

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านนันทนาการของสถาบันการพลศึกษาโดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Function)
3. แนวคิดเกี่ยวกับนันทนาการ
4. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
5. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
6. การสนทนากลุ่ม
7. สถาบันการพลศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

แนวคิดในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดประสบการณ์ตรง โดยอาศัยการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ คนที่มีประสบการณ์ไม่เหมือนกันและนำความรู้และประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกัน อาจเห็นส่วนที่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นการยืนยันว่าเข้าใจตรงกัน เมื่อเอามาแลกเปลี่ยนกันมาก ๆ จะทำให้ยกระดับความรู้ ความเข้าใจขึ้นไปอีก จะเห็นว่าการจัดการความรู้จะเน้นที่การเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้วก็เน้นตัวความรู้ที่เป็นความรู้ในคน หรือเรียกว่า Tacit Knowledge ทั้งนี้ความรู้จากเอกสาร ตำรา หรือที่เรียกว่า Explicit Knowledge นั้นสำคัญ เช่นเดียวกัน เพียงแต่มักละเลยความรู้ที่อยู่ในคน (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 63) เพราะฉะนั้น กระบวนการจัดการความรู้ จึงเป็นวิธีการที่นำความรู้ที่อยู่ในคนและความรู้ที่อยู่ตามเอกสาร ตำรา ต่าง ๆ มาผสมผสาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ มีการจัดเก็บและนำไปใช้ อย่างเป็นระบบ (บัณฑิต จัตุรวิโรจน์, 2550, หน้า 19)

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที่ถูกจิโร โนนากะ (Kujiro Nonaka) และ ฮิโรทากะ ทาคูชิ (Hirotaka Takeuchi) ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge Creating Company” ออกมา

เผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/ ความรู้โดยนัย (Acit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/ เอกสาร/ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ผู้นำทางธุรกิจมากมายต่างตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ อีกทั้งมีการตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับแนวคิดนี้ออกเป็นจำนวนมากและได้รับความนิยมนับต่อมา (ปณิตา พันภัย, 2544, หน้า 21)

สำหรับประเทศไทย ได้เริ่มนำการจัดการความรู้ มาเป็นเครื่องมือทางการบริหาร เมื่อมีการประกาศใช้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหารความรู้ของส่วนราชการ ใน มาตรา 11 โดยมีข้อความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และข้อมูลข่าวสารสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในหมวดที่ 3 แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติดังนี้ร่างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม และสร้างควมมีส่วนร่วม ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

นอกจากนี้การจัดการความรู้ได้นำแนวคิดในการบริหารองค์กรธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาและจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ทั่วไปในองค์กร เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งอาศัยแนวคิดในการพัฒนากระบวนการ ดังนี้

1. การขยายความรู้ (Extension) ซึ่งมีทั้งความรู้ ส่วนบุคคลและการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกที่เป็นทฤษฎี รายละเอียดเจาะลึก และทักษะการปฏิบัติการโดยการเปลี่ยนผ่านความรู้จากความรู้ภายในตัวคนสู่ความรู้จากภายนอก

2. การจัดสรรความรู้ (Appropriation) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการรวบรวมส่วนต่าง ๆ ของความรู้ทั้งทฤษฎี รายละเอียดเจาะลึก และการปฏิบัติเพื่อจะได้จัดสรรความรู้แก่บุคคลต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมแห่งความรู้และการทำงานได้เหมาะสมกับตำแหน่งโดยใช้ความรู้จากภายนอกเป็นตัวชี้วัดการทำงาน

3. การเรียนรู้ทางสังคม/ สังคมประกิต (Socialization) เป็นกระบวนการทางสังคมที่ต้องมีการดำเนินการกิจกรรมทางสังคม การเกิดเหตุการณ์แห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากชุมชน/ สังคม รวมถึงการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคม

4. การเรียนรู้แฝง (Implicit Learning) เป็นการเรียนรู้จากสามัญสำนึกเป็นการเรียนรู้แบบอัตโนมัติแล้วถอดรหัสการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ และการจัดเก็บความรู้ นำไปสู่การฝึกปฏิบัติแล้วเกิดเป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ อันเป็นสมรรถนะการเรียนรู้ที่ปรากฏอยู่ในตัวบุคคลนั้น (บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์, 2550, หน้า 20)

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความหมายตามหลักการ วิธีการ และกระบวนการนำไปใช้ตามประสบการณ์และบริบทของลักษณะการใช้งานในแต่ละองค์กร จึงนำเสนอความหมายพอสังเขปดังนี้

ปณิศา พันภัย (2544, หน้า 24) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล ที่สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิด การแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และที่สุดความรู้ที่มีอยู่ก็จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32-33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลสารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม และจะจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ ที่มีอยู่จะแพร่กระจาย และไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุลเป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 53) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่สำคัญในการสร้าง จัดระบบ และถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 17) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึง เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (Research Person) หรือผู้อำนวยความสะดวก ในการจัดการความรู้ เป้าหมายคือการพัฒนางานและพัฒนาคน โดยใช้ความรู้เป็นเครื่องมือมี กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

บุญดี บุญญากิจ และฉันทมน พรกาญจนานันท์ (2550 ก, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดการ ความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

คาเวนพอร์ท และพรูซัค (Davenport & Prusak, 1998) กล่าวว่า ความรู้คือกรอบของการ ประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างซ้ำของ เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำเอาประสบการณ์กับ สารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ใช้

ทราฟ (Trapp, 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงาน ต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่ คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ ในองค์กร

คุกซา (Kucza, 2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัด กระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผล กระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็น ระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Idea) ตลอดจน ประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้ สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการ โอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กร

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้

เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐและเอกชน วิจารย์ พานิช (2548, หน้า 5) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
3. เพื่อการพัฒนากnowledgeขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 66-68) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป ดังนี้

1. เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุค

2. ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
3. เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

4. การเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง

5. ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

6. การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ

7. ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว

8. จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า

9. ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

นอกจากนี้ บาช่า กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ (Bacha, 2000 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 41)

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

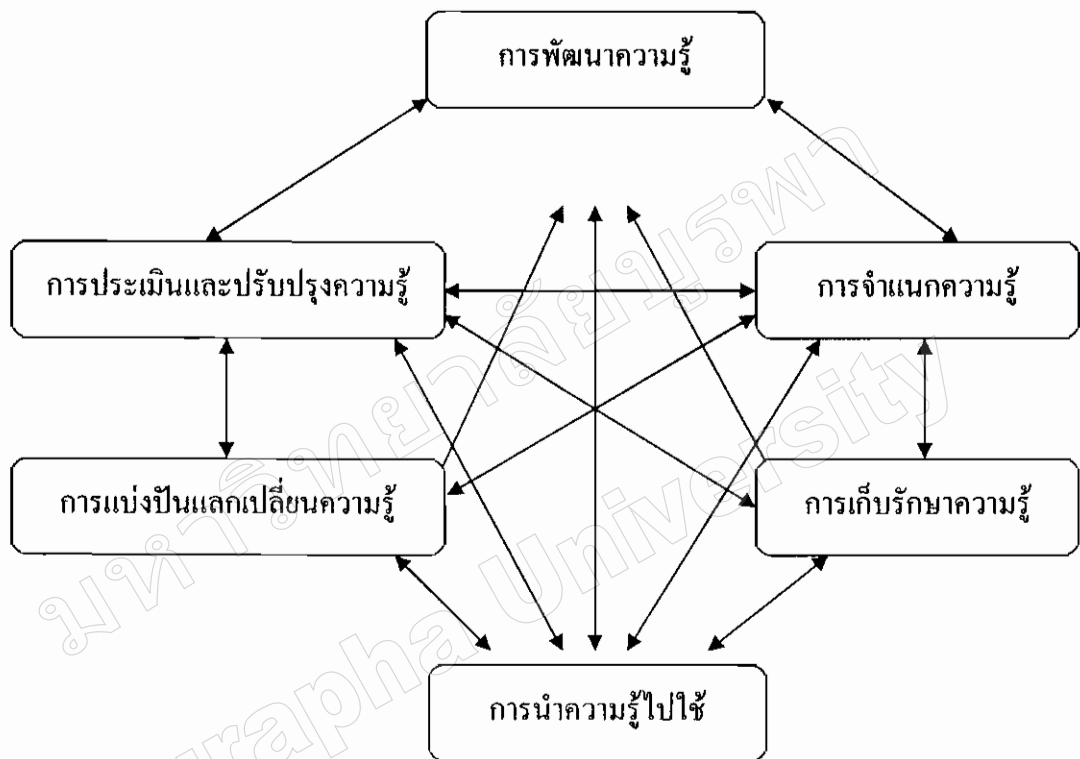
7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่ องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร จากการศึกษาสรุปได้ว่า เป้าหมายหลักของการจัดการ ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างระบบ ติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ของ องค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กรช่วยให้องค์กรมีศักยภาพ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

แนวคิดของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้ เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 45) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยกิจกรรม 6 ประการ คือ การพัฒนาความรู้ การจำแนกความรู้ การประเมินและปรับปรุงความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 45)

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 7) ได้กล่าวว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดความรู้ที่ต้องใช้ (Define) เป็นการนำมามุ่งมั่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดความรู้ที่ต้องการและเพื่อให้การจัดการความรู้มีจุดเน้นไม่สะเปะสะปะ
2. การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาและ ยึดกุมความรู้ ที่อยู่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ดำเนินการ

อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นทักษะและความชำนาญในการเสาะหา และยึดจับกุมแหล่งความรู้ที่เสาะหา อาจจะมาจกภายนอกหรือผู้ที่ทำงานอยู่ ด้วยกันในองค์กรก็ได้

3. การสร้างความรู้ (Create) ซึ่งมุมมองเดิม ความรู้ต้องสร้างโดยผู้รู้ แต่มุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงานโดยทุกคนที่ทำงาน เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจพูดออกมาไม่ได้ การสร้างความรู้อาจทำได้ก่อนลงมือทำ ระหว่างทำงานและสรุปประมวล ประสบการณ์หลังจากการทำงานในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมดร้อยละ 100 อาจเริ่มจกร้อยละ 10-20 ก็ได้

4. การกลั่นกรอง (Distil) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งที่ดีล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งไม่เหมาะสมกับบริบทหรือสภาพแวดล้อม จึงจำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง เพื่อให้ได้ความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะแต่ละคนมีมุมมองของความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้น จะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่ก้าวหน้า ยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็วไม่ก้าวหน้า ยิ่งแลกเปลี่ยนก็ยิ่งได้กำไรมาก แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนเพราะกลัวขาดทุนกลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไข และกติกาที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปกปิดความรู้

6. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Use) ทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการพัฒนากระบวนการทำงาน พัฒนาสมาชิกองค์กร และมีผลเชิงป้องกันกลับขั้นตอนการจัดการความรู้ การใช้ความรู้ต้องเน้นที่การเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก ไม่ควรเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ซึ่งเสี่ยงมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 66-68) ได้เสนอองค์ประกอบการจัดการความรู้เชิงกระบวนการ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายความรู้ (Knowledge Goal) การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ในงานด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย ซึ่งเป็นการกำหนดศักยภาพหลัก ๆ ขององค์กร และเป็นตัวกำหนดข้อมูลตามความต้องการและความรู้ขององค์กรในอนาคต การวางแผนในการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง

2. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification) ก่อนการทำงานองค์การควรทราบอย่างชัดเจนว่าองค์กรมีข้อมูล มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ กระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดหาความรู้มาเพิ่มศักยภาพ องค์กร เช่น การซื้อความรู้ การขอเช่าความรู้ การจัดตั้งแผนการจัดการความรู้ การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ การปรับตัวขององค์กร การสร้างเครือข่ายความรู้

4. การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (Knowledge Development) การพัฒนาความรู้ที่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอก โดยจัดองค์ความรู้มาสู่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์สำหรับพนักงาน ทั้งรายบุคคลและสำหรับพนักงานทั้งองค์กร

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) การทำให้ข้อมูลและความรู้เข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อประสมที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การคิดค้นอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูลได้มีโอกาสไปถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง

6. การเก็บความรู้ (Knowledge Preservation) เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลความรู้ และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่ต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดเก็บที่ดี เครื่องมือที่สำคัญ

7. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage) การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ความรู้ที่ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิต สิ่งนี้เป็นหัวใจหรือเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบุงค์ความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้จะถูกใช้

8. การวัดผลและประเมินผลความรู้ขององค์กร (Knowledge Evaluation) การวัดประเมินผล การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่วัดได้ยากพอสมควร เพราะไม่สามารถตัดสินด้วยตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง

โอเดล (O'Dell, 1996) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ประการ ได้แก่ การระบุงค์ความรู้ (Identify) การรวบรวมความรู้ (Collect) การปรับเปลี่ยน (Adapt) การจัดระบบ (Organize) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) และการสร้างความรู้ (Create)

อะลาวี (Alavi, 1997) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 4 ประการ คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การเก็บรักษาความรู้ (Capture) การแพร่กระจายความรู้ (Distribution) และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application)

คุชซา (Kucza, 2001) เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ไว้ 5 ประการ คือ (ดังภาพที่ 3)

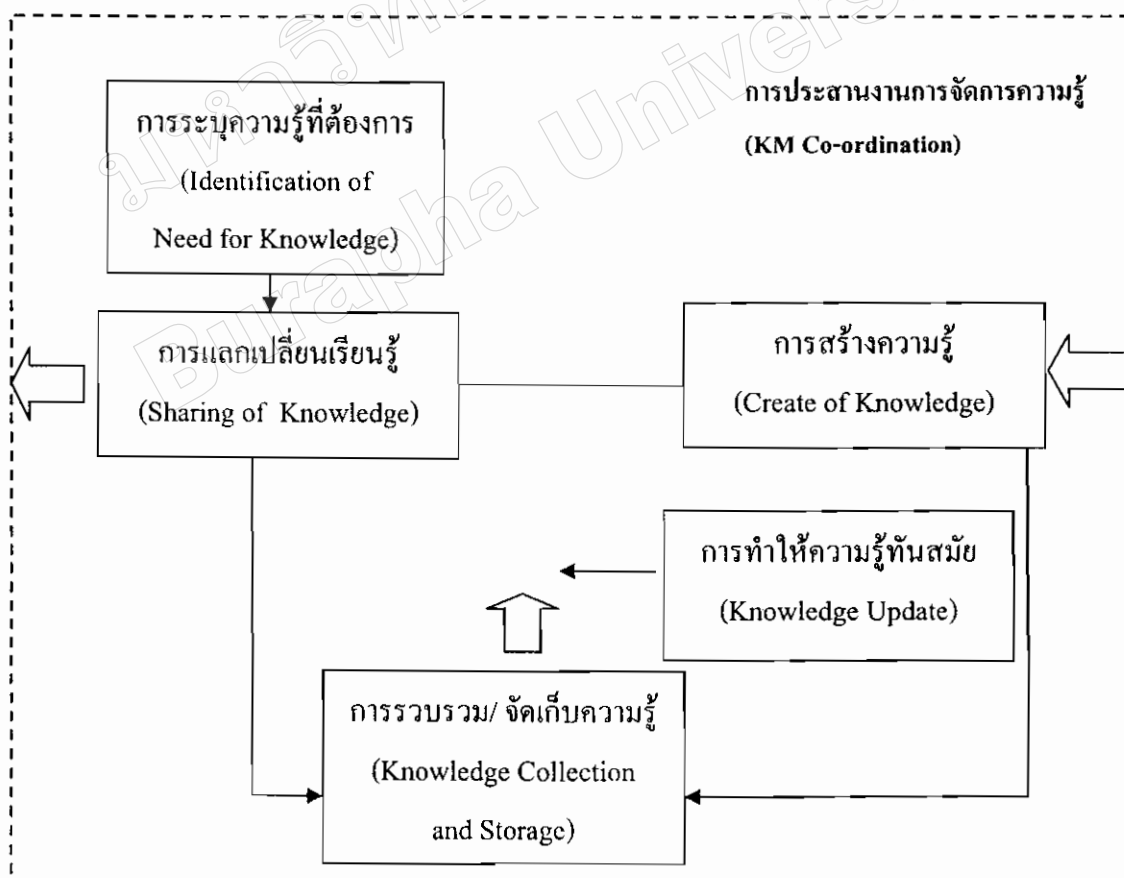
1. การระบุงค์ความรู้ที่ต้องการ (Identification of Need for Knowledge)

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Sharing of Knowledge)

3. การสร้างความรู้ (Creation Knowledge) การสร้างความรู้มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความคิดใหม่ การประเมินความคิดใหม่ ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ การประเมินที่อยู่ในความคิดใหม่ ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายความคิดใหม่ ๆ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ

4. การรวบรวม การจัดการเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) การรวบรวม จัดเก็บความรู้ มีกระบวนการย่อย 6 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ การบูรณาการความรู้ การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

5. การทำให้ความรู้ทันสมัย (Knowledge Update) การปรับปรุงมีกระบวนการย่อย 3 ประการ ได้แก่ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของคุคซา (Kucza, 2001)

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร เป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่ากำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้

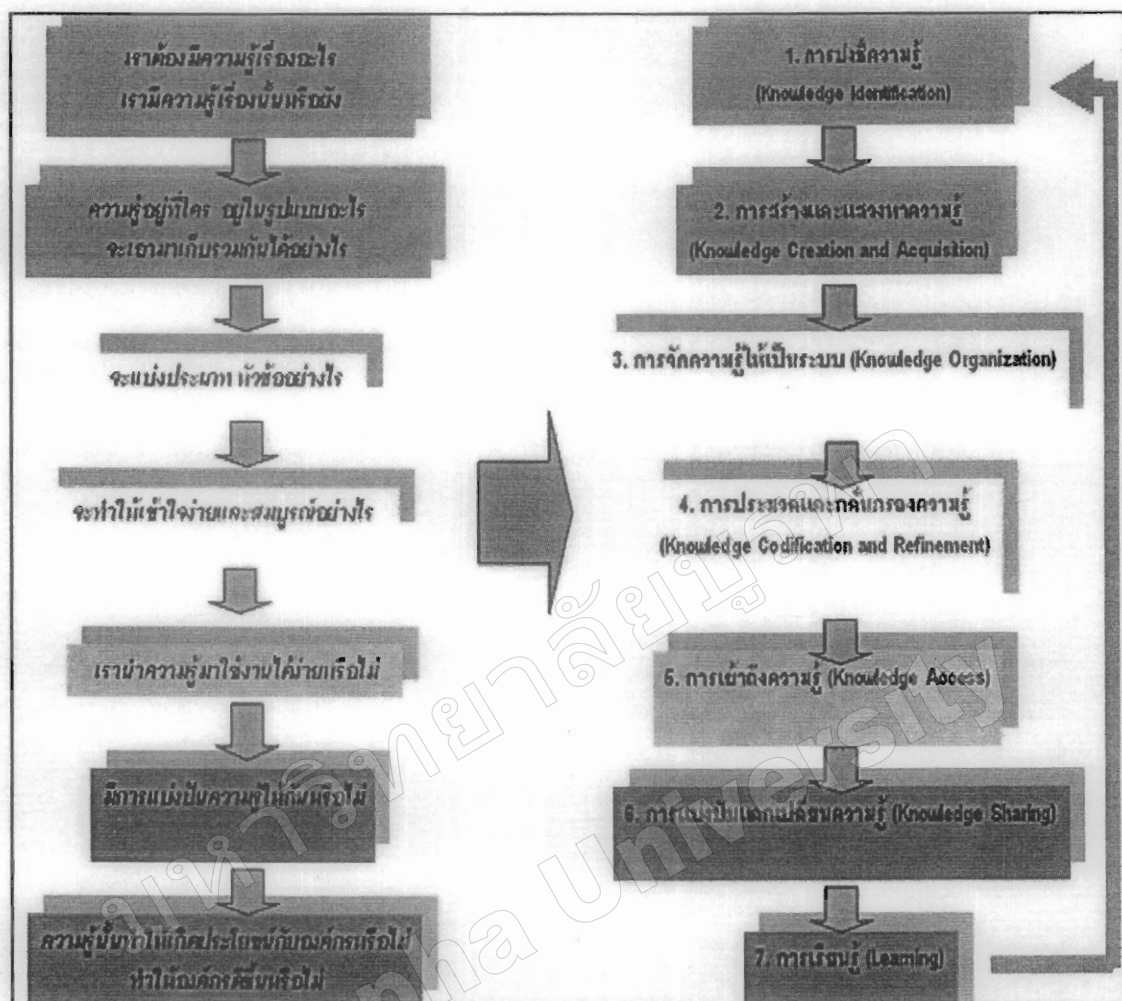
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เช่น การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ เข้าใจง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด (Webboard) บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) อาจทำเป็นรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็นระบบทีมสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องดังภาพที่ 5

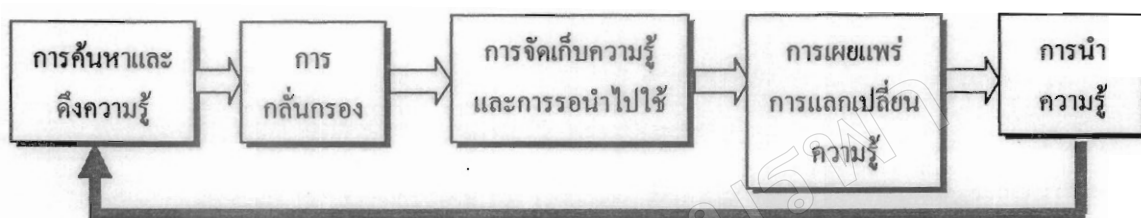


ภาพที่ 4 กรอบกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 38)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการหรือรูปแบบการจัดการความรู้ จะมุ่งเน้นที่การกำหนดเป้าหมายหรือระบุความรู้ที่ต้องการแสวงหาค้นหาหรือบ่งชี้ให้ได้ว่าความรู้ที่ต้องการคืออะไร ความรู้ที่ต้องการจะมีวิธีการแสวงหาหรือรวบรวมความรู้มาได้อย่างไร มีการจัดระบบ เผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ไปใช้หรือประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่ จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีของแมคเนนี (McInerney, 2002) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในทฤษฎีของแมคเนนี (McInerney, 2002) ดังนี้

ทฤษฎีการจัดการความรู้ของ McInerney

แมคเนนี (McInerney, 2002) ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้และลักษณะของความรู้ 5 ประการ ได้แก่ การค้นหาและดึงความรู้ (Identify) การกลั่นกรองความรู้ (Create) การจัดเก็บความรู้และการรอนำไปใช้ (Store) การเผยแพร่และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) และการนำความรู้ไปใช้ (Use) ดังนี้



ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ในโมเดลของแมคเนนี (McInerney, 2002)

1. การค้นหาและดึงความรู้ (Identify) คือการค้นหาความรู้ที่ต้องการที่ตรงกับวัตถุประสงค์ เมื่อพบแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูลจำเป็นที่จะต้องนำความรู้นั้นออก เพื่อจะนำไปดำเนินการตามขั้นตอนในการใช้ข้อมูลต่อไป การค้นหาความรู้และดึงความรู้มีวิธีค้นหาที่หลากหลาย สามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดได้ รวมทั้งแหล่งที่จะค้นหาข้อมูลก็มีมากมาย สามารถเลือกให้ตรงวัตถุประสงค์ได้
2. การกลั่นกรองความรู้ (Create) คือ การนำความรู้ที่ได้จากการค้นหาความรู้และดึงความรู้มาคัดเลือก กลั่นกรอง เรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เพื่อมาจัดระบบให้เป็นข้อมูลใหม่ในการนำความรู้ที่กลั่นกรองแล้วไปใช้ในลำดับต่อไป
3. การจัดเก็บความรู้และการรอนำไปใช้ (Store) คือ การนำความรู้ที่ได้จากการกลั่นกรองความรู้เพื่อนำมาจัดเก็บอย่างมีระบบ เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้ รูปแบบของการจัดเก็บความรู้สามารถจัดเก็บได้หลายวิธี ต่อจากนั้นเป็นการรอนำเอาความรู้ไปใช้เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป
4. การเผยแพร่และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) คือ การนำความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บไว้แล้วนำออกไปเผยแพร่โดยต้องใช้ขั้นตอน กระบวนการ การจัดระบบในการเผยแพร่ เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้สามารถกระจายเข้าสู่องค์กรได้อย่างทั่วถึง

5. การนำความรู้ไปใช้ (Use) คือ การนำความรู้ไปใช้ต่อจากขั้นตอนเผยแพร่ที่จะต้องดำเนินการให้ทั่วถึง เพื่อจะทำให้ความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์กับผู้ใช้ได้เป็น อย่างดี

การจัดการความรู้และลักษณะของความรู้เชิงพลวัตของแมคเนนี (McInemey, 2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ในองค์กรจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจในการสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้ การจัดการความรู้ คือความพยายามที่จะได้รับประโยชน์จากความรู้ที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ในการถ่ายทอดความรู้นั้นต้องชัดเจนและสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินงานโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในหลาย ๆ บริบท ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับลักษณะความรู้เชิงพลวัต หรือเป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนไปได้ในปัจจุบันได้นำการจัดการความรู้มาปรับใช้ในระบบเศรษฐกิจใหม่ที่มีการใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตประเภทสารสนเทศ และความรู้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้สังคมมีนวัตกรรม เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ส่งผลให้สังคมในระบบเศรษฐกิจใหม่มีการมุ่งพัฒนาไป สู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การยอมรับและตระหนักว่าความรู้ (Knowledge) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งความรู้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในกระแสการพัฒนาโลกยุคสารสนเทศและยุคปฏิวัติข้อมูลข่าวสาร อาจกล่าวได้ว่า “ความรู้” ซึ่งได้แก่ความรู้ในตัวมนุษย์ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ในวิทยาการต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

อาจกล่าวได้ว่า ทุนความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความได้เปรียบให้กับสังคมและประเทศชาติ เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม การที่องค์กรต่าง ๆ จะมีความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge Management) นอกจากนี้การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้จึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะเชื่อว่าจะช่วยในการเสริมสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จในองค์กร

ประเภทของความรู้มีการแบ่งประเภทกันอย่างหลากหลาย เช่น การแบ่งความรู้ออกเป็นความรู้ส่วนบุคคล (Individual Knowledge) และความรู้องค์กร (Organization Knowledge) หรืออีกประเภทคือ ความรู้ในองค์กร (Internal Knowledge) และความรู้ภายนอกองค์กร (External Knowledge) เป็นการแบ่งประเภทในลักษณะนี้พิจารณาจากแหล่งความรู้ องค์กรทุกองค์กรต้องมีการถ่ายโอนความรู้ไปมาระหว่างบุคคลกับองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องการ

ถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานทั้งเก่าและใหม่เข้าใจและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี ขณะเดียวกันองค์กรต้องถ่ายโอนความรู้จากพนักงานหรือผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญให้กลับมาเป็นฐานความรู้ขององค์กร เพื่อไม่ให้ความรู้นั้นหายไปจากองค์กร และเป็นแหล่งเพิ่มพูน สร้างความสามารถให้กับบุคคลในองค์กร อย่างไรก็ตามการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กรไม่ใช่เรื่องที่สามารถทำได้ง่าย เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มักประสบปัญหาเมื่อพนักงานที่มีความรู้หรือมีความเชี่ยวชาญพิเศษลาออกแล้วความรู้ขององค์กรก็จะหายไปพร้อมกับ การจากไปของพนักงานผู้นั้น

นอกจากนี้ความรู้ยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากเอกสารการแก้ไขปัญหาคู่มือ และฐานข้อมูล หรือลายลักษณ์อักษร ที่ผู้อ่านสามารถนำไปใช้ได้ และความรู้ที่ไม่เปิดเผย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกรวบรวมไว้ในทักษะและความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลที่ได้สะสมไว้จากประสบการณ์หลาย ๆ ปี ซึ่งแสดงให้เห็นจากการกระทำ การสังเกต ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นคำอธิบายทั่วไปได้ การถ่ายโอนความรู้ประเภทนี้ทำได้ยาก เช่น การสร้างความรู้ที่เป็นทักษะหรือความสามารถส่วนบุคคล

ดังนั้นการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบ ตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ และจะต้อง มีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร ลักษณะของการจัดการความรู้ซึ่งมีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ คือ

1. สิ่งที่ต้องเรียนรู้ องค์กรต้องมีการแบ่งปันความรู้โดยอาศัยสภาพแวดล้อมและแหล่งข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างคนในองค์กร จากการสนทนาและการติดต่อสื่อสารกัน ทำให้องค์กรพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. วิวัฒนาการและการไหลของความรู้ การจัดการความรู้สามารถขับเคลื่อนเพื่อพัฒนานวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ การแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนการนำความรู้ที่ได้ไปใช้
3. การจัดเก็บความรู้ที่มีคุณภาพ ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลาการจัดเก็บความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมาก การจัดเก็บต้องมีระบบการจัดเก็บที่ดี มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่น สามารถปรับปรุง พัฒนา และพร้อมสำหรับการนำไปใช้
4. การจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับกระบวนการและกิจกรรม เทคโนโลยีสามารถช่วยในการสื่อสารการจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้

แนวคิดทฤษฎีหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Function)

ความหมายของการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ
2. ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 18) ให้ความหมาย การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหารจัดการ คือ กิจกรรมในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คาร์รอต และกิลเลน (Carroll & Gillen, 1987, p. 21) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม

เซอร์โต (Certo, 2000, p. 555) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ โดยสรุปการบริหารจัดการมีลักษณะพิเศษ 3 ประการ ได้แก่การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการหนึ่งหรือหลาย ๆ กระบวนการของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการรวมถึงและเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และการบริหารจัดการสามารถมุ่งสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้โดยการทำงานร่วมกันและโดยการทำงานผ่านบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ

จากความหมายของการบริหารจัดการ พอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Functions)

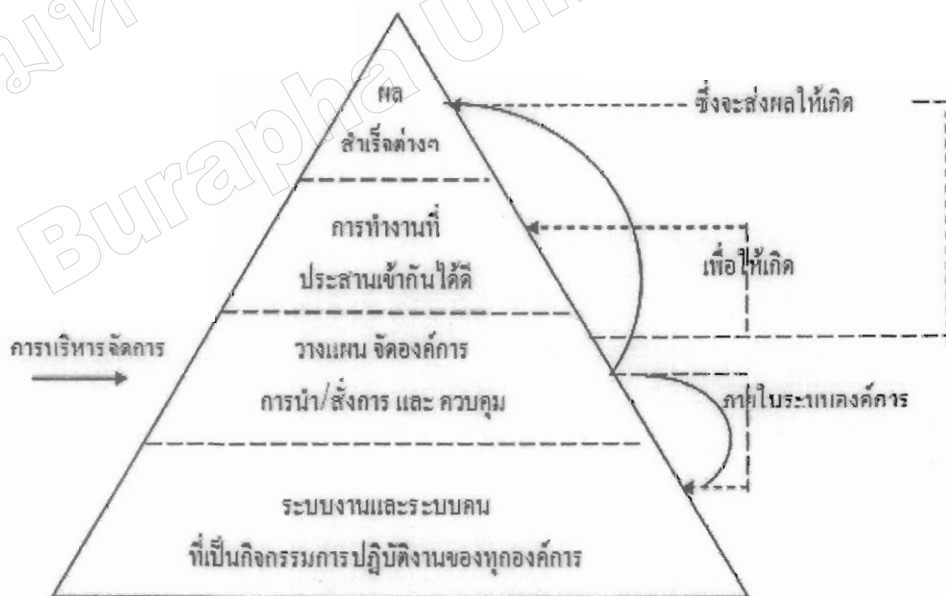
การบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องเข้าใจภาระหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม ต่อสังคม ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารของการจัดการของบริดจ์ และริกควมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 27) ได้ให้ความหมายของหน้าที่ของการบริหารจัดการ หมายถึง การประสานการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการการวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพแม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุมขึ้นกับการวางแผนกระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร
2. การจัดการองค์กร (Organizing) จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กร คือการใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กรหมายถึงการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร
3. การนำไปปฏิบัติ (Implementing) หมายถึงการนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จย่อมเกิดจากการขาดการควบคุมหรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพและหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลย

เพิกเฉยหรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเองการควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 23-24) ได้จำแนกกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงานและตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงกระบวนการในการจัดตั้งและจัดวางทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคลโดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ
3. การนำและสั่งการ (Leading and Directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวัง และกำหนดไว้



ภาพที่ 6 ขอบเขตของกิจกรรมการบริหารจัดการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543)

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2553, หน้า 3) ได้แบ่งหน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น (Short Term) และระยะยาว (Long Term)
2. การจัดองค์การ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์กร เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอาแผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคลากรในองค์กรได้รับมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์กร
3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการวัตถุประสงค์ของการนำคือการเพิ่มผลผลิตขององค์การ โดยผ่านแนวคิดทางด้านการให้ความสำคัญกับคน (Human-oriented work Situations) มากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน (Task-oriented Work Situations)
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อให้มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐานการดำเนินการ มาตรฐานด้านคุณภาพ มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลืองเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 679) เสนอว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

เชลลาดูราย (Chelladurai, 2001 อ้างถึงใน นกมล เชนะโยธิน, 2540, หน้า 101) กล่าวว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating)

บริดจ์ และริกควมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 54) ได้จำแนกหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling)

จากการศึกษาหน้าที่ของการบริหารจัดการ พอสรุปได้ว่า หน้าที่ทางการบริหารจัดการของนักวิชาการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน แต่มีการจัดกลุ่มกิจกรรม

ย่อยแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของนักวิชาการแต่ละคน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีของ บริดจ์ และริกควมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004) ที่เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร จัดการความรู้ใน 4 ขั้นตอน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ ทำการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดอันดับแรกของผู้บริหาร เพราะจะมีผลต่อการดำเนินการบริหารในส่วนอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการวางแผน ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2539, หน้า 97) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่ ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับปรุงให้เข้ากับข้อมูลที่ได้รับ ทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลที่มาจากระบวนการและระบบอื่น

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 91-92) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้าและกำหนดสิ่งที่จะกระทำ ต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 112) สรุปไว้ว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมหรือ กระบวนการที่กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติล่วงหน้า แล้วสร้างแผนหรือวิธีเป็น สะพานเชื่อมปัจจุบันไปยังอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้และบรรลุความสำเร็จในที่สุด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และจิตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 60) สรุปว่า การวางแผนเป็น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุ เป้าหมายนั้น โดยพิจารณาตามลำดับ ในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรวบรวมและ ประสานงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ให้ส่งเสริมและมุ่งสู่เป้าหมาย โดยต้องคำนึงถึงว่า ใครจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเมื่อใด

ชำนาญ บูรณโอสถ (2547, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานหลักที่สำคัญและ จำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการหรือภารกิจ ของการบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วย่อมจะส่งผลให้การดำเนินขององค์การบรรลุซึ่ง วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 136) อธิบายว่า การวางแผนเป็นการกำหนด เป้าหมายขององค์การ และจำแนกหนทางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ หมายถึง กระบวนการซึ่ง

เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การในอนาคตและการตัดสินใจในงาน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ประโยชน์ตามความต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 69) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการคาดการณ์อนาคต เป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 680) กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายและทางเลือกในการปฏิบัติ การพัฒนากฎ และกระบวนการปฏิบัติ ตลอดจนการพยากรณ์ผลลัพธ์ในอนาคต

วิลเลียม (Williams, 2005, p. 106) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการเลือกเป้าหมายและพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษา พอสรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึงการเตรียมการสำหรับปฏิบัติ (Planning is Preparation for Action) ล่วงหน้าและกำหนดทางเลือกหรือเลือกทางเลือก (Alternatives) ในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดวิธีการ ขั้นตอนและปัจจัยพื้นฐานที่ต้องใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงและเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการทางการบริหารขั้นตอนแรก องค์การจะเริ่มดำเนินงานด้วยการวางแผน การวางแผนจึงมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ สามารถสรุปความสำคัญของการวางแผน (วันชัย มีชาติ, 2553, หน้า 150-151) ดังนี้

1. แผนเป็นเครื่องมือในการประสานงานขององค์การ ในองค์การขนาดใหญ่จะมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก การวางแผนจะแสดงถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใด
2. แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การการวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์การจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดแผนในระดับแผนปฏิบัติการซึ่งองค์การจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้
3. แผนเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่การวางแผนและการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนคู่แฝดในการบริหารงานขององค์การ
4. การวางแผนเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในองค์การซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในองค์การซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเท

ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แผนยังมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการทำงานนั้นอยู่แล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 106-108) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดเนื่องจากผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสวิเคราะห์และหาแนวทางเลือกเพื่อให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพและประหยัด
2. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย เพราะได้มีการวางจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอนทำให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทไปในแนวทางเดียวกัน
3. ช่วยลดความขัดแย้ง เนื่องจากมีกำหนดขั้นตอนการทำงานตลอดจนบทบาทหน้าที่แต่ละฝ่ายช่วยให้การทำงานไม่สับสนซ้ำซ้อน
4. ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างมีระบบ
5. ช่วยให้การพัฒนาในแต่ละฝ่ายและในแต่ละระดับสอดคล้องกันและเป็นการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถคาดคะเนล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้
7. ช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้นและช่วยให้สามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายได้

ดังนั้นจึงกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เพราะจะทำให้การทำงานเป็นระบบ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน เกิดการประสานงาน ประหยัด เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้ดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันทุกคนก็มีความพึงพอใจ

ประเภทของการวางแผน

สมคิด บางโม (2542, หน้า 84) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ และกล่าวว่าการจำแนกประเภทของการวางแผนมีหลายแบบทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับแนวคิดของแต่ละบุคคล โดยทั่วไปแล้วการจำแนกประเภทของการวางแผนมีดังต่อไปนี้

1. การจำแนกตามลักษณะการนำมาใช้ การจำแนกตามลักษณะนี้มี 2 รูปแบบ คือ
 - 1.1 การวางแผนงานประจำ (Standing Plan) หมายถึง การวางแผนซึ่งมีระยะเวลาในการใช้เป็นเวลานานมีแนวคิดกว้าง ๆ ไม่มีรายละเอียดในการดำเนินงานมากนัก แผนงานประจำมีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง คือ นโยบาย (Policy) มาตรการ (Procedures) และข้อบังคับ (Rules)
 - 1.2 การวางแผนงานเฉพาะกิจ (Ad Hoc Plan) หรือการวางแผนใช้ครั้งเดียว (Single - use Plan) สร้างขึ้นเพื่อปฏิบัติงานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะแล้วเลิกกันไปเมื่อการดำเนินงานตามแผนนั้นแล้วเสร็จหรือบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการวางแผนประเภทนี้ประกอบด้วย

1.2.1 แผนงาน (Programs) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงงานตามภารกิจของหน่วยงานแต่ละงานประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ดังนั้นการกำหนดแนวทางให้แต่ละกิจกรรมย่อยดำเนินงานเรียกว่า แผนงาน ซึ่งอาจมีอายุระหว่าง 1-5 ปี

1.2.2 โครงการ (Projects) หมายถึง แผนซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ดำเนินการให้บรรลุถึงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของแผนงาน โครงการจะมีรายละเอียดชัดเจนมีช่วงอายุระหว่าง 1-3 ปี

1.2.3 แผนงบประมาณ (Budgets) แผนชนิดนี้เป็นทั้งแผนและเครื่องมือควบคุมแผน โดยปกติแผนงบประมาณจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเสมอ แผนชนิดนี้มีอายุสั้นที่สุดอาจเป็นเดือนหรือไม่เกินหนึ่งปีถ้าถือตามระบบงบประมาณ

2. การจำแนกตามวัตถุประสงค์ สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ

2.1 การวางแผนวัตถุประสงค์อย่างเดียว (Single - purpose Planning) ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาพการณ์นั้น เมื่องานสำเร็จหรือสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไปแผนนั้นก็จะถูกยกเลิก

2.2 การวางแผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous - use Planning) ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนานแม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยการปรับปรุงอาจสอดคล้องหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ปรากฏขึ้นได้

3. การจำแนกตามระยะเวลา แบ่งออกเป็นระยะสั้น ปานกลางและระยะยาว

3.1 การวางแผนระยะสั้น (Short - range Planning) เป็นแผนงานที่ใช้เวลาในการปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายไม่ยาวนานและมักจะเป็นแผนของงานโครงการขนาดเล็กหรือเป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะยาวเป็นแผนงานในรูปของกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้และสอดคล้องกับแผนระยะยาวโดยมากมักกำหนดเวลา 1 ปี หรือสั้นกว่ามักเรียกว่าแผนประจำปีในหน่วยงานของราชการเรียกว่าแผนงบประมาณโดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนกันยายนของปีถัดไปส่วนรัฐวิสาหกิจใช้เวลาตามปีปฏิทินคือเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม

3.2 การวางแผนระยะปานกลาง (Medium - range Planning) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติการมากกว่า 1 ปี ตามปกติอยู่ในระยะ 3 - 5 ปี เพื่อให้มีเวลาเพียงพอที่จะประเมินผลได้ รัฐวิสาหกิจและราชการมีการใช้แผนระยะปานกลางในกิจกรรมขนาดใหญ่

3.3 การวางแผนระยะยาว (Long - range Planning) เป็นแผนของกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่ายหลายสาขาต้องใช้กระบวนการวางแผนและการทำงานที่สลับซับซ้อนตลอดจนต้องใช้เวลาศึกษาวิจัยนานกว่า 5 ปีขึ้นไป

4. การจำแนกตามระดับการบริหารประเทศ ยึดพื้นที่เป็นหลักในการจัดทำแผนส่วนมากจะเป็นแผนของรัฐบาลหรือบริษัทขนาดใหญ่จำแนกได้ดังนี้

4.1 การวางแผนระดับชาติ เป็นแผนซึ่งครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ เช่นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น นับเป็นแผนแม่บทที่สำคัญยิ่ง

4.2 การวางแผนระดับภาค เป็นแผนครอบคลุมพื้นที่เฉพาะภาคใดภาคหนึ่งของประเทศ

4.3 การวางแผนระดับท้องถิ่น เป็นแผนครอบคลุมพื้นที่เฉพาะแห่งอาจเป็นในระดับจังหวัดหรืออำเภอ

5. การจำแนกตามระดับของหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานเป็นระบบซึ่งมีระบบย่อยอยู่ในระดับใหญ่ เช่น หน่วยงานระดับประเทศ หน่วยงานระดับรัฐบาล หน่วยงานระดับกระทรวง สำหรับหน่วยงานภาคเอกชน เช่น บริษัทขนาดใหญ่ย่อมมีระบบย่อยเป็นสาขาของบริษัท เป็นต้น ดังนั้นการวางแผนจึงมีตั้งแต่ระดับใหญ่จนถึงระดับย่อยซึ่งแยกออกได้ดังนี้

5.1 การวางแผนส่วนรวมเป็นแผนแม่บท เป็นการวางแผนในระดับมหภาคของหน่วยงานเป็นการกำหนดทิศทางของหน่วยงานในระยะยาวหรือระยะปานกลางเป็นแผนหลักของหน่วยงาน เช่น แผนพัฒนาศูนย์สื่อการศึกษา แผนการผลิตสื่อต้นแบบ เป็นต้น

5.2 การวางแผนสาขา เป็นการวางแผนเฉพาะกลุ่มงานใหญ่ ๆ หรือสาขาใหญ่ ๆ ของงาน เช่น แผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก แผนสาขาเกษตรกรรม แผนสาขาอุตสาหกรรมสำหรับภาคเอกชนมีแผนการผลิต แผนการเงิน แผนตลาดและแผนบุคคล เป็นต้น

5.3 การวางแผนงานโครงการหรือแผนปฏิบัติ เป็นแผนระดับการปฏิบัติงานกำหนดกิจกรรมลงไปชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ใครเป็นผู้ทำและใช้เงินเท่าไร เช่น โครงการอบรมครูประจำการ โครงการสัมมนาการใช้สื่อในการเรียนการสอน เป็นต้น

ประโยชน์ของการวางแผน

องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้หากมีการวางแผนไว้อย่างดี เช่น ได้กำหนดงาน กำหนดนโยบายในการดำเนินงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการ ฯลฯ การวางแผนจะอำนวยความสะดวกการดำเนินงานดังนี้ (สมคิด บางโม, 2542, หน้า 82)

1. ช่วยสนับสนุนให้เกิดการระดมทรัพยากรต่าง ๆ และระดมกำลังคนของหน่วยงานมาใช้ อย่างทั่วถึงและนำเทคนิคความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมได้

2. ช่วยให้การบริหารการจัดการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ช่วยในการประสานงานระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ทั้งใน แนวตั้งและแนวนอนทำงานประสานสัมพันธ์กัน รวมทั้งลดการทำงานซ้ำซ้อนทำให้การทำงาน ของทุกฝ่ายประสานสอดคล้องและเกื้อกูลกัน

4. ช่วยให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ สามารถควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายตามที่ต้องการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ช่วยเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานสามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติและช่วย ตรวจสอบความสำเร็จของเป้าหมายเพื่อเป็นลู่ทางนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสำหรับ การพัฒนาต่อไปทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารมากขึ้น

6. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารให้ลดน้อยลง และยังช่วยให้เกิดการ ประหยัดเงินงบประมาณและเวลา

7. ช่วยในการกำหนดทิศทางและวิธีการพัฒนาหน่วยงานให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและ เทคโนโลยี

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 66) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้อย่าง ละเอียดว่าการวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objective) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมาย ปลายทางเพื่อให้หน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด การกำหนดจุดมุ่งหมายถึงเป็นขั้นแรกของการวางแผนถ้าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความแจ่มชัดก็จะช่วยให้การบริหารมีทิศทางมุ่งตรงไปยัง จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

2. ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาเพื่อคิด วิธีการให้หน่วยงานบรรลุถึงประสิทธิภาพเป็นการทำให้งานในฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินการมีความต่อเนื่องกันก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็น การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่านับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดีก่อให้เกิดการประหยัด แก่หน่วยงาน

3. ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลงเพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้น แล้วทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of Control) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารจัดการ ได้กำหนดหน้าที่ควบคุมขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกเป็น

กิจกรรมที่ดำเนิน การคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถควบคุมได้เพราะการควบคุมเกี่ยวข้องกับตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในการวางแผนว่า เบี่ยงเบนไปจากแผนมากน้อยเพียงใด

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Encourages Innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ทั้งนี้เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็นการระดมสติปัญญาของคณะทำงานด้านการวางแผนทำให้เกิดความคิดใหม่และความคิดสร้างสรรค์นำไปใช้ประโยชน์แก่หน่วยงานและยังเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่างผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน

6. พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของบุคลากรและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเพราะบุคลากรรู้อย่างชัดเจนว่าหน่วยงานคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนั้นการวางแผนยังเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับบุคลากรในอนาคต

7. พัฒนาการแข่งขัน (Improve Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพทำให้มีการแข่งขันกันมากกว่าหน่วยงานที่ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรแต่ละฝ่ายมีการแข่งขันเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและก้าวหน้าทันสิ่งที่ต้องเผชิญในอนาคต

8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า (Better Coordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจ เรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดหมายของหน่วยงานทำให้กิจกรรมที่จัดวางไว้มุ่งไปที่จุดหมายเดียวกัน มีการจัดการประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายของหน่วยงาน

กระบวนการในการวางแผน

กระบวนการวางแผนได้มีการจัดแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอนซึ่งแตกต่างกันไปตามทัศนะและแนวคิดของแต่ละบุคคล เช่น ดันแคน (Duncan, 1975, หน้า 102) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมความเป็นจริง สถานะทางเศรษฐกิจ สังคมและบรรยากาศทางการเมือง
2. การทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการปฏิบัติตามแผน

4. การปฏิบัติตามแผน

5. การติดตามผล

แมสซี (Massie, 1979, หน้า 102) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การระบุหรือการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หน่วยงาน ผู้กำหนดเป้าประสงค์คือ คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับหัวหน้าเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นอาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของบุคลากรภายในหน่วยงานหรือจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกและจากสภาวะอื่น ๆ หรือระบบบริหารจัดการในขณะนั้น

2. การค้นหาแนวทางหรือโอกาสที่จะช่วยให้แผนสามารถดำเนินการได้ในขั้นตอนที่ผู้วางแผนจะต้องรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงที่จำเป็นต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายภายในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่แล้วรวบรวมข้อมูลและความคิดเห็นเหล่านั้นเข้าด้วยกัน โดยให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่สามารถให้การพยากรณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต

3. การแปลโอกาสให้ขั้นตอนที่สองเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานจะถูกสร้างขึ้น ข้อดีและจุดอ่อนของแผนจะต้องได้รับการระบุและพิจารณาอย่างรอบคอบผู้บริหารงานจะปฏิบัติงานในขั้นตอนนี้ด้วยการใช้เหตุและผลเป็นสำคัญ

4. กำหนดเป้าหมายเฉพาะ ต้องแบ่งงานกันตามหน้าที่และความชำนาญเฉพาะและกำหนดวัตถุประสงค์แน่นอนขั้นตอนนี้จะช่วยให้บุคลากรทุกคนทราบว่าจะดำเนินงานอย่างไรและจะได้ประโยชน์อะไรหลังจากแผนงานนี้ได้สำเร็จลุล่วงแล้ว

5. การตรวจสอบและประเมินผลงาน หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นที่น่าพอใจตามเป้าหมาย ก็จะต้องมีการตรวจสอบถึงรายละเอียดต่าง ๆ และจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยอาศัยข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบและข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น

วันชัย มีชาติ (2553, หน้า 157-160) ได้กล่าวถึงการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนที่องค์การต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงานขององค์การตลอดจนสถานการณ์และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมและการเตรียมการในการปรับตัวขององค์การ ในขั้นตอนนี้องค์การจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การและพิจารณาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีต่อองค์การเพื่อเตรียมการในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่มีอิทธิพล ต่อการดำเนินการขององค์การและพิจารณาถึงโอกาสในการดำเนินงานของ องค์การในสภาพแวดล้อมดังกล่าว โดยปกติสภาพแวดล้อมที่องค์การมักจะนำมาพิจารณา ได้แก่ ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ คู่แข่งขององค์การ จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ ตลอดจน กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือตลาด เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในขั้นตอนนี้้องค์การจะกำหนด เป้าหมายขององค์การและสิ่งที่้องค์การและสิ่งที่้องค์การต้องการบรรลุ โดยการกำหนดเป้าหมาย องค์การมักจะกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะ SMART-GOAL คือเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) สามารถวัดได้ (Measurable) เป็นที่เห็นพ้องต้องกันหรือตกลงร่วมกัน (Agreeable) เป็นเป้าหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติ (Realistic) จะมีช่วงเวลากำหนดไว้ (Time-frame) นอกจากนี้ เป้าหมายที่ดียังจะต้องท้าทาย แต่สามารถบรรลุได้ (Challenge but Attainable) และเป้าหมายควรมี การเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Written) เพื่อให้ทุกคนใน้องค์การรู้เป้าหมายร่วมกันและเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงผู้ที่เกี่ยวข้องผู้ที่เข้ามาใหม่จะยังสามารถเข้าถึงและรับรู้ถึงเป้าหมายของ้องค์การได้ อยู่

3. การเสนอทางเลือก เป็นขั้นตอนที่้องค์การแสวงหาทางเลือกในการดำเนินการให้ เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ การแสวงหาทางเลือกนี้ ้องค์การจะพยายามให้ได้ทางเลือกมากที่สุด โดยยังไม่มีการพิจารณาในแง่ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก เป็นการรวบรวมทางเลือกให้ได้มากที่สุดก่อน เทคนิคที่มักจะใช้ในการแสวงหาทางเลือก ได้แก่ เทคนิคระดมสมอง (Brain Storming) เทคนิคในการประชุม (Nominal Group Technique) เป็นต้น เทคนิคเหล่านี้มุ่งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอทางเลือกให้มากที่สุดก่อนโดยไม่สนใจว่าทางเลือกใดจะ เป็นไปได้มากกว่า เมื่อได้ทางเลือกมากพอแล้วทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันพิจารณาทางเลือกเหล่านั้น ร่วมกัน

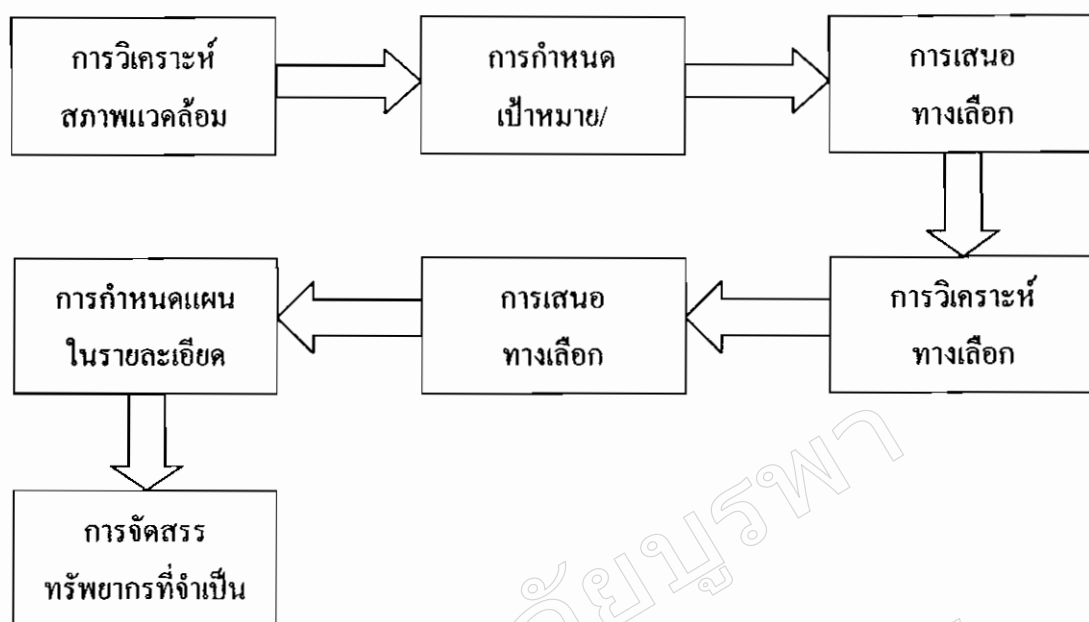
4. การวิเคราะห์ทางเลือก ขั้นตอนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่ได้จากขั้นตอนที่สาม โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในการเลือกทางเลือกแต่ละทาง การวิเคราะห์ทางเลือกจะพิจารณาว่า ทางเลือกแต่ละทางมีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนในการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ละ ทางเลือกมีข้อดีจุดเด่น และข้อจำกัดอย่างไร ปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินการตาม ทางเลือกดังกล่าว ค่าใช้จ่ายที่จะต้องใช้ ตลอดจนความคุ้มค่าของทางเลือก ซึ่งการวิเคราะห์ ทางเลือกของ้องค์การอาจจะให้ทุกคนช่วยกันวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ที่ช่วยกันเสนอมาทีละทางเลือก โดยไม่สนใจว่าใครจะเป็นผู้เสนอทางเลือกดังกล่าว การวิเคราะห์ทางเลือกมักจะมีตัวแบบที่ ้องค์การเลือกนำมาใช้ในการวิเคราะห์มากมาย เช่น ตัวแบบในทางเศรษฐศาสตร์การจัดการ และ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เช่น การคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน การคำนวณมูลค่าในปัจจุบัน

5. การเลือกทางเลือก เป็นขั้นตอนที่องค์การใช้ดำเนินการ การเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุด คือเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด โดยเฉพาะหากมีการคำนวณผลตอบแทนที่ได้ออกมาเป็นตัวเลข องค์การจะเลือกที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์การมากที่สุด อย่างไรก็ตามในขั้นตอนนี้ เรามักจะพบว่าองค์การไม่สามารถเลือกทางเลือกที่องค์การได้ประโยชน์มากที่สุดได้ เนื่องจากองค์การมักจะมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น ข้อจำกัดในด้านข้อมูลข่าวสาร องค์การไม่รู้ทางเลือกทุกทางที่จะดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์การไม่รู้ความน่าจะเป็นในการเกิดทางเลือก และไม่ทราบถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก องค์การมีข้อจำกัดทรัพยากรทางเลือกบางทางเลือกให้ผลตอบแทนดีแต่ต้องใช้งบประมาณสูง องค์การมีข้อจำกัดในด้านสติปัญญาที่จะใช้ในการตัดสินใจ เลือกทางเลือก และข้อจำกัดในด้านเวลาที่องค์การต้องตัดสินใจแข่งกับเวลาดังนั้น เรามักจะพบว่า การตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การหลายๆ ครั้งไม่ได้เป็นการตัดสินใจในรูปแบบที่มีเหตุผล (Rational Model) และทำให้องค์การได้ประโยชน์มากที่สุด แต่การตัดสินใจเป็นเรื่องของการเลือกทางเลือกที่พอจะเป็นไปได้ และทางเลือกที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับได้เท่านั้น การตัดสินใจในลักษณะนี้เรียกว่า การตัดสินใจแบบ Satisfying Model คือ การสร้างความพอใจให้แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแม้จะไม่ใช่วิธีทางเลือกที่ดีที่สุดก็ตาม

6. การกำหนดแผนในรายละเอียด ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่องค์การกำหนดแผนในรายละเอียดหรือแผนในระดับแผนปฏิบัติการว่าแต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องมีโครงการ และกิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

7. การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการ มิฉะนั้นผู้ปฏิบัติจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนงานได้ การวางแผนจึงต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ด้วยว่าเพียงพอหรือไม่ ลักษณะดังกล่าวนี้จึงทำให้แผนงานเป็นกรอบสำหรับองค์การในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

กระบวนการในการวางแผนขององค์การจะเห็นว่าการวางแผนจะเป็นต้นทางของการบริหารในขั้นตอนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดรูปงาน การแบ่งงานกันทำระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง การประสานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ตลอดจนถึงการจัดสรรทรัพยากรและแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การเราสามารถสรุปขั้นตอนในการวางแผนได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 กระบวนการในการวางแผน (วันชัย มีชาติ, 2553, หน้า 157-160)

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2553, หน้า 81) กล่าวถึงขั้นตอนในการวางแผนประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (State Organizational Objectives) คือ การกำหนดว่าจะทำอะไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ
2. การค้นหาทางเลือก (List Alternative Ways of Reaching Objectives) คือ การค้นหาทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์
3. การวิเคราะห์ทางเลือกแต่ละทางเลือก (Develop Premises on Which to Base Each Alternative) คือ การศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การเลือกทางเลือก (Choose the Best Alternative for Reaching Objectives) คือ การเลือกทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุดมีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้
5. พัฒนากลยุทธ์ของทางเลือก (Develop Plans to Pursue the Chosen Alternative) คือ การพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ในการวางแผน เช่น กลยุทธ์และเทคนิควิธีในการนำเอาแผนไปปฏิบัติในระยะสั้นและระยะยาว
6. การนำแผนไปปฏิบัติ (Put the Plans into Action) การนำแผนไปปฏิบัติทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนเหล่านี้เป็นกระบวนการวางแผนที่เป็นกระบวนการที่สำคัญในการวางแผนให้ประสบความสำเร็จ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาว ที่เน้นองค์กรทั้งหมดในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารพิจารณาแต่ละหน่วยแต่ละแผนกทั้งหมดในภาพรวม ในการวางแผนกลยุทธ์ที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553, หน้า 50)

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีผู้เสนอหลักการและขั้นตอนการดำเนินงานไว้หลายลักษณะ เช่น สแลค (Slack, 1997, p. 103) เสนอว่าขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และขึ้นปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการเลือกโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรและระบบการควบคุม

คอตเลอร์ และแอนเดอร์สัน (Kotler & Andreason, 1991, p. 69) ได้นำเสนอโมเดลแบบคลาสสิก ในการวางแผนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งผลกำไร ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์กร ได้แก่ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วัฒนธรรมจุดแข็ง จุดอ่อน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การบริการต่อชุมชนการแข่งขัน สังคม การเมือง เทคนิค เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค
3. การกำหนดยุทธศาสตร์การตลาด วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
4. การกำหนดยุทธศาสตร์หลักการตลาด และส่วนประสมการตลาด
5. การกำหนดกลยุทธ์จำเพาะ และการเปรียบเทียบผลงาน
6. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
7. การประเมินการปฏิบัติงาน

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994, p. 40) กล่าวว่า กิจกรรมที่นักวางแผนจะต้องรับผิดชอบ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การทำกลยุทธ์ให้เป็นแผนอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารภายนอกองค์กรและการควบคุม

5. การสื่อสารภายในองค์กรและการควบคุม

คาเพอร์เลต และบลาซัล (Chappelet & Bayle, 2005) กล่าวว่า ระบบการบริหารจัดการความสามารถในองค์กรประกอบด้วย

1. ระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ระบบปฏิบัติการ ได้แก่ การพัฒนา การตลาด การติดต่อสื่อสารการประชาสัมพันธ์ การบริหาร การเงิน และกฎหมาย

3. ระบบควบคุมคือการประเมินความสามารถที่ตรวจสอบได้และถูกต้อง
ออสเตรเลีย สपोर्ट คอมมิสชัน (Australian Sport Commission, 2004) ได้เสนอกระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรกีฬาของประเทศออสเตรเลียไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการวางแผน คือ การทบทวนแผนปีที่ผ่านมาโครงสร้างบุคลากร
2. การกำหนดกลยุทธ์
 - 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
 - 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
 - 2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว
 - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์
 - 2.5 การสร้างดัชนีตัวชี้วัด
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติงาน
 - 3.1 การจัดลำดับความสำคัญของแผนระยะสั้น
 - 3.2 การพัฒนาแผนการปฏิบัติการ
 - 3.3 การนำแผนมาปฏิบัติ
4. การประเมินกลยุทธ์
 - 4.1 การติดตามผล การประเมินผลและทบทวนแผน
 - 4.2 การสร้างตัวเปรียบเทียบ

การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดองค์กรเป็นงานที่ดำเนินต่อเนื่องมาจากการวางแผน เป็นหน้าที่ของการบริหารหรือการจัดการอีกอย่างหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มคน การมอบหมายกิจกรรมและการกำหนดความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการระหว่างกิจกรรมและแผนต่างๆ การที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหน้าที่ในการจัดองค์กร ก็เพราะแผนงานขององค์กรนั้น

เป็นงานที่มีปริมาณมากเกินกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำให้เสร็จสิ้นไปได้ ด้วยปริมาณงานจำนวนมาก ๆ ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องอาศัยให้บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายมาช่วยงานด้านต่าง ๆ

ความหมายขององค์การ

ความหมายของการจัดองค์การ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและทัศนะไว้หลายท่าน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 107) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง ความพยายาม ที่ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างขององค์การที่สามารถเอื้ออำนวยให้แผนที่ตั้งทำขึ้นไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่ปรารถนา

กิติมา ปรีดีดิลก (2542, หน้า 26) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานการบริหาร อย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้น ๆ ขึ้นมาเป็นการช่วยให้ทราบถึง ตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้าง ๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้าง เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 139) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือกระบวนการ ที่กำหนดกฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกัน

วรนาถ แสงมณี (2544, หน้า 3-2) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการสนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ซึ่ง กระบวนการดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 216) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบเพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม

แบทแมน และสเนล (Bateman & Snell, 2007, p. 4) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ หมายถึง หน้าที่ในการรวบรวมและประสานทรัพยากรมนุษย์ การเงิน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กริฟฟิน (Griffin, 2002, p. 324) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การหมายถึง การตัดสินใจ เลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การออกเป็นหมวดหมู่ อย่างเป็นระเบียบ

คุนซ์ และเวริช (Koontz & Weihrich, 1998, p. 174) ได้กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงาน การมอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ

แซมมวล และทราวิส (Samuel & Trevis, 2006, p. 228) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการของการจัดระเบียบแบบแผนสำหรับการใช้ทรัพยากร โดยเน้นผลสำเร็จให้เกิดขึ้น ในระบบการบริหารจัดการ

จากการศึกษา พอสรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบภายในองค์การ โดยมีการจำแนกงาน การจัดกลุ่ม การมอบหมายงาน การมอบอำนาจ หน้าที่ การประสานงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ขององค์การนั้นและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งองค์การที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ (วันชัย มีชาติ, 2553, หน้า 3-4) ดังนี้

1. องค์การจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป องค์การจึงมีลักษณะเป็นหน่วยงานทางสังคมที่บุคคลมารวมตัวกัน ในมิตินี้องค์การเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อบำบัดการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่ต้องการกระทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งเป้าหมายดังกล่าวบุคคลคนเดียวไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น ในมิตินี้องค์การจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์ที่จะทำให้มนุษย์สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของตนเองได้ กล่าวคือ องค์การเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์ทำสิ่งที่คน ๆ เดียวทำไม่ได้สำเร็จ เป้าหมายในการรวบรวมกันในองค์การจะมีด้วยกันสองระดับ คือ เป้าหมายขององค์การที่องค์การต้องการจะบรรลุและเป้าหมายของบุคคลที่มา รวมกันเป็นองค์การ
3. องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่จะดำเนินการให้บรรลุผล การที่องค์การมีเป้าหมายเฉพาะ ทำให้้องค์การต้องมีกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตั้งไว้ ซึ่งกิจกรรมนี้จะต้อง ดำเนินการร่วมกันของสมาชิก สมาชิกในองค์การจึงมีการแบ่งงานกันทำ หรือร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. องค์การจะมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจไว้ ซึ่งจะระบุไว้ในองค์การ มีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจอย่างไร
5. องค์การจะมีการกำหนดอาณาเขตขององค์การซึ่งแบ่งแยกองค์การออกจากส่วนอื่น ๆ หรือแบ่งแยกระหว่างผู้ที่ป็นสมาชิกและผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากกัน
6. องค์การจะมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน กิจกรรมขององค์การจะต้องมีความต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นการดำเนินการในลักษณะชั่วคราวหรือทำเป็นครั้ง ๆ ไป

ความสำคัญของการจัดองค์การ

การจัดองค์การที่ดีเป็นรากฐานที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่บริหาร ถ้าองค์การที่มีอยู่จัดขึ้นไม่เหมาะสมการบริหารงานก็จะเกิดความยุ่งยากและไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากมีการจัดขึ้นอย่างเหมาะสมตามความจำเป็น จัดได้แข็งแกร่งทั้งโครงสร้างและสอดคล้องกับความจำเป็นของงาน ก็เท่ากับว่าช่วยให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้ครั้งหนึ่งแล้ว (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 222)

1. การจัดองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการจัดองค์การเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไรใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใครซึ่งการจัดองค์การนั้นเสมือนเป็นการกำหนดว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการจัดองค์การนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงาน เนื่องด้วยในองค์การหนึ่ง ๆ จะต้องมีการแบ่งงานและประสานงานกันเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่นการประสานงานระหว่างแผนกผลิตกับแผนกขายซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายขายก่อนว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมากซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตในปริมาณเท่าใด

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเนื่องจากองค์การทุกองค์การจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ซึ่งประสิทธิภาพนั้นจะกล่าวถึงในเรื่องของใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งบางครั้งอาจไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนในเรื่องของประสิทธิผลกล่าวได้ว่าเป็นความพยายามขององค์การในการทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การคือประสิทธิผล ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิผลได้นั้นเราไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากรหรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าแต่เราจะเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเนื่องจากการจัดองค์การเป็นการกำหนดว่าในองค์การใดองค์การหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่แผนกเมื่อมีการแบ่งแผนกได้แล้วในขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไรใครเป็นผู้รับผิดชอบหรือใครคือผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลดีก็คือผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น

4. การจัดองค์การที่ดีช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสมเช่นจากการจัดองค์การ องค์การจะต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงาน

ในแต่ละแผนซึ่งการจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อในการจัดคนให้เหมาะสมกับงานถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงานองค์การก็จะได้ประโยชน์สูงสุดจากการทำงานของพวกเขานั่น

ประโยชน์ที่สำคัญของการจัดองค์การ

1. การจัดองค์การที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยสะดวกคือ จะไม่ทำให้เกิดปัญหางานทั้งค้าง ณ จุดใดจุดหนึ่ง ไม่สิ้นเปลืองและไม่เกี่ยงกันทำงานและช่วยให้การมอบหมายงานกระทำได้โดยง่าย
2. การมีองค์การที่ดีช่วยให้การเจริญเติบโตขององค์การสามารถดำเนินการไปได้ไม่ขาดตอนหรือหยุดอยู่กับที่เพราะเท่าเทียมมีการเตรียมการให้องค์การเติบโตขึ้นทีละเล็กละน้อย เหมาะสมกับการขยายงานและการตระหนักถึงโครงสร้างขององค์การที่จะต้องสมดุลกับชนิดและปริมาณของงานที่จะทำ ก็ย่อมช่วยให้้องค์การสามารถปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับสภาวะดังกล่าวได้
3. ในแง่ของคนงาน การออกแบบงานโดยแบ่งให้ฝ่ายต่าง ๆ หรือบุคคลต่าง ๆ ทำนั้น ถ้าหากจัดทำได้ถูกต้องก็ย่อมจะทำให้คนงานเกิดความพอใจ ไม่รู้สึกว่างานที่แบ่งให้นั้นมากไปหรือน้อยไปและเมื่อทราบถึงขอบเขตของความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่มี เขาก็ย่อมจะสามารถทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่

กระบวนการจัดองค์การ

ในการจัดองค์การนั้น เป็นกระบวนการที่มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้หลายได้แก่นเรนทร์พัฒนา ยาวีราช (2553, หน้า 100) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การ

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดองค์การที่ดีสะท้อนให้เห็นแผนการและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการ
2. กำหนดภารกิจหลักที่จะต้องกระทำ
3. แบ่งหน้าที่ใหญ่ออกเป็นงานย่อย ๆ
4. การจัดสรรทรัพยากรไปสู่งานย่อย ๆ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 189-196) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดองค์การว่า ประกอบด้วย

1. สายบังคับบัญชา
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่/ มอบหมายงาน
3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

4. ขนาดของการจัดการ/ ขนาดของการควบคุม

เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 121 - 133) กล่าวว่า การจัดองค์การประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้คือ

1. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การแบ่งเป็นแผนกงาน
3. สายการบังคับบัญชา
4. ขนาดของการควบคุม
5. การรวบอำนาจและการกระจายอำนาจ
6. การมอบหมายงาน

อนิวัช แก้วจันท (2550, หน้า 115-116) สรุปกระบวนการจัดองค์การเพื่อการ ประยุกต์ใช้ได้จริง ดังนี้การระบุนงานการกำหนดอำนาจหน้าที่ หน้าที่ และความรับผิดชอบ และ การจัดความสัมพันธ์

รอนบินส์ (Robbins, 1985, p. 8) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำ
2. การกำหนดกลุ่มของงาน
3. การจัดตำแหน่งงานของผู้ปฏิบัติ
4. การจัดลำดับของการใช้อำนาจ
5. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเสมอภาค

คุนซ์ และเวลริช (Koontz & Weihrich, 1998, p. 174) ได้ให้ทัศนะกระบวนการจัด องค์การว่าควรประกอบด้วย

1. การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น
2. การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์
3. การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การอย่างเหมาะสม
4. การจัดวางความสัมพันธ์ของงานและอำนาจให้ชัดเจน

บริดจ์ และริกควมอร์ (Bridges & Roquemore, 2004, p. 32) กล่าวว่า องค์ประกอบ ที่สำคัญของการจัดองค์การไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การประสานทรัพยากร
2. การจัดคนเข้าทำงาน
3. การพัฒนาอธิบายลักษณะงาน

4. การมอบหมายงาน

5. การติดต่อสื่อสาร

จากกระบวนการจัดองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน การจัดองค์การจึงเป็นหน้าที่ทางการจัดการที่มีความสำคัญอย่างมาก ผู้บริหารต้องทำอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้ทราบผลสะท้อนของการทำงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการจัดองค์การให้ดีขึ้น

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดองค์การ (Organizational Tools)

เพื่อให้การจัดองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีหน้าที่ในการจัดองค์การต้องสรรหาหรือสร้างเครื่องมือในการจัดองค์การ โดยมีเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการจัดองค์การประกอบด้วย (อนิวัช แก้วจำนง, 2550, หน้า 120-124)

1. ผังโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นรายละเอียดทั้งหมดขององค์การ ได้แก่ ประเภทของงานที่มีการแบ่งงานเป็นกลุ่ม มีการรวมกลุ่มเป็นสายบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้อย่างชัดเจน

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการบอกรายละเอียดของงานเพื่อเป็นแนวทางให้บุคคลในองค์การได้ทราบหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีมาตรฐานหรือบรรทัดฐานแต่ละประเภทงานเป็นเกณฑ์

3. คู่มือองค์การ (Organization Manual) เป็นหนังสืออธิบายให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การหรือเกี่ยวกับกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานเมื่อเข้าร่วมงานกับองค์การ คู่มือองค์การอาจแยกประเภทออกเป็น

3.1 คู่มือหน่วยงาน (Department Manual) เป็นคู่มือการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบขอบเขตการทำงานและภารกิจของหน่วยงานตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดทำคู่มือ เพื่อแนวทางในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาอีกทั้งช่วยในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

3.2 คู่มือปฏิบัติงาน (Operations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับรู้ขั้นตอนและวิธีการในการทำงานในแต่ละหน่วยงาน และแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาอีกทั้งช่วยในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

3.3 คู่มือกฎระเบียบ (Rules and Regulations Manual) เป็นคู่มือที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบกฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งในการทำงานในหน่วยงานและการทำงานร่วมกับองค์การ

รูปแบบของแผนภูมิองค์การ อาจทำได้ 3 รูปแบบ คือ

1. แผนภูมิองค์การตามแนวตั้ง เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งทำให้เห็นความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการของระดับต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
2. แผนภูมิองค์การตามแนวนอน เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาจากซ้ายไปขวา โดยจัดวางหน่วยงานระดับสูงสุดไว้ด้านซ้ายสุดและเรียงระดับไปทางขวา
3. แผนภูมิองค์การแบบวงกลม เป็นแผนภูมิที่แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชาโดยไม่เน้นความสูงต่ำของแต่ละระดับ แต่จัดวางหน่วยงานระดับสูงไว้ที่จุดศูนย์กลางของวงกลม และกระจายหน่วยงานระดับอื่น ๆ ไว้รอบนอกของวงกลม

การนำไปปฏิบัติการ (Implementing)

การนำไปปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์การ (Bridges & Roquemoire, 2004, p. 30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การจะต้องใช้ศักยภาพของคนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

เคเซอร์ และบรูค (Kaser & Brooks, 2005, p. 121) กล่าวว่า การปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารแนะแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การปฏิบัติการที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร (Employee Motivation) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Work Teams) และการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation Management) (Kaser & Brooks, 2005, pp. 121-122)

ระบบการนำ

ระบบการนำเป็นกระบวนการในการทำให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553, หน้า 172)

เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 183) กล่าวว่า ระบบการนำเป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันและกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นวิธีการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำ เช่น วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ การหาช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การผลักดันให้สมาชิกในองค์การนำค่านิยม ทิศทาง และผลการดำเนินงานที่คาดหวังของหน่วยงานไปปฏิบัติ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กอร์ดอน และคณะ (Gordon et al., 1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้เขาทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คุนตซ์ และไวห์ริช (Koontz & Weihrich, 1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล มีลักษณะศิลปะ หรือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของเป้าหมายกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal)

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำชนิดหนึ่งที่น่าความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์การ ผู้นำขององค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนแต่มีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการมีคุณสมบัติสำคัญคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และนำวิสัยทัศน์มาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง เป็นผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลในอนาคตถึงสิ่งต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี ข้างหน้า และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553, หน้า 201)

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

(เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2553, หน้า 201-203)

1. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต
2. วิสัยทัศน์เป็นพลังให้คนในองค์กรทำงานได้
3. วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย
4. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม
5. วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน
6. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
7. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง
8. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงอุดมคติอันสูงส่ง
9. วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทางและการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง
10. วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร

คุณลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

สุเทพ เชาวลิต (2548, หน้า 36) เสนอว่า ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

สมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16) เสนอว่าผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ รู้จักกระจายอำนาจ มุ่งมั่นในงาน มีมนุษยสัมพันธ์ ดัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการสื่อสารที่ดี รู้จักการจูงใจคน และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุวัจชัย เจียมจตุรงค์ (2545, หน้า 17) เสนอว่า ผู้นำควรมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ใจกว้าง กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบ รอบคอบ มีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีหลักการและเหตุผล

สุทิน ลีปิยะชาติ (2547, หน้า 22-23) เสนอว่า ผู้นำควรมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ เป็นนักสื่อสาร ทำตัวน่าเชื่อถือ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักสร้างสรรค์ในงาน และมีความมั่นใจในตนเอง

อานวย แสงสว่าง (2545, หน้า 128) เสนอว่า ผู้นำควรมีความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติ คุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบการทำงานเป็นทีม และส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในกิจกรรมทางสังคม

บรรจง อมรชีวิน (2547, หน้า 32) เสนอว่า ผู้นำควรมีการสื่อสารที่ดี เป็นที่ไว้วางใจ รู้จักการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีบุคลิกภาพดีทั้งทางกายและใจ

จากที่กล่าวมาพบว่าคุณสมบัติของผู้นำประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่น มีคุณธรรม จริยธรรม มีบุคลิกภาพที่ดี มีการสื่อสารที่ดี รู้จักการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถทางการบริหารจัดการ

กระบวนการที่ผู้นำใช้ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

1. กระบวนการตัดสินใจโดยตรง (Direct Decisions)
2. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (Allocation Resources)
3. ระบบการให้รางวัล (Reward System)
4. การคัดเลือกผู้บริหารระดับต่าง ๆ (Select Administrator)
5. การส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion)
6. กระบวนการกำหนดค่านิยมและการทำแบบตัวอย่าง (Setting the Norms and Modeling)

การตัดสินใจและระบบการให้รางวัล ถือได้ว่าเป็นมาตรการทางตรงของผู้นำแต่การทำแบบตัวอย่างของพฤติกรรมและการกำหนดค่านิยมและมาตรฐานต่าง ๆ สำหรับองค์การนั้น ถือเป็นมาตรการทางอ้อมของผู้นำที่มีผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงสามารถกำหนดกรอบการตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ แล้วมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างรับไปตัดสินใจ และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพฤติกรรมแก่ผู้อื่น

การจูงใจ (Motivation)

ความหมายของการจูงใจคือ การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดหมาย หรือเงื่อนไขที่ต้องการ (พยอม วงศ์สารศรี, 2542, หน้า 211)

การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ความทุ่มเท รักษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000, p. 555)

อนิวัช แก้วจันท (2550, หน้า 206) กล่าวว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการอำนวยการของผู้บริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 242) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคลซึ่งจะกำหนดระดับทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การจูงใจเป็นความตั้งใจที่จะนำความพยายามของบุคคลไปสู่เป้าหมายขององค์การ กล่าวได้ว่า เป้าหมายการจูงใจสมาชิกในองค์การ ซึ่งอาจจะทำโดยการให้รางวัล เช่น การเพิ่มค่าตอบแทนความมั่นคงในงาน หรือการลงโทษ ได้แก่ การให้ออก การลดขั้น มาเป็นจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับการบริหารงานในยุคปัจจุบันไม่สามารถใช้เพียงค่าตอบแทนผลประโยชน์ต่าง ๆ มาส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการจูงใจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องหาวิธีการอื่น เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกัน การติดต่อสื่อสารคือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน จุดประสงค์สำคัญของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อที่จะให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจ

อ้อม ประนอม (2546) กล่าวว่า ทีมงานควรมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

روبบินส์ (Robbins, 1985, pp. 137-138) กล่าวว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 201) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อจะสร้างความเข้าใจร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

เสนาะ ติยาวั (2546, หน้า 268) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การ 6 ประการ คือ

1. เพื่อบอกข้อมูล
2. เพื่อประสานงาน
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. เพื่อควบคุม
5. เพื่อใช้อิทธิพล
6. เพื่อกระตุ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2529, หน้า 32-33) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหารว่า การติดต่อสื่อสารสำหรับการบริหารนั้น เป็นเรื่องของการสร้างความเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ผลการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 228) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสารดังนี้

1. ควรใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่มีความสำคัญ
2. การชี้แจงให้ความเห็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรพูดให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการตีความผิดพลาด
3. การสั่งงาน การมอบหมายงานจะต้องดำเนินการให้ชัดเจน
4. พยายามใช้การติดต่อสองทาง มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารทั้งผู้ส่งและผู้รับ
5. ให้ความสำคัญในด้านการคิดก่อนพูด มีศิลปะการพูดที่ดี พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีระดับที่แตกต่างกัน

ผู้บริหารสามารถดำเนินการตามบทบาทในการติดต่อสื่อสารที่กล่าวนี้ได้ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีในด้านการสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวก เพราะสามารถจัดปัญหาความไม่เข้าใจกันในการสื่อความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ปัญหาในการติดต่อสื่อสารจะลดน้อยลง

การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องดำเนินการ โดยผู้บริหารทุกคนจะต้องติดตามการปฏิบัติงานตามที่ได้สั่งการไปแล้วว่า มีการดำเนินการตามคำสั่งหรือไม่ ถ้าหากไม่มีการควบคุมและตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น และได้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้บริหารจึงต้องทำการกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่าง ๆ และต้องตรวจสอบงานโดยสม่ำเสมอเพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น

กิติมา ปรีดีดิถ (2542, หน้า 36) กล่าวว่า การควบคุม คือการติดตามการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่หากมีปัญหาจะได้หาทางแก้ไขได้และทันทั่วทั้ง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553, หน้า 3) กล่าวว่า การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดการทำงานในองค์การในองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 254) การควบคุมเป็นเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การการเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 253) การควบคุม หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการตรวจตราเพื่อตรวจตราแผนงานและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ว่ามีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามมาตรฐานที่ระบุไว้หรือไม่ อย่างไรและหากมีการคลาดเคลื่อนก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพื่อให้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มุ่งสู่ภารกิจหลักขององค์การที่ตั้งไว้

มอคเกอร์ (Mocker, 1972, p. 2) ได้ให้ความหมายการควบคุม คือ ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อให้ผลงานที่ปฏิบัติได้มาตรฐานที่ดี รวมทั้งการออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับจริงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ล่วงหน้าว่าแตกต่างกันหรือไม่และการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการบังคับให้การใช้ทรัพยากรขององค์การดำเนินไปตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 366) การควบคุม เป็นการกระทำเพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานที่วางไว้แล้ว มีการดำเนินการอย่างถูกต้องใช้ได้ผลทางการปฏิบัติและถ้าจำเป็นก็ต้องมีการปรับปรุง ทบทวน แผนงานนั้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

จากความหมายของนักวิชาการ พอสรุปความหมายของการควบคุมได้ว่า การควบคุมเป็นกระบวนการของการวัดผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุมประกอบด้วยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การแก้ไขความบกพร่องและรายงานผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการควบคุม (Control Process)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 375) กล่าวถึงกระบวนการควบคุมมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐาน (Establish Standard) เป็นเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงาน การเลือกประเด็นในโปรแกรมการวางแผน ซึ่งผู้บริหารใช้ในการวัดการปฏิบัติงาน เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบเกี่ยวกับสิ่งซึ่งกำลังดำเนินการอยู่ โดยไม่จำเป็นต้องติดตามการบริหารตลอดเวลา แผนมาตรฐานเป็นเกณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งใช้มาตรฐานในการวัดที่เหมาะสม เพื่อติดตามกระบวนการที่ต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารกำหนดและติดตามการวัดผลที่สำคัญสำหรับกระบวนการในองค์การแล้ว จะคาดหวังการปฏิบัติงานในการติดต่อสื่อสารสำหรับพนักงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานและการจูงใจพนักงานด้วย

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measure Performance) เมื่อมีการกำหนดมาตรฐานขึ้น ผู้บริหารต้องกำหนดกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะรายงานผลการปฏิบัติงานโดยถือเกณฑ์ตัวเลขเชิงปริมาณ ซึ่งง่ายที่จะวัดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวัดผลไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตลอดเวลา นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการป้องกันไม่ให้เกิดสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเกิดขึ้น ตลอดจนเป็นการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานได้

3. การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Compare Performance to Standard) ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณ์เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ถ้าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไร มาตรฐานสามารถแสดงถึงตำแหน่งที่แตกต่างกันในโครงสร้างองค์การ ถ้าสามารถวัดการปฏิบัติงานได้ง่ายต่อการแก้ไขข้อแตกต่างซึ่งผู้บริหารจะทราบได้จากการมอบหมายงานให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ

4. การปฏิบัติการแก้ไข (Take Action) หลังจากผู้บริหารได้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานแล้ว เมื่อมีข้อแตกต่างจากมาตรฐานในขั้นนี้ อาจต้องมีการแก้ไข การปฏิบัติ การวิเคราะห์การปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัด

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 458) ได้พิจารณาถึงส่วนประกอบที่สำคัญของการควบคุม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดตั้งมาตรฐาน
2. การวัดผลงาน
3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
4. ดำเนินการแก้ไข

วันชัย มีชาติ (2553, หน้า 293-299) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการควบคุม ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินการ ได้แก่ มาตรฐานด้านเวลา (Time Standards) มาตรฐานด้านผลผลิต (Productivity Standards) มาตรฐานด้านต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย (Cost Standards) มาตรฐานด้าน (Quality Standards) และมาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral Standards)

2. การวัดผลการดำเนินงานขององค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Evaluate Performance)

3. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน (Compare Performance)
4. การแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ (Corrective Action)

การแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐานเป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมของการจัดการ และมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ทางการบริหารจัดการอื่น ผู้บริหารสามารถแก้ไขสิ่งที่แตกต่างนี้โดยการปรับแผนหรือปรับเป้าหมาย การมอบหมายงานใหม่ การกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน หรือเพิ่มการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีการจัดบุคลากรเข้าทำงานอีกครั้ง หรืออาจจะแก้ไขโดยการนำที่คืบขึ้น การอธิบายถึงงาน ตลอดจนเทคนิคความเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วงจรการควบคุม การควบคุมที่จะให้ได้ผลดีจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ มีลักษณะเป็นวงจร เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming Cycle) อันได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไขปรับปรุง (Action) ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า PDCA ลักษณะของวงจร เดมมิง

P = Plan หมายถึง การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ

D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

C = Check หมายถึง การตรวจสอบงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไป

A = Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระยะ คือการแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น (Corrective Action) และการปรับปรุงป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำอีก (Preventive Action)

รูปแบบในการควบคุม

การควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็จะเกิดขึ้นในขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไปซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลาไม่เฉพาะช่วงสุดท้ายหรือหลังจากการทำงานเสร็จสิ้นแล้วเท่านั้น รูปแบบการควบคุมในองค์กรจะประกอบด้วยควบคุมส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2553, หน้า 301-304)

1. การควบคุมป้อนข้างหน้า หรือการควบคุมก่อนที่จะดำเนินการ (Feedforward Control) เป็นการควบคุมป้อนข้างหน้าขององค์กรเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่าปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอที่จะก่อให้เกิดผลงานตามที่องค์กรต้องการ เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น การควบคุมในขั้นตอนนี้จะมุ่งที่จะป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นมากกว่าการแก้ไขซึ่งองค์กรจะใช้ต้นทุนต่ำกว่าการรอให้ปัญหาเกิดแล้วค่อยตามแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น การควบคุมในประเภทนี้องค์กรจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องจึงจะทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและหาทางป้องกันได้

2. การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Concurrent Control) การควบคุมประเภทนี้ เป็นการควบคุมที่กระบวนการในการปฏิบัติงานขององค์กรและเกิดขึ้นขณะที่องค์กรมีการดำเนินการอยู่ เป็นการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผ่านสายการบังคับบัญชาและการอำนวยการ ซึ่งหัวหน้าจะติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อติดตามสภาพการทำงานว่ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ หากมีปัญหาเกิดขึ้น องค์กรจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาลุกลามหรือขยายวงกว้างขึ้น องค์กรจะสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันกับสถานการณ์ การควบคุมในขั้นตอนนี้ เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์กร

3. การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control) เป็นรูปแบบการควบคุมที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการต่าง ๆ ไปแล้ว การควบคุมในขั้นตอนนี้ปัญหาดัง ๆ จะเกิดขึ้นแล้ว องค์กรจะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้น การควบคุมในลักษณะนี้ทำให้เกิดความคิดที่ว่า การควบคุมเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นหลังจากปัญหาผ่านพ้นไปแล้วแก้ไขอะไรไม่ได้ ซึ่งการควบคุมหลังจากการดำเนินการนี้จะมีข้อดีที่สำคัญคือ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร หลังจากดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ทำให้องค์กรเห็นถึงปัญหาและสามารถวางแผนงานในการดำเนินการในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ปัญหาทางการบริหารหลายประการเป็นปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า เนื่องจากองค์กรมีข้อจำกัดหลายประการที่ไม่สามารถระบุปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหาแนวทางในการป้องกันไว้ก่อนได้ การควบคุมในขั้นตอนนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงปัญหาและการวางแผนในระยะต่อไปได้

จากการควบคุมทั้งสามรูปแบบแสดงถึงระบบการควบคุมในองค์กรว่าองค์กรจะสามารถเลือกใช้รูปแบบการควบคุมแบบต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

ลักษณะการควบคุมในองค์กรที่กล่าวมาจะเห็นว่าการควบคุมเป็นกระบวนการสำคัญที่จะบอกถึงการดำเนินการขององค์กรว่าประสบความสำเร็จเพียงไร และช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและหาแนวทางในการปรับปรุงดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรวางแผนไว้ การควบคุมจะเป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งแก้ไขความผิดพลาดและช่วยกำกับทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนันทนาการ

ความเป็นมาของนันทนาการ

ในสมัยโบราณมนุษย์ต้องหาเลี้ยงชีพ ป้องกันศัตรูและผจญภัยกับสัตว์ป่า เพื่อการดำรงชีวิตของตนเอง และหมู่คณะ ฉะนั้น จะเห็นได้ว่าต้องมีการล่าสัตว์ ฝึกหัดยิงธนู ปีนต้นไม้ ปีนเขา ใช้หอกและธนูทำการล่าสัตว์ นอกจากนั้นต้องใช้อาวุธต่าง ๆ ที่ทำขึ้นด้วยมือ เพื่อป้องกันสัตว์ร้ายและต่อสู้ศัตรู ในสมัยนั้นมีความเชื่อต่ออำนาจของธรรมชาติและความอยู่รอดของเผ่าพันธุ์ การดำเนินชีวิต จึงเป็นไปตามวิถีความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ภูตผีปีศาจและเทวดา การแสดงออกในรูปแบบของการร้องรำทำเพลง เต้นรำ ทำพิธีบูชาบวงสรวง หรือขอบคุณพระเจ้า จึงมีเพื่อให้เกิดสิ่งดีแก่ชีวิตและครอบครัว พิธีที่จัดขึ้นบางทีอาจจัดขึ้นเพื่อต้องการความมั่นคงทางจิตใจหรือความสนุกสนาน ซึ่งจะมีเครื่องดนตรีประกอบ มีการร้องและการรำรำในแบบต่าง ๆ ทุกคนที่อยู่ในพิธีจะมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

วิวัฒนาการนันทนาการโลก

วิวัฒนาการนันทนาการโลก สามารถแบ่งได้เป็นยุคตามลำดับ ดังนี้

1. นันทนาการยุคก่อนประวัติศาสตร์ ระยะเวลาช่วงประมาณ 5,000 ปีก่อนคริสต์ศักราช การจัดกิจกรรมนันทนาการในสมัยนั้น เน้นการดำรงชีพ มีการศึกษาฝึกหัดทำอาวุธต่าง ๆ เช่น หอก แห้ว หลาว ตะบอง เป็นต้น สำหรับใช้ต่อสู้กับข้าศึกและเป็นการหาเลี้ยงชีพด้วย โดยการล่าสัตว์
2. นันทนาการยุคกรีก ระยะเวลาช่วงประมาณ 2,500-500 ปีก่อนคริสต์ศักราช ยุคกรีกโบราณ นักนันทนาการต้องมีร่างกาย (Body) จิตใจ (Mind) และน้ำใจ (Spirit) แยกกันอยู่คนละส่วนต่อมาในยุครุ่งเรือง (Golden Era) ความเชื่อเปลี่ยนไปว่าทั้ง 3 อย่างต้องอยู่ด้วยกัน โดยมีผู้กล่าวเพื่อความสมดุลของชีวิตว่า “จิตใจที่ดีย่อมอยู่ในร่างกายที่แข็งแรง (A Sound Mind A Sound Body)”
3. นันทนาการยุคโรมัน ระยะเวลาช่วงประมาณ 27-500 ปีก่อนคริสต์ศักราช ชาวโรมันมีความเป็นมั่นคง นันทนาการยุคนี้โดยทั่วไปถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น ผู้ประกอบกิจกรรมทางนันทนาการที่ เป็นผู้แสดงให้ดู ชาวโรมันส่วนใหญ่ต้องเข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อความสมดุลแห่งชีวิต พวกโรมันจะได้รับการฝึกหัดการวาดเขียน ปั่น แกะสลักลวดลายต่าง ๆ นันทนาการของโรมันเจริญขึ้นในโอกาสต่อมาสิ่งก่อสร้างที่ใหญ่โตที่อยู่คู่กับกรุงโรมมาจนถึงปัจจุบัน คือ โกลิเซียมเป็นอัมฟิเธียเตอร์สำหรับดูกีฬา สร้างในสมัยจักรพรรดิติตุส เสร็จเมื่อ ค.ศ. 80 มีเส้นรอบวง ¼ ไมล์ บรรจุ ผู้เข้าชมประมาณ 45,000 คน กีฬาที่นิยมกันมาก คือการต่อสู้ระหว่างคนกับสิงโต

4. นันทนาการยุคมีดมน ระยะเวลาช่วง 27 ปีก่อนคริสต์ศักราช-ค.ศ. 476 ภายหลังจากอาณาจักรโรมันได้สลายตัวลง อาณาจักรโรมันก็กลับเข้าสู่ยุคมีดมน วัฒนธรรมอารยธรรมต่าง ๆ พระและนักบวชเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด โดยใช้วัดอันเป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ทำกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม

5. นันทนาการยุคอัศวิน ยุคนั้นการใช้เวลาว่างประกอบกิจกรรมนันทนาการ เพื่อให้เกิดความสมดุลแห่งชีวิตได้ถูกยอมรับเป็นอย่างดียีกครั้งหนึ่ง วิชาที่ต้องเรียนมีอยู่ 2 วิชา คือ วิชาศิลปวิชาการ (Academic Arts) ได้แก่ การเรียน การอ่าน การร้องเพลง การดนตรี และการเดินรำ และวิชาอัศวิน (Knightly Arts) ได้แก่ การขี่ม้า การใช้อาวุธสั้นยาวต่าง ๆ ทุกชนิดการรักษาวุธ การต่อสู้เดี่ยว ๆ บนหลังม้า วิชาอัศวินเป็นวิชาที่ฝึกหัดให้มีความกล้าหาญ ให้มีความสง่างาม มีมารยาทเป็นที่สนใจแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะสตรีเพศ

6. นันทนาการยุคฟื้นฟู ระยะเวลาช่วง ค.ศ. 1453-1700 ในยุคนี้ศิลปวิทยาการและวรรณกรรมที่มีมาแต่โบราณได้รับการฟื้นฟู และให้ความสนใจในบุคคลแต่ละคนมากขึ้น มีการศึกษาวิชาครู (Pedagogy) สมัยใหม่ซึ่งดาเฟลตรา (Da Feltra) และเวอร์จิริโอ (Vergerio) ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับนันทนาการขึ้น

7. นันทนาการยุคปฏิรูป ระยะเวลาช่วง ค.ศ. 1483-1600 ยุคนี้เป็นยุคปฏิรูปดินรนเพื่อแสวงหาอำนาจและอาณาจักร ฉะนั้นจึงมีการออกทำการสำรวจหาดินแดนแห่งใหม่ หลายประเทศในยุโรปมีการค้นคว้าหาดินแดนที่พบใหม่เก็บไว้เป็นอาณานิคมของตน แต่มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนันทนาการ เช่น ความต้องการเรียนยิมนาสติก (พลศึกษา) เพื่อฝึกคนให้แข็งแรงกล้าหาญไว้ต่อสู้ในการสงคราม

8. นันทนาการยุคอาณานิคม ระยะเวลาช่วง ค.ศ. 1600-1775 พวกที่ตกเป็นอาณานิคมก็หาเวลาว่างเพื่อนันทนาการไม่ได้เลย เพราะต้องทำงานให้ผู้ปกครองอาณานิคมนั้น

9. นันทนาการในศตวรรษที่ 20 กิจกรรมนันทนาการในยุคนี้ก่อให้เกิดการพัฒนา นันทนาการด้านต่าง ๆ อย่างมากทุกด้าน มีการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติอุตสาหกรรมอย่างรุนแรง วิถีชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป มีการเคลื่อนย้ายถิ่นที่อยู่เข้ามาอยู่ในเมืองใหญ่มากขึ้น กิจกรรมที่นับว่าปรากฏขึ้นในยุคนี้อย่างมาก ได้แก่ กิจกรรมนันทนาการด้านวรรณกรรม มีพัฒนาการทางด้านการอ่านหนังสือ

10. นันทนาการในยุคปัจจุบัน ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการปฏิรูปทางด้านเทคโนโลยี อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทางด้านการเมือง สังคม และนันทนาการ ต่อชีวิตของคนทั่วโลก การพัฒนากิจกรรมนันทนาการก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

โดยเข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ กิจกรรมนันทนาการในเวลาว่างก็ค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นความจำเป็น และก่อให้เกิดการจัดการที่ดีและเหมาะสมมากขึ้น

ความหมายนันทนาการ

นันทนาการ (Recreation) เป็นคำที่มีความหมายมาจากคำกริยา “To Create” ซึ่งแปลว่า สร้าง หรือทำให้เกิดขึ้น หรือทำให้สดชื่นแจ่มใส เมื่อเดิมคำว่า “re” ซึ่งมีความหมายว่า “ใหม่” หรือ “อีก” ดังนั้น คำว่า Re-create หมายถึง สร้างใหม่ ทำให้มีขึ้นใหม่ หรือทำให้สดชื่นแจ่มใสอีกครั้ง เมื่อเป็นคำนามจึงกลายเป็นคำว่า Recreation หมายถึง การสร้างขึ้นมาใหม่ การทำให้มีขึ้นมาใหม่ หรือการทำให้สดชื่นแจ่มใสขึ้นอีกครั้ง

การใช้คำว่า Recreation ในภาษาไทย เป็นวิชาหนึ่งที่เรียกว่า “วิชาการให้การบันเทิง” “วิชาการพักผ่อนหย่อนใจ” ต่อมาในปี พ.ศ. 2507 คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการได้ใช้คำว่า “สันทนาการ” เป็นภาษาไทยแทนความหมายของคำว่า Recreation โดยได้ให้ความหมายว่า สันทนาการ มาจากคำว่า สันทนา + อการ ซึ่งหมายถึง กิจกรรมประเภทการสนทนา การพูดคุย อันที่จะก่อให้เกิดความสุข ความเพลิดเพลินใจในเวลาว่าง และการที่ใส่ไม้หั่นอากาศเข้าไปจากคำว่า “สนทนาการ” มาเป็น “สันทนาการ” ก็เพื่อที่จะให้คำสละสลวยไพเราะน่าฟังขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม คำว่าสันทนาการยังมีความหมายไม่ตรงและครอบคลุมความหมายของคำว่า Recreation ในภาษาอังกฤษ

นันทนาการมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Recreation แปลว่า การทำให้สนุกสนานร่าเริง หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคคลเข้าร่วมโดยสมัครใจ และได้รับความพึงพอใจและความสนุกสนาน อันเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมนั้น คำว่า “นันทนาการ” ได้มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนันทนาการหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นและความหมายของนันทนาการไว้ดังนี้

ต่อมาใน พ.ศ. 2510 พระยาอนุมานราชชน (เสถียร โกเศศ) ได้บัญญัติคำว่า “นันทนาการ” ขึ้น (นันท+อการ) โดยให้ความหมายตามพจนานุกรมว่า หมายถึง อการแห่งความสนุกสนานร่าเริง หรือการทำให้สนุกสนานร่าเริงระทึกใจ

ปัจจุบันแม้ว่ามีผู้ใช้คำว่า “นันทนาการ” แทน “สันทนาการ” มากขึ้น แต่ก็ยังมีคนอื่นอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีความเข้าใจเรื่องนันทนาการ โดยทั่วไปยังมีการเข้าใจผิดในความหมายของคำว่า “นันทนาการ” (Recreation) ซึ่งเป็นคำที่มีลักษณะคล้ายกับความหมายของคำว่า เวลาว่าง (Leisure Time) หรือการเล่น (Play) ซึ่งความเข้าใจผิดในแนวคิดเกี่ยวกับนันทนาการดังตัวอย่าง นันทนาการ คือเวลาว่างที่อยู่เฉย ๆ โดยไม่ต้องทำอะไร และใช้เวลานั้นนอกหลับพักผ่อน แต่การหลับถือเป็นความจำเป็นของร่างกายมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่เป็นนันทนาการ นันทนาการกับงานอดิเรก (Hobbies) ถือเป็นสิ่งเดียวกัน คือการทำอะไรก็ได้ในเวลาว่างที่ไม่ใช่หางานถือเป็นนันทนาการ

และงานอดิเรกทั้งสันทนาการเป็นกิจกรรมสำหรับเด็กเท่านั้น มีลักษณะเป็นการเล่นเพื่อความสนุกสนาน การที่ผู้ใหญ่ร่วมกิจกรรมนั้นจะสูญเสียลักษณะแห่งการเป็นผู้ใหญ่ไป ไม่ว่ากิจกรรมเหล่านั้นจะเป็นกิจกรรมลักษณะใดก็ตาม กิจกรรมนันทนาการเป็นกิจกรรมที่มีการจัดบริการให้ฟรีเสมอการกีฬาทุกประเภทถือเป็นนันทนาการไม่ว่าจะเป็นอาชีพหรือไม่การจัดแข่งขันกีฬาภายในหรือระหว่างองค์กรจัดเป็นกิจกรรมนันทนาการการท่องเที่ยวถือเป็นกิจกรรมนันทนาการ หลัคนันทนาการไม่มีสาระสำคัญ เป็นกิจกรรมที่มีไว้สำหรับคนมีฐานะร่ำรวย จัดขึ้นเฉพาะในฤดูร้อนเท่านั้น กิจกรรมนันทนาการยังไม่มีความจำเป็นสำหรับประเทศไทย อีกทั้งการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับกิจกรรมนันทนาการถือเป็นการสิ้นเปลือง ้วยผู้ใหญ่มีความจำเป็นต่อนันทนาการมากกว่าวัยเด็กและหนุ่มสาว และคนทั่วไปไม่สนใจในนันทนาการ จึงไม่มีการเตรียมสถานที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อนันทนาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน (ราชบัณฑิตสถาน, 2538, หน้า 435) ให้ความหมายคำว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมที่ทำตามสมัครใจในยามว่าง เพื่อให้เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินและผ่อนคลายความตึงเครียด การสราญใจ

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของนันทนาการว่า นันทนาการ การสราญใจ หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่กระทำขึ้นเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดหรือเพื่อพักผ่อนหย่อนใจของบุคคลหรือของกลุ่ม เป็นการกระทำตามความสนใจและความสนุกสนานสบายใจของตนเองโดยเสรี มิได้เป็นการบังคับหรือเป็นการกระทำเพื่อแข่งขันเอาราววล เช่น การเล่นเกมต่าง ๆ ของชาวบ้าน การอ่านหนังสือ การบันเทิง ฯลฯ

แผนนันทนาการแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2555-2559) ให้ความหมายของนันทนาการว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมที่กระทำในยามว่างจากภารกิจงานประจำ ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมกระทำด้วยความสมัครใจและมีความพึงพอใจ โดยกิจกรรมนั้นมีจัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและกฎหมายบ้านเมือง ทำให้เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลิน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

กมล ชินพงศ์ (2532, หน้า 1) กล่าวว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมที่กระทำในเวลาว่างโดยความสมัครใจเป็นหลัก ไม่มีการบังคับและได้รับความพึงพอใจ เพลิดเพลินใจจากกิจกรรมนั้น ๆ และกิจกรรมที่จะกระทำต้องเป็นที่พึงประสงค์ของสังคม ไม่เป็นไปในทางอบายมุข

สุวิมล ตั้งสัจพจน์ (2541, หน้า 93-94) กล่าวว่า นันทนาการ เป็นคำที่นำมาใช้ในวงการพลศึกษา เมื่อประมาณ พ.ศ. 2481 แต่เดิมเรารู้จักกันในคำว่าสันทนาการ เป็นคำที่บัญญัติโดยพระยาอนุমানราชชน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 หมายถึง การพักผ่อนหย่อนใจ หรืองานอดิเรก

ซูชีพ เยาวพัฒน์ (2543, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของนันทนาการว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมที่คนเราใช้เวลาว่างจากการปฏิบัติงานประจำโดยเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และกิจกรรมที่ทำได้ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และกฎหมายบ้านเมือง เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาหรือความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา จนรู้สึก มีความชื่นกลับคืนมาสู่สภาวะปกติ

สมบัติ กาญจนกิจ (2542, หน้า 16-17) ได้ให้ความหมายนันทนาการดังนี้

1. นันทนาการ หมายถึง การทำให้สดชื่น เสริมสร้างพลังขึ้นมาใหม่หลังจากการใช้ พลังงานแล้วก่อให้เกิดความเหนื่อยเมื่อยล้าทางร่างกาย ทางสมองและจิตใจ กิจกรรมนันทนาการ ที่บุคคลเข้าร่วมในช่วงเวลาว่าง จะช่วยขจัด หรือผ่อนคลายความเหนื่อยเมื่อยล้าทางด้านร่างกาย และจิตใจในความหมาย นันทนาการจึงเป็นการตอบสนองความต้องการทางกายและจิตใจของ บุคคลและสังคม
2. นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลเข้าร่วมในช่วงเวลาว่าง โดยไม่มีการ บังคับและจะเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ แล้วส่งผลก่อให้เกิดการพัฒนาอารมณ์สุข รวมทั้ง ความสนุกสนานหรือความสงบสุข และกิจกรรมนั้นต้องเป็นกิจกรรมที่สังคมยอมรับ
3. นันทนาการ หมายถึง กระบวนการหรือประสบการณ์ ที่ทำให้บุคคลเกิดความสุข โดยอาศัยกิจกรรมนันทนาการในช่วงเวลาว่างเป็นสื่อ ก่อให้เกิดการพัฒนา หรือการเจริญงอกงาม ทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล
4. นันทนาการ หมายถึง เป็นสถาบันทางสังคม หรือแหล่งศูนย์กลางทางสังคม เพื่อให้ บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ แล้วก่อให้เกิดการพัฒนาทางอารมณ์และพัฒนาเจริญงอกงาม ทางร่างกาย จิตใจ และสังคม

คณิต เขียววิชัย (2534, หน้า 15) กล่าวว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรมยามว่าง ที่เข้าร่วมโดยสมัครใจ และกิจกรรมนั้นจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้เข้าร่วมในทันทีทันใด ทั้งนี้ กิจกรรมนั้น ๆ จะต้องไม่ขัดต่อวัฒนธรรมที่ดำรงมาของสังคมนั้น ๆ

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2541, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า นันทนาการ หมายถึง กิจกรรม ต่าง ๆ ที่ทำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์และมนุษย์เลือกประกอบในเวลาว่างตามความสนใจ ตามความ พึงพอใจ ตามความสมัครใจของแต่ละบุคคล โดยไม่มีการบังคับและไม่หวังผลตอบแทนจากกิจกรรม นั้น นอกจากความพึงพอใจ และความสนุกสนานขณะเข้าร่วมกิจกรรม โดยกิจกรรมเหล่านั้น ควรเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางกาย ใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยไม่ทำลาย ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม หรือทำลายความสงบของผู้อื่น กิจกรรมนันทนาการที่เห็นได้

ในปัจจุบันมีอยู่มากมาย เช่น การเล่นกีฬา การปลูกผักสวนครัว การร้องรำทำเพลง การเล่นดนตรี การไปงานเลี้ยงพบปะสังสรรค์ และไปทัศนารนอกเมือง เป็นต้น

สมบัติ กาญจนกิจ (2544, หน้า 31-32) กล่าวว่า นันทนาการ เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลและสังคม โดยใช้เวลาว่างหรือเวลาอิสระเข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลายตามความสมัครใจและสนใจ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

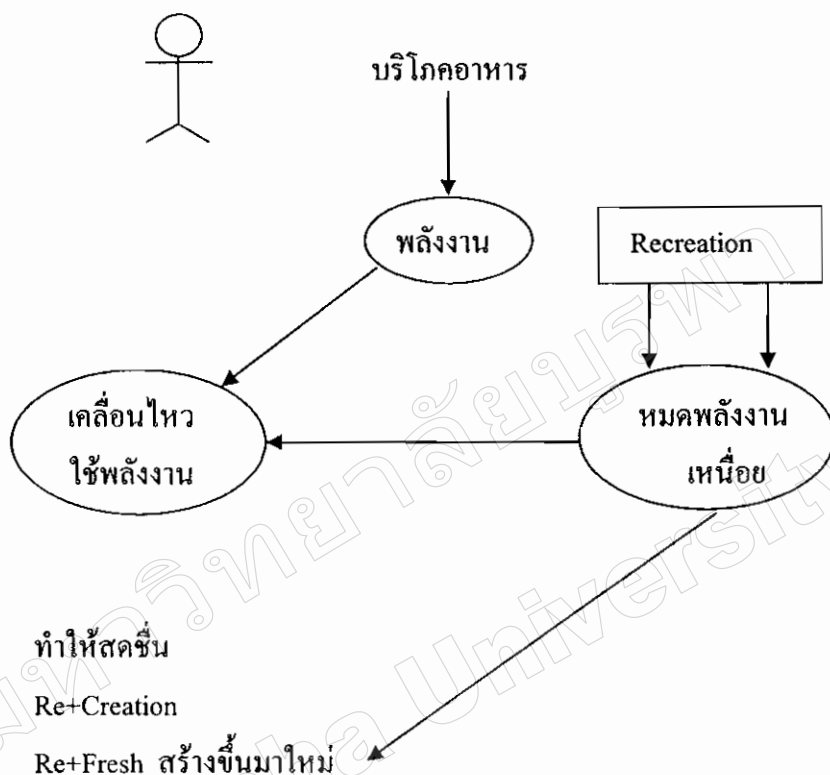
1. เป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตสดชื่น

นันทนาการในลักษณะนี้จะหมายถึง การทำให้สดชื่นหรือการสร้างพลังขึ้นมาใหม่ (Re+Fresh, Re+Creation) ในสมัยแรก ๆ มีผู้อธิบายว่า การที่บุคคลได้รับประทานอาหารเข้าไปแล้ว เปลี่ยนเป็นพลังงานในรูปแบบของการเคลื่อนไหวหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ แล้วก่อให้เกิดการเหนื่อยเมื่อยล้า ดังนั้น บุคคลจึงต้องการนันทนาการเพื่อสร้างพลังขึ้นมาใหม่หรือสร้างความสดชื่นขึ้นมาใหม่หรือสร้างความสดชื่นขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง หรือการที่บุคคลที่มีความต้องการเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการเพื่อสร้างความสดชื่นและพลังงานขึ้นมาใหม่ในรูปแบบของการเล่น การแสดงออก ในด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ งานอดิเรก หรือไปท่องเที่ยว เป็นต้น ถือเป็นนันทนาการ ดังภาพที่ 8

ความหมาย 1

“นันทนาการ” (Recreation)

⇒ การสร้างความสดชื่นขึ้นมาใหม่ (Re+Creation)

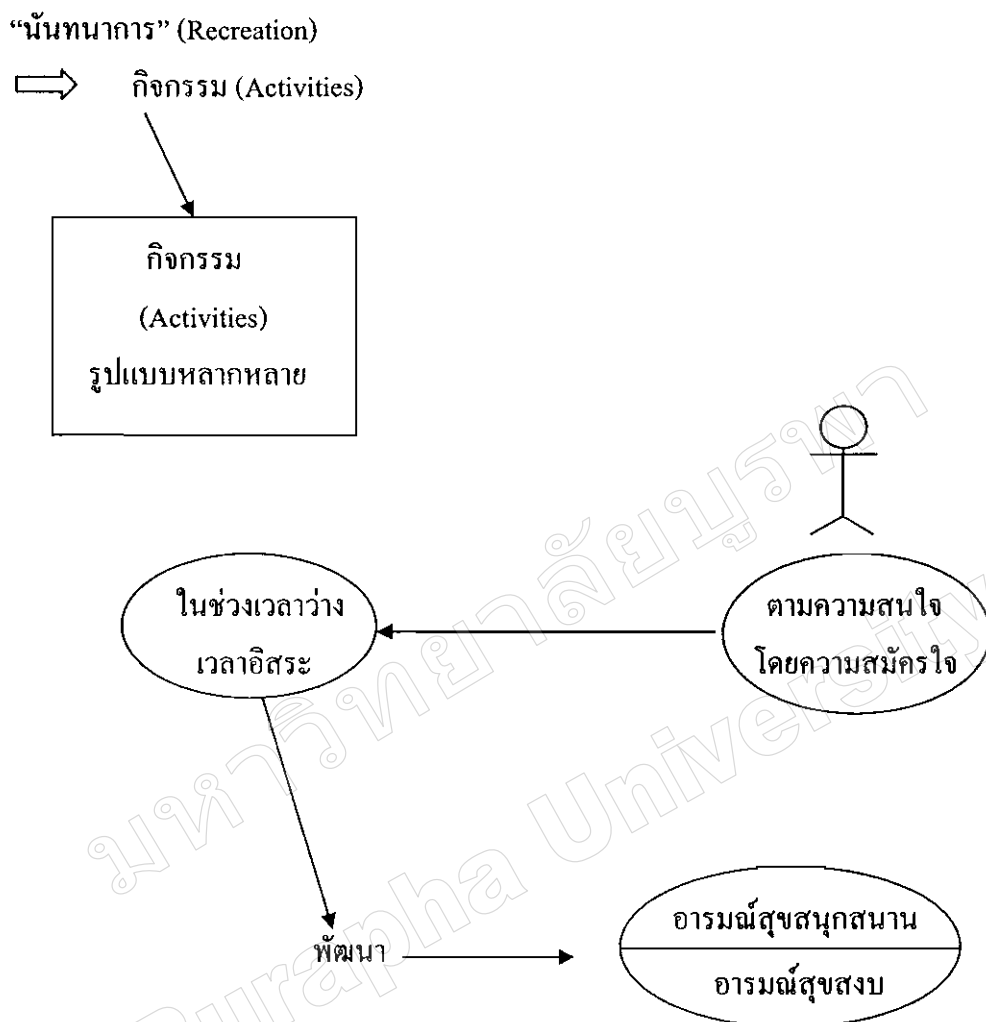


ภาพที่ 8 ลักษณะของนันทนาการที่เป็นสิ่งทำให้ชีวิตสดชื่น (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 11)

2. เป็นกิจกรรม

นันทนาการในความหมายที่เป็นกิจกรรม (Activities) คือการที่บุคคลหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในการประกอบกิจกรรมตามที่ตนเองมีความสนใจในรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งกิจกรรมในที่นี้หมายถึง กิจกรรมประเภทเกม กีฬา ศิลปะ ดนตรี การแสดงละคร การเดินทางท่องเที่ยว การอยู่ค่ายพักแรม งานอาสาสมัคร งานอดิเรก กีฬาทำขาย เป็นต้น และกิจกรรมนั้นก่อให้เกิดผลการพัฒนาอารมณ์สุข สนุกสนานและ/หรือสุขสงบ ดังภาพที่ 9

ความหมาย 2

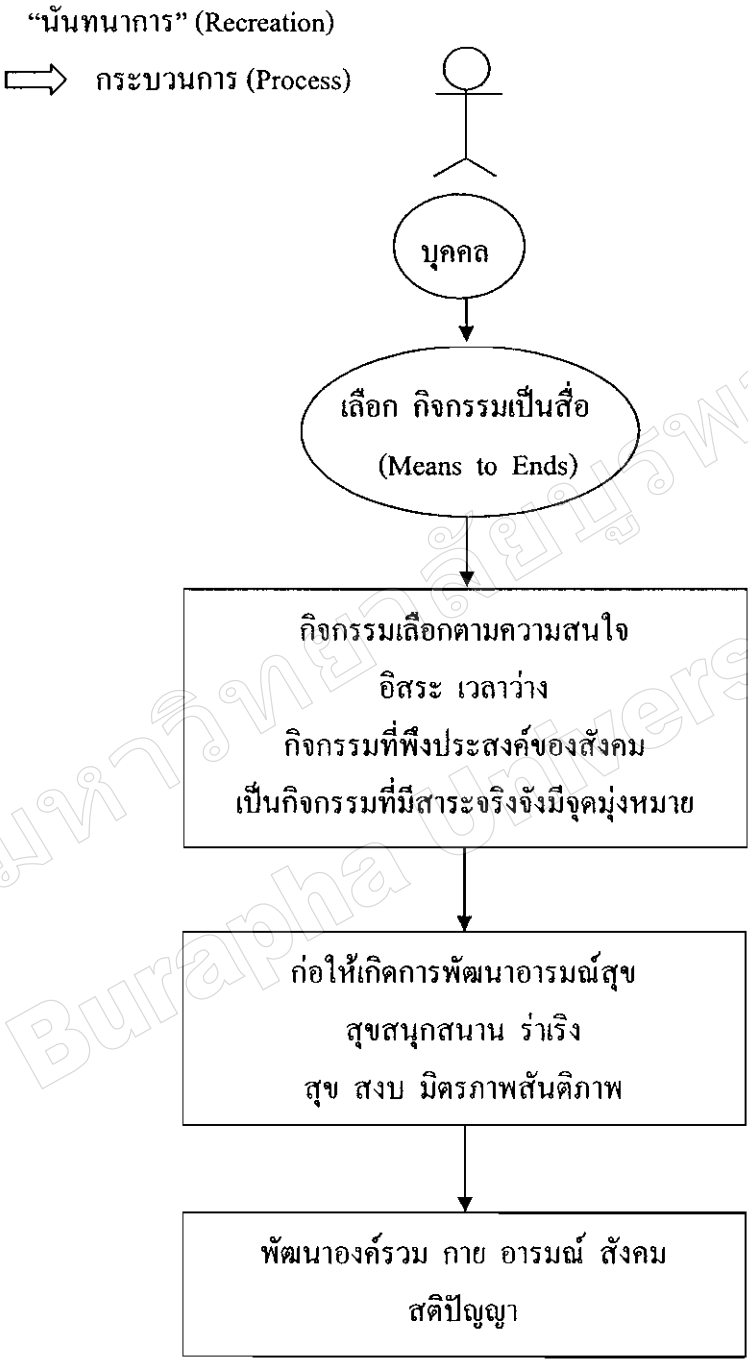


ภาพที่ 9 ลักษณะของนันทนาการที่เป็นกิจกรรม (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 17)

3. เป็นกระบวนการ

นันทนาการในลักษณะของกระบวนการ (Process) จะหมายถึงนันทนาการที่เป็นกระบวนการในการพัฒนาประสบการณ์ หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลหรือสังคม โดยอาศัยกิจกรรมนันทนาการเป็นสื่อ โดยใช้ช่วงที่มีเวลาว่าง หรือเวลาที่เป็นอิสระ โดยที่บุคคลเหล่านั้นสามารถเข้าร่วมโดยความสมัครใจ หรือมีแรงจูงใจ แล้วการกระทำกิจกรรมนั้นส่งผลให้เกิดการพัฒนาอารมณ์สุข สนุกสนาน และสงบสุข ดังภาพที่ 10

ความหมาย 3

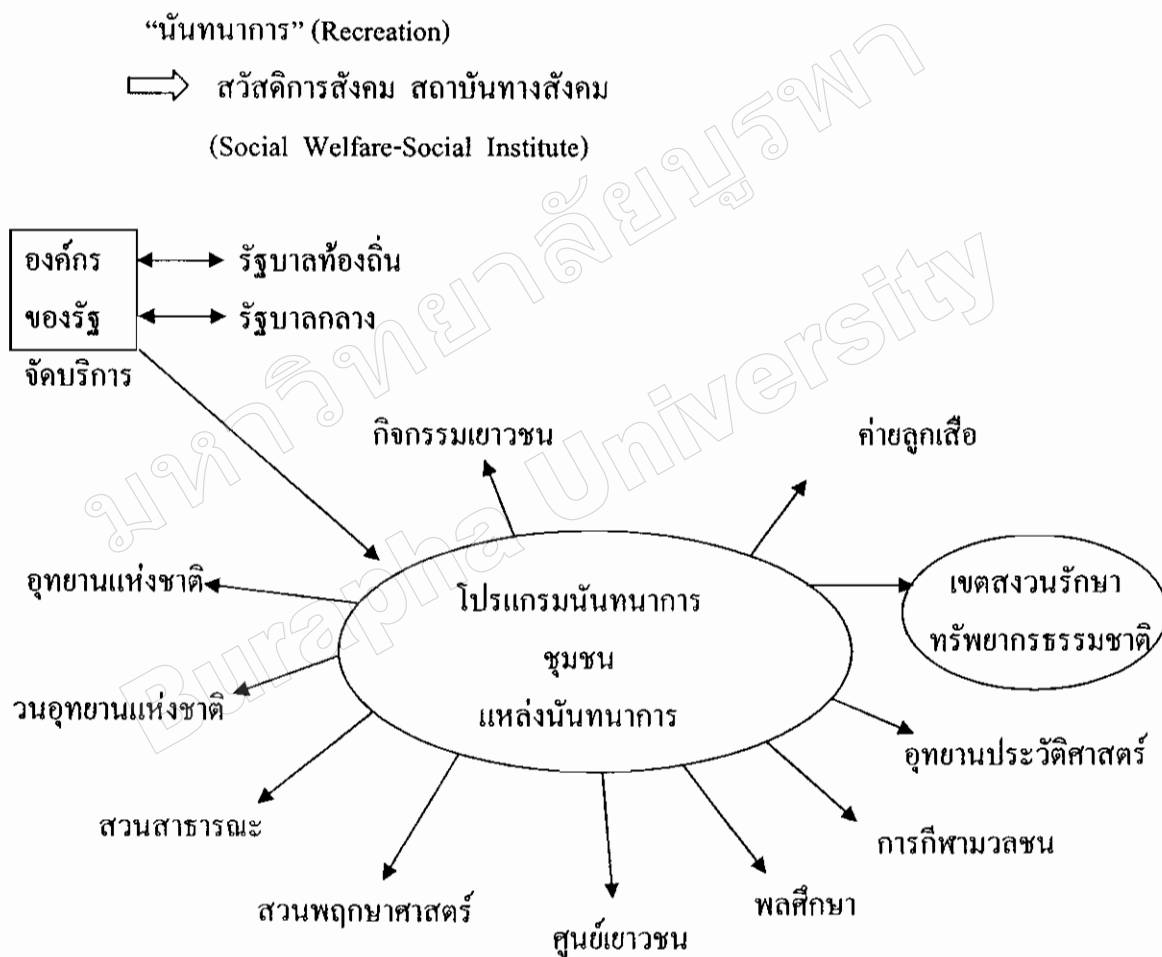


ภาพที่ 10 ลักษณะของนันทนาการที่เป็นกระบวนการ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 18)

4. เป็นสถาบันทางสังคม

นันทนาการในลักษณะที่เป็นสถาบันทางสังคม มักมีรูปแบบเป็นสวัสดิการสังคม (Social Welfare) และฝ่ายบริหารท้องถิ่นจะต้องมีหน้าที่จัดการให้บริการแก่ชุมชน เพื่อสร้างบรรยากาศของเมืองและของประเทศ อยู่มีความอบอุ่นใจ เช่น ศูนย์เยาวชน สนามกีฬา สวนสาธารณะ เป็นต้น ดังภาพที่ 11

ความหมาย 4



ภาพที่ 11 ลักษณะของนันทนาการที่เป็นสถาบันทางสังคม (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 19)

จากความหมายเกี่ยวกับนันทนาการดังกล่าวพอสรุปได้ว่า นันทนาการ หมายถึง สิ่งที่เป็นสำหรับมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมทำกิจกรรมนั้นได้เลือกตามความสนใจและความสมัครใจ ในช่วงเวลาว่างที่ไม่ได้ทำงาน อย่างเป็นอิสระ โดยกิจกรรมนั้น

ต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม แต่ไม่ถือเป็นอาชีพ และความนิยมในกิจกรรมนั้นทนทานการนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการเข้าร่วมในกิจกรรมนันทนาการของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกัน ความต้องการมูลฐานที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลสนใจกิจกรรมนันทนาการ

1. ความสนใจในด้านพลานามัย ความสนใจนี้มีอยู่ในบุคคลทั่วไป ส่งผลให้คนสนใจที่จะกิจกรรมนันทนาการในรูปแบบการออกกำลังกาย
2. ความสนใจในเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันคนมีความรู้สูงขึ้น และต้องการเรียนรู้เรื่องราวที่สนใจทั้งจากในห้องเรียน หรือภายนอก การพยายามแสวงหาประสบการณ์เพื่อการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ในเรื่องของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นกิจกรรมนันทนาการ เพื่อการศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. ความสนใจในเรื่องสังคม ธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการในการที่จะอยู่รวมกลุ่มกันและต้องการให้เกิดการยอมรับจากกลุ่ม ความสนใจในเรื่องการคบค้าสมาคมกัน โดยทั่วไปแล้วคนเราต้อง มีการติดต่อซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพูดคุย การสนทนา การเข้ากลุ่มในหัวข้อที่สนใจ การฟังอภิปราย เป็นต้น การสนใจในกิจกรรมนี้เพื่อการสังคมนำไปสู่กิจกรรมนันทนาการนั่นเอง นอกจากนี้แสดงออกในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา การทัศนจร เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของนันทนาการ

นันทนาการเกี่ยวข้องกับชีวิตคนเราและมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพความมุ่งหมายอันมีคุณค่าของนันทนาการมีหลายประการคือ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 31-32)

1. เพื่อพัฒนาอารมณ์สุข กิจกรรมนันทนาการเป็นกระบวนการเสริมสร้างและพัฒนาอารมณ์สุขของบุคคลและชุมชนโดยอาศัยกิจกรรมเป็นสื่อกลางในช่วงเวลาว่างหรือเวลาอิสระ การเข้าร่วมกิจกรรมต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจและกิจกรรมนั้นจะต้องเป็นกิจกรรมที่สังคมยอมรับสามารถก่อให้เกิดความสุขสนุกสนานเพลิดเพลินและความสุขสงบ
2. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจกิจกรรมนันทนาการจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวอวัยวะต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้ร่างกายเกิดความแข็งแรงและการเข้าร่วมด้วยความสมัครใจกิจกรรมสนุกสนานผู้เข้าร่วมได้ผ่อนคลายทั้งร่างกายและจิตใจช่วยให้สุขภาพจิตดี (คณิต เขียววิชัย, 2534, หน้า 15)

3. ช่วยสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่ผู้ร่วมกิจกรรมทั้งนี้เพราะความหลากหลายของกิจกรรมเช่นการท่องเที่ยวทัศนศึกษาการเสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ในสถานที่และทรัพยากรท่องเที่ยวไม่ว่าจะเป็นทางด้านโบราณวัตถุทัศนียภาพโบราณสถาน ศิลปหัตถกรรมวัฒนธรรม ประเพณีหรือสิ่งของหายากก็ตามการเล่นเกมหรือกีฬาพื้นเมือง กีฬา สากลดนตรี วรรณกรรม การอ่าน พุด เขียน ตลอดจนกิจกรรมนอกเมืองกลางแจ้ง นันทนาการสังคมซึ่งมีความแตกต่างของกิจกรรมขึ้นอยู่กับประสบการณ์และพื้นฐานเดิมของบุคคลหรือชุมชน

4. เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์กระบวนการนันทนาการก่อให้เกิดการพัฒนาอารมณ์สุข ดังนั้นทัศนียภาพความซาบซึ้งความประทับใจความภาคภูมิใจมุมหนึ่งหรือเสี้ยวหนึ่งแห่งความประทับใจมุมสงบสุขใจอารมณ์สุขสนุกสนานเพลิดเพลินซึ่งอารมณ์สุขสงบจะเป็นประสบการณ์หรือคุณภาพชีวิตของบุคคลกิจกรรมหลายอย่างต้องมีการเตรียมตัวเตรียมความพร้อมเช่นการเข้าร่วมกิจกรรม การเสี่ยงท้าทายความสามารถของผู้เข้าร่วมจะต้องมีการฝึกซ้อมเสริมสร้างความมั่นใจทักษะที่สร้างเสริมประสบการณ์หรือกิจกรรมบางอย่างที่เคยเข้าร่วมมาแล้วแต่ผู้เข้าร่วมอยากสร้างความประทับใจหรือความทรงจำเดิมก็จะเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้งสิ้น

5. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมกิจกรรมนันทนาการจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคลและชุมชนฝึกให้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนด้วยความสนใจและสมัครใจกิจกรรมอาสาสมัครจะส่งเสริมการมีส่วนร่วมอาสาพัฒนาซึ่งจะเกี่ยวข้องกับชุมชนอื่นก่อให้เกิดกิจกรรมมนุษยสัมพันธ์และกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มรู้จักสิทธิหน้าที่ตลอดจนความรับผิดชอบตนเองและผู้อื่น

6. สนองความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ (ความสำเร็จ ความมั่นคง ความรัก ความยอมรับ ความปลอดภัย) พัฒนาอารมณ์สุข

7. เสริมสร้างสุขภาพ ผ่อนคลายความตึงเครียดทางร่างกายและจิตใจ

8. ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกภายในครอบครัว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อบุคคลรอบข้าง

9. เสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ เพิ่มพูนประสบการณ์

10. ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีและสมาชิกที่ดีของสังคม ส่งเสริมการแสดงออกแห่งตน คุณภาพชีวิต ความเป็นมนุษยชาติ การเป็นพลเมืองดี

ทฤษฎีนั้นนันทนาการ (Creation Theory)

ทฤษฎีเกี่ยวกับนั้นนันทนาการมีความสำคัญในการปฏิบัติกิจกรรมนันทนาการให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งมีดังนี้

1. นันทนาการเป็นการบริการความต้องการ (Need-service) สลาฟสัน (Slapson) กล่าวว่านันทนาการเป็นการเปรียบเสมือนประสบการณ์บริการความต้องการ เป็นการแสวงหาความพอใจในความต้องการภายใน แนช (Nash) กล่าวว่า นันทนาการเป็นสื่อสนองความพอใจความต้องการของมนุษย์ที่อยู่ได้แรงขับเป็นการกระตุ้นให้แสดงออกในทางที่ดี

2. นันทนาการคือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในเวลาว่าง (Serration as Leisure Time Activity) สมบัติ กาญจนกิจ (2542, หน้า 27) กล่าวว่า ขอบเขตที่มีการยอมรับของกิจกรรม นันทนาการเป็นเป็นเรื่องพื้นฐาน คือ คนใช้เวลาว่างในการประกอบกิจกรรมสามารถสนองความต้องการของมนุษย์

เอนก หงส์ทองคำ (2542, หน้า 10) ได้รวบรวมทฤษฎีนันทนาการไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีพลังงานส่วนเกิน (Surplus Energy) ของชิลเลอร์ และสเปนเซอร์ (Shiller & Spencer) กล่าวว่า มนุษย์ใช้พลังงานส่วนที่เหลือเพื่อเล่น เพื่อความสนุกสนาน

2. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instince) ของเจมส์ แมคดักกลี (Jame McDougall) กล่าวว่า การเล่นเกิดขึ้นโดยสัญชาตญาณ ซึ่งมีอยู่แล้วในมนุษย์และสัตว์

3. ทฤษฎีการผ่อนคลายความตึงเครียด (Relaxation) ของแพททริก (Patrick) กล่าวว่า การเล่นก่อให้เกิดความเพลิดเพลิน เกิดความพึงพอใจและคลายความเครียด

4. ทฤษฎีนันทนาการ (Recreation) ของกาเมส (Games) กล่าวว่า การเล่น เป็นอิริยาบถตามธรรมชาติ เป็นการสร้างความสดชื่น และฟื้นฟูพลัง

5. ทฤษฎีการระบายอารมณ์ (Catharsis) ของอริสโตเติล (Aristotle) กล่าวว่า การเล่น เป็นการระบายออกของอารมณ์ที่ถูกบีบคั้น ซึ่งอารมณ์นี้อันตราย

6. ทฤษฎีการแสดงออกแห่งตน (Self-expression) ของมิทเชลและเมสัน กล่าวว่า การเล่นเป็นการกระตุ้นตามธรรมชาติของมนุษย์ให้แสดงออกถึงศักยภาพที่มีอยู่

7. ทฤษฎีสังคมประสานสัมพันธ์ (Social Contact) ของคีซิง (Keesing) กล่าวว่า การเล่น เป็นกิจกรรมทางสังคมของมนุษย์ที่ผสมผสานสัมพันธ์ของสังคม

8. ทฤษฎีการบุกเบิกสร้างสรรค์ (Creative Exploration) ของเบอร์ลิง (Berlying) กล่าวว่า การเล่นเป็นพฤติกรรมที่มีสิ่งเร้า เป็นแรงกระตุ้น เพื่อค้นหาความตื่นเต้น ความสนุก ความพึงพอใจ

คุณลักษณะพื้นฐานของนันทนาการ

นักวิชาการหลายท่านได้วางเกณฑ์ในเรื่องของลักษณะพื้นฐานของนันทนาการไว้ดังนี้ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 30-31)

1. นันทนาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่กระทำและไม่ถูกกระทำ รูปแบบของกิจกรรมนั้นหลากหลาย ตั้งแต่เกมกีฬา ศิลปหัตถกรรม ดนตรี ละคร กิจกรรมกลางแจ้งนอกเมือง งานอดิเรก การท่องเที่ยว โยคะ สมาธิ เป็นต้น

2. นันทนาการมีรูปแบบหลากหลาย มีขอบเขตไม่จำกัด ตั้งแต่ในรูปแบบของกิจกรรม ซึ่งกำหนดเป็น 14 หมวดหมู่ ใหญ่แล้ว นันทนาการยังมีรูปแบบที่จัดบริการเป็นสวัสดิการสังคม เป็นแหล่งนันทนาการบริการแก่กลุ่มประชากรทุกระดับวัย และประชากรกลุ่มพิเศษ

3. นันทนาการจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจและมีแรงจูงใจ นั่นคือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการจะต้องเป็นการเข้าร่วมด้วยความสนใจ สมัครใจ และมีแรงจูงใจในกิจกรรมที่เข้าร่วม โดยมิได้ถูกบังคับ

4. นันทนาการเกิดขึ้นได้ในเวลาที่ไม่จำกัด บุคคลและชุมชนมีอิสระที่เข้าร่วมในสิ่งที่เขาต้องการจะเล่นหรือเข้าร่วมโดยไม่จำกัดเวลา

5. นันทนาการจะต้องเป็นสิ่งที่จริงจังและมีจุดมุ่งหมาย ประสพการณ์นันทนาการเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาอารมณ์สุข มีคุณค่าสาระ เป็นสิ่งจริงจัง และมีจุดหมายเสมอ

6. นันทนาการเป็นการบำบัดรักษา กิจกรรมนันทนาการช่วยฟื้นฟูและรักษาคนไข้และเปิดโอกาสให้คนไข้เลือกกิจกรรมในเวลาว่าง กระทำเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิตยามฟื้นฟูหรือระหว่างการบำบัดรักษา

7. นันทนาการเป็นกิจกรรมที่สามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ ตามความเหมาะสม กิจกรรมนันทนาการสามารถจัดให้ตามความเหมาะสม ตามสภาพแวดล้อม ตามความต้องการและสนใจของชุมชน ตลอดจนอุปกรณ์และสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก

8. นันทนาการจะต้องเป็นกิจกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม กิจกรรมนันทนาการของสังคม หรือชุมชนหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกชุมชนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะความสนใจ ต้องการ ค่านิยม วัฒนธรรมศาสนา ประเพณี สภาพแวดล้อม ความเชื่อ เป็นข้อบ่งชี้วิถีของชุมชน ดังนั้น กิจกรรมนันทนาการจะต้องเป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ

ประเภทของกิจกรรมนันทนาการ

สมบัติ กาญจนกิจ (2544, หน้า 38-56) ได้จัดประเภทของกิจกรรมนันทนาการ ดังนี้

1. กิจกรรมนันทนาการศิลปหัตถกรรมหมายถึง การประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ด้วยมือ หรืองานด้านศิลปะต่าง ๆ ที่ทำขึ้นด้วยมือ หรืองานด้านศิลปะต่าง ๆ ที่ทำขึ้นด้วยมือในเวลาว่างและมิได้ทำเป็นอาชีพ หรือหวังผลกำไรใด ๆ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะความสามารถในการใช้มือสร้างงานฝีมือ เพื่อพัฒนาอารมณ์ให้มีความสุขกับกิจกรรมเหล่านี้ เช่น งานไม้ เย็บปักถักร้อย การวาดภาพ แกะสลัก งานประดิษฐ์ ต่าง ๆ

2. กิจกรรมนันทนาการเกมกีฬาหมายถึง กิจกรรมที่ใช้ความสัมพันธ์กันระหว่างสติปัญญา การเคลื่อนไหวความทนทานและพลังกำลังของร่างกายในการประกอบกิจกรรม บางกิจกรรมมีการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ลูกบอล ไม้ตีหรืออุปกรณ์อื่นที่ใช้ประกอบในการเล่น กิจกรรมบางกิจกรรมประเภทนี้มักใช้สถานที่ในการเล่น เช่น สนามหญ้า ลานกว้าง โรงยิมเนเซียมในการเล่นหรือการแข่งขันจะมีกฎ กติกา เฉพาะแต่ละชนิดเกมกีฬา

3. กิจกรรมนันทนาการเดินร่าหมายถึง กิจกรรมการแสดงออกผ่านการเคลื่อนไหว เป็นการแสดงสามารถในการเคลื่อนไหวประกอบดนตรี เช่น กระโดด การหัน การบิดตัว การย่อตัว การหมุน การยกขึ้น การสไลด์ เป็นการแสดงออกถึงอารมณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น ความสุข เสียใจ ความรัก การบูชาในพิธีต่าง ๆ

4. กิจกรรมนันทนาการการท่องเที่ยวทัศนศึกษาเป็นกิจกรรมที่เสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตในการเดินทางท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่าง ๆ ที่มีสิ่งดึงดูดใจในรูปแบบที่หลากหลาย เป็นกิจกรรมที่บุคคลทั่วไปให้ความสนใจและนิยมเลือกที่จะทำกันมาก

5. กิจกรรมนันทนาการการพัฒนาจิตใจและความสงบสุขหมายถึง กิจกรรมนันทนาการที่จัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาอารมณ์สุขของมนุษย์ ซึ่งอารมณ์สุขมี 2 ประเภท ได้แก่ อารมณ์สนุกสนาน เช่น การเดินร่า การเล่นกีฬา การท่องเที่ยว ฯลฯ และอารมณ์สงบสุข เป็นกิจกรรมที่ทำให้จิตใจสงบ มีโอกาสเรียนรู้ตนเอง พัฒนาจิตใจ เช่น การนั่งสมาธิ โยคะ มวยจีน การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด การศึกษาธรรมชาติ เป็นต้น

6. กิจกรรมนันทนาการการละครหมายถึง การเล่นละครทุกชนิด เป็นกิจกรรมการแสดง ซึ่งมีเสียงหรือท่าทางประกอบการแสดง ทำให้เกิดการสนุกสนานเพลิดเพลิน เช่น การละครแบบสร้างสรรค์ การละครส่งเสริมจินตนาการ หรือเกมการละคร การละครแบบเป็นพิธีละครร้อง ละครรำละครพูด ฯลฯ

7. กิจกรรมนันทนาการงานอดิเรกหมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ชีวิตกระทำด้วยความเต็มใจในช่วงเวลาอิสระเพื่อเป็นการพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การสะสมสิ่งของ การปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ การประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ

8. กิจกรรมนันทนาการดนตรีและร้องเพลงหมายถึง กิจกรรมทางดนตรีทุกชนิด ซึ่งดนตรีเป็นภาษากลางที่ใช้สื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้สึกของมวลมนุษยชาติ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน

9. กิจกรรมนันทนาการกลางแจ้งและนอกเมือง หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสใกล้ชิดธรรมชาติจัดขึ้นโดยอาศัยสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ เช่น

สวนสาธารณะหรือภายนอกสถานศึกษา เช่น การนำนักเรียนที่ไปทัศนศึกษาในสถานที่ต่าง ๆ การอยู่ค่ายพักแรม

10. กิจกรรมนันทนาการทางสังคมหมายถึง กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมโอกาส สร้างมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจ ความสามัคคีอันดีต่อเพื่อนมนุษย์

11. กิจกรรมนันทนาการพิเศษ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเนื่องโอกาสพิเศษในวันสำคัญ หรือเทศกาล เช่น การจัดงานสังสรรค์ประจำปี ประจำปี การจัดงานในวันปีใหม่ วันเด็ก วันสงกรานต์ วันลอยกระทง คริสต์มาส

12. กิจกรรมนันทนาการวรรณกรรม หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาทักษะ ความรู้ด้านการอ่าน การฟัง การพูด การเขียน

13. กิจกรรมนันทนาการบริการอาสาสมัครหมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม การให้และการรับ การร่วมมือของชุมชนอันก่อให้เกิดความพึงพอใจและการพัฒนา เกิดขึ้นด้วยได้ด้วยความพึงพอใจ การพัฒนาจิตใจของบุคคล เป็นการส่งเสริมทักษะ และ คุณภาพชีวิต เช่น อาสาสมัครช่วยงานโรงเรียน ช่วยงานชุมชน และงานอาสาสมัครต่าง ๆ

14. กิจกรรมนันทนาการพัฒนาสุขภาพและสมรรถภาพเป็นกิจกรรมแบบผสมผสาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการชีวิตโดยมีความประสงค์ที่จะพัฒนาด้านสุขภาพ เป็นกิจกรรม นันทนาการสุขภาพ เป็นการจัดการบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลการศึกษาสำหรับการเปลี่ยน พฤติกรรมเป็นแรงจูงใจในการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกระทำในสิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุด

15. กิจกรรมนันทนาการกลุ่มสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริม มนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การประสานงานร่วมมือของกลุ่ม และยังส่งเสริมกระบวนการ เรียนรู้ พฤติกรรมของกลุ่มของสังคมในวิธีประชาธิปไตย รัฐบาลพาผู้นำผู้ตาม ให้รู้จักหน้าที่ รับผิดชอบของตนเองและของสังคมที่ดี

ประโยชน์ของนันทนาการ

สมบัติ กาญจนกิจ (2542, หน้า 37) ได้สรุปถึงคุณประโยชน์ของนันทนาการไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บุคคลและชุมชนได้รับ ความสุข สนุกสนาน มีความสุขในชีวิต และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
2. ช่วยให้ผู้บุคคลและชุมชนพัฒนาสุขภาพจิตและสมรรถภาพทางกายที่ดี เกิดความสมดุลของชีวิต

3. ช่วยปกป้องปัญหาอาชญากรรมและพฤติกรรมเบี่ยงเบน ในทางไม่พึงประสงค์ของเยาวชนและเด็ก การพัฒนาพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ และเป็นกำลังคน ที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

4. ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีการที่ชุมชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ โดยเข้าร่วมในกิจกรรมนันทนาการจะได้เรียนรู้ในเรื่องของหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณค่าทางสังคม เสรีประชาธิปไตย ลดความเห็นแก่ตัว

5. ส่งเสริมการพัฒนาอารมณ์สุข กิจกรรมนันทนาการช่วยพัฒนาอารมณ์สุข รวมทั้งความสุข สนุกสนาน และความสุขสงบ ลดความเครียด ความวิตกกังวล ทำให้อารมณ์แจ่มใส

6. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของชาติกิจกรรมนันทนาการ เช่น การเล่นพื้นเมือง วิถีชีวิต ประเพณีพื้นบ้าน

7. ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ กิจกรรมนันทนาการกลางแจ้งและนอกเมือง ได้แก่ กิจกรรมการอยู่ค่ายพักแรม เดินป่า ศึกษาธรรมชาติ ไร่เขา เป็นต้น

8. ส่งเสริมในเรื่องการบำบัดรักษา กิจกรรมนันทนาการ เพื่อการบำบัดเป็นกรรมวิธี และกิจกรรมที่จะช่วยรักษาคนป่วย ทั้งทางด้านร่างกายและสุขภาพจิต เช่น งานอดิเรกประเภท ประติมากรรม วรรณศิลป์ และช่วยส่งเสริมความคิด

9. ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ช่วยให้บุคคลได้แสดงออกและละลายพฤติกรรมของกลุ่ม สร้างเสริมคุณค่าทางสังคม ฝึกการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขกิจกรรมเกมกีฬาและกีฬาเพื่อการแข่งขัน

10. ส่งเสริมและบำรุงขวัญทหารและตำรวจปฏิบัติหน้าที่ตามชายแดนกิจกรรมนันทนาการที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของทหาร

อารมณ์ นาวากาญจน์ (2541, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของนันทนาการ ดังนี้

1. ช่วยให้คนมีความสนุกสนานเพลิดเพลิน รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และส่วนรวม

2. ช่วยส่งเสริมให้คนที่ประกอบกิจกรรมนันทนาการมีสุขภาพจิตดีขึ้น มีจิตใจแจ่มใส ลดกังวลใด ๆ คลายทุกข์ ปราศจากความเครียด รู้จักสร้างอารมณ์ขัน ซึ่งจะช่วยป้องกันปัญหาโรคจิตได้

3. ลดปัญหาเกี่ยวกับอาชญากรรมและความประพฤติที่ไม่เหมาะสมของเด็กและเยาวชน เช่น ปัญหาทะเลาะวิวาท ชู้สาว หลบหนีการเรียน ใช้สารเสพติดให้โทษ เล่นการพนัน ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากไม่รู้จักรู้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

4. ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี รู้จักรักหมูกณะ เสียสละเพื่อส่วนรวม การที่พลเมืองของชาติรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ไม่สร้างความเดือดร้อนแก่สังคม ไม่เห็นแก่ตัว มีคุณธรรมประจำใจ ช่วยเหลือสังคม โดยการให้พลเมืองเข้าร่วมกิจกรรม นันทนาการ ตามนัดตามโอกาส

5. เพื่อบำรุงขวัญพลเรือน ตำรวจ ทหาร ผู้ปฏิบัติหน้าที่เสี่ยงอันตรายในการป้องกันประเทศตามชายแดน ซึ่งหาเวลาพักผ่อนหย่อนใจยาก กิจกรรมนันทนาการจึงควรนำมาใช้ในการบำรุงขวัญและสร้างกำลังใจให้แก่บุคคลเหล่านี้ในยามว่างจากการปฏิบัติงาน

6. ช่วยฟื้นฟูสภาพร่างกายจากอาการไข้ กิจกรรมนันทนาการช่วยให้คนป่วยหายเร็วขึ้น กำลังใจที่จะมีชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า

7. ช่วยให้สมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ได้สนิทสนม สามัคคียิ่งขึ้น เพราะกิจกรรมนันทนาการสร้างให้เกิดสังคมที่ดี

8. ช่วยเพิ่มผลผลิตและได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ โดยใช้กิจกรรมนันทนาการเป็นตัวเร่งหรือกระตุ้นการทำงานจนลืมความเหน็ดเหนื่อย

9. ช่วยให้รู้จักสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้เหลือไว้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจสำหรับส่วนรวม เป็นที่เจริญตาเจริญใจแก่ผู้พบเห็น ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้และสืบทอดเป็นมรดกแก่อนุชนรุ่นหลัง

จากการศึกษา พอสรุปได้ว่า กิจกรรมนันทนาการมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ช่วยให้ได้รับการพักผ่อน ผ่อนคลายความตึงเครียด มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ตลอดจนเสริมสร้างและพัฒนาอารมณ์สุขของบุคคลและชุมชน ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อตนเอง ต่อสังคม และประเทศชาติ

แนวโน้มของนันทนาการในอนาคต

การกีฬาและนันทนาการถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว และชุมชนในประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก โดยอาศัยกระบวนการสร้างเครือข่าย จัดสำนักคุณภาพ วินัย และความรับผิดชอบต่อน้ำที่ เคารพในสิทธิของคนอื่น เป็นรากฐานสังคม รวมทั้งองค์การระหว่างประเทศด้านสาธารณสุข สนับสนุนให้มีการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการ เป็นการส่งเสริมสุขภาพประชาชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาการบริหารกีฬา แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ในระยะ 5 ปี มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

1. ผลักดันให้ การออกกำลังกายและนันทนาการจนเป็นวิถีชีวิต เป็นวาระแห่งชาติ

2. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การออกกำลังกายและนันทนาการ โดยกำหนด มาตรฐาน พัฒนา ปรับปรุง บำรุงรักษา เพิ่มคุณค่าโครงสร้างพื้นฐานและสนับสนุน การออก กำลังกายและนันทนาการในระดับมาตรฐานสากล (สำนักส่งเสริมและพัฒนานันทนาการ, 2546, หน้า 26)

วิสัยทัศน์สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ เป็นองค์กรหลักที่มีศักยภาพในการ พัฒนาและจัดการศึกษาด้านการกีฬาและนันทนาการ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคน สังคมและประเทศชาติ

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ
2. ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาและนันทนาการ

ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนากิจการนันทนาการ ควบคุมดูแลและสร้างเครือข่าย นันทนาการ
2. จัดการศึกษาด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ โดยจัดตั้งเป็นสถาบันเฉพาะทาง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาและนันทนาการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการกีฬาและนันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพและสาขาที่เกี่ยวข้อง
2. เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศทางการกีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาที่เกี่ยวข้อง
3. ประสานความร่วมมือองค์กรเครือข่ายและนันทนาการทุกระดับ หน่วยงานที่มีการรับผิดชอบในการผลิตบุคลากรด้านนันทนาการคือ สถาบันการพลศึกษา เปิดสอนในระดับปริญญาตรีคณะศิลปศาสตร์ หลักสูตร นันทนาการ 4 ปี มี 5 สาขาวิชา

1. สาขาวิชานิติศาสตร์ โปรแกรมวิชาการสื่อสารกีฬา
2. สาขาวิชารัฐกิจ โปรแกรมวิชารัฐกิจสุขภาพ
3. สาขาวิชารัฐกิจ โปรแกรมการจัดการกีฬา
4. สาขาวิชานันทนาการ โปรแกรมวิชาผู้นำนันทนาการ
5. สาขาวิชานันทนาการ โปรแกรมวิชานันทนาการเชิงพาณิชย์และการท่องเที่ยว

6. สาขาวิชานันทนาการ โปรแกรมการบริหารนันทนาการ

สถาบันการพลศึกษาได้เปิดทำการสอนในปีการศึกษา 2549 (สถาบันการพลศึกษา, 2548, หน้า 41) การเปิดทำการสอนในหลักสูตรนันทนาการของสถาบันการพลศึกษาจะต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านนันทนาการซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา เพราะการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เข้าถึงความรู้และบุคลากรพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้รู้จะทำให้การปฏิบัติ งานเกิดประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรคือการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับ การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้โดยการฝึกอบรม การดูงาน การสัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น (สถาบันการพลศึกษา, 2548, หน้า 41)

รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ซึ่งพอที่จะสรุปความหมายของรูปแบบได้ดังนี้

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman Dictionary of Contemporary ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. รูปแบบ หมายถึง สื่อซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ความหมายตรงนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำเป็นต้น
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนที่น่าสนใจใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ เป็นต้น
3. รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้น

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 70) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือ ตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

راج (Raj, 1996) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รูปแบบของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วย ข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยลดทอนเวลาและเทศะทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ให้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 92) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่ต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

จากการศึกษา พอจะสรุปได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของ สิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ความหมายที่รูปแบบเป็นนามธรรม ของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบ อย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้ง รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่แบบจำลองวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไป คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ รูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบแบบจำลองระบบสุริยะกับระยะสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับระบบการผลิตจริง เป็นต้น
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ รูปแบบที่ใช้ ภาษาในใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วย โครงสร้างกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือเป็นรูปแบบที่กำหนด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์
5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิง เส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมุติฐานผลของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982, p. 19) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วย รายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มี ข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนด องค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ

(The Model of Organization and Management) ตามแนวคิดของโมเบิร์ก (Moberg) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของโมเบิร์ก (Moberge, 1973 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2537, หน้า 16) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision

Making)

โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา หรือจะออกแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

การพัฒนาารูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกเป็นตอน ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด

การตรวจสอบรูปแบบ

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541, หน้า 23) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชาชนก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือการสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

อิสเนอร์ (Eisner, 1976, pp. 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเรื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้นในสาขาเฉพาะที่ต้อง

อาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ขอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนากุศลกรณด้านนันทนาการของสถาบันการพลศึกษาโดยผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านกิจกรรมนันทนาการ ผู้ที่รับผิดชอบกิจกรรมนันทนาการเพื่อพิจารณาการนำรูปแบบที่ได้ไปใช้ปฏิบัติและผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการพลศึกษามาประชุมสัมมนาวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะรูปแบบตามหลักการของทฤษฎีและหลักวิชาการ เนื่องจากรูปแบบการจัดการองค์ความรู้เพื่อพัฒนากุศลกรณด้านนันทนาการของสถาบันการพลศึกษาเป็นแนวคิดใหม่และยังไม่มีรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ได้อย่างลึกซึ้ง

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique Research)

เดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อของสถานที่อันศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีกโบราณและเป็นที่อยู่ของเทพพยากรณ์ ซึ่งมีความหมายในการทำนายอนาคตหรือเหตุการณ์สำคัญได้ คำว่า “เดลฟาย” จึงถูกนำมาใช้เป็นชื่อของเทคนิคการวิจัยที่ใช้ทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49-50)

เทคนิคเดลฟายได้เริ่มอย่างมีระบบในปี ค.ศ. 1952 แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาตลอด เนื่องจากกองทัพอากาศอเมริกันใช้เทคนิคนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่าง ๆ ต่อมาได้มีการพัฒนาและเปิดเผยเป็นครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1962 โดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Hemer) และนอร์แมน ดัลกี (Norman Dalkey) ซึ่งทั้งคู่เป็นนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Cooperation) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเรื่อง “An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts” ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนเมษายน ค.ศ. 1997 ซึ่งทำให้เกิดเทคนิคเดลฟายแพร่หลายไปอย่างกว้างขวางมาก ดังจะเห็นได้ว่าในปี ค.ศ. 1972 ได้มีการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประมาณ 1,000 เรื่อง (ขนิษฐา วิทยาอนุมาส, 2530, หน้า 24)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

กาญจนา วัฒนสุนทร (2551, หน้า 162) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่เป็นไปได้อาจมีจุดมุ่งหมายที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นหรือสมาชิกอื่นในกลุ่ม จึงเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นด้วยวิธีการระดมความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ผู้เชี่ยวชาญไม่ต้องเผชิญหน้ากัน

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523, หน้า 51) กล่าวถึงความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่าเป็นขบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้ เป็น ทั้งนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็น โดยการใส่แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม

ประเทือง เพ็ชรรัตน์ (2530, หน้า 38) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องราวในอนาคตที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบ ซึ่งจะนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จัดด์ (Judd, 1971, p. 2) กล่าวถึงการวิจัยแบบเดลฟายว่า “เมื่อใดก็ตามที่ต้องการ คาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเมื่อใดก็ตามที่เห็นว่าความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่าง เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นสิ่งที่สำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้เทคนิคเดลฟาย และในด้านการศึกษานั้นเทคนิคเดลฟายยังอาจใช้ประโยชน์ในการหาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน ในการประเมินผลสิ่งใด ๆ ”

จอห์นสัน (Johnson, 1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจมุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่ จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่ม หรือมติของที่ประชุม

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย พอสรุปได้ว่า หมายถึง วิธีการรวบรวมคำตอบหรือความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต โดยมุ่งลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (ประเทือง เพ็ชรรัตน์, 2530)

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา

2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไปในครั้งก่อนแสดงในรูปแบบสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัชยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ลักษณะของเทคนิคเดลฟายจะคล้ายกับการสำรวจ แต่ต่างกันตรงที่เทคนิคเดลฟายจะส่งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ (3 รอบ หรือมากกว่า) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสพิจารณาคำตอบที่เป็นความคิดเห็นของตนอีกครั้งหนึ่ง ในขณะที่การสำรวจจะไม่มี การป้อนข้อมูลย้อนกลับ จะใช้การส่งคำถามเพียงครั้งเดียว (เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 27)

ประเภทและลักษณะของปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟาย

เวตเธอร์แมน และสเวนสัน (Weatherman & Swenson, 1974, p. 109 อ้างถึงใน พจนันต์ จ๋วนทอง, 2552, หน้า 50) ได้สรุปประเภทของการวิจัยที่อาจใช้เทคนิคเดลฟาย ดังนี้

1. การวิจัยเพื่อจะคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต
2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ (Strategy Probe) ในการวิจัยที่มุ่งหวังผล เช่นนี้แบบสอบถามจะต้องเป็นแบบที่มีข้อเสนอให้เลือกหลาย ๆ ทาง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้โครงการนั้นประสบผลสำเร็จได้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพของโครงการ ค่าใช้จ่าย ความเป็นไปได้ เป็นต้น แบบสอบถามประเภทนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ
3. การตรวจสอบความนิยม (Preference Probe) ในกรณีนี้ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่จะเป็นจริง ๆ
4. การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ (Perceptions of a Current Situation) การศึกษาประเภทนี้ได้แก่ การศึกษาบทบาทที่แตกต่างกันของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวนี้จะสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการจัดการฝึกอบรมศึกษานิเทศก์ก็ได้

กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. กำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัย ควรเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนการตัดสินใจหรือวางแผนการดำเนินการ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งลักษณะของปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัย มีดังนี้เป็นการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสิ่งต่าง ๆ เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกันเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน
2. เลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริงและมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา นอกจากนี้ยังจะต้องคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่ยินดีเสียสละเวลาให้ สามารถตอบแบบสอบถามได้จนเสร็จสิ้นกระบวนการวิจัย และสามารถติดต่อได้สะดวกครั้งนั้น การเลือกผู้เชี่ยวชาญจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผลของการวิจัยจะมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ การเลือกเพื่อให้ได้

ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี (Qualified) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยควรจะต้องกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญไว้ให้ชัดเจนและเหมาะสม

2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ สำหรับจำนวนของผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่ได้มีการกำหนดอย่างแน่นอนว่าจะต้องใช้กี่คนขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ จากการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการวิจัยนั้น มีตั้งแต่สิบคนขึ้นไปจนถึงจำนวนเป็นร้อยหรือเป็นพัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วย ถ้ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความแตกต่างกันมาก ก็อาจจะต้องใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก ดังเช่น การวิจัยในประเทศญี่ปุ่นบางครั้งเคยใช้ผู้เชี่ยวชาญถึง 4,000 คน อย่างไรก็ตาม แมคมิลแลน (MacMillan, 1971) ได้เสนอ ผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะน้อยมาก ตามตารางที่ปรากฏ (MacMillan, 1971, p. 52)

ตารางที่ 1 การลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (MacMillan, 1971)

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

2.3 ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ความเต็มใจของผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วมโครงการวิจัยและการให้ความสำคัญแก่การวิจัยจะทำให้ข้อมูลที่ได้กลับมานั้นมีความถูกต้องตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้สูง ดังนั้นผู้วิจัยควรจะต้องคำนึงถึงความเต็มใจ ความตั้งใจ และการยอมเสียสละเวลาของผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความร่วมมือในการวิจัยด้วย

2.4 การเลือกผู้เชี่ยวชาญ บางครั้งผู้วิจัยอาจมีปัญหาในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ เพราะไม่ทราบว่า ใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ตนจะศึกษา อาจเริ่มต้นโดยการศึกษาค้นคว้า

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อจะได้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งก่อนจึงให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนนี้เสนอชื่อผู้ที่คิดว่าเหมาะสมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในปัญหาที่จะทำการวิจัยต่อไป

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคก็คือแบบสอบถาม โดยแบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 3-4 รอบ ขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถามแบบต่าง ๆ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด

แบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened End) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ออกความเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายข้อความ นอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ ส่วนใหญ่จะหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IR (Interquartile Range)

รอบที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าพบว่าค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกัน สามารถสรุปความได้ แต่ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างกระจัดกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความใด ๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบ ที่ 3 โดยมีข้อความคำถามเดียวกันกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญผู้นั้นได้ตอบ

ในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 นี้จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มีอคติใด ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ผ่านมาแล้ว

รอบที่ 4 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 4 กระทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้ โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้น จึงอาจจะสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่าค่า IR ที่ได้ในแต่ละข้อคำถามมีค่าน้อย ๆ แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบ ๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในรอบที่ 4

4. ผู้วิจัย ผู้วิจัยต้องมีความรอบคอบถี่ถ้วนในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบและให้ความสำคัญต่อคำตอบที่ได้รับอย่างเท่าเทียมกัน โดยวางตัวเป็นกลางไม่มี ความลำเอียงหรือนำความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปพิจารณาตัดสินด้วย เพราะจะทำให้ผลของการวิจัยคลาดเคลื่อนได้ นอกจากนี้ในกรณีที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ผู้ทำการวิจัยจะต้องมีความมานะ อดทน และบางครั้งอาจจะต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วยในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ครบตามต้องการ

5. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ ผู้ทำการวิจัยต้องให้เวลาแก่ผู้เชี่ยวชาญให้พอเหมาะ ไม่เร่งรัดจนเกินไป ไม่ควรทิ้งช่วงนานเกินไปสำหรับแบบสอบถามในรอบต่อไปเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจจะลืมคำตอบที่ตอบไปแล้วทำให้เสียเวลาในการทบทวนและอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้โดยใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์

6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน จากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ทีละประเด็น ๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบภาพในอนาคตของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐานและฐานนิยมและการวัดกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ในแบบสอบถามรอบที่ 3 นำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผลซึ่งอาจจะพิจารณาพร้อมกับค่าฐานนิยมจากแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับซึ่งให้ค่าคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือ เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือ เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือ เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือ เห็นด้วยน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่ได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด แปลความหมายเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

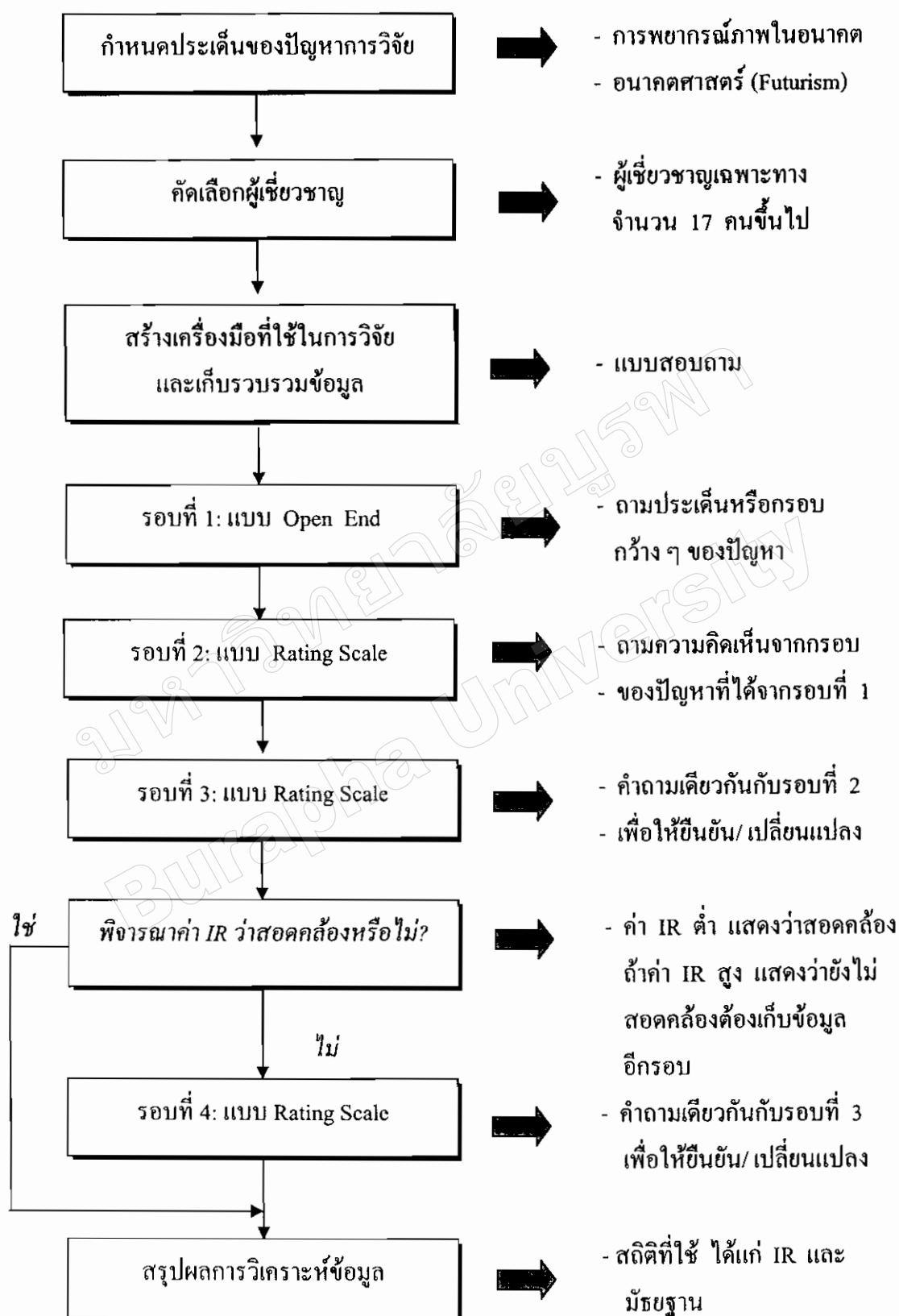
ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ คือการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความใดมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

การหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ ทำโดยการหาค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันแต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้นจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมัธยฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นผลการวิจัยต่อไป



ภาพที่ 12 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีและข้อเสียของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (วัฒน์ บุญกอบ, 2552, หน้า 97-98)
ดังนี้

1. มีความเชื่อถือ ผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมากและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากสาเหตุดังนี้

1.1 เป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความชำนาญพิเศษในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง

1.2 ผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ถ่มกรองอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผลการวิจัยสูง

1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่ม เนื่องจากไม่มีการแจ้งผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มให้ทราบและไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนเสนอความคิดเห็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันและได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2. ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มาก เนื่องจากในกระบวนการเก็บข้อมูลแต่ละรอบจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ดังนั้น จึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ๆ แต่ได้ผลน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

3. ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแต่ละรอบ ๆ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก ซึ่งปัจจุบันยังมีความสะดวกขึ้น เนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการตอบแบบสอบถามและติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัยได้

4. ทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่แตกต่างกันได้ทั้งทางด้านสภาพภูมิศาสตร์และเวลา

5. เป็นวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ

6. วิเคราะห์ข้อมูลง่าย เนื่องจากใช้สถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย มัธยฐาน และพิสัยระหว่าง ควอไทล์เท่านั้น

ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

1. การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพอนาคตที่จะเป็นจริง
2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามโดยตลอดรวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมาก หรือปัญหาอื่น ๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า
3. ขาดการวางแผนยุทธวิธีในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเกิดการสูญหาย ทำให้ได้รับคำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ยังพบอยู่เสมอว่าผู้เชี่ยวชาญซึ่งปกติจะมีภารกิจมากมักจะเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้ง ทำให้ระยะเวลาการวิจัยล่าช้าไปจากกำหนดการ
4. ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีอคติในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ ทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนและขาดความเชื่อถือ
5. ขาดการศึกษาข้อมูลประกอบการทำวิจัยอย่างเพียงพอ ถึงแม้ว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะสรุปผลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักก็ตาม แต่ผู้วิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลในประเด็นที่จะทำการวิจัยเช่นกัน โดยเฉพาะรอบแรกซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ประเด็นต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็น จะต้องครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัยทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

ปัญหาที่พบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

1. ผู้วิจัยต้องมีความอดทนที่จะรอคอยหรือติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญ และต้องใช้ความพยายามในการติดตามทวงถามข้อมูล
2. เวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล โดยเฉพาะรอบแรกที่ต้องใช้วิธีสัมภาษณ์จะต้องใช้เวลาเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาก ดังนั้นหากผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมในโครงการวิจัยมีจำนวนมากก็จะต้องเสียเวลามากขึ้น
3. การตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 กรณีที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และถ้าหากยังยืนยันความคิดเห็นของตนก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบ เงื่อนไขนี้ทำให้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนเปลี่ยนความคิดเห็นของตนให้สอดคล้องกับความเห็นของกลุ่ม
4. ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มจะถูกตัดออก ทั้งที่บางครั้งเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้อง และมีประโยชน์

5. บางครั้งผู้เชี่ยวชาญอาจจะไม่ได้เป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง หากไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรือด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะในกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยไม่มีโอกาสทราบก็จะทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นไม่ตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

จากข้อเสียและปัญหาที่พบในการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ดังที่กล่าวมาแล้ว มีผู้เสนอแนวทางแก้ไข ดังนี้ (เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 32-33)

1. Chumpol Poolpatarachewin ได้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการของ Etnographic Futures Research (EFR) เรียกว่า Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) ซึ่ง EFR นั้น จะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่ต้องการศึกษาไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น จึงต้องใช้ผู้ตอบเป็นจำนวนมากเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ และไม่มีกำหนดยกเว้นของคำถาม เพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ ต่อจากนั้นจึงนำความคิดเห็นที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ด้วยวิธีการของเทคนิคเดลฟาย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการของเทคนิคเดลฟายต่อไป

2. การประยุกต์เทคนิคเดลฟายเข้ากับการวิจัยแบบสหสาขาวิทยาการ (Interdisciplinary Research) เพื่อที่จะได้อาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญหลาย ๆ สาขาวิชาร่วมกันแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นการมองปัญหาได้อย่างกว้างขวาง หลากแง่หลายนุม

3. ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 หากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม และเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนความคิดเห็นของตนไปเข้ากับกลุ่ม เพราะไม่ต้องการแสดงเหตุผลนั้น บางครั้งผู้วิจัยอาจจะต้องชี้แจงและเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญตระหนักถึงความสำคัญของความคิดเห็นของตนว่า แม้จะไม่สอดคล้องกับกลุ่ม แต่หากมีเหตุผลหรือแนวโน้มในความคิดเห็นนั้น ก็ควรยืนยันความคิดเห็นเดิมและแสดงเหตุผลประกอบ

4. ควรพิจารณาและให้ความสำคัญสำหรับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มด้วยและในกรณีที่เห็นว่าเป็นความคิดเห็นที่ดี ถูกต้องและมีประโยชน์ ก็ควรจะเสนอความคิดเห็นนั้นพร้อมทั้งเหตุผลที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้ โดยอาจจะหาเหตุผลสนับสนุนอีกฝ่ายหนึ่ง

ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

1. การใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกถูกรบกวนมากเกินไปและไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามรอบต่อไป

2. การปิดกั้นมุมมองของผู้เชี่ยวชาญ โดยการจำกัดกรอบความคิดผู้เชี่ยวชาญให้อยู่ภายในกรอบความคิดที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเท่านั้น

3. ผู้วิจัยอาจขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ

4. มีความเป็นไปได้ที่แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ

5. คำตอบอาจมีความลำเอียง หากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถูกกำหนดโดยไม่เป็นตัวแทนของประชากร

6. การวิเคราะห์เนื้อหาและการนำเสนอผลโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นงานที่ยุ่งยากและใช้เวลามากกว่ากระบวนการกลุ่มอื่น ๆ

เทคนิคเดลฟาย คือ การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น มักเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งอาจมีการละเลขประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญต่ำไป เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยตัวผู้วิจัย ถึงแม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะไม่ตอบ เพราะจู้จี้เกียจ หรือเพราะถูกชักนำให้คิดถึงแต่เฉพาะที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้ลืมนประเด็นที่น่าสนใจไป

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการวิจัยที่มีการใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูล กำหนดบุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการเทคนิคการจัดกลุ่มและกำหนดประเด็นวิจัยที่จะสนทนาร่วมกันระหว่างนักวิจัยและสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม สำหรับเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนานั้น เป็นการจัดประชุมกลุ่มให้สมาชิกมาสนทนากันในประเด็นที่นักวิจัยเจาะจงล่วงหน้าว่าจะสนทนากันเรื่องอะไร ในปัจจุบันวิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ได้พัฒนามาถึงที่มีหลักการและทฤษฎีรองรับที่มั่นคงพอสมควร จึงได้รับการยกย่องและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการวิจัยหลายสาขาวิชา เนื่องจากมีลักษณะเด่นหลายประการ ดังต่อไปนี้ (ชาย โพธิ์สิตา, 2550, หน้า 212)

1. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ช่วยให้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวนหลายคนได้ในเวลาอันสั้น และสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด

2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการวิจัยเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ กล่าวคือ สามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นได้ เช่น ใช้ก่อนหรือหลังการวิจัยแบบสำรวจ หรือจะใช้เป็นการวิจัยที่มีความสมบูรณ์เบ็ดเสร็จในตัวเองได้

4. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ผ่านการถกเถียง ได้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเอง ทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้องเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือ และความหลากหลายของข้อมูล

5. พลวัตของกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีชีวิตชีวา

6. การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกมีอำนาจ คือ สามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูด อยากจะแสดงออกได้มากกว่า โดยไม่รู้สึกว่า “ถูกกำกับ”

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

เพื่อให้การดำเนินงานมีขั้นตอนที่เป็นระบบชัดเจน สจ๊วต และชามกาซานิ (Stewart & Shamdasani, 1990 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548, หน้า 344-345) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการใช้เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาของ ไวด์คิงนี้

ขั้นที่ 1 การนิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดมาจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษามากำหนดเป็นตัวแปร แล้วสร้างเป็นแนวคำถามย่อย ๆ ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด

ขั้นที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนานั้นควรมีพอเหมาะ หากน้อยเกินไปจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากเกินไปโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงก็จะมีน้อยการเลือกตัวอย่างที่เข้าร่วมกระบวนการควรคำนึงถึงภูมิหลังของผู้เข้าร่วมสนทนาให้มีลักษณะใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 การกำหนดผู้เข้าดำเนินการสนทนา (Moderator) ซึ่งเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกันความเป็นจริงและครอบคลุมภายในเวลาที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 4 การกำหนดแนวทาง/คู่มือการสนทนาและทดลองใช้ โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายและ ตัวแปรที่ต้องการศึกษา มีการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นตอน ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม พยายามใช้ทรัพยากรของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการจัดสนทนากลุ่มเป็นแหล่งคัดเลือก อาจใช้วิธีการสุ่มเพื่อคัดเลือก

ผู้เข้าร่วมสนทนา โดยคำนึงถึงต้นทุนและคุณภาพของผู้เข้าร่วมสนทนา ต้องระวังไม่ให้เกิดอคติในการเลือกกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 6 การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมสนทนา มีความคุ้นเคย มีการแนะนำตัว การเสนออุปสรรคของการจัดสนทนากลุ่ม การขออนุญาตบันทึกข้อมูลโดยใช้เครื่องบันทึกเสียง การดำเนินการสนทนาให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้เกิดการอภิปรายครบถ้วน ควบคุมการสนทนาให้อยู่ในประเด็น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ชี้นำคำตอบที่ต้องการให้เกิด

ขั้นที่ 7 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล ข้อมูลในเครื่องบันทึกเสียงจะถูกถอดออกมาเป็นสนทนาเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป โดยใช้วิธีการที่หลากหลายแต่ส่วนใหญ่มักใช้การทำเครื่องหมายในข้อความสำคัญแล้วมีการจัดหมวดหมู่ ปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูล เช่น “The Ethnography” “Hyper Research” หรือ “Nudist” เป็นต้น

ขั้นที่ 8 การจัดทำรายงานผลสนทนา การเขียนรายงานผลการจัดกลุ่มสนทนาก็เหมือนกับการจัดทำรายงานการวิจัยทั่วไป ศึกษาประเด็น นำเสนอข้อมูลที่เป็นคำตอบในประเด็นวิจัย แล้วเขียนเป็นข้อค้นพบ

นอกจากนี้ ชาย โพรสิดา (2550, หน้า 225) ได้อธิบายขั้นตอนไว้ ดังนี้

- ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย
- ขั้นที่ 2 กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง
- ขั้นที่ 3 กำหนดผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม
- ขั้นที่ 4 สร้าง ทดสอบแนวคำถาม
- ขั้นที่ 5 เลือกกลุ่มตัวอย่าง
- ขั้นที่ 6 จัดสนทนากลุ่ม
- ขั้นที่ 7 จัดระเบียบข้อมูล
- ขั้นที่ 8 วิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นที่ 9 เขียนรายงาน

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา

การจัดกลุ่มสนทนาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณภาพของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกลุ่มสนทนา การกำหนดสมาชิกผู้เข้าร่วมกระบวนการ ความร่วมมือของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม ความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น การจัดกระบวนการกลุ่มจึงมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังต่อไปนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548, หน้า 343-349)

ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา

1. เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินงานหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้บันทึกการสนทนาและผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิเคราะห์ข้อมูลและผู้จัดทำรายงาน โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันดังนี้

1.1 ผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนา จุดประสงค์คำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นต้น ครูเกอ (Krugger, 1994) อธิบายหลักการทำงานของผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ว่าต้องให้ความสนใจกับผู้เข้าร่วม มีความรู้สึกทางบวก แสดงบทบาทเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย ไม่ใช่ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งจะฟังสิ่งที่อาจจะไม่เป็นที่พอใจ ใช้ความสามารถเฉพาะตน และต้องเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าไม่มีผู้ใดสามารถเป็นผู้ดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาได้ทุกเรื่องหรือกับทุกกลุ่ม บางครั้งคุณลักษณะประจำตัว เช่น เพศ อายุ ภาษา ฐานะทางเศรษฐกิจ มีส่วนในการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรู้สึกสะดวกใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือไม่แสดงก็ได้ นอกจากนี้ ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม ความอยากรู้ อยากเห็น ทักษะการสื่อสาร ความเป็นมิตร และมีอารมณ์ขัน ความสนใจในกลุ่มคนทั่วไป การเป็นคนเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ ทักษะการฟัง อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการเตรียมการเป็นอย่างดี แต่ปัญหา ก็อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดกลุ่มสนทนา ทั้งการมีผู้เข้าร่วมน้อยเกินไป ซึ่งอาจเกิดจากปัญหาการเชิญแล้วไม่มา ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องมีการจดบันทึกรายละเอียดเหล่านี้เป็นข้อมูลประกอบถึงเหตุผลที่ ไม่เข้าร่วมประชุมว่าเนื่องจากปัญหาการเชิญ หรือความเหมาะสมของการให้แรงเสริมในการเข้าร่วมหรือเหตุผลอื่นใด ครูเกอ (Krugger, 1994) ไม่แนะนำให้เชิญผู้เข้าร่วมเมื่อไวกินอัตราที่กำหนด เพราะอาจสร้างปัญหาอื่นตามมา เช่น ทำให้คนเข้าร่วมมากเกินไปซึ่งก่อให้เกิดปัญหา อาจทำให้ข้อมูลลำเอียง หรือสมาชิกมากเกินไปจนไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทั่วถึง ทั้งนี้จำนวนคนเข้าร่วมที่มากเกินไปบางครั้งมาจากเพื่อน หรือสามี และภรรยา ที่มาเป็นเพื่อน แล้วถือโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มด้วย ทั้งที่จริงแล้ว คนกลุ่มนี้ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายของการเก็บข้อมูล

1.2 ผู้บันทึกการสนทนา (Note Taker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่มผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่าง การสนทนาด้วย เช่นอารมณ์ ลักษณะท่าทางฯลฯ ของผู้ร่วมสนทนา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์ภายหลัง นอกจากนี้แล้วควรมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ควรพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ดีและเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย นอกจากนี้จะบันทึกคำสนทนาแล้ว ผู้บันทึก

การสนทนายังมีหน้าที่ บันทึกเสียง บันทึกภาพของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกคน รวมทั้งการถอดเทปด้วย

1.3 ผู้อำนวยการจัดกลุ่มสนทนา (Facilitator) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการจัดกลุ่มสนทนา คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องดื่มหรือของว่าง รวมทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มต้องใช้

2. การกำหนดสมาชิกในกระบวนการสนทนากลุ่ม

งานที่สำคัญของกระบวนการจัดกลุ่มสนทนา คือ การเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา หลักการสำคัญของการใช้เทคนิคนี้อยู่ที่เลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกัน หรืออยู่ในบริบทเดียวกัน ความคุ้นเคยกันหรือมีภูมิหลังคล้ายกันทำให้ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มไม่ต้องใช้เวลานานเกินไปในการแนะนำตัวสมาชิกที่อยู่ในกระบวนการ ทำให้มีเวลากับการอภิปรายมากขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีภูมิหลังคล้ายกันจะมีประสบการณ์ ความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาร่วมกัน มีความสะดวกใจที่จะเสนอความคิดเห็นของตนเอง ในขณะที่สมาชิกที่มีภูมิหลังต่างกัน ไม่คุ้นเคยกัน หรือไม่อยู่ในบริบทเดียวกัน อาจต้องใช้เวลาในการทำ ความคุ้นเคยกันนานกว่า ดังนั้น หากสมาชิกมีระดับการแสดงความคิดเห็นที่ต่างกันมาก ก็ควรจะแยกออกเป็นสองกลุ่มอิสระจากกัน มิฉะนั้นสมาชิกบางกลุ่มอาจแสดงบทบาท หรือความคิดที่มีอิทธิพลเหนือสมาชิกอื่นทำให้ได้ข้อมูลไม่รอบด้าน

มีผู้เสนอขนาดของสมาชิกในการสนทนาไว้หลายคน เช่น กิลมอร์ และแคมเบล (Gilmore & Campbell, 1996) เสนอว่าสมาชิกในกลุ่มควรมีประมาณ 6-12 คน หรือประมาณ 6-9 คน ในขณะที่ มอร์แกน และสแกนเนล (Morgan & Scannell, 1998) เห็นว่าขนาดของการสนทนากลุ่มโดยทั่วไปจะกำหนดขนาดไว้ที่ 6-10 คน แต่ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสมยังขึ้นอยู่กับประเด็นที่กำหนดให้อภิปราย และเวลาที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม ทั้งนี้ถ้ากลุ่มประกอบด้วยจำนวนสมาชิกน้อยคน ผู้ดำเนินการอภิปรายต้องเข้าใจว่าอาจจะเป็นการกำหนดภาระงานให้กับสมาชิกมากเกินไป หรือหากสมาชิกมีจำนวนมาก เวลาที่แต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นก็จะน้อย ดังนั้นการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสนทนากลุ่มต้องพิจารณาว่าสมาชิกแต่ละคนจะมีเวลาโดยเฉลี่ยได้แสดงความคิดเห็นคนละกี่นาที ถ้าใช้สมาชิกน้อย ประเด็นน้อย เวลานาน สมาชิกแต่ละคนต้องแสดงความคิดเห็นมาก หรือถ้าใช้สมาชิกมาก ประเด็นอภิปรายมาก เวลาประชุมสั้น สมาชิกจะมีโอกาสพูดน้อยมาก แต่ที่สำคัญผู้เข้าร่วมในกระบวนการกลุ่มควรมีลักษณะที่คล้ายกันในภูมิหลัง และเป็นตัวแทนภาคหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของประชากร

3. การกำหนดเวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มแต่ละครั้งจะใช้เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่มขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะของปัญหาที่ต้องการศึกษา ลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนา ปฏิสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวภายในกลุ่ม และบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้เวลาในการประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่ง แต่เต็มที่ไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมง และการประชุมกลุ่มควรจะต้องอยู่ภายใต้บรรยากาศที่สบายไม่เป็นการทางการ โดยมีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่กำกับให้สมาชิกพูดคุยกันในเรื่องที่มีการกำหนดล่วงหน้า และสร้างปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ให้กลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติร่วมกัน

4. การบันทึกการสนทนากลุ่มสามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

4.1 การจดบันทึกและการถอดความจากเทปอย่างละเอียดทุกคำพูด และบันทึกบรรยากาศการสนทนาด้วย วิธีนี้เหมาะสำหรับข้อมูลที่สำคัญและจำเป็น มีเวลาเพียงพอ ไม่เร่งรีบ จุดประสงค์ของการศึกษาต้องการรายละเอียดเพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นแตกต่างในกลุ่มประชากรที่ต่างกัน เช่น แยกตามเพศ อายุ กลุ่ม สถานะทางสังคม ภูมิฐานะ เป็นต้น

4.2 การจดบันทึกการสนทนา และบันทึกเทปประกอบ วิธีนี้จะเน้นการจดบันทึกอย่างละเอียด ไม่มีการถอดเทป เมื่อมีข้อสงสัย ก็จะฟังจากเทปประกอบเท่านั้น วิธีนี้เหมาะสำหรับการวิจัยที่มีเวลาจำกัด การสนทนาใช้เวลาไม่มาก

4.3 การจดบันทึกอย่างเดียว โดยไม่ต้องบันทึกเทป วิธีนี้เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้เวลาน้อย ประเด็นในการวิจัยเป็นเรื่องง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน หรือจัดกลุ่มสนทนาเพื่อศึกษาประกอบเทคนิคอื่น ๆ

5. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มว่า ข้อมูลที่เป็นถ้อยคำหรือข้อความที่มาจากการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มซึ่งอาจใช้คำที่ต่างกัน แต่ทว่ามีความหมายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นผู้ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการเปรียบเทียบคำตอบว่ามีความคล้ายกัน เหมือนกัน เกี่ยวข้องกัน หรือไม่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้อง สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมพูดในบริบทเดียวกันหรือไม่ และคำนึงถึงน้ำหนักของคำตอบ ความคงเส้นคงวาของคำตอบ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่มต้องกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

5.1 การจัดลำดับคำถามและการให้เวลาผู้ตอบคุ้นเคยกับประเด็นคำถามที่ใช้ในการสนทนา

5.2 การจับประเด็นที่ได้จากการสนทนากลุ่มและมีการบันทึก

5.3 การลงรหัสข้อมูล

5.4 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลซ้ำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในกระบวนการกลุ่มหรือเกิดขึ้นภายหลังโดยการให้สมาชิกตรวจสอบรายงานข้อเขียน

5.5 การตรวจสอบระหว่างผู้ดำเนินการอภิปรายกับผู้ช่วย หลังการสนทนากลุ่ม

5.6 การแลกเปลี่ยนรายงานระหว่างผู้เข้าร่วมในกระบวนการกับผู้เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มจะมีระดับของการแปลความหมายที่เหมาะสม ซึ่งเป็นค่าต่อเนื่องเริ่มตั้งแต่ข้อมูลดิบ การบรรยาย การตีความและข้อเสนอแนะ ในส่วนของการวิเคราะห์และรายงานผลนั้น วิธีการต่างกันตามแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บ ได้แก่ การวิเคราะห์จากทรานสคริปต์ (Transcript-baser Analysis) การวิเคราะห์จากเทป (Tape-baser Analysis) การวิเคราะห์จากการบันทึกย่อ (Note-baser Analysis) การวิเคราะห์จากความจำ (Memory-baser Analysis) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลในช่วงแรกควรดำเนินการโดยหลังการสนทนากลุ่ม ผู้ดำเนินการอภิปรายจะสรุปประเด็นให้สมาชิกฟังทันที เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของการสรุปความคิดเห็นของกลุ่ม เพื่อเป็นการหาผลสรุปเบื้องต้นจากข้อค้นพบที่ได้จากการสนทนา สามารถเพิ่มเติมประเด็น หรือแก้ไขข้อผิดพลาดจากการสรุปได้ก่อนสิ้นสุดการประชุมกลุ่ม หลังจากนั้นคณะผู้ทำงานต้องมาร่วมกันในการสรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการจัดสนทนา ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาครั้งต่อไป ในกรณีที่มีการประชุมกลุ่มมากกว่า 1 กลุ่ม หลังจากสิ้นสุดการสนทนากลุ่มแล้ว จะมีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Anal Analysis) มีการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม แล้วสรุปเป็นข้อค้นพบจากการเก็บข้อมูลโดยนำเสนอตามหัวข้อที่กำหนด ในขั้นตอนนี้อาจใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลได้

ข้อดีของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การจัดกลุ่มสนทนาเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ต่อการระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา สามารถแสดงความคิดเห็นความรู้สึกร่วมจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบ ข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบ และความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้ง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้น ไม่ต้องยุ่งยากในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสนทนา ถ้าใช้ง่าย ๆ ทำได้สะดวก

บรรยากาศสร้างสรรค์ ง่ายต่อการทำความเข้าใจในความคิดของสมาชิก มีความยืดหยุ่นสูงในทางปฏิบัติ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 349)

ข้อจำกัดของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคการจัดกลุ่มสนทนามีข้อจำกัด เช่นเดียวกับเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบอื่น ๆ กล่าวคือในขั้นตอนของการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยได้นั้นค่อนข้างดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์จากผู้ดำเนินการจึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ และยังถ้าผู้ดำเนินการสนทนามีความลำเอียงในการสนทนา ตั้งประเด็นคำถามในลักษณะการชี้นำ มีการชักจูง สอดแทรกความคิดเห็นของตนเองในระหว่างการประชุมจะยิ่งทำให้คำตอบที่ได้รับจากประชุมกลุ่มบิดเบือนไปจากความเป็นจริงประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการใช้เทคนิควิธีนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งมีความยากในการวิเคราะห์และสรุปผล ความสำเร็จของกระบวนการขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้ดำเนินการอภิปราย ความพยายามในการกำหนดสมาชิกที่มีลักษณะธรรมชาติคล้ายคลึงกันซึ่งไม่สามารถกระทำได้ง่ายนัก

สถาบันการพลศึกษา

สถาบันการพลศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 ทำหน้าที่ในด้านการจัดการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 17 วิทยาเขต และ 11 โรงเรียนกีฬา เป็นสถาบันอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ในการผลิต และพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องมีภารกิจทำการสอน

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันชั้นนำที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬาและสุขภาพ
สู่ความเป็นเลิศ ระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาด้านพลศึกษา สุขศึกษา กีฬา นันทนาการ วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิจัยและให้บริการทางวิชาการกับชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น
3. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬานันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย

4. ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย

วัตถุประสงค์

เพื่อให้บรรลุตามพันธกิจของสถาบันการพลศึกษา จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พร้อมด้วยความรู้มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างสรรค์ควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรม
2. เพื่อศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ โดยเน้นการเชื่อมโยงศาสตร์ท้องถิ่น และสากล ไปประยุกต์สู่การพัฒนา
3. เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและท้องถิ่น โดยการปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยี และถ่ายทอดองค์ความรู้ภูมิปัญญา
4. เพื่อส่งเสริมและพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
5. เพื่ออนุรักษ์พัฒนาและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นการละเล่นพื้นบ้านและกีฬาไทย ปลุกฝังความรักและความภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย
6. เพื่อสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการงานวิจัยการกีฬา และงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ
7. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีเอกภาพตามหลักธรรมาภิบาล

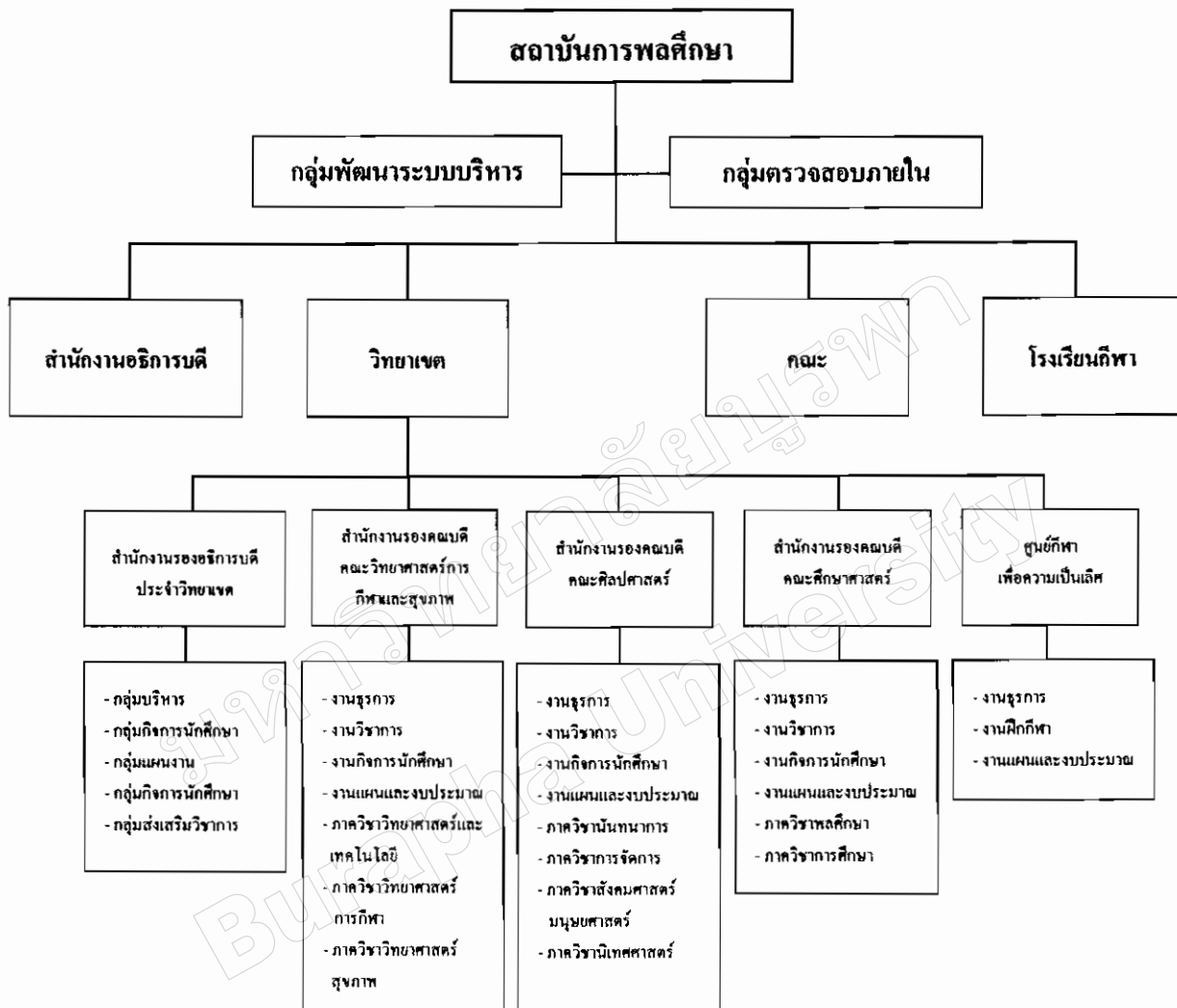
ประเด็นยุทธศาสตร์

สถาบันการพลศึกษา ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาการพลศึกษา พ.ศ. 2553 -2556

ไว้ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

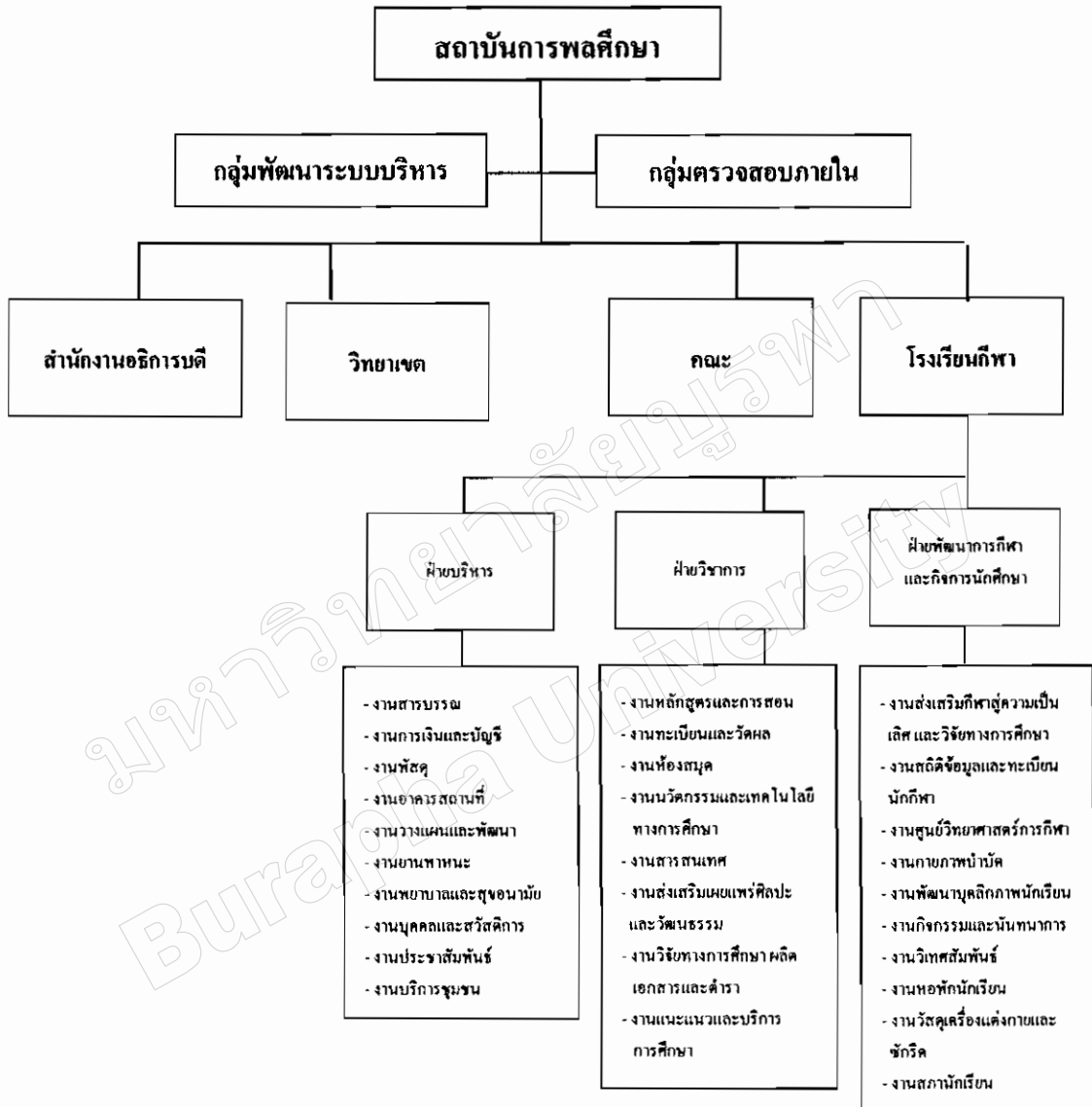
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหาร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การวิจัยและพัฒนา
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสถาบันการพลศึกษา



ภาพที่ 13 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสถาบันการพลศึกษา

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานของสถาบันการพลศึกษา (ส่วนกลาง)



ภาพที่ 14 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในหน่วยงานของสถาบันการพลศึกษา (ส่วนกลาง)

คณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษาได้ดำเนินการสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิตสาขาวิชา (ชื่อเดิม 5 หลักสูตร) มาเป็นเวลาครบ 4 ปีจากการประเมินหลักสูตร ได้นำข้อมูลมาพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ มีความทันสมัย ตรงตามความต้องการของสังคม โดยได้ปรับปรุงหลักสูตรเป็นสาขาวิชาสื่อสารการกีฬา สาขาวิชาการจัดการธุรกิจสุขภาพ สาขาวิชาการจัดการการกีฬา สาขาวิชาผู้นำนันทนาการ

สาขาวิชานันทนาการเชิงพาณิชย์และการท่องเที่ยว และสาขาการพัฒนากีฬาและนันทนาการชุมชน ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตร มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนในการจัดทำหลักสูตร ตลอดจนจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 และแนวทางการบริหารเกณฑ์มาตรฐานของประเทศ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย พร้อมกันนี้ได้เพิ่มอัตลักษณ์เฉพาะและโดดเด่นของคณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา เพื่อเป็นเหตุจูงใจให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นศักยภาพและความเข้มแข็งของสถาบันการพลศึกษา ที่ยังคงยืนหยัดยึดมั่นในคุณภาพของนักศึกษา เพื่อเป้าหมายสุดท้ายของการศึกษา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศต่อไป

1. สาขาวิชานันทนาการเชิงพาณิชย์และการท่องเที่ยว มีวิชาที่เกี่ยวข้องกับนันทนาการ
 - 1.1 วิชาการใช้เวลาว่างและนันทนาการเบื้องต้น
 - 1.2 วิชาพื้นฐานการเป็นผู้นำนันทนาการ
 - 1.3 วิชาหลักการนันทนาการ
 - 1.4 วิชาทฤษฎีและปรัญยานันทนาการ
 - 1.5 วิชานันทนาการกับภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. สาขาการพัฒนากีฬาและนันทนาการชุมชน
 - 2.1 วิชานันทนาการชุมชน
 - 2.2 วิชานันทนาการสำหรับเด็กและเยาวชน
 - 2.3 วิชานันทนาการกลางแจ้ง
 - 2.4 วิชาเทคนิคการเป็นผู้นำนันทนาการ
 - 2.5 วิชานันทนาการกับผู้สูงอายุ
3. สาขาผู้นำนันทนาการ
 - 3.1 วิชาเทคนิคการเป็นผู้นำ
 - 3.2 วิชาการบริหารนันทนาการ
 - 3.3 วิชาหลักการนันทนาการ
 - 3.4 วิชานันทนาการชุมชน
 - 3.5 วิชาทฤษฎีและปรัญยานันทนาการ (สถาบันการพลศึกษา, 2555, หน้า 30)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเชน ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ ความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย การมีสติและฝึกจิตใจให้มีการมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนในการกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดตั้งหรือ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ กฎบัตรของโรงเรียนในการกำกับของรัฐ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงานบริหารทั่วแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมาย รองรับ การดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐและมีโครงการนำร่องเงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบที่สำคัญคือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนและคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ

ข้อมูลพื้นฐานและหลักวิชาการต่าง ๆ ในแนวคิด ทฤษฎี ปัญหา อุปสรรคในการจัดการแข่งขันกีฬา และวิธีการจัดการแข่งขันกีฬาของสถาบันอื่น ๆ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองในการจัดการแข่งขันกีฬาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารกีฬาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 25 คน เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการแข่งขันกีฬาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยโครงสร้าง 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายในการจัดการแข่งขันกีฬา ด้านวัตถุประสงค์ของการจัดการแข่งขันกีฬา ด้านการจัดรูปแบบองค์กรการแข่งขันกีฬา ด้านวิธีการจัดการแข่งขันกีฬาและด้านประเมินผลการแข่งขันกีฬา

ภูฟ้า เสวกพันธ์ (2543) ได้ทำการศึกษาผลของโปรแกรมนันทนาการที่มีต่อการพัฒนาเชาว์อารมณ์ของนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นนิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน ที่ลงทะเบียนเรียนวิชานันทนาการชั้นนำ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543 ของสำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทำการวิจัยเชิงทดลองแบ่งกลุ่มตัวอย่างควบคุมซึ่งเข้าเรียนวิชานันทนาการชั้นนำตามปกติกลุ่มทดลองที่ 1 เข้าร่วมโปรแกรมนันทนาการ 1 (โปรแกรมนันทนาการละครและค่ายพักแรม) กลุ่มทดลองที่ 2 เข้าร่วมโปรแกรมนันทนาการ 2 (โปรแกรมนันทนาการการกีฬาและเกม) ใช้เวลาในการทดลอง 10 สัปดาห์ ๆ ละ 3 วัน วันละ 2 ชั่วโมง (ระหว่างเวลา 16.30-18.30 น.) ทำการทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ก่อนและหลังจากทดลอง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองที่ 1 มีพัฒนาการคะแนนเฉลี่ยของเชาว์อารมณ์ดีกว่าการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ในรายการประเมิน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมตนเอง ด้านเห็นใจผู้อื่น ด้านรับผิดชอบ ด้านมีแรงจูงใจ ด้านตัดสินใจและแก้ปัญหา ด้านสัมพันธภาพ ด้านภูมิใจในตนเอง และด้านพอใจในชีวิตกลุ่มทดลองที่ 2 มีการพัฒนาการคะแนนเฉลี่ยของเชาว์อารมณ์ดีกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ .05 ในรายการประเมิน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการควบคุมตนเอง ด้านเห็นใจผู้อื่น ด้านมีแรงจูงใจ ด้านตัดสินใจและปัญหา ด้านสัมพันธภาพ

บุญส่ง หาญพาณิชย์ (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการ

ในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรม การไว้วางใจวัฒนธรรมพลังร่วม นอคลิดจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้

ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากรและการบริหารความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ได้ในระดับดีมาก ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่น่าเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนานอคลิดจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอคลิดจ์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านการจัดการความรู้ คือ การวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริหารความรู้ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริหาร การประเมินและปรับปรุงแก้ไขด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้ วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการบริการความรู้ ชุมชนนอคลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลักดันและการบริการ

บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียน การสอนแบบจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู 2) พัฒนารูปแบบการจัดการเรียน การสอนแบบจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู และ 3) ศึกษา ผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบจัดการความรู้ที่เสริมสร้างสมรรถนะการสอน ของนักศึกษาครู ขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ ประกอบด้วย นักศึกษาครูจำนวน 960 คน และอาจารย์นิเทศจำนวน 130 คน จากมหาวิทยาลัย ราชภัฏ 7 แห่ง โดยสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ประกอบด้วยนักศึกษาครูและอาจารย์นิเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการเตรียมการสอนและ การวางแผนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการวัดผล การประเมินผลการเรียนการสอนอยู่ในระดับกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นอาจารย์ นิเทศกับนักศึกษาครูเกี่ยวกับสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครูทั้ง 3 ด้าน พบว่า มีความแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการประเมิน ความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับมากที่สุด รูปแบบนี้มีลักษณะเด่น คือ การบูรณาการ การจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์นิยม การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผลตามสภาพจริง

3. การนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบจัดการความรู้ไปทดสอบกับ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในรายวิชาการพัฒนาความรู้วิชาชีพ จำนวน 60 คน กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ t-test พบว่า กลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถภาพการสอนสูงกว่า กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาภรณ์ มณีโชติ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของเยาวชนและ เจ้าหน้าที่ศูนย์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนันทนาการของศูนย์เยาวชนในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อ ความคิดเห็นของเยาวชนและเจ้าหน้าที่ศูนย์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนันทนาการของศูนย์เยาวชน ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือ เยาวชน จำนวน 170 คน และเจ้าหน้าที่ศูนย์จำนวน 70 คน จากศูนย์เยาวชน 13 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของเยาวชน ปรากฏว่ามีความคิดเห็นด้านกิจกรรมนันทนาการอยู่ใน ระดับมาก คือ กิจกรรมที่จัดให้บริการตรงกับความต้องการลดความสนใจ บรรยากาศในการ

เข้าร่วมกิจกรรมเป็นกันเอง มีการแนะนำให้สมาชิกทราบถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของการจัดกิจกรรม มีการจัดกิจกรรมตามกำหนดการไว้ กิจกรรมที่สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ กิจกรรมที่จัดสามารถดึงดูดใจให้สมาชิกเข้าไปร่วมกิจกรรม และสมาชิกได้รับความรู้และทักษะจากกิจกรรม ที่เข้าร่วม ส่วนเจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชนปรากฏว่ามีความคิดเห็นด้านบุคลากรและด้านกิจกรรมนันทนาการอยู่ในระดับมาก คือ เจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นกันเองกับผู้มาใช้บริการ ผู้นำมีความรู้ความสามารถตรงกับกิจกรรมที่จัด มีความสนใจและเอาใจใส่ต่อสมาชิกในขณะร่วมกิจกรรม เจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก บรรยากาศในการเข้าร่วมกิจกรรมมีความเป็นกันเอง มีการแนะนำให้สมาชิกได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของกิจกรรมและกิจกรรมจัดสอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของสมาชิก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของเยาวชนและเจ้าหน้าที่ศูนย์เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนันทนาการ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ในด้านบุคลากร ด้านกิจกรรมนันทนาการ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก

สมรักษ์ นิธิฤทธิไกร (2549) ได้ทำการวิจัย ความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการ สำหรับเยาวชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. เยาวชนในเขตกรุงเทพมหานครมีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการ เยาวชน มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการอยู่ในระดับมากทุกกลุ่มกิจกรรม ยกเว้นกลุ่มกิจกรรมนันทนาการการเดินร่ำที่เยาวชนในเขตกรุงเทพมหานครมีความต้องการอยู่ในระดับน้อย

2. เยาวชนชายมีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการกลุ่มกิจกรรมนันทนาการการท่องเที่ยวทัศนศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนเยาวชนมีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการกลุ่มกิจกรรมนันทนาการในโอกาสพิเศษอยู่ในระดับมาก

3. โดยภาพรวมเยาวชนชายและเยาวชนหญิง มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความต้องการเป็นรายกลุ่มกิจกรรม พบว่าเยาวชนชายกับเยาวชนหญิงมีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกกลุ่มกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมนันทนาการกลางแจ้ง นอกเหนือจากนั้นที่เยาวชนชายกับเยาวชนหญิงมีความต้องการในการ จัดกิจกรรมนันทนาการไม่แตกต่างกัน

4. เยาวชนกลุ่มอายุต่าง ๆ มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเยาวชนกลุ่มอายุ 8 หรือต่ำกว่า และเยาวชนกลุ่มอายุ 9-11 ปี

มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการของกลุ่มกิจกรรมนันทนาการการท่องเที่ยว
ทัศนศึกษามากที่สุดเหมือนกันและมีความต้องการอยู่ในระดับมาก

5. โดยภาพรวม เยาวชนกลุ่มอายุต่าง ๆ มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความต้องการเป็นรายกลุ่ม
กิจกรรมพบว่าเยาวชนกลุ่มอายุต่าง ๆ มีความต้องการในการจัดกิจกรรมนันทนาการแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกกิจกรรม ยกเว้นกลุ่มกิจกรรมนันทนาการดนตรีและ
ร้องเพลง กลุ่มกิจกรรมนันทนาการทางสังคม กลุ่มกิจกรรมนันทนาการบริการอาสาสมัคร และ
กลุ่มกิจกรรมนันทนาการพัฒนาสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่เยาวชนกลุ่มต่าง ๆ มีความต้องการในการ
จัดกิจกรรมนันทนาการไม่แตกต่างกัน

พูนสุข หิงคานนท์ (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดองค์การ
วิทยาลัยพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมและมี
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ในขณะที่ขาดแคลนอัตรากำลัง และแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน
การสอน การให้ส่งเสริมช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากขึ้น เป็นรูปแบบการจัดองค์การในลักษณะองค์การแบบ
ราชการเชิงวิชาชีพผสมผสานกับการจัดแบบทีม มีการแบ่งงานตามหน้าที่ที่ผสมผสานกับ
กระบวนการปฏิบัติการ จัดกลุ่มงานเป็นกลุ่มอำนวยการ กลุ่มงานวิชาการ โดยไม่กำหนดภาควิชา
กลุ่มงานกิจการนักศึกษา กลุ่มงานโครงการ โดยใช้หลักการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความยืดหยุ่นตาม
ภาระงานของวิทยาลัยและอัตรากำลัง มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการมอบอำนาจ
หน้าที่และการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติ สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแคบ มีการรายงานตามสายการ
บังคับบัญชาและมีแบบแผน มีขอบเขตการควบคุมและบังคับบัญชาในหน่วยหนึ่งไม่เกิน 10 คน
มีการประสานงานทั้งแนวดิ่ง และแนวราบ เป็นทางการมากขึ้น ใช้ลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจา

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหาร
โรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทยเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับ
ของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา
การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่นำเสนอประกอบ
ไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิด ส่วนที่ 2
รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน
ประกอบด้วย 1) หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้น
การมีส่วนร่วม หลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัด

การศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎ ระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีโครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบที่สำคัญคือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงตาม ความต้องการ

เดือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการจัดการความรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระดมความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรม องค์กร เทคโนโลยี โครงสร้าง และการวัดผลประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหารคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกชั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครูนำการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

นนชัย ศานติบุตร (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความเป็นมา ส่วนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย แนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์ สภาวะแวดล้อมฟุตบอลอาชีพประเทศไทย รูปแบบของหน้าที่การบริหารจัดการฟุตบอลอาชีพ 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และรูปแบบของการดำเนินงานตามปัจจัยหลักความสำเร็จฟุตบอลอาชีพ 11 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการส่งเสริมของรัฐ องค์กรหลักฟุตบอลอาชีพ (สมาคมฟุตบอลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการจัดการแข่งขันฟุตบอลอาชีพ สโมสรฟุตบอลอาชีพ) การจัดการแข่งขัน นักฟุตบอลอาชีพ บุคลากรฟุตบอลอาชีพ (ผู้ฝึกสอน ผู้ตัดสิน) ความนิยมและแฟนคลับ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รายได้ธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ สื่อเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ กฎหมาย (กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ) และสวัสดิการ ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจนแสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนามุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์การประเมิน และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ความพึงพอใจของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สารของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ภารกิจ มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาค

จามจุรี จำเมือง (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษามีพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครมี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอนควรมีการวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน จัดสื่อ เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชนสนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรมควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

สถาพร จันโต (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ พบว่า 1) หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญาและปณิธานของมหาวิทยาลัย ชีดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนานาประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเทคโนโลยี เป็นศูนย์รวมความคิดสติปัญญาของสังคม ผสมผสานภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤติและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในด้านโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรมีความอิสระและคล่องตัวในขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานทุกอย่างเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารและมีอธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยกำหนด ในด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าและมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ 2) การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรดำเนินงานบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำหน้าที่พิจารณาและดำเนินการในด้านการกำหนดอัตราค่าจ้าง ลักษณะตำแหน่ง คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การประเมินผลงาน การลงโทษ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ เป็นต้น โดยการดำเนินงานของคณะกรรมการจะเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกฎระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการของมหาวิทยาลัย เข้าสู่การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรใช้วิธีลงสภาพเป็นข้าราชการเดิมจนเกษียณอายุ หรือใช้วิธีสอบตามความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกและในการปรับเปลี่ยน

เมื่อมีการประเมินจะต้องมีความเป็นธรรมและเหมาะสม 3) การบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัย ขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรมีสภาวิชาการเป็นผู้ดำเนินงานบริหารวิชาการโดยอิสระ โดยสภามีอำนาจขอบเขตหน้าที่กำหนดหลักสูตร เปิดสาขาวิชาและคณะ การจัดการเรียน การสอน การเสนอจัดตั้งหรือยุบรวม และยกเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษา การแต่งตั้งหรือถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย จัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในด้านองค์ประกอบของสภาวิชาการนั้น มีอธิการบดี เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง 4) การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีอำนาจ ในการปกครอง ดูแลรักษา จัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในรูปแบบของ คณะกรรมการและรายได้ของมหาวิทยาลัยจะเป็นรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินงบประมาณ ในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะต้องใช้มาตรการประหยัด ลดการก่อสร้างอาคารลง เพราะ เพียงพอแล้ว ในขณะเดียวกัน ควรขยายจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้น และจำกัดจำนวนบุคลากรลง การได้รับเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัยนั้น จะถือเกณฑ์ของผลงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยเมื่อมหาวิทยาลัยเองจะต้องชี้แจงผลงานและเหตุอย่างเป็นรูปธรรม การตรวจสอบบัญชีจะ ตรวจสอบโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ

ศุภกร รุ่งอุดม (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการ สำหรับผู้สูงอายุบ้านเขานน จังหวัดภูเก็ต การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลอง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลการจัดโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุบ้านเขานน จังหวัดภูเก็ต กลุ่มตัวอย่างคือผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกชมรมผู้สูงอายุ บ้านเขานน ตำบลเทพกระษัตรี อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต จำนวน 30 คน ที่สมัครใจเข้าร่วมโปรแกรม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ และแบบสัมภาษณ์ความพึงพอใจ วิเคราะห์ ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่หาร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้สูงอายุเข้าร่วมโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการครบทุกครั้งทุกคน 2) ผู้สูงอายุพึงพอใจผลการจัด โปรแกรมกิจกรรมนันทนาการทั้งด้านสุขภาพและด้านการจัดโปรแกรมกิจกรรมนันทนาการ ในระดับมาก

ศิริประภา เถรว่อง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกิจกรรม นันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร ตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ ความถี่ในการใช้บริการและสถานสมาชิก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้มีจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะ

เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Dstandard Deviation) ค่าที (t-test) และค่าความแปรปรวนทางเดียว (F-test) ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) เกี่ยวกับด้านบุคลากร ด้านกิจกรรมนันทนาการ ด้านการจัดและดำเนินการ และด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านกิจกรรมนันทนาการมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก

2. ผู้ใช้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) มีเพศสถานภาพ สมรส ความถี่ในการใช้บริการ และสถานภาพสมาชิกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการให้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ผู้ใช้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) ที่มีอายุ และอาชีพต่างกันมีความคิดเห็นต่อการให้บริการกิจกรรมนันทนาการในศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร (ไทย-ญี่ปุ่น) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ คือ การกำหนดความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเก็บความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักเรียงจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (.96) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (.91) องค์ประกอบด้านการเก็บความรู้ (.89) องค์ประกอบด้านการนำความรู้ไปใช้ (.88) องค์ประกอบด้านการกำหนดความรู้ (.77) ผลการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กานต์สุตา ฆาณะสีวนนท์ (2546) ได้ศึกษาการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การ 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมชำนาญการ

2. การจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชนมี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์การต้องเรียนรู้ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ หากความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน ทีมชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม และประกาศและประชาสัมพันธ์ ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายการแสวงหาความรู้ ประกาศนโยบาย กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เตรียมทีมชำนาญการและบุคลากรเตรียม เทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อไอศดทัศน์ ประเมินความพร้อม และแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์การมี 7 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ทดลองใช้ความรู้ที่องค์การสร้างขึ้นและประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์การมี 9 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์การ ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ กำหนดองค์ความรู้ที่จะมาจัดเก็บ ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรองตรวจสอบคัดเลือก ความรู้ เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดเก็บความรู้และปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้มี 8 ขั้นตอนย่อย: กำหนดนโยบาย ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและไอศดทัศน์ เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานตามวาระและเปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์การ

ไพบุลย์ เปาณิล (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโปรแกรมวิชา เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์มาตรฐานด้านสื่อการเรียนการสอน และห้องปฏิบัติการเทคโนโลยีการศึกษา โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในสถาบันราชภัฏ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนวิธีระบบ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สถาบัน ราชภัฏ จำนวน 300 คน อาจารย์โปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา

สถาบันราชภัฏ จำนวน 120 คน ผู้เชี่ยวชาญระบบประกันคุณภาพการศึกษา 17 คน แบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่าและแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ส่วนคำถามปลายเปิดใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา การหาค่าร้อยละ การหาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามใช้การวิเคราะห์การหาค่าความแม่นยำตรงเชิงเนื้อหา (IC) ผลการวิจัยพบว่า

1. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดนโยบาย การพัฒนาเครื่องมือประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ ในแต่ละขั้นตอนต้องกำหนดส่วนประกอบที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณภาพ ขั้นตอนที่ 1 ถึง 4 ต้องมีการประชาสัมพันธ์เสริมแรง และประเมินผลเป็นระยะ ๆ องค์ประกอบ ในการประกันคุณภาพโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา กำหนดไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของวิชา หลักสูตร อาจารย์นักศึกษา การเรียนการสอน และการบริหาร โปรแกรมวิชา ทั้ง 6 องค์ประกอบ มี 71 ตัวบ่งชี้ ผู้เชี่ยวชาญระบบประกันคุณภาพการศึกษามี ความเห็นว่า ระบบประกันคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ แต่ละข้อมีระดับ ความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด (Mdn. > 4.00) ความคติ เห็นผู้เชี่ยวชาญมีค่า ความสอดคล้องในระดับมากถึงที่สุด (IR < 1.00) ทุกข้อ

2. อาจารย์ผู้สอนประจำโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สถาบันราชภัฏ เห็นว่า สื่อการเรียนการสอนที่กำหนดเป็นสื่อพื้นฐานโปรแกรมวิชาเทคโนโลยีการศึกษา ทั้ง 8 กลุ่ม รวม 71 ชนิด มีความเหมาะสมที่จะกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานในระดับมากถึงมากที่สุด นอกจากฟิล์ม ภาพยนตร์และเครื่องฉายภาพยนตร์ 16 มม. อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนห้องปฏิบัติการเทคโนโลยี การศึกษาทั้ง 9 ห้อง อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุดทุกข้อ เกี่ยวกับสื่อด้านการเรียนการสอนและห้องปฏิบัติการเทคโนโลยีการศึกษา ผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับสูงมาก (SD < 1.00)

วินิดา เจียรณัย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยการ บูรณาการรายวิชาที่มีความสัมพันธ์กับสาขานั้นหนาของการของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยการบูรณาการรายวิชาที่มีความ สัมพันธ์กับสาขานั้นหนาของการของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย ตามองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการสอน ด้านแนวทางการสอน ด้านวิธีการสอน ด้านเนื้อหาวิชา ที่สอน ด้านผู้สอน และด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์การสอน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน ด้วยวิธีการของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่มี ความสอดคล้องกันเป็นฉันทามติ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดและชนิด

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยการบูรณาการรายวิชาที่มีความสัมพันธ์กับสาขานันทนาการ ของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย ว่ามีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยการบูรณาการรายวิชาที่มีความสัมพันธ์กับสาขานันทนาการของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย มีความเหมาะสม

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคคาร์เธ (McCarthy, 2006) ได้ศึกษาการจัดการความรู้: กลยุทธ์การประเมินผลและกระบวนการใช้ประโยชน์ในระดับอุดมศึกษา การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้แน่ใจว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่ใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมสามารถใช้ได้เหมาะสมกับระดับอุดมศึกษา การศึกษาครั้งนี้สืบค้นบูรณาการจัดการความรู้เข้าไปในวัฒนธรรมองค์การของระดับอุดมศึกษาโดยใช้วิธีศึกษาเป็นรายกรณี ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาข้อมูลเชิงลึก เพื่อทำความเข้าใจกับกระบวนการวิจัยภาคสนามของการจัดการความรู้ในระดับอุดมศึกษา การวิจัยเริ่มด้วยการเลือกกรณีศึกษา กระบวนการวิจัยภาคสนามการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์การ ระบบการจัดการความรู้ การสอนและทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎี BSC และใช้เทคนิคเคสฟาย พัฒนาคำถาม การวิเคราะห์และรายงานใช้การตรวจสอบสามเส้าจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารผลการศึกษาพบประเด็นสำคัญคือ ประเด็นแรก การสอนและการเรียนรู้สามารถสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ด้วยการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิก ประเด็นที่ 2 ผู้ตอบ ตอบว่า การพัฒนาการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยนอลติจด์เวอร์เคอร์ (Knowledge Worker) โดยเฉพาะในเรื่องการวิจัย ประเด็นสุดท้าย เป็นคำแนะนำสำหรับการวิจัยในอนาคตมีการเสนอให้ระบุความสำเร็จของการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นในระดับอุดมศึกษาบอลติน

ลู (Lui, 2005) ได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการใช้ระบบการจัดการความรู้และผลกระทบของการใช้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้แต่ละบุคคล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์จัดระบบการเรียนรู้ในองค์การและอธิบายให้เห็นว่าสามารถวัดได้โดยผ่านการประเมินทั้งสถานะภาพภายใน (ความรู้) และข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ (พฤติกรรมและการปฏิบัติ) รูปแบบของการวิจัยใช้แนวคิดโมเดลความสำเร็จระบบความรู้ของเจเน็กและออฟแมน (Jennex & Olfman's, 2000) และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อหาปัจจัยที่สนับสนุนการใช้ระบบความรู้และวัดผลกระทบของระบบความรู้ในการเรียนรู้ของแต่ละคน ใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้คำถามปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ระบบความรู้ที่แข็งแกร่งมีผลกระทบต่อ

ประสิทธิภาพการเรียนรู้แต่ละบุคคลและอธิบายว่าระบบความรู้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในหลายด้าน การวิจัยเสนอแนะว่าความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนและการใช้ประโยชน์ของระบบความรู้ และการสนับสนุนการจัดการเป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่การใช้ระบบความรู้ คุณภาพของระบบสารสนเทศไม่มีผลกระทบโดยตรงกับการใช้ระบบความรู้ ผลกระทบการใช้ระบบความรู้ขึ้นอยู่กับแต่ละคน ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากระบบคุณภาพการใช้ระบบความรู้ไม่มีนัยสำคัญ นอกจากนี้การวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้จำนวนมากที่สุดให้ความสำคัญกับระบบความรู้หลังจากนั้นแล้วคนจะเป็นผู้เลือกใช้ระบบ แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น หรือเก็บความรู้ สุดท้ายการศึกษา ครั้งนี้ระบุประเด็นชี้ให้เห็นความต้องการและการวิจัยในอนาคตโดยตรง คือ ควรใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หลายตัวแปรมากขึ้นเพื่อให้ชัดเจนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เป็นผลของการใช้ระบบความรู้ ขั้นตอนในการสำรวจควรกว้างครอบคลุมบริบทวัฒนธรรมเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของวัฒนธรรม การใช้ความรู้และผลของการเรียนรู้และการวัดที่สัมพันธ์กับการวิจัยเพื่อความถูกต้องทดสอบ และปรับปรุงทั้งระบบการวัดและโมเดล

สวาซัน (Swarson, 2005) ได้ศึกษาการจัดการความรู้: เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงปริมาณโดยส่งแบบสำรวจการใช้อินเทอร์เน็ตไปให้ผู้ใช้งาน 4,027 คน ตอบ อัตราการตอบกลับของแบบสำรวจประมาณ 473 (11.7%) โดยการศึกษามีคำถามให้ตอบ 3 ด้าน คือ เป็นการถามวัดคุณภาพการปฏิบัติของผู้ใช้อีเมล ความรู้ลึกของผู้ใช้อีเมล และผู้มีส่วนร่วมในการจับความรู้ ผลการศึกษาพบมากที่สุดคือ 386 (99%) องค์กรไม่มีการสนับสนุนการใช้อีเมลโดยสมบูรณ์ในความเป็นจริงมีเพียง 4 (1%) ที่ผู้ใช้รายงานว่ามีการสนับสนุนการใช้โดยสมบูรณ์ การศึกษาพบว่าอีเมลสามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ ให้เกิดประสิทธิภาพ และความสัมพันธ์ทั้งหมดมีนัยสำคัญและสนับสนุนการใช้อีเมลในการจัดการความรู้ ปรับปรุงความสามารถในการจับความรู้จากการศึกษายังพบว่า 45.6% ของผู้มีส่วนร่วม จับความรู้ได้มากกว่าก่อนศึกษา 142 (30%) ของผู้มีส่วนร่วมรายงานว่ามีการถ่ายโอนความรู้ร้อยละ 71 หรือมากกว่าในแต่ละวันที่องค์กรใช้ผ่านระบบอีเมล 74 (15.6%) ของผู้มีส่วนร่วม รายงานว่ามีการถ่ายโอนความรู้ร้อยละ 61-70 ในแต่ละวันที่องค์กรใช้ผ่านระบบอีเมลเกือบทั้งหมดของผู้มีส่วนร่วม 469 (92%) รายงานว่า ถ่ายโอนมากกว่า ร้อยละ 10 ของความรู้ที่เขาทำงานโดยผ่านระบบอีเมล และจากการศึกษาพบข้ออื่นคือ จำนวนเวลาที่ปฏิบัติงานเฉพาะการจัดการความรู้ที่ใช้ผ่านอีเมล ไม่มีการเน้นให้ความสำคัญตั้งแต่เริ่มต้น การประหยัดเวลาสามารถอธิบายเป็นจำนวนเงินที่ลงทุนต่อหน้าที่ และการลงทุน

สามารถใช้ทำนายค่าไรที่ได้จากการลงทุนสำหรับศักยภาพใหม่ของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน

แซลลิส และ โจนส์ (Sallis & Jones, 2002, pp. 126-129) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่าองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์และพันธกิจ และกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ องค์ประกอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบด้านกระบวนการในการแบ่งปันความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้และความชำนาญ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบผลสำเร็จ โดยองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการกำหนดความรู้ที่สำคัญไว้ในองค์การ

มาร์ควอด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 26-34) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ว่าองค์การจะต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและบริการขององค์การซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure) องค์การควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวมีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไปการบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุมไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันทั้งนี้เพื่อให้เอื้อต่อการตั้งทีมงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดความรู้ที่องค์การต้องการใช้
2. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) ซึ่งองค์การควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการใฝ่รู้เกิดความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าและถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอบุคลากรทุกคนควรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ในการทำงานโดยองค์การต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ
3. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การจัดให้มีการจัดเก็บการประมวลและการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็วถูกต้องและทันเวลาส่งเสริมการสร้างเครือข่ายฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ
4. การเป็นผู้นำในการส่งเสริมการจัดการความรู้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การและเป็น

ผู้นำในการสนับสนุนการผลักดันการจูงใจการประสานเพื่อให้มีการร่วมกิจกรรมเพื่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

5. วิสัยทัศน์องค์การควรกำหนดความรู้ไว้วิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันวิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดหมายซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การเพื่อองค์การจะได้มีการพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวมทั้งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

6. ความสามารถและทักษะของบุคลากรต้องมีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองสามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มที่ที่สำคัญก็คือองค์การควรกระจายความรับผิดชอบและตัดสินใจในการแก้ปัญหาให้บุคลากรระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

7. การมีส่วนร่วมองค์การควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอองค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking) ที่มีการสร้างการแบ่งปันและการนำความรู้ไปใช้รวมทั้งต้องมีการประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ

8. การเรียนรู้้องค์การต้องจัดบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ส่งเสริมและ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งนี้ควรตระหนักว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคลที่สำคัญคือต้องให้ความเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การและควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่นส่วนอื่นฝ่ายอื่นด้วยรวมทั้งให้มีการกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์การผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันการประชุมการฝึกอบรมมีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้

เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง

ริเบียร์ (Ribiere, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทางและคุณสมบัติ วัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหารและพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์มีทั้งสิ้น 88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

ไมเออร์ (Maier, 2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนการศึกษา 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้างเป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่อ้างว่าประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2) การศึกษาโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจขนาดกลางและประกัน 50 บริษัท ในประเทศไทยที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือออกแบบองค์การอย่างชัดเจน และ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งจะเลือกบริษัทที่ได้รับรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ในองค์การ (เช่น การบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ไขปัญหาในระยะเริ่มแรก แนวคิดองค์การที่พิเศษ ๆ) จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์การที่เหมาะสม ซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การ และ 4) การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุป การศึกษาครั้งนี้แบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยงานจัดการความรู้ (กลุ่ม, โครงการ, คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้และเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้

2. การออกแบบองค์การ (Organizational Design) การออกแบบองค์การของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่าง ๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์การ

3. เศรษฐกิจ (Economic) การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับ และจะก่อให้เกิดผลแห่งองค์การ ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพองค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ ผลของการศึกษา 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริหาร 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

ทิลแมน (Tilman, 1984 อ้างถึงใน สมบัติ กาญจนกิจ, 2535, หน้า 18) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการกิจกรรมนันทนาการในช่วงเวลาว่างของคนและชุมชนวัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการเกี่ยวกับกิจกรรมนันทนาการของคนและชุมชน เมื่อ ค.ศ. 1984 ผลการศึกษาสรุปความต้องการได้ 10 ประการ

1. ต้องการสร้างประสบการณ์ใหม่
2. ต้องการเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องจากผู้อื่น
3. ต้องการพักผ่อนหย่อนใจเพื่อหนีความเครียด
4. ต้องการความมั่นคงปลอดภัย
5. ต้องการเป็นผู้นำ ผู้นำกลุ่ม หรือควบคุมสถานการณ์
6. ต้องการตอบสนองและมีปฏิริยาทางสังคม
7. ต้องการกิจกรรมทางจิตใจ เพื่อก่อให้เกิดอารมณ์สุขสงบ
8. ต้องการความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาความคิด
9. ต้องการบริการผู้อื่น และอยากจะเป็นที่ต้องการ
10. ต้องการกิจกรรมการเคลื่อนไหวและการทดสอบสมรรถภาพ

โฮลบลูค (Holbrook, 1993) ได้ทำการศึกษาความต้องการเร่งด่วนและการกำหนดแผนเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการส่งเสริมสุขภาพการเรียนรู้ นันทนาการและโปรแกรมการแข่งขันกีฬา ผู้บริหารสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักธุรการ และสถาปนิก ผลปรากฏว่าคณะกรรมการวางแผนของสถาบันจะต้องศึกษารายละเอียด เพื่อกำหนดแบบสิ่งอำนวยความสะดวกจัดตั้งศูนย์บริการเพื่อประโยชน์สำหรับการบำรุงรักษาที่ได้ประสิทธิผลการวางแผนและการดำเนินการ

วัตสัน (Watson, 1977) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของทัศนคติและแรงจูงใจของการใช้เวลาว่างที่มีต่อการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการการออกกำลังกายของนักศึกษาในวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ใช้เวลาว่างวันละ 2-3 ชั่วโมงในการดูโทรทัศน์หรือทำกิจกรรมที่ไม่มีการเคลื่อนไหวซึ่งเขาสรุปไว้ว่านักศึกษามีเวลาว่าง แต่ไม่ใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ การออกกำลังกาย ขาดทัศนคติที่ดี ขาดแรงจูงใจตลอดจนไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนันทนาการการออกกำลังกายเพื่อนันทนาการ

เดลีโอ (Deleo, 1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในหน้าที่ การงานและความพึงพอใจในการใช้เวลาว่างของผู้บริหารนันทนาการของเทศบาลในรัฐ นิวอิงแลนด์ สหรัฐอเมริกา โดยสำรวจผู้บริหารระดับผู้อำนวยการของหน่วยงานนันทนาการของ เทศบาลในรัฐนั้น จำนวน 285 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ พบว่า มีความแตกต่างระหว่าง ความพึงพอใจให้หน้าที่การงาน กับความพึงพอใจในการใช้เวลาว่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.5 ในด้านการบริการสังคม สัมฤทธิผล ความคิดสร้างสรรค์ กิจกรรม และความ รับผิดชอบ คือ แหล่งสำคัญสูงสุด 5 ประการของความพึงพอใจในหน้าที่การงานและเวลาว่าง และมีความพึงพอใจในเวลาว่างมากกว่าความพึงพอใจในหน้าที่ การงาน