, 1960, p. 3) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นเรื่องขององค์การ และการใช้คนและทรัพยากรเพื่อสำเร็จตามความต้องการที่กำหนดไว้

ฮอดสัน (Hodgson, 1969, p. 1) ให้ความเห็นว่าการบริหารเป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง ที่พบในการทำงาน ทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำงานต่าง ๆ ในกระบวนการจะได้รับความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรืออาจกล่าวสั้นๆ ว่าการบริหารหมายถึงการที่องค์การใช้คนและวัสดุในการไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

วิลเลียมส์ (Williams, 1980, p. 7) ให้ความหมายว่า การบริหารมีกิจกรรมหลัก 3 ประการในการบริหาร คือ การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาขององค์การให้อยู่รอด และป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

ผู้วิจัยขอสรุปว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันทำกิจกรรมให้ดำเนินไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### การจัดการ

ไฮแมน และสก็อต (Haimann & Scott, 1974, p. 6) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นกระบวนการทางสังคมและเทคนิคในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ใช้อิทธิพลจากบุคคลในการทำงานและความสะดวกเปลี่ยนแปลงในการทำให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

โรบบินส์ (Robbins, 1982, p. 9) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการของการนำกิจกรรมที่สมบูรณ์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพโดยผ่านการกระทำของบุคลากร คำจำกัดความของการจัดการต้องรวมกับปัจจัย 3 ปัจจัย คือ เป้าหมาย เป็นกิจกรรมที่สมบูรณ์

ทรัพยากรที่มีจำกัด เป็นการประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากร เป็นการดำเนินงานที่ผ่านบุคคลอื่นด้วย

เลวิส (Lewis, 1983, หน้า 4) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นศิลปะที่นำเอาสิ่งต่างๆ โดยให้บุคลากรเป็นผู้กระทำ

ชาร์ปลิน (Sharplin, 1985, p. 15) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นการแนะนำหรือนิเทศบางสิ่งบางอย่าง เช่น ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น หน้าที่ของผู้นำในการวางแผนการจ้างงาน การสั่งการการควบคุมและการนิเทศ และโครงการด้านอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ หรือการกระทำที่มีความรับผิดชอบในผลที่ได้รับ

จุง (Chung, 1987, p. 10) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นกระบวนการวางแผนการจ้างงาน การสั่งการและควบคุมกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คอลลินส์ (Collins, 1989, p. 10) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นการจัดการด้านธุรกิจ หรือการจ้างงานด้านอื่นๆ ที่มีการควบคุมและมีการจ้างงานอยู่ด้วย

สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1989, p. 3) ให้ความหมายว่า การจัดการกระบวนการวางแผนการจ้างงาน การภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรองค์กรที่ให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กร

การจัดการ ตามทัศนะของผู้วิจัย หมายถึง กระบวนการในการร่วมกัน ทำงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ มีการวางแผน มีการนิเทศกำกับและติดตาม โดยผ่านผู้ร่วมงานนำไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้

การบริหารและการจัดการ เป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ สู่จุดหมายเป็นที่พึงพอใจ ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการบริหารที่เป็นตัวอย่าง 2 ตัวอย่าง จะมีขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ ดังเช่น

(1) การกระตุ้นบำรุงกำลัง (Stimulating)

(2) การจูงใจ (Motivating)

3) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

ธรรมชาติของมนุษย์มักจะอยู่ร่วมกัน มีการติดต่อกัน สื่อสารประสานสัมพันธ์ มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งความสำเร็จของหน่วยงาน

บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน คือ ครู บุคลากรทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่

ครู จะต้องเป็นผู้ที่มีความถนัดในการจัดการความรู้ จัดการเรียนรู้ ออกแบบการจัดการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้โดยการกระทำ ครูจะต้องเข้าใจหลักจิตวิทยาผู้ใหญ่ ครูจะต้องเป็นเสมือนผู้ชี้แนะ กระตุ้นและอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

การเป็นครูที่ดี จะต้องเตรียมการสอน วางแผนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการบันทึกผลการเรียนรู้ ผลการสอนทุกครั้ง เพื่อนำมาวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาให้การจัดกระบวนการเรียนรู้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

บุคลากรทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่ จะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน แต่ละฝ่าย หมั่นศึกษาขอบข่ายงานที่ตนเองปฏิบัติ มีความตั้งใจจริง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ ตรงต่อเวลา มีเมตตาธรรม มีจิตใจเป็นผู้บริการ พุดจาไพเราะ

องค์กรจะประสบความสำเร็จ บรรลุจุดหมายปลายทาง ก็โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าสำคัญอย่างยิ่ง เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีศักยภาพสามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ เกิดเป็นความพึงพอใจต่อทุกคน ทุกฝ่ายเช่นกัน

### 2.1.3 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อกิจกรรมหรือการกระทำใดของตนเอง หรือผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น เป็นผลให้เกิดความสุขใจ สบายใจ พอใจ ตีใจ อิ่มอกอิ่มใจ ก็จะทำให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีแต่ความสุข ความรักความสามัคคี ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่มีปัญหา ไม่มี ความขัดแย้ง

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน และการอยู่ร่วมกันก็ต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ การร่วมกันประกอบกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเป็นสำคัญ ต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นพื้นฐาน การจูงใจเป็นแนวทาง เพื่อใช้ประโยชน์ต่อการบริหาร ผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจว่า ผู้ที่ทำงานจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่

การที่มนุษย์ปฏิบัติภารกิจในชีวิตประจำวันจนสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จตามความต้องการ เกิดเป็นความพึงพอใจ

ในการที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ เป็นที่พึงพอใจ ควรจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เป็นปัจจัยหรือสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

### 2.1.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy theory)

วรูม (Vroom, 1964) ได้ทฤษฎีมาจากพัฒนาสมมติฐานที่ว่า ก่อนที่บุคคลจะถูกจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องพิจารณาก่อนว่า ความสามารถและความพยายามของเขา จะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่หรืออาจกล่าวสั้นๆ ได้ว่า การจูงใจให้ทำงานเป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล ทฤษฎีความคาดหวัง มีส่วนประกอบ 3 ประการ คือ

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอาชีพในอนาคตโดยแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังว่า ถ้าใช้ความสามารถโดยมีเครื่องมือ มีทรัพยากรช่วยในการปฏิบัติงานแล้ว จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และถ้ามีการใช้ความอดุสาหะเพิ่มมากขึ้น



จะได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังแล้ว จะมีผลทำให้ท้อใจและเกิดความเบื่อหน่าย

2) การประเมินผลของงานกับระบบค่าตอบแทน โดยคาดว่า หากทำงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานปรากฏแล้ว ย่อมได้รับผลตอบแทนเป็นรางวัล ซึ่งถ้าเป็นไปตามความคาดหมายแล้วก็จะจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าผลงานที่ดีเด่นของเขาถูกมองข้าม ไม่ได้ได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหารแล้วจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกต่ำลงไป เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงาน

3) คุณค่าของผลตอบแทนที่ได้รับ เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้รับอาจจะไม่ได้เป็นที่พึงพอใจทัดเทียมกัน บางคนอาจจะคาดหมายผลตอบแทนเฉพาะอย่าง ไม่ต้องการอย่างอื่น แต่ละคนจะให้คุณค่าของความพอใจตามผลรับที่ได้แตกต่างกัน ถ้าได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นบวก แต่ถ้าไม่เป็นไปตามที่ต้องการก็จะให้คุณค่าเป็นลบ แต่ถ้ามีความรู้สึกเฉยๆ คุณค่าผลตอบแทนจะเป็นศูนย์

ส่วนการศึกษาถึงพฤติกรรมขององค์กรในด้านการจูงใจ (Motivation) ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน และการอยู่ร่วมกันก็จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ การร่วมกันประกอบกิจกรรมต่างๆ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเป็นสำคัญ ความเต็มใจของมนุษย์ต้องอาศัยมนุษย์สัมพันธ์ต่อกันเป็นพื้นฐาน การจูงใจให้คนทำงานหรือร่วมกันทำงานจึงเข้ามามีบทบาทต่อการประสานการทำงานอย่างเต็มที่

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เป็นแนวทางเพื่อใช้ประโยชน์ต่อการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะกับงานได้ (Put The right Man on The Right Job)

โดยมี สมมุติฐานพื้นฐานที่ว่าคนแต่ละคนมีความแตกต่างกันและผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จ และเมื่อทำสำเร็จผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ทำงานจะมีความพึงพอใจ ในงานที่ตนเองทำอยู่ และพวกเขาจะได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงานนั้นๆ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น อันจะเป็นแนวทางหนึ่งในการจูงใจให้คนทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้น การนำเสนอเรื่องแรงจูงใจในการทำงานนี้ จะนำเสนอใน 6 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ 2) องค์ประกอบของแรงจูงใจ 3) กระบวนการจูงใจ 4) ทฤษฎีแรงจูงใจ 5) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ 6) ประโยชน์ของการจูงใจ

1) ความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจ

มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

โยธิน ศันสนยุทธ (2529, หน้า 105) การจูงใจ หมายถึง กระบวนการของกระตุ้นให้เกิดการกระทำ สนับสนุนกิจการที่กระทำให้เกิดความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำและพฤติกรรมนั้นได้รับอิทธิพลจากจุดมุ่งหมายที่กระทำหรือพฤติกรรม นั้นมุ่งไปสู่

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537, หน้า 2) ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง สิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น (What ever causes activity)

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 371-372) ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ

روبีน (Robbins, 1988, p. 339) ให้ความหมายการจูงใจว่า เป็นความพยายามอย่างยิ่งที่จะผลักดันทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความสามารถ ที่มีอยู่ จึงบังเกิดผลต่อความพึงพอใจและความต้องการของปัจเจกชน

ดอนเนลลี, กิปสัน และอีแวนเชวิช (Donnelly, Gibson & Evancevich, 1971, p. 806) กล่าวถึงการจูงใจว่า เป็นแรงกระตุ้นภายในที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

สรุปได้ว่า การจูงใจเป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดัน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

จากการศึกษาเอกสารสาระการเรียนรู้ ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหาร และการวางแผน ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า

การที่มนุษย์ปฏิบัติภารกิจในชีวิตประจำวันจนสำเร็จบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดความอยากจะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึกค่านิยมและธรรมชาติของตนเองว่าเป็นอย่างไรด้วย บางคนทำงานอย่างขยันขันแข็ง บางคนก็ทำงานอย่างเฉยเมย ขาดความกระตือรือร้น การแสดงออกเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) ในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 140-141)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน เป็นแรงผลักดันที่อยู่ภายในจิตใจ (Morale) รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจของแต่ละคน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการผลักดัน (Drive) แรงปรารถนา (Desire) รวมถึงอารมณ์ (Emotion) ความไม่สมหวัง (Dissonance) ความขัดแย้งในจิตใจ (Frustration) ไปกระตุ้นให้เกิดความอยากหรือไม่อยากทำงานขึ้น

ส่วนปัจจัยภายนอก เป็นแรงภายนอกของบุคคล ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน เงินเดือน ล้วนแต่มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น

มนุษย์มีพฤติกรรมใดๆ ออกมาล้วนแต่มาจากความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับภูมิหลังประสบการณ์ของเขาเอง เป็นเหตุจากการกระทำของตนเองเป็นแรงผลักดัน กระตุ้นให้อยากหรือไม่อยากกระทำสิ่งต่างๆ ครั้นจิตวิทยามีการพัฒนาขึ้นมาตามลำดับ มีการศึกษาถึงการกระทำของมนุษย์ใช้เหตุผลและความถูกต้องมาพิจารณา ดังนั้นจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจจึงเป็นการศึกษาภาวะต่างๆ ทั้งที่เป็นสิ่งผลักดันและขัดขวางการกระทำด้วย นอกจากนี้ ยังศึกษาถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลว่า ทำไมจึงประพฤติอย่างนั้น มีแรงกระตุ้นอะไรทำให้ต้องทำอย่างนั้นหรือไม่ทำอย่างนั้น แรงกระตุ้นดังกล่าว อาจมองเห็นได้หรืออาจถูกปิดบังไว้

ผลจากการค้นคว้าของนักจิตวิทยาจากห้องปฏิบัติการและการเฝ้าสังเกตทำให้ทราบว่า มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมานั้น เกิดจากความต้องการ (Need) และแรงขับ (Drive) มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ ความสำคัญของแรงจูงใจอาจแยกได้ 3 ประเด็นสำคัญ คือ

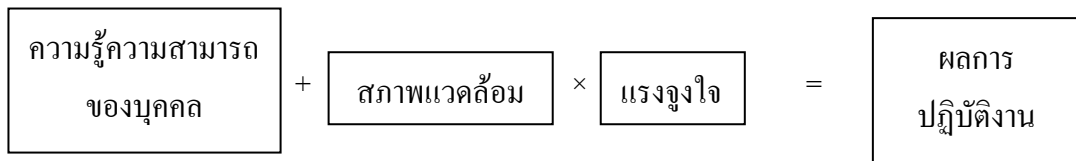
- (1) ความสำคัญต่อการจูงใจ
  - (2) ความสำคัญที่มีต่อผู้บริหาร และ
  - (3) ความสำคัญต่อบุคลากร
- 2) องค์ประกอบของแรงจูงใจ

การจูงใจให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เกิดจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ องค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอก

องค์ประกอบภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลเป็นแรงกระตุ้นในจิตใจทำให้คนอยากทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) การยอมรับ (Recognition) การมีส่วนร่วม (Participation) ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) และความก้าวหน้า (Advancement) เป็นต้น

องค์ประกอบภายนอก เป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความรู้สึกจากสภาพการทำงานที่มั่นคงของหน่วยงาน ได้แก่ ความมั่นคงของงาน คำสั่ง นโยบายการบริหารของหน่วยงาน เงินเดือน ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน สถานภาพในองค์กร เงื่อนไขของการทำงาน ตลอดจนการบริหารขององค์กร เป็นต้น

จากองค์ประกอบภายในและภายนอกดังกล่าว จะทำให้ผลการทำงานของบุคคลจะถูกกำหนดโดยแรงจูงใจ การจูงใจจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์เพราะการจูงใจจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความรู้ความสามารถของบุคคล สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ ดังภาพประกอบ



ภาพ 1 ผลการปฏิบัติงานอันเกิดจากปัจจัย 3 อย่าง

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 142)

การจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่สำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อบุคคลที่มีปัจจัยองค์ประกอบภายในต่างๆ ให้มากขึ้นและจัดให้มีการกระตุ้น ส่งเสริมปัจจัยองค์ประกอบภายนอกอย่างเป็นระบบ ก็จะสามารถเพิ่มปริมาณและคุณภาพของงาน เพราะการที่ผู้บริหารต้องจัดการกับบุคคลที่ขาดแรงจูงใจจะมีความยุ่งยากมากขึ้นกว่าเดิม

### 3) กระบวนการจูงใจ (Motivation Process)

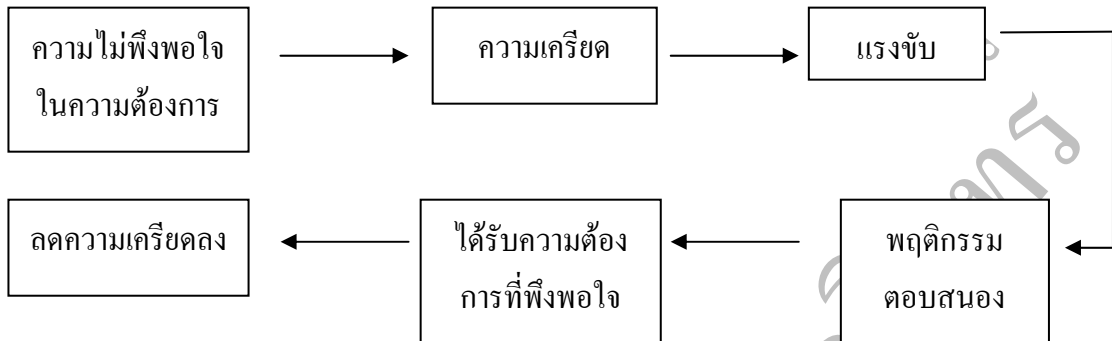
กระบวนการจูงใจเริ่มต้นด้วยความต้องการของบุคคลากร ทำให้ต้องมีการตอบสนองความต้องการโดยแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือ ความพึงพอใจของบุคคล โดยมีรางวัลเป็นกลไกการเสริมแรงทำให้ประสบผลสำเร็จขึ้นได้ ดังภาพประกอบ



ภาพ 2 กลไกการเสริมแรง

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 142)

روبينس (Robbins, 1988, p. 399) เสนอรูปแบบกระบวนการจิตใจ ดังนี้

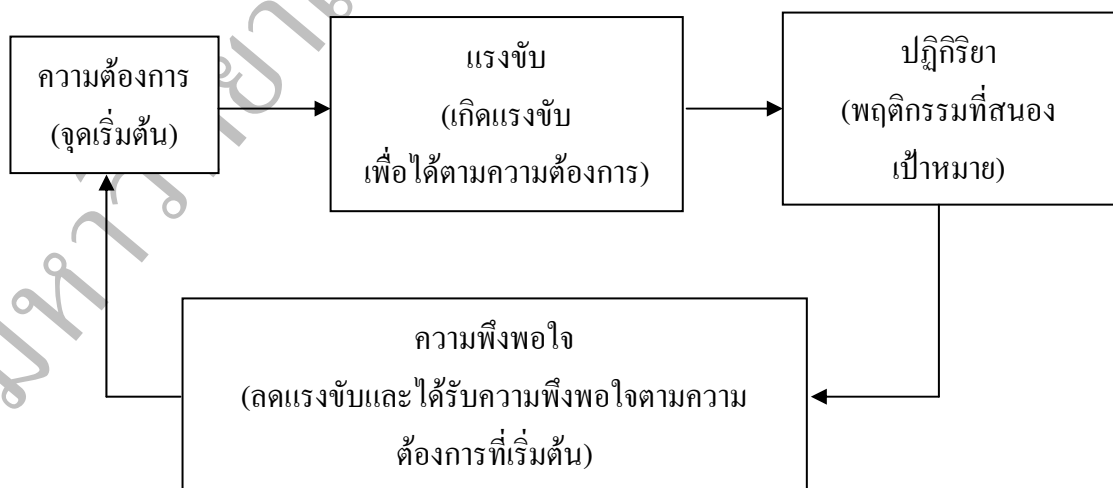


ภาพ 3 รูปแบบกระบวนการจิตใจ

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 143)

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner & Freeman, 1992, p. 442) ได้สรุปองค์ประกอบของทฤษฎีการจิตใจว่าควรประกอบด้วย

- (1) ความต้องการ เป็นจุดเริ่มต้นที่เกิดขึ้น
- (2) แรงขับ เป็นแรงที่ทำให้ความต้องการที่สมบูรณ์
- (3) ปฏิกริยา เป็นพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- (4) ความพึงพอใจ เป็นการลดแรงขับและสภาพความพึงพอใจที่ได้จากความต้องการในจุดเริ่มต้น ดังภาพประกอบ



ภาพ 4 การลดแรงขับและสภาพความพึงพอใจที่ได้จากความต้องการในจุดเริ่มต้น

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 143)

#### 4) ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจที่มาจากกลุ่มความคิดต่างๆ แล้วร่วมกันตั้งสมมุติฐานขึ้น ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้คำตอบ เพื่อช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ว่าสาเหตุที่ทำให้คนแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมานั้นเพราะเหตุใด มีสิ่งใดเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำเช่นนั้นและสิ่งเรานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

นักทฤษฎี ที่ว่าด้วย การจูงใจ ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ มาสโลว์ เฮอร์สเบอร์ก แมกเกรเกอร์ คริสอาจิริส เป็นต้น ซึ่งแต่ละคนมีแนวคิดเป็นดังนี้

แนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1954, pp. 370-396)

มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยา เสนอแนวคิด ที่เรียงลำดับขั้นตอนความต้องการ (Hierarchy of Needs) พัฒนามาจากแนวคิดของเขาเอง ที่ได้จากประสบการณ์คลินิก แบ่งลำดับขั้นตอนความต้องการออกเป็น 5 ชั้นจากต่ำสุดขึ้นไป ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการหรือแรงขับนี้ เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดความพอใจ ได้แก่ ปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Stability and Security Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะอยู่อย่างปลอดภัยในสิ่งแวดล้อม มีอิสระจากสิ่งคุกคามต่างๆ ด้วย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก ความห่วงใย การยอมรับของกลุ่ม (Affiliation Belonging to group Love Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการได้รับความรัก ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม จากการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องมีการอภิปรายถกเถียงกัน ด้วยเหตุผลต่างๆ จะมีความจำเป็นมากในการทำงานแบบไม่เป็นทางการ

ขั้นที่ 4 ความต้องการความภาคภูมิใจ (Self Esteem Needs) เป็นความต้องการ มีความภาคภูมิใจเป็นแบบ Ego Needs และต้องการมีฐานะทางสังคม (Social Recognition) ต้องการตำแหน่ง ฐานะเด่น มีความสามารถ ความก้าวหน้า มีเกียรติยศชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ต้องการทำตามที่ตนเองเข้าใจ (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการทำความเข้าใจตนเอง เป็นความต้องการสูงสุดตามความต้องการของตนเอง ยอมรับได้ทั้งในส่วนที่เป็นจุดอ่อน จุดบกพร่อง ของตนเองเพื่อให้ตนเองมีศักยภาพสูงสุด

แนวคิดของเฮอร์สเบอร์ก (Herzberg, 1962, pp. 477-481; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, 147)

เฮอร์สเบอร์ก เป็นนักจิตวิทยา ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานชื่อ ทฤษฎี Motivation Maintenance Theory หรือ Dual Factor Theory หรือ The Motivation Hygiene

Theory เรียก ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขวิทยา ตั้งข้อสมมุติฐานว่ามีองค์ประกอบ 2 ประเภท ที่มีต่อการจูงใจในการทำงาน คือ

(1) องค์ประกอบภายนอก (Extrinsic Factors) หรือองค์ประกอบคงไว้ (Maintenance Factors) ประกอบด้วย

- ก. ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary)
- ข. เงื่อนไขการทำงาน (Working Conditions)
- ค. ความมั่นคงของงาน (Security)
- ง. นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration)
- จ. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) องค์ประกอบภายใน (Motivation Factors) ประกอบด้วย

- ก. การได้รับการยอมรับ (Recognition for Achievement)
- ข. ความก้าวหน้า (Growth or Advancement)
- ค. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- ง. สัมฤทธิ์ผลหรือความสำเร็จของงาน (Achievement)
- จ. ตัวงาน (Work It self) การทำงานอย่างอิสระ

เพื่อให้เห็นชัดเจน สามารถเปรียบเทียบ ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 1 ทฤษฎีจูงใจ 2 ปัจจัยของ Herzberg

ปัจจัยนามัย (สภาพแวดล้อม)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน)
เงินเดือน	ลักษณะงานที่ทำ
การบังคับบัญชา	การยกย่อง
สถานะ	ความก้าวหน้า
ความมั่นคง	โอกาสเจริญเติบโต
สภาพแวดล้อมการทำงาน	ความรับผิดชอบ
นโยบายและการบริหาร	ความสำเร็จ
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 147)

แนวคิดของ อาร์จิริส (Argyris, 1957, p. 175; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการ  
การอุดมศึกษา, 2547 ข, 147-148)

มีความเชื่อว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีเกิดจากแรงจูงใจหลัก 3 ประการ คือ

(1) มนุษย์ที่มีสุขภาพจิตดี คือ จะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่  
(Maturation) คือ กระบวนการเปลี่ยนคน ดังนี้

- ก. จากคนเฉื่อยชาเป็นคนกระตือรือร้นในการทำงาน
- ข. จากคนที่พึ่งพาคนอื่นมาเป็นคนที่อิสระอาศัยตนเองเป็นหลัก
- ค. จากคนที่มีพฤติกรรมเพียงไม่กี่แบบ เป็นคนที่มีพฤติกรรมซับซ้อน
- ง. จากคนที่มีความสนใจชั่วคราว เป็นคนที่สนใจหนักแน่น
- จ. จากคนที่มองอะไรสั้นๆ เป็นคนมองการณ์ไกล
- ฉ. จากคนที่มีบทบาทเป็นลูกน้อง (สมัยเด็ก) เป็นคนที่เท่าเทียมเพื่อน

และเป็นหัวหน้างาน

ช. จากคนที่ไม่รู้จักตนเองเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้

(2) การจัดองค์การแบบราชการเป็นรูปปิรามิด เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา  
ความเป็นผู้ใหญ่ไม่สามารถพัฒนาตนได้เต็มที่ เพราะ โครงสร้างดังกล่าวกดดันคนงานให้ยอมตาม  
ความประสงค์ของฝ่ายจัดการเป็นสภาพที่คนงานอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การโดยสิ้นเชิง

(3) การจัดองค์การที่ยืดพฤติกรรมและจิตใจของคนงาน เปิดโอกาสให้คิด ลด  
การควบคุมให้น้อยลง ส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การ

แนวคิดของแมกกรีเกอร์ (Mc Gregor, 1960, pp. 33-35)

แมกกรีเกอร์เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยมีหลักการเลือกใช้วิธีการจูง  
ใจขึ้นอยู่กับว่าคนๆ นั้น มีลักษณะเป็นคนแบบ X หรือเป็นคนแบบ Y โดยนักบริหารเชื่อว่า

คนงานแบบ X เป็นคนที่ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานและคนงาน  
ก็คอยจะปิดความรับผิดชอบและพยายามรับคำสั่งที่เป็นทางการเท่านั้น คนงานส่วนใหญ่จะ  
ให้ความสำคัญต่อความมั่นคงของงานและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก

คนงานแบบ Y เป็นคนที่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มองว่างานเป็นเรื่องสนุก  
ผ่อนคลาย คนจะสามารถควบคุมและกำกับตนเองได้ ผูกพันอยู่กับความสำเร็จของงาน สามารถ  
ทำงานอย่างรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มสร้างงาน

แนวคิดดังกล่าว สามารถเขียนเป็นตาราง ดังนี้



ตาราง 2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 148)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนมีความเกียจคร้าน ต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่	1. การทำงานจะเหมือนการเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนไม่มีทะเยอทะยาน ไม่ต้องการความรับผิดชอบและชอบให้มีการสั่งการ	2. คนจะไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น
3. คนจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดัน	3. คนต้องการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ
4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์การได้	4. คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การได้

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 148)

มีผู้คิดเปรียบเทียบความต้องการ เพื่อคุณลักษณะหัวหน้า ว่าเป็นคนลักษณะใด ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของมนุษย์ (คนงาน) กับวิธีการจูงใจ (การจัดการ) ของฝ่ายหัวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 149)

ลักษณะ นักรทฤษฎี	เผด็จการ ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด (คนชอบการทำงานอย่างใกล้ชิด)			ประชาธิปไตย ควบคุมตนเอง ทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม (คนเดินไปพร้อมๆ กัน)	
	Maslow	กายภาพ	ปลอดภัย	ผูกพันสังคม	รับการยกย่อง
ลำดับขั้นของ ความต้องการ	—————>				
Herzberg	ปัจจัยสุขวิทยา	—————>			ปัจจัยจูงใจ
Mc Gregor	Theory X	—————>			Theory Y
Argyris	คนที่ไม่เป็นผู้ใหญ่	—————>			คนที่เป็นผู้ใหญ่

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 ข, หน้า 149)

### 5) เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

การเสริมสร้างแรงจูงใจเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งผู้บริหารจะคิดหาแนวทางหรือเทคนิคต่างๆ โดยใช้ปัจจัยต่างๆ มาช่วยประยุกต์กับเทคนิคการจูงใจให้ได้ผล

เทคนิคการจูงใจ แยกพิจารณาได้ 2 อย่างคือ

(1) เทคนิคด้านการบริหาร

(2) เทคนิคด้านสวัสดิการ

มีรายละเอียดดังนี้ เทคนิคด้านการบริหาร การใช้ระเบียบข้อบังคับควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรหรือพฤติกรรมของหัวหน้างานก็เป็นสิ่งจูงใจให้มีสัมพันธภาพราบรื่นและเสริมสร้างผลงานขององค์กรให้สูงขึ้น เทคนิคดังกล่าวได้แก่

(1) การแบ่งงานให้เหมาะสม

(2) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล

(3) กำหนดเงินเดือน ค่าจ้างที่เป็นธรรมตามหลัก Equal Pay for Equal Work

(4) ความก้าวหน้าในงานและพยายามปรับปรุงงานอยู่เสมอ

(5) จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

เทคนิคด้านสวัสดิการ เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่พนักงาน ได้แก่

(1) บำเหน็จ บำนาญ

(2) การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

(3) การบริการด้านการรักษาพยาบาล

(4) การบริการด้านสันตนาการและการกีฬา

(5) บริการจัดหาที่อยู่อาศัย ที่พักให้พนักงาน

(6) ช่วยเหลือการเดินทาง การขนส่งในการปฏิบัติงาน

(7) การปันผล

(8) จัดสถานที่พักผ่อนให้กับพนักงาน

(9) มีบริการห้องสมุด เพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับพนักงาน

(10) มีบริการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น

### 6) ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจถือเป็นหน้าที่สำคัญ ที่หัวหน้างานพึงจัดขึ้นในองค์กร เพราะจะช่วยสนองความต้องการ ความจำเป็นของพนักงานในองค์กรได้ เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กรได้ ดังนี้

- (1) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน
- (2) เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- (3) เสริมสร้างขวัญและและกำลังใจให้กับคนงาน
- (4) เสริมสร้างความจงรักภักดีของคนงานต่อองค์กร
- (5) ช่วยควบคุมให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
- (6) ช่วยให้คนงานมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้
- (7) เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อองค์กรเมื่อทำงานก็ทำอย่างมีความสุข
- (8) งานที่ได้มีประสิทธิภาพ
- (9) เกิดความร่วมมือ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ เกิดประสานน้ำใจ

ทำงานร่วมกัน

- (10) การฝ่าฝืนระเบียบน้อยลง การทำงานราบรื่น
- (11) ประหยัดค่าใช้จ่ายแรงงาน ได้พอสมควร
- (12) เสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจในผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

การจูงใจเป็นปัญหาที่ซับซ้อนอย่างหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะคนในองค์กรมีความแตกต่างกันทั้งด้านชีวภาพ จิตใจ ประสบการณ์ ทำให้เกิดความต้องการที่แตกต่างกัน การจูงใจเป็นพื้นฐานของแนวคิดที่ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันนั้นๆ มีนักทฤษฎีจำนวนมากอธิบายแนวคิดของการจูงใจที่แตกต่างกันและมีบางอย่างที่เกี่ยวข้องกัน แล้วแต่ว่า แต่ละคนจะมีมุมมองอย่างไร ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาแนวทางการจูงใจขึ้นไปอีกแน่นอน หากบุคลากรที่ทำงานได้รับการจูงใจทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจ พอใจที่จะทำงานก็จะสามารถตอบสนองความต้องการต่อผู้ใช้บริการในหน้าที่บุคลากรผู้นั้น กลุ่มนั้นทำ จนเกิดเป็นความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

## 2.2 ประชญาและหลักการให้บริการ

การสร้างจิตสำนึกการให้บริการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้การปรับปรุงการให้บริการภาครัฐ ประสบความสำเร็จได้คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีจิตสำนึกในการให้บริการ และปรารถนาที่จะปรับปรุงการบริการภาครัฐ เนื่องจากการบริการเป็นกระบวนการของกิจกรรมในการส่งมอบบริการ จากผู้ให้บริการไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งที่จับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่ รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตวิทยาให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจิตสำนึกในการให้บริการจึงเป็นกุญแจสำคัญในการปรับปรุง การบริการภาครัฐ (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 67)

### 2.2.1 การบริการเป็นหน้าที่

“บริการ” คือ สิ่งที่จับ สัมผัส และต้อง ได้ยาก และเสื่อมสูญสภาพไปได้ง่าย บริการ จะทำขึ้นทันที และส่งมอบให้ผู้รับบริการทันที หรือเกือบจะทันที

การทำงานบริการที่ต้องทำทันทีและต้องเอื้ออำนวยทางจิตวิทยาให้เกิดความพึงพอใจ เช่นนี้ ผู้ให้บริการย่อมต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ อยู่ตลอดเวลา

คุณลักษณะ 7 ประการของการบริการ ที่ดี (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 68, 69)

บริการ ตรงกับ ภาษาอังกฤษ ว่า SERVICE

ซึ่งถ้าหากความหมายดีๆ ให้กับตัวอักษรภาษาอังกฤษทั้ง 7 ตัวนี้ได้ อาจได้ความหมาย ของการบริการ ที่สามารถยึดเป็นหลักในการปฏิบัติได้ความหมายของตัวอักษร ทั้ง 7 นี้ คือ

S = Smiling & Sympathy

ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจ ต่อความลำบากยุ่งยากของผู้มา รับบริการ

E = Early Response

ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้มารับบริการอย่างรวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้อง ให้อ่อยปากเรียกร้อง

R = Respectful

แสดงออกถึงความนับถือ ให้เกียรติผู้มารับบริการ

V = Voluntary manner

การให้บริการที่ทำอย่างสมัครใจ เต็มใจทำ ไม่ใช่ทำงานอย่างเสียไม่ได้

I = Image Enhancing

การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการ และภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

C = Courtesy

ความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพ มีมารยาทดี

E = Enthusiasm

ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะบริการและให้บริการมากกว่าที่ ผู้รับบริการ คาดหวังเอาไว้

### 2.2.2 คุณภาพของงานบริการ

คุณภาพของงานบริการ อาจวัดออกมาเป็นหน่วยที่มีมาตรฐานลำบาก อีกทั้งผู้มารับบริการ ก็มีความคาดหวังจากบริการต่างกัน เมื่อพูดถึงบริการของหน่วยราชการแต่ละหน่วย ก็มีภาพลักษณ์ คำรำลือต่างกันออกไป ตัวผู้ให้บริการทั้งรูปร่าง หน้าตา การแต่งกายที่แตกต่างสภาพแวดล้อมที่

แตกต่างของผู้รับบริการต่อนั้น ว่าอารมณ์ดีหรือเสีย หรือมาตรฐานคุณภาพของผู้รับบริการคนนั้น ว่าสูงหรือต่ำเพียงใด (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 79 - 82)

การให้บริการแบบเดียวกัน ด้วยผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกัน อาจได้รับการประเมินจากผู้รับบริการคนหนึ่งว่าเป็นที่พอใจ แต่กับผู้รับบริการอีกคนอาจได้รับคำตำหนิว่ายังไม่เป็นที่พอใจ อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของงานบริการว่าปัจจัยที่อาจใช้เป็นตัวตัดสินคุณภาพของบริการ วัดโดยผู้รับบริการมี 10 ปัจจัย (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 79-82) คือ

1) Reliability ความเชื่อถือได้ในคุณลักษณะหรือมาตรฐานการให้บริการ นั่นคือชื่อเสียงภาพลักษณ์ของหน่วยงานที่รักษาไว้อย่างดี จนเกิดความเชื่อถือว่าการให้บริการได้มาตรฐาน อาจเป็นการวัดในเรื่องเวลาว่าจะไม่เสียเวลามาก เช่น กองหนังสือเดินทางของกระทรวงต่างประเทศที่ทำให้ประชาชนเชื่อถือมาตรฐานของเวลาว่ากรยื่นขอหนังสือเดินทางจะใช้เวลากี่วัน

2) Responsiveness การตอบสนองต่อความต้องการ หรือความรู้สึกของผู้รับบริการ ว่าเศร้าโศกเสียใจ ผิดหวังหดหู่ อยากได้อื่นได้พบเห็นในเรื่องใด เช่น หน่วยงานบรรเทาสาธารณภัยของกรมประชาสัมพันธ์ เร่งออกบรรเทาความทุกข์โดยมุ่งเน้นความต้องการพื้นฐานเร่งด่วน

3) Competence มีความสามารถ มีสมรรถนะในการให้บริการอย่างรอบรู้ถูกต้องเหมาะสม และเชี่ยวชาญ ชำนาญงาน รู้จริง เช่น การให้บริการของแพทย์ตามสถานพยาบาลของรัฐบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลที่มีการเรียนการสอน เป็นคณะแพทยศาสตร์

4) Access การเข้าถึงได้ง่าย การให้บริการอย่างไม่ยุ่งยาก ไม่มีพิธีรีตองเป็นเจ้าขุนมูลนาย เช่น สถานีตำรวจที่มีนายร้อยเวรนั่งประจำพร้อมจะให้บริการ รับเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนตลอดเวลา 24 ชั่วโมง

5) Courtesy ความสุภาพ เคารพบนอบ อ่อนน้อม ให้เกียรติมีมารยาทที่ดีของผู้ให้บริการ ไม่ว่าจะทักทายหรือแสดงกริยาใดๆ เช่น ตำรวจจราจรในบางท้องที่ซึ่งเมื่อจำเป็นจะต้องจับกุมผู้ทำผิดกฎจราจร ก็จะทำความเคารพทักทาย กล่าวคำสวัสดิ์ก่อน

6) Communication หรือความสามารถและสมบุรณ์ ในการสื่อความและสัมพันธ์กับผู้รับบริการ ทำให้ประชาชนทราบ เข้าใจ และได้รับคำตอบในข้อสงสัย หรือความไม่เข้าใจต่างๆ ได้อย่างกระจ่างชัด บางหน่วยราชการมีฝ่ายประชาสัมพันธ์ คอยบอกอธิบายกับประชาชนผู้มาติดต่อได้ว่า เรื่องใดควรไปติดต่อกับใคร อยู่ที่ใด เมื่อไร มีเอกสารสำคัญใดบ้างต้องใช้ในการดำเนินการ

7) Creditability ความเชื่อถือได้ ความน่าเคารพนับถือ ของผู้ให้บริการ เช่น ผู้พิพากษาตามศาลสถิตย์ยุติธรรม มีภาพพจน์สำคัญคือ ความซื่อสัตย์ยุติธรรม ประชาชนยึดเหนี่ยวเป็นที่พึ่งได้

8) Security ความมั่นคงปลอดภัย ความอบอุ่นใจ สบายใจของประชาชนผู้ได้รับบริการ โดยเฉพาะในขณะที่บริการอยู่ เช่น เมื่อเหตุการณ์ร้ายรถชนกัน หรือ ทะเลาะวิวาทกัน เมื่อตำรวจเข้ามาในที่เกิดเหตุ ความรู้สึกของประชาชนจะอบอุ่นใจว่าจะมีผู้มาดูแลใกล้เกลี่ย

9) Customer Understanding ความเข้าใจประชาชนผู้มารับบริการ เอาใจเขา มาใส่ใจเรา เช่น แพทย์และพยาบาลตามหน่วยสาธารณสุข หรือ โรงพยาบาลต่างจังหวัด ที่มีประชาชนผู้ยากไร้ มารับบริการผู้ให้บริการจะนึกถึงความทุกข์ยาก ความขาดแคลน มีการผ่อนปรนให้ญาติมาปูเสื่อ นอนเฝ้าไข้ได้ เมื่อจำเป็น

10) Tangibles ส่วนที่สัมผัสได้ รับรู้ได้ ทางกายภาพของปัจจัยการให้บริการ เช่น สถานที่ทำงานของหน่วยราชการที่ให้บริการต้องสว่างาม ดูแลรักษาความสะอาดอย่างดี บริเวณโดยรวมปลูกต้นไม้ใบหญ้าไว้น่าชื่นชม แสดงถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารในหน่วยงานให้บริการนั้น หรือ เครื่องมือ เครื่องใช้ทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยีของโลก

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า คุณภาพของบริการไม่เน้นเพียงผลของการบริการ แต่เน้นความนึกคิด ภาพลักษณ์ในอดีตและการสัมผัส การรับรู้ในการได้รับบริการในปัจจุบัน สิ่งที่เกี่ยวข้องคุณภาพของคน สถานที่ กริยา ท่าทางความรู้ความสามารถและความตั้งใจจริงโอบอ้อมเอื้ออาทรในการให้บริการ

คุณภาพของงานบริการที่กล่าวมาทั้ง 10 ปัจจัย ทุกหน่วยงานที่ให้บริการของราชการควรอย่างยิ่ง ต้องปรับปรุงพัฒนา หรือถ้ามีปัจจัยที่ดีเช่นนั้นอยู่แล้ว ต้องรักษาภาพลักษณ์นั้นไว้ให้ได้มาตรฐานตลอดไป

### 2.2.3 การบริหารงานบริการที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างจิตสำนึกการให้บริการ และการปรับปรุงบริการภาครัฐบาลนั้น จะมุ่งหวังให้ข้าราชการระดับต้น ผู้สัมผัสประชาชนเท่านั้นดูแลไม่ได้ ต้องร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างจิตสำนึกด้วยกันทุกๆ ฝ่าย โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูง หรือผู้บริหารของหน่วยงาน ที่ถึงเวลาแล้วที่ต้องมุ่งเน้นจากการดำเนินการทุกอย่าง ให้มุ่งเน้นมายังประชาชน เพื่อให้บริการที่ดีที่สุด แก่ประชาชน ผู้บริหารหน่วยงานราชการที่ให้บริการในปัจจุบัน ควรตระหนักว่าความสำเร็จของหน่วยงานไม่ได้ อยู่ที่การควบคุมในห้องจักร ที่ให้บริการเป็นไปตามระเบียบ ระบบกฎเกณฑ์ อีกต่อไปแล้ว แต่ควรคิดวางแผนหลัก คือ การบริการให้เป็นไปตามคาดหวัง และตามผลประโยชน์ ของประชาชนผู้มารับบริการ โดยต้องกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนไว้ว่า “ให้ประชาชนมีความพึงพอใจในบริการของหน่วยราชการ” เมื่อกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์หลักไว้ดังนี้แล้วก็ขยายวิธีการดำเนินการของหน่วยงานย่อยทุกหน่วย ให้เป็นไปตามนั้นต่อไป (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 82-83)

คาร์ล อัลเบรช (Karl Albrecht) ได้เสนอแนวความคิดในการบริการโดยเน้นการบริการ เรียกว่า Total Quality Service (TQS) อันอาจมาประยุกต์ใช้กับหน่วยราชการของไทยได้ ดังนี้ (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 83)

1) สังเกตติดตามผลการทำงาน จากความรู้สึกของผู้รับบริการ ที่มีต่อบริการของหน่วยงาน

2) ทำผลงานให้ได้ดีที่สุด เพื่อผูกใจประชาชนมีการวัดผลงาน ณ จุดเผชิญหน้ากับประชาชน โดยดูการบริการที่ได้รับ และความพึงพอใจ

#### ผลการปฏิบัติงาน

1) มีการวัดผล ณ จุดเผชิญหน้ากับประชาชน โดยดูการบริการที่ได้รับ และความพึงพอใจ

2) วางระบบ วางระเบียบ และกำหนดมาตรฐานให้น้อยที่สุด โดยให้ข้าราชการที่ให้บริการ ณ จุดนั้นแต่ละคน เป็นคนจัดการวางแผนและปฏิบัติงาน โดยควบคุม ผลงานที่ผู้รับบริการจะพอใจ เองด้วย

#### วัฒนธรรมหน่วยงาน

1) หน่วยงาน คือ การรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความรู้ ความชำนาญต่างๆ กัน แต่ละคนมีเลือดเนื้อความรู้สึก การรวมความรู้สึกของคนต่างๆ นี้ ทำให้เกิดวัฒนธรรมในหน่วยงาน

2) จุดสำคัญของหน่วยงานอยู่ที่ คน

ภารกิจของผู้บริหารการเป็นผู้นำภายใต้วัฒนธรรมองค์การ ไม่ใช่ทำตามกลไกของการบริหาร จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่ เน้นเป้าหมายที่จะให้ผลการบริการ ผูกใจประชาชน เน้นความสำคัญของคน โดยให้คนมีอิสระที่จะทำงานบริการได้อย่างเต็มที่และอย่างเต็มใจ จนเป็นวัฒนธรรม ขององค์การ ของหน่วยงาน (มูลนิธิพัฒนาข้าราชการ, 2543, หน้า 67-83)

## 2.3 การบริหารงานการให้บริการการศึกษานอกโรงเรียน ในจังหวัดสมุทรปราการ

2.3.1 การจัดการศึกษานอกโรงเรียน หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินการ ดังนี้

### 1) ระดับการศึกษา

การจัดการศึกษานอกโรงเรียน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่พ้นเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับหรือกลุ่มเป้าหมายที่พลาดและขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบหรือใน

พื้นที่ ที่สถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีให้ได้โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่จัดให้กลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่จบการศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า

(2) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่จัดให้กลุ่มเป้าหมายที่จบการศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า

(3) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่จัดให้กลุ่มเป้าหมายที่จบการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือเทียบเท่า

ในการศึกษาความพึงพอใจจะวิจัยเฉพาะระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

## 2) สาระและมาตรฐานการเรียนรู้

การจัดการศึกษาโดยใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียนได้ ยึดถือสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เป็นเกณฑ์ ในการกำหนดคุณภาพของผู้เรียนเมื่อจบการศึกษา ซึ่งสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ดังกล่าวได้ กำหนดไว้เฉพาะส่วนที่จำเป็นสำหรับเป็นพื้นฐาน ในการดำรงชีวิตให้มีคุณภาพตามความสามารถ ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนเพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายนอกโรงเรียนโดยกำหนดสาระ และมาตรฐานการเรียนรู้ ดังนี้

### (1) สาระการเรียนรู้

การกำหนดสาระการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียน ได้ยึดกรอบสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ประกอบด้วยองค์ความรู้ ทักษะ กระบวนการเรียนรู้และคุณลักษณะหรือค่านิยมคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน โดยแบ่งออกเป็น 8 หมวดวิชาดังนี้

- ก. ภาษาไทย
- ข. คณิตศาสตร์
- ค. วิทยาศาสตร์
- ง. ภาษาต่างประเทศ
- จ. พัฒนาสังคมและชุมชน (สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม)
- ฉ. พัฒนาทักษะชีวิต 1 (สุขศึกษาและพลศึกษา)
- ช. พัฒนาทักษะชีวิต 2 (ศิลปะ)
- ซ. พัฒนาอาชีพ (การงานอาชีพและเทคโนโลยี)



สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 หมวดวิชาเป็นองค์ความรู้ที่ผู้เรียนต้องเรียนเพื่อนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต ประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหมวดวิชา ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1 กลุ่มหมวดวิชาพื้นฐาน

เป็นองค์ความรู้ที่เป็นทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตตลอดจนเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในวิถีชีวิต การงานและอาชีพ การพัฒนาสังคมและชุมชนของผู้เรียน ประกอบด้วย

หมวดวิชาภาษาไทย เพื่อเสริมสร้างทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนและการติดต่อสื่อสาร

หมวดวิชาคณิตศาสตร์ เพื่อพัฒนาทักษะในทางคณิตศาสตร์ ในเรื่องเกี่ยวกับจำนวน การวัด เรขาคณิต พีชคณิตและข้อมูลสถิติ

หมวดวิชาวิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาด้วยหลักของการเป็นเหตุเป็นผล การเชื่อมโยงความรู้กับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ การศึกษาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

หมวดวิชาภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสารและการสืบค้นข้อมูลข่าวสารกับสังคมโลก ตลอดจนการแสวงหาความรู้เพื่ออาชีพที่ทำอยู่ให้ก้าวหน้าทันยุคโลกาภิวัตน์ สาระการเรียนรู้หมวดวิชาภาษาต่างประเทศกำหนดให้เรียน วิชาภาษาอังกฤษทุกระดับการศึกษา ส่วนภาษาต่างประเทศอื่นๆ สามารถเลือกจัดการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสมและความต้องการของผู้เรียน

#### กลุ่มที่ 2 กลุ่มหมวดวิชาประสบการณ์

เป็นองค์ความรู้ที่เป็นทักษะชีวิต และทักษะอาชีพเพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย เห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีความสุนทรีย์ภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น เนื่องจากกลุ่มผู้เรียนการศึกษานอกระบบเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในชีวิตมาพอสมควร องค์ความรู้และสาระการเรียนรู้ที่จัดให้จึงพัฒนาให้เหมาะสมกับวัยและสามารถนำไปใช้ในชีวิตได้ทันที ประกอบด้วย

หมวดวิชาพัฒนาสังคมและชุมชน (สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม) เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย มีความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชนชาติและสังคมโลกรวมถึงความรู้เกี่ยวกับ

ประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรม

หมวดวิชาพัฒนาทักษะชีวิต 1 (สุขศึกษาและพลศึกษา) เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะชีวิตในด้านสุขภาพอนามัย รู้วิธีการดูแลบำรุงรักษาร่างกายให้แข็งแรง และป้องกันโรคภัย ตลอดจนความรู้ด้านการกีฬา เช่น การออก กำลังกาย การเล่นกีฬา เพื่อให้ผู้เรียนมีสุขภาพอนามัยดี

หมวดวิชาพัฒนาทักษะชีวิต 2 (ศิลปะ) เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนมีความรู้ด้านศิลปะ มีความสุนทรีย์ภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อการ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

หมวดวิชาพัฒนาอาชีพ (การงานอาชีพและเทคโนโลยี) เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียน มีวิสัยทัศน์ มองเห็นช่องทางและแนวทางในการประกอบอาชีพ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้และรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่รอบตัวมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการงานอาชีพ

## (2) มาตรฐานการเรียนรู้

การจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการศึกษา นอกโรงเรียนได้ กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของหมวดวิชา 8 หมวดวิชา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมของแต่ละหมวดวิชาเพื่อใช้เป็นจุดหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. มาตรฐานการเรียนรู้การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละหมวดวิชา เมื่อผู้เรียนเรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ยึดถือมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ทั้งนี้ได้มีการเพิ่มเติมมาตรฐานการเรียนรู้ในหมวดวิชาพัฒนาอาชีพ เพื่อให้เหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่

ข. มาตรฐานการเรียนรู้ระดับการศึกษา เป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละหมวดวิชา เมื่อผู้เรียนเรียนจบในแต่ละระดับการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานการเรียนรู้ในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งได้ปรับและพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะทางธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนการศึกษานอกระบบ ทั้งนี้มาตรฐานการเรียนรู้ระดับการศึกษาของแต่ละวิชาจะกำหนดไว้ในเอกสารกรอบมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ของหมวดวิชาต่างๆ มาตรฐานการเรียนรู้ระดับการศึกษา ได้กำหนดไว้เฉพาะมาตรฐานการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคน สำหรับมาตรฐานการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม การสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตลอดจนมาตรฐาน

การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด ของผู้เรียน สถานศึกษา สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ตามเหมาะสม

### (3) การจัดการการเรียนรู้

การจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียนยึดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยได้มีการปรับสาระการเรียนรู้ในแต่ละระดับการศึกษาให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้เรียนการศึกษานอกระบบ ดังนี้

ก. สาระการเรียนรู้ที่จะต้องเรียนในแต่ละระดับการศึกษาสาระการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียน มี 8 หมวดวิชา ประกอบด้วย กลุ่มหมวดวิชาพื้นฐาน 4 หมวดวิชา ได้แก่ หมวดวิชาภาษาไทย หมวดวิชาคณิตศาสตร์ หมวดวิชาวิทยาศาสตร์และหมวดวิชาภาษาต่างประเทศ และกลุ่มหมวดวิชาประสบการณ์ 4 หมวดวิชา ได้แก่ หมวดวิชาพัฒนาสังคมและชุมชน หมวดวิชาพัฒนาทักษะชีวิต 1 หมวดวิชาพัฒนาทักษะชีวิต 2 และหมวดวิชาพัฒนาอาชีพ ซึ่งผู้เรียนทุกระดับจะต้องเรียนให้ครบทุกหมวดวิชา

ข. กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้นำมวลประสบการณ์และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ตามหลักสูตร ไปพัฒนาความสามารถของตนตามศักยภาพ เพิ่มเติมจากกิจกรรมที่จัดให้เรียนรู้ในหมวดวิชาต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชนและสังคม โดยใช้กระบวนการคิดเป็นในการดำเนินกิจกรรมบนพื้นฐานของระบบกลุ่ม อันส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมและมีความสุข เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนทุกคนต้องทำก่อนจบหลักสูตรโดยผู้เรียนทำกิจกรรมดังกล่าวทุกภาคเรียนหรือภาคเรียนใดภาคเรียนหนึ่ง รวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 100 ชั่วโมง สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมหรือการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมมาบูรรวมเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต ได้

กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

ก) กิจกรรมพัฒนาตนเองและครอบครัว เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสิ่งแวดล้อมของครอบครัว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคม ชุมชนได้อย่างมีความสุข

ข) กิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ตลอดจนการพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน

### (4) การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษา

สถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในชุมชนร่วมกันกำหนดหลักสูตร กำหนดกระบวนการจัดการเรียนรู้ กำหนดวิธีการวัดและประเมินผล

และพัฒนาสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม ในกลุ่มหมวดวิชาพื้นฐาน 4 หมวดวิชาและกลุ่มหมวดวิชา  
ประสบการณ์ 4 หมวดวิชาในทุกระดับ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สภาพปัญหา และความต้องการ  
ในการเรียนรู้ของผู้เรียนและชุมชน

### 3) จำนวนหน่วยกิตที่ต้องเรียนตลอดหลักสูตร

ในแต่ละระดับการศึกษา ได้กำหนดค่าสาระการเรียนรู้ในแต่ละหมวดวิชาเป็น  
หน่วยกิต โดยกำหนดให้ 1 หน่วยกิต ใช้เวลาเรียน 40 ชั่วโมง จำแนกได้ดังนี้

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้เรียนต้องลงทะเบียนเรียนไม่น้อยกว่า 76 หน่วยกิต  
ประกอบด้วย กลุ่มหมวดวิชาพื้นฐาน จำนวน 4 หมวดวิชา หมวดวิชาละ 7 หน่วยกิต รวม 28  
หน่วยกิต และกลุ่มหมวดวิชาประสบการณ์ จำนวน 4 หมวดวิชา หมวดวิชาละ 12 หน่วยกิตรวม  
48 หน่วยกิต รวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 76 หน่วยกิต และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตไม่น้อยกว่า  
100 ชั่วโมง

### 4) เวลาเรียน / เกณฑ์การจบหลักสูตร

#### เวลาเรียน

การจัดการศึกษาโดยใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียนตามหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 หนึ่งปีการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ภาคเรียน ภาคเรียนละ  
ประมาณ 20 สัปดาห์ ใช้เวลาเรียนตลอดหลักสูตร แต่ละระดับการศึกษาไม่น้อยกว่า 4 ภาคเรียน  
ยกเว้นในกรณีที่ผู้เรียนผ่านการประเมินความรู้และประสบการณ์หรือเทียบโอนผลการเรียน สามารถ  
จบหลักสูตรก่อน 4 ภาคเรียนได้

#### การลงทะเบียนเรียน

การลงทะเบียนเรียนในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นผู้เรียนจะต้อง  
ลงทะเบียนเรียนตลอดหลักสูตร แต่ละระดับการศึกษาภาคเรียนละไม่เกิน 2 หมวดวิชา ยกเว้น  
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ในกรณีที่ผู้เรียนมีความประสงค์ลงทะเบียนเรียน กลุ่มหมวดวิชา  
พื้นฐานและกลุ่มหมวดวิชาประสบการณ์ เพิ่มเติมตามความต้องการของผู้เรียนสามารถลงทะเบียน  
เรียนเพิ่มเติมได้อีก 1 หมวดวิชา ทั้งนี้ไม่นับรวมหมวดวิชาที่เทียบโอนผลการเรียน

#### เกณฑ์การจบหลักสูตร

ผู้เรียนจะต้องเรียนให้ครบ 8 หมวดวิชา จะต้องผ่านการประเมินคุณลักษณะอัน  
พึงประสงค์ การอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียน ผ่านกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต จำนวน 100 ชั่วโมง  
ในการเรียนหมวดวิชาพัฒนาอาชีพ สาระการเรียนรู้ที่ 4 นักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย  
จะต้องเรียนคอมพิวเตอร์โปรแกรม Microsoft Word, Microsoft Power Point, Microsoft Excel  
และ Internet ไม่น้อยกว่า 60 ชั่วโมง จึงจะจบหลักสูตรได้

## 5) การจัดการเรียนรู้

วิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โดย จารวิส (1983; อ้างถึงใน สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน, 2547, หน้า 35-36) มีตารางเปรียบเทียบดังนี้

ตาราง 4 วิธีการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	วิธีการจัดการเรียนรู้
1) การเรียนรู้เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Human Need)	1) การสอนไม่ใช่สิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญมากนักในการเรียนรู้ แต่จะเป็นการอำนวยความสะดวก ให้การเรียนรู้เร็วขึ้น
2) ผู้ใหญ่ในฐานะผู้เรียน ชอบที่จะมีส่วนร่วม (Participate) ในกระบวนการเรียนรู้	2) วิธีการสอนทั้งหลายควรจะใช้เพื่ออำนวยความสะดวกมากกว่า จะเป็นการสั่งสอน
(1) นักศึกษาผู้ใหญ่ส่วนมากจะมีสิ่งเหล่านี้ ติดตัวมาด้วย คือ	3) ครูควรใช้ประสบการณ์ของผู้เรียนให้เกิดประโยชน์ในการสอน
ก. ประสบการณ์ต่างๆ	4) ผู้สอนควรสร้างระบบความหมายที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ด้วยการบูรณาการความรู้เข้าด้วยกัน ครูควรช่วยเหลือนักศึกษาในการประยุกต์ มากกว่าการสอนเฉพาะทฤษฎี
ข. ความหมายต่อสถานการณ์การเรียนรู้	5) ผู้สอนควรสนับสนุนให้เกิดผลดียิ่งขึ้น
ค. ความต้องการในการเรียนรู้	6) พยายามสนับสนุนส่งเสริมให้ควบคู่ไปกับความรู้ที่เขาได้รับ
(2) นักศึกษาผู้ใหญ่จะมีลักษณะบางประการ ต่อสถานการณ์ในการเรียนรู้ คือ	7) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการประเมินผลด้วยตนเอง
ก. ความเชื่อมั่นในตนเอง	
ข. ความชื่นชมในตนเอง	
ค. การรับรู้ในตนเอง	

(ที่มา: สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน, 2547, หน้า 35-36)

แนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามแนวการจัดการศึกษาออกโรงเรียน

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักการการศึกษาออกโรงเรียนตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) และให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการจัดการเรียนการสอน (Participatory Learning Approach) ดังนั้น

การจัดกระบวนการเรียนรู้ของการศึกษานอกโรงเรียนจะมุ่งแสวงหาแนวทางและวิธีการต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดเนื้อหาวิชาและขั้นตอนการเรียนการสอนเป็นไปตามความต้องการหรือความสนใจของผู้เรียนสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพการณ์ในท้องถิ่นของผู้เรียน

การจัดกระบวนการเรียนรู้ ผู้เรียนได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีบทบาทร่วมกับครูผู้สอนในการกำหนดแนวทางและกระบวนการเรียนรู้ ตั้งแต่ขั้นวางแผนไปจนถึงขั้นประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

(1) ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นที่ครูผู้สอนจะรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้เรียน เช่น ภูมิหลังทางการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ความรู้เดิม ความเข้าใจ ความสนใจ เฉพาะทางของผู้เรียน ข้อจำกัดบางประการของผู้เรียน ฯลฯ หลังจากนั้นครูกับผู้เรียนจะร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางและกรอบในการจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการความสนใจหรือพื้นฐานด้านประสบการณ์ของผู้เรียน

(2) ขั้นวางแผน ครูและผู้เรียน ร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร ครูเชิญชวน และกระตุ้นให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ ที่นอกจากจะสนองความสนใจหรือความต้องการของผู้เรียนแล้ว ต้องสอดคล้องและครอบคลุมสาระมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรของสถานศึกษาอีกด้วย ครูและผู้เรียนต้องร่วมกันระดมพลังสมองเพื่อกำหนดสิ่งต่อไปนี้

ก. ครูและผู้เรียนต้องหาข้อตกลงร่วมกันว่า รายละเอียดเนื้อหาวิชาของค้ความรู้ที่ผู้เรียนต้องเรียนมีอะไรบ้างและผลการเรียนที่คาดหวังที่จะได้จากการเรียนแต่ละครั้งคืออะไร

ข. การกำหนดรายละเอียดเนื้อหาวิชา ครูจะต้องกระตุ้นให้ผู้เรียนระดมพลังสมองเพื่อสร้างกรอบหรือขอบข่ายของเนื้อหา (Scope of content) และกำหนดหัวข้อย่อยของเนื้อหาให้ผู้เรียนอภิปรายจนเกิดความเข้าใจร่วมกัน ถึงประโยชน์เนื้อหาวิชาที่ผู้เรียนตัดสินใจเลือกเรียน

ค. ครูและผู้เรียนต้องหาข้อตกลงร่วมกันว่าจะดำเนินการอย่างไรบ้าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือผลการเรียนที่คาดหวัง

ง. ทักษะการเรียนรู้ ครูต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในกระบวนการเรียนรู้กลยุทธ์และวิธีการต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนและฝึกทักษะได้อย่างมีความสุขหรือได้ตามที่ถนัดและพอใจ ประการสำคัญครูจะต้องหาวิธีที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการเรียนเป็นและได้รับการพัฒนาทักษะอย่างเต็มความสามารถของผู้เรียนแต่ละคน ครูต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เรียนตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง ในการศึกษาความรู้เพื่อบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ กล่าวคือ ครูและผู้เรียนต้องช่วย กันตัดสินใจว่าเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่ร่วมกันกำหนดข้อใดเป็นเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่

ผู้เรียนต้องร่วมกันรับผิดชอบศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือเนื้อหาใดบ้างที่ผู้เรียนต้องรับผิดชอบนำมาเสนอหรือแบ่งปันให้แก่เพื่อนในกลุ่ม และครูผู้สอนขณะเดียวกันครูต้องตกลงร่วมกับผู้เรียนว่าเนื้อหาหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ใด ที่ครูต้องรับผิดชอบจัดการเรียน การสอนเพื่อเสริมเติมเต็มให้แก่ผู้เรียน เช่น อาจสอนเสริมให้แก่ผู้เรียนเอง หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาสอนหรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้อื่นๆ ที่เหมาะสม

(3) ขั้นจัดทำแผนหลังจากครูและผู้เรียน ทำการตกลงในเรื่องเนื้อหาผลที่คาดหวังจากการเรียนการสอนและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียน ครูและผู้เรียนต้องร่วมกันอภิปรายและวิเคราะห์ระดับความยาก-ง่าย ของเนื้อหาที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อ หากเนื้อหาใดไม่ยากนักครูก็ควรทำใบงานหรือกำหนดหัวข้อให้ผู้เรียนไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ในส่วนของเนื้อหาที่ครูผู้สอนและผู้เรียนเห็นว่าอาจจะยากเกินไป ผู้เรียนไม่สามารถไปศึกษาด้วยตนเองครูก็ต้องจัดกิจกรรมการสอนเสริมเพื่อเติมเต็มด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสมกับเนื้อหาหรือความสนใจ หรือภูมิหลังของผู้เรียนในกลุ่ม

ครูกำหนดให้ผู้เรียนแต่ละคนรับผิดชอบจัดทำแผนการเรียนรู้ตลอดภาคเรียนของตนเอง เช่น กิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องด้วยตนเอง เรื่อง 1-2-3-4 ... ในวันที่เท่าไรจะทำกิจกรรมสืบค้นหาความรู้ เรื่อง 1-2-3-4 ... เมื่อใด และจะรายงานผลการสืบค้นแต่ละหัวข้อให้กลุ่มทราบในการพบกลุ่มครั้งที่เท่าไร เป็นต้น

ส่วนครูผู้สอนต้องวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเฉพาะกิจกรรมสอน เพื่อเติมเต็มหรือเสริมความเข้าใจในส่วนที่เป็นเนื้อหาที่ยากด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบ เช่น

- ก. การทดลองหรือการฝึกปฏิบัติจริง
- ข. การแสดงบทบาทสมมุติ
- ค. การอภิปรายในกลุ่ม
- ง. การระดมพลังสมอง
- จ. การรายงานและการนำเสนอรายงาน
- ฉ. การวิจัยหรือสืบค้น (ทั้งด้วยตนเองและเป็นกลุ่ม)
- ช. การทำงานเป็นกลุ่มในรูปแบบของโครงการ

(4) ขั้นประเมินผลการเรียนรู้ ครูประเมินความก้าวหน้าหรือผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของจากหลายทาง เช่น การรายงานผลของการศึกษาต่อเนื่องด้วยตนเอง (กรต.) หรือจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายของผู้เรียนในกลุ่ม จากรายงานกลุ่ม จากการทดสอบย่อยและจากโครงการ

### 2.3.2 การดำเนินงานการให้บริการการศึกษาออกโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ในจังหวัดสมุทรปราการ

#### 1) ด้านการรับสมัคร

การรับสมัครขึ้นทะเบียนและลงทะเบียน

- (1) จัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนการรับสมัคร
- (2) จัดเตรียมเอกสารการรับสมัครขึ้นทะเบียนและลงทะเบียนเรียน
- (3) คู่มือนักศึกษา เอกสารปฐมนิเทศ

ก. ใบสมัคร

ข. ใบลงทะเบียนเรียน

ค. คำร้องและใบลงทะเบียนเทียบโอนผลการเรียน / เทียบโอนความรู้

และประสบการณ์

ง. คำร้องใบลงทะเบียนทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต

บริการแนะนำ / แนะนำ / ให้คำปรึกษา

- (1) ตรวจสอบคุณสมบัติตามที่สมัครเรียน
- (2) ตรวจสอบหลักฐานประกอบการรับสมัคร
- (3) แนะนำการศึกษาและอาชีพ
- (4) นัดหมายการลงทะเบียนเรียนและแจ้งสถานภาพการเป็นนักศึกษา  
การลงทะเบียนเรียน

(1) นักศึกษาสามารถลงทะเบียนเรียนได้ ภาคเรียนละ 2 หมวดวิชา ยกเว้น  
หมวดวิชาที่นำมาเทียบโอนผลการเรียน

(2) ขั้นตอนการลงทะเบียนเรียน

- (3) นักศึกษากรอกข้อมูลในแบบฟอร์มการลงทะเบียน
- (4) นักศึกษายื่นขอลงทะเบียน
- (5) เจ้าหน้าที่รับลงทะเบียนเรียนตรวจสอบหมวดวิชาที่ลงทะเบียน
- (6) นักศึกษารับหลักฐานและตรวจสอบข้อมูลการลงทะเบียน
- (7) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลด้วยระบบโปรแกรมทะเบียนนักศึกษา  
การลงทะเบียนกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต

(1) นักศึกษากรอกแบบฟอร์มขอลงทะเบียนทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตยื่น

ต่อเจ้าหน้าที่

(2) สถานศึกษาพิจารณาและแจ้งผลการพิจารณา



## (3) นักศึกษาปฏิบัติและรายงานผล

เจ้าหน้าที่รับลงทะเบียนเรียนและเข้าสู่สภาพการเป็นนักศึกษา

ผู้สมัครรับใบนัดหมาย และรับทราบเพื่อเตรียมพร้อม

(1) วันเปิดภาคเรียน / สถานที่เรียน

(2) หมวดวิชาที่เรียน 2 หมวดวิชา

(3) วันปฐมนิเทศ / และพิธีไหว้ครู

## 2) ด้านการจัดการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ ตลอดภาคเรียนมีกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม

กิจกรรมที่ 1 การพบกลุ่ม (พก.) จัดกิจกรรมการเรียน เน้นกระบวนการให้นักศึกษาสร้างความรู้และคิดด้วยตนเอง 3 - 5 ชั่วโมง / สัปดาห์

(1) นักศึกษาเสนอผลการศึกษาค้นคว้า จากกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย วางแผนการเรียนรู้กับครูไว้ล่วงหน้า

(2) ทดสอบความรู้ความเข้าใจ ครูจัดให้มีการทดสอบย่อย

(3) จัดการเรียนการสอน ในเนื้อหาสาระใหม่

(4) ฝึกกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากกลุ่มหรือสื่อ โดยครู กศน. เป็นผู้จัดกระตุ้น

(5) วางแผนเพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง (กรต.)

(1) วางแผนการเรียนรู้

(2) กำหนดประเด็นให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ต่อเนื่องจากการพบกลุ่ม

(3) นำความรู้ความเข้าใจไปนำเสนอกับกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(4) นักศึกษาจะต้องใช้เวลาวันละ 3-4 ชั่วโมงตลอดสัปดาห์ในการเรียนรู้ต่อเนื่อง

(5) ครู กศน. จะต้องออกแบบกิจกรรมในการกระตุ้นนักศึกษาให้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง

กิจกรรมที่ 3 ดำเนินการให้มีการจัดทำโครงการ (คง.)

(1) ครู กศน. ร่วมกับนักศึกษาวางแผนและกำหนดการจัดทำโครงการ หมวดวิชาละ 1 โครงการ

(2) นักศึกษาจะต้องบูรณาการการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพเน้นการทำ  
โครงการที่เป็นสภาพจริง เพื่อให้เกิดการพัฒนา เช่น โครงการกองทุนหมู่บ้าน โครงการแก้ปัญหา  
ยาเสพติด การจัดการเรียนรู้โดยการสอนเสริม (สส.)

กิจกรรมที่ 4 การจัดการเรียนรู้โดยการสอนเสริม (สส.)

(1) เนื้อหาที่yakเหมาะที่จะให้วิทยากรผู้ชำนาญ เป็นผู้มาจัดการเรียนรู้ให้เกิด  
ความเข้าใจยิ่งขึ้น

(2) จำนวนผู้เรียนเสริม 20 คน / 3 ครั้ง / 9 ชั่วโมง

กิจกรรมที่ 5 การจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต (กพช.)

(1) เป็นกระบวนการกลุ่มเพื่อเกิดการเรียนรู้

(2) เป็นเงื่อนไขของการจบหลักสูตรทุกระดับ

(3) เน้นความรู้ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาและปลูกฝังคุณธรรม 100 ชั่วโมง

3) ด้านการวัดผลประเมินผล

(1) สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการวัดและประเมินผลโดยดำเนินการให้มี  
เครื่องมือวัดและประเมินผล ทั้งระหว่างภาคและปลายภาค

(2) คณะกรรมการวัดและประเมินผล กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ  
ประเมินผลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพผู้เรียน และสาระการเรียนรู้

(3) การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนในการเรียนแต่ละภาคเรียน  
แต่ละหมวดวิชา คณะกรรมการวัดและประเมินผลจะประสานครูเพื่อกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็น  
3 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้

(4) การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยสถานศึกษาจัดทำเป็น  
ประกาศ แล้วมอบให้ครูนำไปแจ้งนักศึกษาทราบ ซึ่งครูจะเป็นผู้ประเมินพฤติกรรมนักศึกษาตลอด  
ทุกภาคเรียน กำหนดเกณฑ์ประเมิน เป็น 3 ระดับ คือ ดีมาก ดี พอใช้

(5) นักศึกษาจะต้องทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต สะสม ตลอดทุกภาคเรียน  
รวมให้ได้ 100 ชั่วโมง จึงจะผ่านเกณฑ์โดยจะต้องนำเสนอให้คุณครูทราบทุกครั้งที่ยดำเนินการ  
เพราะเป็นเกณฑ์การจบหลักสูตร

(6) การดำเนินการสอบ

(7) จัดทำประกาศรายชื่อนักศึกษาที่มีสิทธิ์สอบปลายภาค

(8) สถานศึกษาประกาศกำหนดการสอบและตารางสอบทุกระดับ

(9) ประสานการใช้สถานที่ในการสอบปลายภาคและประกาศเป็นสนามสอบ

(10) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสอบ แจ้งผู้เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ

- (11) แต่งตั้งกรรมการนิเทศการสอบและกรรมการตรวจกระดาษคำตอบ
  - (12) ดำเนินการสอบ / ตรวจกระดาษคำตอบ
  - (13) ดำเนินการประกาศผลสอบ
- 4) ด้านการจัดทำทะเบียนและออกหลักฐาน
- (1) เจ้าหน้าที่รับลงทะเบียน ตรวจสอบหมวดวิชาที่ลงทะเบียน
  - (2) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลด้วยระบบโปรแกรมทะเบียนนักศึกษา (IT)
  - (3) การตรวจสอบข้อมูลการลงทะเบียน
  - (4) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลผลการเรียนระหว่างภาคเรียนและปลายภาคเรียน
  - (5) เจ้าหน้าที่บันทึกการลงทะเบียน กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต 100 ชั่วโมง
  - (6) เจ้าหน้าที่บันทึกการลงทะเบียน เทียบโอนผลการเรียน
  - (7) เจ้าหน้าที่ตรวจสอบข้อมูลผู้ที่จะจบหลักสูตร ทุกระดับ
  - (8) นักศึกษาที่จะจบหลักสูตรตรวจสอบผลการเรียน ถ้าจบหลักสูตรและปฏิบัติทุกอย่างตามเกณฑ์การจบหลักสูตรครบ ก็ให้ยื่นคำร้องขอจบหลักสูตร
  - (9) นักศึกษาที่ประสงค์ขอใบรับรองการจบหลักสูตรก่อนที่จะได้รับทะเบียนแสดงผลการเรียน (ร.บ.) ให้ยื่นคำร้องขอใบรับรอง
  - (10) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล ดำเนินการออกใบรับรองผ่านให้นายทะเบียน ตรวจสอบความถูกต้อง นำเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษาลงนาม
  - (11) นักศึกษารับหลักฐาน จากงานทะเบียน มีระบบทะเบียนคุม
- 5) ด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่
- (1) ครูจัดการเรียนรู้โดยการพบกลุ่ม ในทุกสัปดาห์จะต้องจัดให้มีการพบกลุ่ม สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง
  - (2) ผู้เรียนนำเสนอผลงานที่ครูมอบหมายให้ไปศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีการอภิปราย วิเคราะห์และสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน ในกรณีที่ผู้เรียนไม่เข้าใจสาระบางเรื่องคลาดเคลื่อน ครูต้องอธิบายและให้ความรู้เพิ่มเติม ให้ผู้เรียนเข้าใจและมีการทดสอบย่อย (Quiz) ทุกครั้ง
  - (3) ครูและผู้เรียน ต้องวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดภาคเรียนร่วมกันโดยวิเคราะห์เนื้อหาสาระ
  - (4) เนื้อหาไม่ซับซ้อน เรียนรู้ด้วยตนเองได้
  - (5) เนื้อหาค่อนข้างยากเรียนรู้ร่วมกันโดยครูเป็นที่ปรึกษา
  - (6) เนื้อหาส่วนที่ยากมาก ครูจัดการเรียนรู้โดยดำเนินการเองหรือเชิญวิทยากร
- ก็ได้

(7) ครูมอบหมายให้ผู้เรียนรวมกลุ่มกัน ประมาณ 5-7 คน โดยศึกษาเรียนรู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่งและให้ทำโครงการ 1 โครงการต่อ 1 หมวดวิชา โดยผู้เรียนต้องร่วมกันคิด ร่วมกันลงมือปฏิบัติจดจำในสิ่งที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาข้อดีและปรับปรุงแก้ไขพัฒนา โครงการให้ดียิ่งขึ้นแล้วนำเสนอความก้าวหน้าของการทำโครงการ

(8) สถานศึกษาจัดทำป้ายนิเทศ เพื่อแสดงขั้นตอนต่างๆ ในการติดต่อกันของ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ

(9) เจ้าหน้าที่เต็มใจใส่ใจที่จะให้บริการด้วยรอยยิ้มกับนักศึกษาทุกคน

(10) กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการประกันคุณภาพ มาตรฐานการศึกษานอกโรงเรียน

(11) กำหนดวิธีการ มาตรฐานในการปฏิบัติงานทุกงาน

(สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, 2546, หน้า 33-47)

### 2.3.3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการกำกับดูแลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ

1) กลุ่มเป้าหมายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ประชาชน อายุ 15 ปี ขึ้นไป ที่พลาดโอกาส ขาดโอกาส และด้อยโอกาส ซึ่งได้แก่ผู้ใช้แรงงานในสถานประกอบการ บริษัท ห้างร้าน นักธุรกิจ ผู้นำสังคมและชุมชน ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อาสาสมัคร สาธารณสุข และประชาชนทั่วไป

สถานที่ในการพบกลุ่มการเรียนรู้ ได้แก่ สถานศึกษาในระบบโรงเรียน ห้องเรียน ในองค์การบริหารส่วนตำบล ศูนย์การเรียนชุมชนตำบล ทุกแห่ง อาคารอเนกประสงค์ของ สาธารณสถานฯลฯ

บทเรียนการทำงานย่อมเกิดจากการวิเคราะห์จุดดีและจุดด้อย ด้วยวิจาร์ญาณที่ไม่มีอคติ ของบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ ได้นำ คณะทำงานทุกคนพิจารณาผลการทำงาน ในช่วงปีที่ผ่านมา เพื่อสร้างความพร้อมและการเห็นถึงความสำคัญในการนำมาตราฐานตัวชี้วัดคุณภาพแห่งความสำเร็จ มาเป็นเป้าหมายหลักของการทำงาน ด้วยกระบวนการระบบประกันคุณภาพ ความชัดเจนในวิสัยทัศน์บทบาทภารกิจ กิจกรรม และ ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง (ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ, 2548, หน้า 7)

2) คุณภาพและปริมาณในวงจรภารกิจการศึกษาการศึกษานอกโรงเรียน

ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ และศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทั้ง 6 แห่ง ตระหนักถึงภารกิจสำคัญที่เป็นวงจรหลักของงานการศึกษา

นอกโรงเรียน คือ กรอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาพัฒนาอาชีพ การจัดการศึกษาพัฒนาทักษะชีวิต และการจัดการศึกษาพัฒนาสังคมและชุมชน กรอบการทำงานนี้ องค์กรของเรามุ่งหวังให้เกิดผลในเชิงคุณภาพ โดยมีปริมาณที่ได้รับการกำหนดมาเป็นฐานของการจัดการที่ถูกต้อง ดังนั้นในปีงบประมาณ 2548 นี้ จึงมีนโยบายให้ทุกกิจกรรมที่ดำเนินงานต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสู่การตอบคำถามในเชิงคุณภาพได้อย่างชัดเจน บุคลากรทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ ต้องการกระบวนการการทำงานร่วมกัน และทุกขั้นตอนต้องแสดงให้เห็นผลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้น (ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ, 2548, หน้า 49)

### 3) การดำเนินงานตามภารกิจหลักภายใต้กรอบการประกันคุณภาพ

จากประเด็นกลยุทธ์ของสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน เรื่อง การสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับประชาชน ถือเป็นงานสำคัญที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ และศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะในปีงบประมาณ 2548 เป็นช่วงเวลาที่ได้มีนโยบายมุ่งเน้นในเรื่องของการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาทั้งในระดับชาติและสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะให้คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพของตนเอง มีงานทำ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการสร้างประโยชน์ต่อสังคม ในขณะที่มาตรฐานการศึกษานอกโรงเรียน ได้ระบุมาตรฐานผู้เรียนไว้ถึง 21 มาตรฐาน คือ มาตรฐานด้านกระบวนการ มาตรฐานด้านปัจจัย และมาตรฐานด้านผลผลิต (ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ, 2548, หน้า 50)

โดยภาพรวมของมาตรฐานที่ต้องการให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์พร้อมทั้งความคิด การกระทำที่สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ ดังนั้นการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ จึงได้เน้นให้ทุกศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอ/กิ่งอำเภอ ได้วางทุกโครงการไว้บนเป้าหมายที่ได้มาตรฐานตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานการศึกษานอกโรงเรียน การพิจารณาอนุมัติให้ทำงานแต่ละโครงการต่างๆจะต้องมีความชัดเจนในทุกขั้นตอนการทำงาน มีการให้ปัจจัยที่มาตรฐานพอที่จะทำให้เกิดเป้าหมายผลผลิตที่มีมาตรฐานและเป็นไปตามตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม การทำงานภายใต้ระบบประกันคุณภาพนี้ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ ได้นำบุคลากรทั้งองค์กรเข้าสู่การทำความเข้าใจระบบการประกันคุณภาพด้วยการจัดการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการหลายครั้ง ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บุคลากรทุกคนได้ทราบถึงหลักการความจำเป็นของการประกันคุณภาพ และสามารถเข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานอย่างมีคุณภาพด้วย

### กิจกรรมคุณภาพในงานจัดการศึกษาพื้นฐาน

การดำเนินงานจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเปิดโอกาสต่อเนื่องทางการศึกษา สำหรับประชาชนในพื้นที่นั้น เมื่อได้วางแนวทางการพัฒนาภายใต้ระบบประกันคุณภาพแล้ว การทำงานจึงต้องดำเนินการบนกรอบมาตรฐานของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต (ศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ, 2548, หน้า 51)

4) การพัฒนาปัจจัยป้อนเข้า ให้มีมาตรฐานตามตัวชี้วัด ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดสมุทรปราการ ได้จัดการพัฒนาใน 2 ส่วนที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือ บุคลากรและสื่อการเรียนการสอน โดยได้จัดการอบรมในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตรการจัดทำสื่อการเรียนการสอน การจัดทำ โครงการงาน และการเป็นผู้จัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรผู้สอน ทั้งที่เป็นครูประจำศูนย์การเรียนชุมชนที่มีอยู่ 53 แห่ง และครูประจำกลุ่มในสถานศึกษาอื่นที่มีร่วมจัดการเรียนการสอน ในขณะเดียวกันศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ ได้จัดทำโครงการเสนอรับการสนับสนุนงบประมาณ จากงบประมาณ งบเงินอุดหนุน เพื่อบริหารงานจังหวัดอีก จำนวน 1,000,000 บาท เพื่อจัดซื้อสื่อ หนังสือ แผ่นความรู้ วีซีดี สำหรับทุกศูนย์การเรียนชุมชนและเครื่องรับโทรทัศน์ พร้อมเครื่องเล่นวีซีดี ให้กับศูนย์การเรียนชุมชนต้นแบบอีก อำเภอละ 2 ชุด

5) การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน ในเรื่องของมาตรฐานด้านกระบวนการนี้ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดสมุทรปราการ เน้นในเรื่องของการจัดทำระบบสารสนเทศสำหรับการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งที่เป็นข้อมูลผู้เรียนตามเลข 13 หลัก การทำข้อมูลรายบุคคลของนักศึกษาใน แต่ละศูนย์การเรียน การนิเทศติดตามและการประเมินผล ซึ่งทุกฝ่ายทั้งในระดับจังหวัดและอำเภอ/ กิ่งอำเภอ จะต้องให้ความสำคัญ โดยได้มีการนำผลจากการศึกษาข้อมูลรายบุคคลมาวางแนวทางใน การจัดการศึกษาและจัดกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของผู้เรียน ส่วนในด้าน การนิเทศติดตามผลนั้นสามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุง การบริหารและการวางแผนการ จัดกิจกรรมเสริมในการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการมาตรฐานการศึกษาพื้นฐานนี้ เป็นเรื่องที่ได้ดำเนินการมาแล้วอย่างต่อเนื่อง หากแต่ยังไม่มีการจัดเข้าสู่ระบบอย่างชัดเจน ดังนั้นเมื่อนำระบบเข้ามาสู่การดำเนินงาน จึงไม่ใช่ ประเด็นที่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นการทำงาน เพราะศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทุกแห่ง สามารถนำสิ่งที่ปฏิบัติเข้าสู่ระบบและทบทวนให้เกิดความสมบูรณ์ เพื่อที่จะเข้ารับการประเมิน ต่อไป

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ณัฐชยา เอี่ยมอ่อน (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดประชาชนของนัศึกษานอกโรงเรียน สายสามัญ วิถีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอพิบูลย์รักษ์ จังหวัดอุดรธานี

ผลของการวิจัย

1) นักศึกษาโดยรวมและจำแนกตามเพศ อายุและระดับชั้นเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดประชาชน โดยรวมและรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้นนักศึกษาที่มีอายุ 26-50 ปี มีความพึงพอใจในด้านการจัดศูนย์ข้อมูลชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษาอายุ 51 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจด้านบริการหนังสือและสื่อ โสตทัศนศึกษาและด้านการจัดศูนย์ข้อมูลชุมชนอยู่ในระดับปานกลางและนักศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

2) นักศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดประชาชนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

3) นักศึกษาที่มีอายุต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดประชาชน เป็นรายด้าน 3 ด้าน ไม่ต่างกัน แต่นักศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 18 ปี กับนักศึกษาอายุ 18-25 ปี มีความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดโดยรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านบริการหนังสือ โสตทัศนศึกษาและด้านการบริการของเจ้าหน้าที่มากกว่านักศึกษาที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) นักศึกษาที่มีระดับชั้นเรียนต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการใช้บริการห้องสมุดประชาชนโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยนักศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจน้อยกว่านักศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

ประกอบ กุลบุตร (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของนัศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ ที่มีต่อการให้บริการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตจังหวัดอุบลราชธานี

ผลของการวิจัย

1) ผลการศึกษาความพึงพอใจของนัศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญที่มีต่อการให้บริการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขต

จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอนและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านบริหารและด้านกิจกรรมนักศึกษา

2) ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของนักศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ ที่มีต่อการให้บริการตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามภูมิภาค พบว่า มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

พิมพ์สุภา ศิริพลรัตน์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียน สายสามัญ วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ด

#### ผลของการวิจัย

1) ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียน สายสามัญ วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านความสำเร็จของงาน มีความพึงพอใจระดับปานกลาง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านสภาพการทำงานและลักษณะของงานที่ทำด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนและเมื่อพิจารณาตามตัวแปรพบว่า โดยภาพรวมทั้งตัวแปร เพศ ประสบการณ์ ในการทำงานเป็นครูประจำกลุ่มและสถานภาพมีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 3 ตัวแปร มีความพึงพอใจในการยอมรับนับถือจากนักศึกษาและผู้ปกครอง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ และมีความพึงพอใจในค่าตอบแทนต่ำกว่าด้านอื่นๆ โดยครูประจำกลุ่มเห็นว่าค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันการเบิก-จ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นไปตามกำหนดเวลาและเมื่อเทียบครูประจำกลุ่มกับบุคลากรในระดับเดียวกันของหน่วยงานอื่น ค่าตอบแทนไม่มีความเหมาะสม

2) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญศึกษา วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

(1) ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญศึกษา วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด เพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ในด้านค่าตอบแทนและด้านความรับผิดชอบในงานตามลำดับ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน



(2) ครูประจำกลุ่มการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ภาคเรียน และ 5 ภาคเรียนขึ้นไป โดยภาพรวมมีความพึงพอใจ

ปัญญา ผลทิพย์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 พบว่าองค์ประกอบของความพึงพอใจโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัย ค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 จำแนกเป็นข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราว มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

บุญช่วย ยิดซัง (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางสังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

ผลของการวิจัย

ความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านต่างๆ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับมาก 4 ด้าน เรียงตามลำดับคือ การได้รับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานและความมั่นคง ส่วนในด้านอื่นๆ อีก 11 ด้าน บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ประจำต่อเดือน พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ วุฒิการศึกษาและรายได้ประจำต่อเดือนส่วนตัวแปรอายุและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานนั้นไม่แตกต่างกัน

สิทธิชัย สุภทรัพย์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต ของนักศึกษาสายสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ผลของการวิจัย

(1) ระดับความพึงพอใจ ที่มีต่อการให้บริการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมืองภูเก็ต ของนักศึกษาสายสามัญ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่เรียนด้วยวิธีเรียนทางไกล โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง

(2) นักศึกษาสายสามัญ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่เรียนด้วยวิธีเรียนทางไกล ที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอเมืองภูเก็ตโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ

การศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมืองภูเก็ต โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้านการรับสมัคร ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดทำทะเบียน ด้านการวัดผลประเมินผลและด้านบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 โดยนักศึกษาช่วงอายุ 21-27 ปี มีค่าของช่วงอายุ 14 - 20 ปี และมากกว่าค่าเฉลี่ยของช่วงอายุ 28 ปีขึ้นไปตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

(3) นักศึกษาสายสามัญ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย วิธีเรียนทางไกล ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมืองภูเก็ต ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมและองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไมเคิล และ โรเบิร์ต (Michael & Robert, 1980, p. 74; อ้างถึงใน พิเชษฐ สุดเดือน, 2544, หน้า 29) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของที่มีส่วนร่วมในการให้บริการกับความพึงพอใจที่มีต่อบริการที่ได้รับ มีตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เชื้อชาติ รายได้ อายุ ขนาดของเมือง ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริการที่ได้รับ และความต้องการของประชาชนที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า คนผิวดำ ความยากจน และคนแก่ มักถูกมองว่าตนถูกกีดกันในการได้รับบริการ เมื่อเปรียบเทียบกับ คนผิวขาว, คนมีเงินและวัยรุ่น โดยปัจจัยภูมิหลังของประชาชนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่กำหนดความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบริการที่ได้รับกับความต้องการของประชาชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการใช้บริการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจแตกต่างกันต่อการให้บริการ คือ เพศ อายุ รายได้ ระยะเวลา ที่อยู่อาศัย อาชีพ และระดับการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เฉพาะ เพศ อายุ และรายได้มาใช้ในการวิจัย ส่วนตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้น ก็คือนักศึกษากการศึกษานอกโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กับองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งปรากฏในสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

### 2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปแนวคิดที่ส่งผลต่อการให้บริการการศึกษานอกโรงเรียน จากคู่มือการดำเนินงานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 ตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียน กำหนดไว้ 5 ด้าน ดังนี้

- 2.5.1 ด้านการรับสมัคร
- 2.5.2 ด้านการจัดการเรียนรู้
- 2.5.3 ด้านการวัดผลประเมินผล
- 2.5.4 ด้านการจัดทำทะเบียนและออกหลักฐาน
- 2.5.5 ด้านบุคลากรและเจ้าหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี