



คู่มือวิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice)

การบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต

โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

เมษายน ๒๕๖๓

คำนำ

ภารกิจหลักที่สำคัญของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. คือ การบริหารจัดการศึกษา ในมิติของการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ของนายทหารนักเรียน เพื่อให้การเรียนการสอน การสัมมนา และการฝึก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประสิทธิผลของการเรียนรู้นั้น เป็นความรับผิดชอบหลักของ ผวก.ยศ.ทร. ในการบริหารหลักสูตรและการจัดอาจารย์ผู้สอนผู้สัมมนา

ดังนั้น การบริหารจัดการให้เกิดความต่อเนื่องในการเรียนรู้ของนายทหารนักเรียน จึงเป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์หรือข้อจำกัดประการใดก็ตาม

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชนชาวไทยอย่างมาก สำหรับทร. ได้กำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงให้สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนในสถานที่ที่ต้องเรียนเป็นกลุ่มร่วมกัน ส่งผลให้ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. จำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้อย่างเร่งด่วนเพื่อที่จะนำมาใช้ในการนำพาองค์การฝ่าวิกฤตดังกล่าว และสามารถส่งมอบผลผลิต คือ นายทหารนักเรียน ที่ได้รับการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ออกไปเป็นกำลังสำคัญของ ทร. ต่อไป

คู่มือวิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice) ในหัวข้อ “การบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต” ฉบับนี้ เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องเพื่อเสริมต่อ Best Practice ของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ที่ผ่านมา องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ปรากฏในคู่มือเล่มนี้ล้วนผ่านกระบวนการแสวงหา กลั่นกรอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของกำลังพล รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ทุกระดับ และสามารถนำมาใช้ดำเนินการจริงจนสามารถดำรงความต่อเนื่องในการสอน และการสัมมนา ผ่านสื่อออนไลน์ จนเกิดผลดีเป็นที่ประจักษ์ และยอมรับต่อไป

คณะกรรมการจัดการความรู้ของ รร.สธ.ทร.

เมษายน ๒๕๖๓

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice) “การบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต” นั้น เป็นการดำเนินการที่สนับสนุนการบรรรภารกิจของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ในด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ของนายทหารนักเรียน เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญในปัจจุบันคือ นทน.ไม่สามารถมาทำการศึกษาที่ รร.สธ.ทร.ฯ จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 วิธีการที่ใช้การศึกษาทางไกลผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ จะช่วยทำให้เกิดความต่อเนื่องของการเรียนการสอนรวมทั้งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของ รร.สธ.ทร. ต่อไป จุดแข็งของการดำเนินการ คือ การพึ่งพาทรัพยากรที่มีอยู่เป็นหลัก ทั้งส่วนที่เป็นองค์บุคคล องค์กร วัตถุ และความรู้ในการบริหารจัดการ ทำให้ช่วยลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่จำเป็น ลดเวลาการรอคอยอุปกรณ์ต่าง ๆ และเวลาในการประสานงานกับหน่วยงาน ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นแหล่งโปรแกรมเปิดที่ไม่มีปัญหาในประเด็นทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการนำโปรแกรมต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เป็นแนวคิดใหม่ ที่ทำให้แต่ละโปรแกรมช่วยเสริมกัน และทดแทนข้อจำกัดซึ่งกันและกัน โดยมีแอปพลิเคชัน Microsoft Team เป็นโปรแกรมหลัก

การใช้แอปพลิเคชัน Microsoft Team นี้ เมื่อเปรียบเทียบกับแอปพลิเคชันอื่น ๆ ที่ รร.สธ.ทร. เคยใช้มาก่อนหน้า รวมถึงระบบที่ วทร. ใช้งานอยู่ในปัจจุบันแล้ว ปรากฏว่าระบบนี้ มีคุณลักษณะที่เด่นกว่าอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความมีเสถียรภาพของระบบ ความง่ายและความสะดวกในการใช้งาน ทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้ ซึ่งนับเป็นประเด็นสำคัญที่ รร.สธ.ทร.ฯ ได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพด้วย

ประเด็นการเปรียบเทียบ	การวางคลิปใน YouTube แล้วส่ง Link ให้ นทน. (วทร. ใช้บรรยาย)	การใช้ Facebook Live	ระบบ Cisco (วทร. ใช้สัมมนา)	ระบบ Microsoft Team รร.สธ.ทร. ใช้ทั้งการบรรยายและสัมมนา
จำนวนผู้ใช้	ไม่จำกัด	ไม่จำกัด	๕๐ คน	๓๐๐ คน
ระยะเวลาใช้งาน	ไม่จำกัด	ไม่จำกัด	๑๔ วัน	ไม่จำกัด
การสอนแบบสด	ไม่ได้	หนึ่ง ๑๐ วินาที	ได้	ได้
การตรวจสอบผู้เรียน	ใช้ร่วมกับระบบอื่น	ได้แบบมีข้อจำกัด	ได้	ได้
เวลาแปลงไฟล์	๓ ชั่วโมงขึ้นไป	ไม่ต้องแปลง	ไม่ต้องแปลง	ไม่ต้องแปลง
การสื่อสารสองทางแบบ Real Time	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การออกข้อสอบ	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การส่งงานมอบ	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การแจ้งเตือนตามตารางสอน	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้

อย่างไรก็ดีวิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ที่ รร.สธ.ทร.ฯ ได้นำเสนอในครั้งนี้ มิใช่เป็นเพียงแค่การเลือกแอปพลิเคชันมาใช้ในการสอนทางไกลเท่านั้น แต่ยังมีประเด็นสำคัญคือรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต ที่ รร.สธ.ทร.ฯ ได้นำมาใช้จนเกิดผลสัมฤทธิ์ และสามารถพัฒนาให้เกิดความเป็นมาตรฐานสืบไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ข
สารบัญ	ค
บทที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป	๑
๑.๑ ประวัติ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.	๑
๑.๒ ภารกิจและความรับผิดชอบ	๑
๑.๓ โครงสร้าง รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.	๒
๑.๔ เกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice) ของ รร.สธ.ทร.	๒
๑.๕ ความเป็นมาของวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice)	๓
๑.๖ แบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ	๔
บทที่ ๒ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต	๗
๒.๑ หลักการเหตุผล/สภาพทั่วไป	๗
๒.๒ ลักษณะสำคัญของวิธีการ/แนวทางที่เป็น Best Practice	๗
๒.๓ การวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนา	๘
๒.๔ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	๘
๒.๕ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (เชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ)	๙
๒.๖ ขั้นตอนการดำเนินการและผังการดำเนินการ (Flow Chart)	๑๐
บทที่ ๓ ความสำเร็จของการดำเนินการ	๑๔
๓.๑ ผลการดำเนินการ/ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์	๑๔
๓.๒ ปัจจัยเกื้อหนุน/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๑๔
๓.๓ บทเรียนที่ได้รับ	๑๕
๓.๔ ประโยชน์ของ Best Practice ในระดับต่าง ๆ	๑๕
(ระดับ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ระดับ ยศ.ทร. และ ระดับ ทร.)	
๓.๕ การถ่ายทอด/การยอมรับ/รางวัลที่ได้รับ	๑๕
ภาคผนวก	๑๖
ภาพถ่ายการดำเนินการ	๑๖

บทที่ ๑

ข้อมูลทั่วไป

๑.๑ ประวัติ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.

การศึกษาในระดับโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๔๕๐ หรือกว่าหนึ่งศตวรรษมาแล้ว นับตั้งในยุคสมัยที่ จอมพลเรือ สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ เจ้าฟ้าบริพัตรสุขุมพันธุ์ กรมพระนครสวรรค์วรพินิต ทรงดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการกรมทหารเรือ โดยปรากฏเป็นหลักฐานตามข้อบังคับทหารเรือที่ ๓/๗๓๑๔ ลง ๒๒ ธ.ค. ๒๔๕๐ ว่าด้วยการศึกษาสำหรับนายทหารในกรมทหารเรือ ต่อมาในปี พ.ศ.๒๔๕๓ กรมทหารเรือได้รับการยกฐานะเป็นกระทรวงทหารเรือ และเมื่อ ๕ ม.ค. ๒๔๖๗ กระทรวงทหารเรือได้ออกข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนนายทหารเรือที่ ๒๔/๒๔๖๗/๑๘๙๑๐ และได้เริ่มโครงการจัดตั้งโรงเรียนนายทหารเรือขึ้นตั้งแต่ ๘ ม.ค. ๒๔๖๗ จนสามารถเปิดการศึกษา รุ่นที่ ๑ เมื่อ ๑ มิ.ย. ๒๔๖๘

จนถึง พ.ศ.๒๔๘๓ ขณะจัดการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ รุ่นที่ ๑๑ ซึ่งเป็นรุ่นแรกที่ต้อง **บริหารการศึกษาในภาวะวิกฤต** เนื่องจากได้เกิดกรณีพิพาทระหว่างประเทศไทยกับฝรั่งเศสในสงครามอินโดจีน ทำให้นายทหารนักเรียน (นทน.) ต้องแยกย้ายกันไป จนโรงเรียนฯ ต้องปิดการศึกษาตั้งแต่ ๒๙ พ.ย.๒๔๘๓ จนอีกเกือบ ๓ ปี เมื่อเหตุการณ์สงบลงแล้ว ทร. จึงมีคำสั่งให้ นทน. กลับมาศึกษาต่อไปตั้งแต่ ๑๖ ก.ค.๒๔๘๖ จากนั้นในช่วงสงครามมหาเอเชียบูรพา นทน. ที่ศึกษาในช่วงเวลาดังกล่าวต้องลงไปประจำเรือ นับเป็นรุ่นที่ ๒ ที่ไม่สามารถเรียนต่อเนื่องได้ตลอดหลักสูตร และเมื่อสถานการณ์ผ่อนคลายความคับขันลงแล้ว กองทัพเรือจึงได้มีคำสั่งให้นายทหารนักเรียนเข้าเรียนต่อจนจบหลักสูตรอีก ๒ เดือน

ใน พ.ศ.๒๔๙๙ ได้มีการจัดระเบียบราชการกองทัพเรือใหม่โรงเรียนนายทหารเรือได้ยกฐานะจาก นขต.ยศ.ทร. เป็น นขต.ทร. และเป็นครั้งแรกที่ได้ใช้ชื่อโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ โดยเป็นโรงเรียนหนึ่งในสังกัดโรงเรียนนายทหารเรือ จนเมื่อ ๑ เม.ย.๒๗ จึงได้เปลี่ยนชื่อ โรงเรียนนายทหารเรือ เป็น สถาบันวิชาการทหารเรือชั้นสูง โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ ๑๓ เม.ย.๒๗ จนถึง พ.ศ.๒๕๕๒ รร.สธ.ทร. จึงย้ายกลับมาสังกัด ยศ.ทร. อีกครั้งหนึ่ง

๑.๒ การกิจและความรับผิดชอบ

๑.๒.๑ **ภารกิจ** อำนวยการฝึกและศึกษาวิชาเสนาธิการกิจ และวิชาการอื่น ๆ อันจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการ

๑.๒.๒ **ปรัชญา** การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมอิสรภาพทางปัญญาที่เปิดกว้าง ภายใต้การกำกับดูแลของผู้สอนที่มีประสบการณ์การเป็นฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาที่รวมทั้งมีความเป็นทหารอาชีพ ประกอบกับการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เหมาะสม จะก่อให้เกิดพัฒนาขีดสมรรถนะของนายทหารนักเรียนสู่การเป็นนายทหารฝ่ายเสนาธิการที่มีคุณภาพของกองทัพเรือ

๑.๒.๓ **ปณิธาน** จะมุ่งมั่นสร้างนายทหารฝ่ายเสนาธิการที่ดีของกองทัพเรือ

๑.๒.๔ **วิสัยทัศน์** เป็นสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงของ ทร.

๑.๒.๕ **พันธกิจ**

๑.๒.๕.๑ พัฒนาระบบการอำนวยการความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ของนายทหารนักเรียน

๑.๒.๕.๒ พัฒนาระบบการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลของนายทหารนักเรียน

๑.๒.๕.๓ พัฒนากำลังพลและหน่วยงานให้เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

๑.๒.๖ ขอบเขตความรับผิดชอบ

- ๑.๒.๖.๑ การปกครองบังคับบัญชา การประเมินคุณสมบัติและความสามารถของ นทน.
- ๑.๒.๖.๒ การทะเบียนประวัติ นทน.
- ๑.๒.๖.๓ การจัดกิจกรรมพัฒนา นทน. เช่น งานพิธีการต่าง ๆ งานสังคม กีฬา การดูกิจการและศึกษาภูมิประเทศ
- ๑.๒.๖.๔ การบริหารการศึกษา ในมิติของการอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ของนายทหารนักเรียน (เว้นการพัฒนาหลักสูตร และการจัดอาจารย์ผู้สอน)
- ๑.๒.๖.๕ การรวบรวมผลการวัดผลจากอาจารย์ผู้สอนเพื่อประเมินผลการศึกษา
- ๑.๒.๖.๖ การเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่ นทน.

๑.๓ โครงสร้าง รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.



๑.๔ เกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice) ของ รร.สธ.ทร.

รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ได้กำหนดเกณฑ์การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มีค่าคาดหวังสูงในระดับนวัตกรรม ดังนี้

๑.๔.๑ เกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ดีของ รร.สธ.ทร. (Good Practice)

- ๑.๔.๑.๑ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามกระบวนการหลักหรือการสร้างผลผลิต/บริการหลักของหน่วย
- ๑.๔.๑.๒ มีเหตุผลความจำเป็นหรือเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน
- ๑.๔.๑.๓ เป็นวิธีการที่เพิ่มประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าทั้งด้านระยะเวลาและค่าใช้จ่าย
- ๑.๔.๑.๔ เป็นนวัตกรรมการปฏิบัติงาน ด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในด้านบุคลากรและเทคโนโลยี และอาจรวมถึงความร่วมมือจากภายนอกองค์การ
- ๑.๔.๑.๕ มีผลการดำเนินการที่ดี ในเชิงปริมาณ/คุณภาพ (มีคะแนนการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด เฉลี่ยเกินกว่า ร้อยละ ๘๐)
- ๑.๔.๑.๖ ได้รับการยอมรับในระดับ รร.สธ.ทร.ฯ หรือระดับที่สูงกว่า หรือจากหน่วยงานภายนอก
- ๑.๔.๑.๗ มีโอกาสในการพัฒนาต่อไป

๑.๔.๒ เกณฑ์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ รร.สธ.ทร. (Best Practice)

- ๑.๔.๒.๑ วิธีปฏิบัติผ่านเกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ดีของ รร.สธ.ทร. (Good Practice)
- ๑.๔.๒.๒ มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในเชิงปริมาณ/คุณภาพ (มีคะแนนการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนด เฉลี่ยเกินกว่า ร้อยละ ๙๐)
- ๑.๔.๒.๓ สามารถปฏิบัติซ้ำ จนเข้าสู่ความเป็นมาตรฐาน โดยมีผลการปฏิบัติที่เสถียร รวมถึงดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า ๓ ปี
- ๑.๔.๒.๔ ได้รับการยอมรับในระดับ ยศ.ทร. หรือระดับที่สูงกว่า หรือจากหน่วยงานภายนอก

๑.๕ ความเป็นมาของวิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practice)

ด้วยการที่ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. มีโครงสร้างองค์การที่แตกต่างจากสถานศึกษาทั่วไป อาทิ ไม่มีอัตราอาจารย์หรือผู้สอนในสังกัด การออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานอื่น (ผวก.ยศ.ทร.) ไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะและคัดเลือกผู้เข้าศึกษาได้ ไม่สามารถกำหนดตัวหรือคัดเลือกผู้สอนได้ และไม่สามารถกำหนดรูปแบบหรือกระบวนการเรียนรู้ในภาควิชาการได้ ดังนั้น การที่จะบริหารการศึกษาเพื่อให้สามารถผลิตนายทหารฝ่ายเสนาธิการที่มีคุณภาพของกองทัพได้นั้น จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและท้าทายอย่างยิ่ง ซึ่ง รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ได้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารการศึกษาให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์วิกฤต หมายถึง สภาวะการณ์พิเศษที่มีอาจคาดการณ์ล่วงหน้า และจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเร่งด่วนในการป้องกัน/แก้ไข ความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้น เพื่อมิให้เกิดการขยายผลกระทบออกไปในวงกว้าง สถานการณ์วิกฤตมีหลายระดับตั้งแต่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การไปจนถึงระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

สำหรับสถานการณ์วิกฤตที่มีผลกระทบต่อการบริหารการศึกษาของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. นั้น ส่วนใหญ่จะส่งผลให้ต้องหยุดการศึกษาของ นทน. เช่น การปิดการศึกษากลางคันเกือบ ๓ ปี ในช่วงกรณีพิพาทระหว่างประเทศไทยกับฝรั่งเศสในสงครามอินโดจีน ตั้งแต่ ๒๔ พ.ย. ๒๔๘๓ และให้ นทน. กลับมาศึกษาต่อใน ๑๖ ก.ค. ๒๔๘๖ หรือในช่วงสงครามมหาเอเชียบูรพา ซึ่ง นทน. ที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาดังกล่าวต้องลงไปประจำเรือ แล้วค่อยกลับมาเข้าศึกษาใหม่ นับเป็นรุ่นที่ ๒ ที่ไม่สามารถเรียนต่อเนื่องได้ตลอดหลักสูตร และเมื่อสถานการณ์ผ่อนคลายความคับขันลงแล้ว กองทัพเรือจึงได้มีคำสั่งให้นายทหารนักเรียนเข้าเรียนต่อจนจบหลักสูตรอีก ๒ เดือน รวมทั้งในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ ที่ผ่านมาก่อเกิดเหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ ส่งผลให้ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ต้องหยุดการศึกษาไป ๒ เดือน

ในสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่ผ่านมา การแก้ปัญหาดำเนินการโดยการยืดระยะเวลาการศึกษาหรือการสอนทดแทนในช่วงเวลาการศึกษาที่เหลืออยู่ ยังไม่ได้มีวิธีการปฏิบัติหรือนวัตกรรมที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ประการใด จนในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ที่เกิดสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 นี้ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ได้ประมาณสถานการณ์ขึ้นต้นแล้วเห็นว่า สถานการณ์การแพร่ระบาดมีโอกาที่จะเกิดต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน ดังจะเห็นได้จากการที่ **ทร. มีคำสั่ง ทร. ลับ (เฉพาะ)** ที่ ๑๓/๒๕๖๓ กำหนดมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดดังกล่าว โดยให้จัดการเรียนการสอนในสถานที่ที่ต้องเรียนเป็นกลุ่มรวมกัน และให้พิจารณาใช้การศึกษาระบบทางไกลแทน กรณีมีความจำเป็นในหนึ่งเรียงห่างกันในระยะ ๑ - ๑.๕ ม.

ดังนั้น รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. จึงได้ดำเนินการบ่งชี้ความรู้ และจัดการให้เกิดองค์ความรู้ในการบริหารสถานการณ์ให้สามารถดำรงสถานะการบริหารศึกษาในสถานการณ์วิกฤตนี้ ให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่าหรือดีกว่า สถานการณ์วิกฤต ซึ่งผลการดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเกิดวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ที่จะสามารถพัฒนาต่อเนื่องจนเกิดเป็น Best Practice ที่ยั่งยืน ตามกระบวนการที่จะกล่าวในบทถัดไป

๑.๖ แบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ

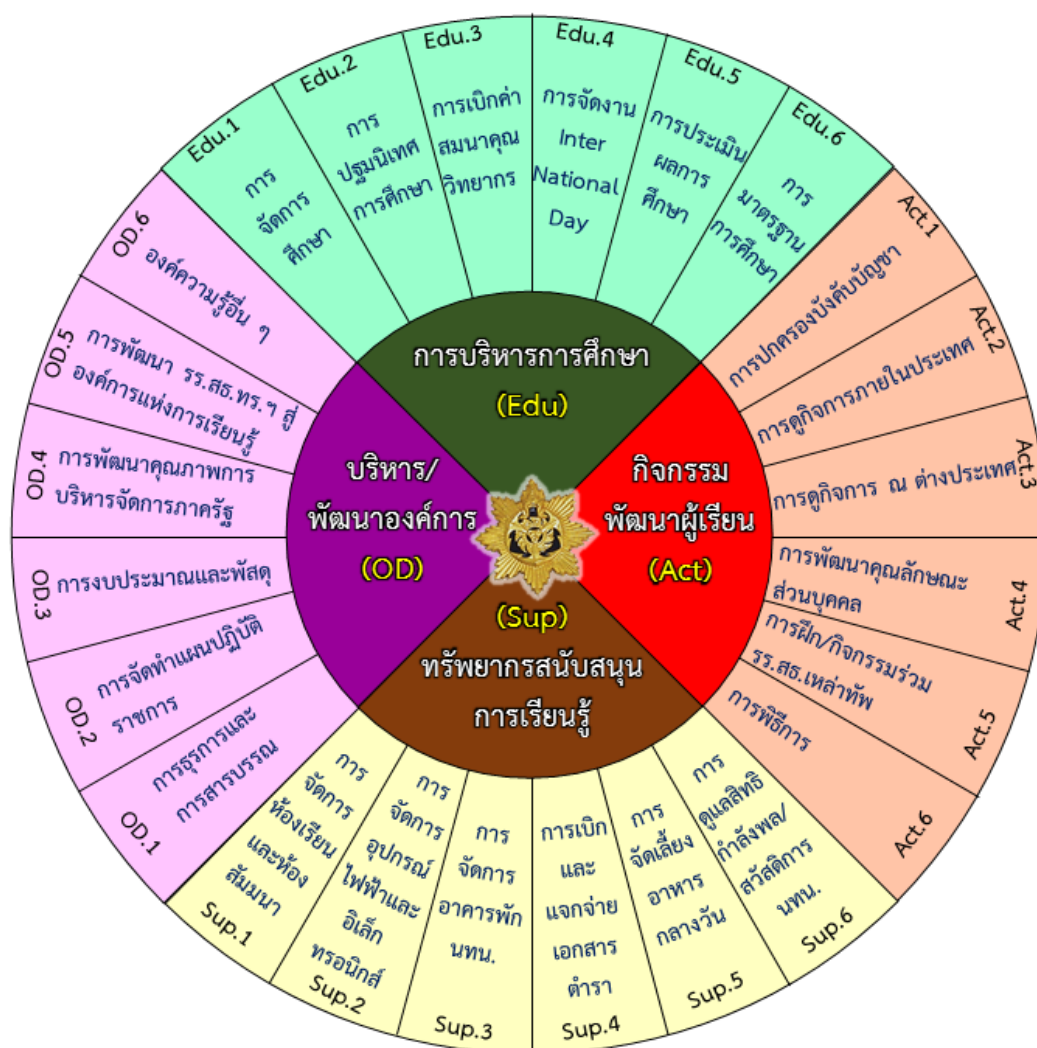
๑.๖.๑ องค์ความรู้หลักหรือองค์ความรู้ที่สำคัญของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.

๑.๖.๑.๑ องค์ความรู้ในการบริหารการศึกษา (Education ; Edu)

๑.๖.๑.๒ องค์ความรู้ในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (Activities ; Act)

๑.๖.๑.๓ องค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ (Support ; Sup)

๑.๖.๑.๔ องค์ความรู้ในการบริหารและพัฒนาองค์การ (Organization Development ; OD)



ภาพที่ ๑ รูปแบบแสดงองค์ความรู้หลักของ รร.สธ.ทร. และหมวดความรู้
ในลักษณะ Knowledge Taxonomy

๑.๖.๒ แบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ

รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. ได้จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ในรูปแบบของคู่มือปฏิบัติงานเป็นหลัก เนื่องจากจะทำให้องค์ความรู้ที่กระจายอยู่ได้ถูกรวบรวมอย่างเป็นระบบ เข้าสู่การจัดทำเป็นรูปเล่มที่ชัดเจน มีการกลั่นกรองความรู้โดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบ

อย่างไรก็ดี เนื่องจากการดำเนินการในองค์ความรู้ของวิธีปฏิบัติเรื่อง “การบริหารการศึกษาในภาวะวิกฤต” นี้ เป็นองค์ความรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมในคราวแรก จึงได้จัดระบบการจัดเก็บความรู้ในลักษณะบันทึกการเรียนรู้ ที่สามารถเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญในขั้นต้น เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่สะดวกในการอ้างอิงและนำไปใช้ต่อไป

รายละเอียดการดำเนินการตามแบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ ในลักษณะบันทึกการเรียนรู้ ที่จะปรากฏในหน้าถัดไป

		โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ (Naval Command and Staff College: NCSC)		หน้า 1 ของ 2 หน้า
บันทึกการเรียนรู้ / แบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ				
ชื่อความรู้	การใช้งานระบบ Microsoft Team สำหรับการเรียนการสอนของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.			
ผู้บันทึก	พลทหาร โชคชัย วินทะชัย		เมื่อ 23 เม.ย.2563	
ก้าวแรกด้วย Facebook Live				
เริ่มต้นของการบันทึกนี้เกิดจาก ประเทศไทยตอนนี้มีโรคระบาดเกิดขึ้นมากก็คือ Covid-19 ทำให้หลาย ๆ หน่วยงานต้องหยุดงาน รวมถึง นทน.หลักสูตร รร.สธ.ทร. ต้องหยุดการเรียนการสอนลง ทางหน่วยงานจึงได้คิด การสอนออนไลน์ขึ้นมา ตอนสอนเริ่มแรกได้ใช้โปรแกรม OBS และ Facebook Live ใช้คู่กันเพื่อเป็นการสอน แรก ๆ ก็มีปัญหบ้าง เนื่องจากทาง รร.สธ.ทร.ฯ ยังไม่เคยใช้ สื่อออนไลน์เป็นการเรียนการสอน เริ่มแรกเลย ผมได้สร้าง Facebook ขึ้นมาเพื่อสร้างกลุ่มปิดเพื่อให้ นทน.มาเข้ากลุ่ม กลุ่มนี้ชื่อ NCSC-ELEARNING พอสร้างกลุ่มเสร็จทาง รร.สธ.ทร.ฯ ก็ได้เอากลุ่มนี้ส่งไลน์ให้ทาง นทน.เพื่อให้เข้ากลุ่มให้ครบ พอเข้ากลุ่มครบ วันแรกที่ทดสอบโปรแกรมก็เกิดปัญหามากขึ้นมากคือ Facebook ที่ทาง รร.สธ.ทร.ฯ สร้างขึ้นมานั้น ไม่สามารถ Live สดได้เนื่องจาก Facebook เพิ่งสร้างขึ้นมาต้อง รอ 7 วันถึงจะทำการ Live สดได้ กระผมจึงได้ใช้ Facebook ส่วนตัวของผม Live สดขึ้นมาพอครบกำหนดที่ทาง Facebook รร.สธ.ทร.ฯ ใช้ live ได้เราก็เริ่มทำ การเรียนการสอนแบบจริงจังกการสอนของวิธีการ live สด ข้อดีก็คือนักเรียนสามารถเรียนออนไลน์ได้ สามารถถาม คำถาม และทาง รร.สธ.ทร.ฯ สามารถเช็คชื่อนักเรียนที่เข้ามาเรียนได้ แต่เมื่อมีข้อดีก็ต้องมีข้อเสีย				
ข้อจำกัดในการใช้โปรแกรม Facebook Live				
1. Facebook เมื่อ Live สดจะมีอาการ ภาพ Delay ประมาณ 10-15 วินาที 2. เมื่อ นทน. ถามคำถามอาจารย์คำถามนั้นจะเข้ามา บางทีอาจารย์ไปหวัข้ออื่นแล้วคำถามก็เพิ่งส่งมา 3. ความน่าเบื่อ ของอาจารย์ ก็คือ เปรียบเสมือนคนเรานั่งคุยกับจอคอมพิวเตอร์ คนเราก็มักจะเบื่อเพราะ พุดับจอมันไม่สามารถ เป็นทาง two way ได้ถามมาตอบไป 4. ไม่สามารถรู้ได้ว่า นทน.คนนั้นกำลังเรียนจริงหรือไม่ หรือเพียงเปิดโปรแกรมไว้แล้วตัวก็ไม่อยู่				
ก้าวต่อไปด้วย Microsoft Team				
ต่อมาทาง รร.สธ.ทร.ฯ ได้ระดมความคิดร่วมกับ นทน. เพื่อเลือกโปรแกรมที่เหมาะสมมาใช้ ซึ่งลงตัวที่ โปรแกรม Microsoft Team กระผมได้เข้าไปร่วมฟังการนำเสนอโปรแกรมนี้อย่างเต็มที่ โดย นทน. ผมว่ามันน่าสนใจดี โปรแกรมนี้ทำขึ้นมาเพื่อจัดการประชุมออนไลน์ หรือการสอนออนไลน์ โดยเฉพาะ พอฟังเสร็จในช่วงเช้า ช่วงบ่าย ก็มี นทน.มาถ่ายทอดความรู้การใช้โปรแกรมให้ผม การเรียนรู้ของโปรแกรมนี้นั้นก็ไม่ได้ยากอะไร แต่ที่ ยากคือระบบ หลังบ้าน หรือ Database นั้นเอง เราต้องสร้างกลุ่มขึ้นมาตอนแรกก็จะมีแค่กลุ่มเรียนรวมห้องเดียว และพอเข้าใจระบบดีขึ้น ก็เริ่มสร้างห้องสัมมนาขึ้นมา สร้างห้องเรียนสองภาษาขึ้นมาเพื่อแยกระหว่าง นทน.ไทย และ นทน.ต่างประเทศ เมื่อกลุ่มหรือห้องสร้างเสร็จ ก็ต้องมาสร้างข้อมูล นทน. เจ้าหน้าที่ข้าราชการทุกคน ในการสร้างข้อมูลอันนี้ทางระบบ Microsoft team จะทำการสร้าง E Mail ให้ด้วย ทำให้ นทน.หรือข้าราชการ รร.สธ.ทร. รวมทั้งอาจารย์ จะมี Email ใหม่เป็นของตัวเองทุกคน ระบบนี้สามารถสร้างได้ 5,000 E Mail คือระบบนี้กว้างขวางมาก คราวนี้เรามาดูข้อดีและข้อเสียของ โปรแกรม Microsoft Team กัน ซึ่งผมจะกล่าว ถึงข้อดีก่อน				

 โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ (Naval Command and Staff College: NCSC) หน้า 2 ของ 2 หน้า		
บันทึกการเรียนรู้ / แบบเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญ		
ชื่อความรู้	การใช้งานระบบ Microsoft Team สำหรับการเรียนการสอนของ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.	
ผู้บันทึก	พลทหาร โชคชัย วินทะชัย	เมื่อ 23 เม.ย.2563
ข้อดีของโปรแกรม Microsoft team		
1. โปรแกรม Microsoft team สามารถเห็นการเข้าระบบของ นทน.ทุกคน จึงสามารถเช็คชื่อรายบุคคลได้		
2. โปรแกรม Microsoft team มีอาการ ภาพ Delay เพียงแค่ 1-2 วินาที เท่านั้น		
3. โปรแกรม Microsoft team อาจารย์สามารถพูดคุยกับ นทน.แบบ Real Time ได้ เมื่ออาจารย์ สอบถาม นทน. นั้น นทน. สามารถเปิดไมค์ตอบได้เลย ส่วน นทน.สามารถสอบถามอาจารย์แบบ two way ได้		
4. โปรแกรม Microsoft team เป็นโปรแกรมที่มีเครื่องมือครบถ้วน ทั้งการสอบ การสัมมนา การส่ง การบ้าน รวมทั้งสามารถบันทึกไปด้วยได้ในขณะสอน		
5. โปรแกรม Microsoft team ในการเช็คยอดหรือเช็คนักเรียนจะตรงกว่า Facebook ถ้ามีการออกจากห้อง รายชื่อ นทน.คนนั้นก็จะไม่อยู่ในห้องการเรียน		
โดยรวมข้อดีมีเยอะมากครับ เหมาะมากกับสถานการณ์ตอนนี้ที่ทำให้ นทน.มาเข้าเรียนในห้องเรียนไม่ได้ แต่ภายในอนาคตอาจจะมีโปรแกรมที่ตอบโจทย์กว่านี้ เพราะ ตอนนี้ทางโปรแกรมเมอร์ต่างก็สร้างโปรแกรมการประชุม หรือการสอนออนไลน์ขึ้นมาใหม่จำนวนมาก ตอนนี้มาดูข้อจำกัดของโปรแกรม Microsoft team กันบ้าง		
ข้อจำกัดของโปรแกรม Microsoft team		
1. ถ้าผู้ที่ทำหน้าที่บริหารระบบไม่มีความรู้พื้นฐานในการสร้างฐานข้อมูล ก็จะมีกับโปรแกรมนี้ เพราะโปรแกรมนี้ต้องสร้างฐานข้อมูล แต่ก็เป็นภาระดำเนินการในขั้นตอนการวางระบบครั้งแรก เท่านั้น		
2. ในการสมัครใช้จะต้องทำเรื่องขอ กับ Microsoft ก่อน ไม่สามารถเข้าระบบสร้างรายชื่อสร้างห้องได้เลย		
3. เห็นชื่อการเข้าเรียนของ นทน.ทุกคน แต่เห็นหน้าได้ไม่ครบทุกคน คือ หน้าจอจะแสดงภาพแค่ นทน. จำนวน 4 คนที่มีการเคลื่อนไหวล่าสุด เช่น มีคนเปิดไมค์ หรือ มีการขอตบคำถาม		
4. ถ้า นทน. ทุกคนเปิดกล้องกันหมด จะทำให้ Band width วิ่งเยอะ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าจะทำให้ระบบ ช้านั่นเอง		
โดยรวม ๆ แล้วถือว่าดีกว่า การใช้ Facebook Live สด มาก เพราะโปรแกรม Microsoft team นั้นถูก สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในระบบแบบนี้แล้ว ในอนาคตระบบอาจจะอัปเดตอาจจะมีอะไรใหม่ ๆ มาอีกเยอะ ในตอนนี้ก็ถือว่าดีในระดับหนึ่ง แต่คงไม่ดีเท่าการเรียนตัวต่อตัวครับ ในอนาคตโลกเทคโนโลยีก้าวไปไกล อาจจะมีระบบที่สมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น		
ที่มา/แหล่งอ้างอิง		
ผู้ตรวจสอบ/รับรอง	น.อ.กิตติพงศ์ ทิพย์เสถียร	เมื่อ 24 เม.ย.63

บทที่ ๒

กระบวนการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต

๒.๑ หลักการเหตุผล/สภาพทั่วไป

การจัดการเรียนการสอนที่ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร. นั้น เป็นการสอนสดในห้องเรียน การถกแถลงในห้องสัมมนา หรือการฝึกให้ห้องฝึก โดย รร.สธ.ทร.ฯ จะมีหน้าที่ในการบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าว ระหว่าง อาจารย์ กับ นทน. ทั้งการจัดตารางเวลา การทำหนังสือเชิญอาจารย์ตามที่ ผวก.ยศ.ทร.กำหนดรายชื่อ การเตรียมความพร้อมห้องเรียน ห้องสัมมนา การเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งทั้งทางสถานศึกษาต่าง ๆ ใน ยศ.ทร. และ ผวก.ยศ.ทร. ยังไม่มีการเตรียมพร้อมสำหรับการสอนทางไกล แม้ ยศ.ทร. จะมีระบบ E-Learning แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการใช้งาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สามารถใช้สอนทางไกล โดยที่ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ เช่น การถามตอบ ได้เสมือนการสอนในห้องเรียนจริงได้ รวมถึงยังไม่สามารถใช้ในการสัมมนาได้

เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในประเทศไทยทวีความรุนแรงขึ้น ในช่วง ๒๐ ก.พ.๖๓ จนทำให้ นทน.ทั้งหลักสูตรนายทหารอาวุโส และหลักสูตร รร.สธ.ทร. ที่กลับจากการดูกิจการและศึกษาภูมิประเทศ ณ ต่างประเทศ เมื่อช่วงปลาย ก.พ.๖๓ ต้องเข้ารับการกักตัวเพื่อสังเกตอาการที่อาคารรับรองทร. สัตหีบ และที่พักร่วมตัว รวม ๑๔ วัน ทร. อย่างไรก็ตาม เมื่อ นทน.กลับมาศึกษาตามปกติได้ใน ๑๘ มี.ค.๖๓ ศปก.ทร. ได้กำหนดมาตรการให้ใช้การสอนทางไกลตั้งแต่ ๑๙ มี.ค.๖๓ และเมื่อ ๒๖ มี.ค.๖๓ ทร. ได้มีคำสั่ง ทร.ลับ (เฉพาะ) ที่ ๑๓/๒๕๖๓ กำหนดมาตรการการสอนทางไกลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ตามที่ได้กล่าวในบทที่ ๑ มาแล้ว

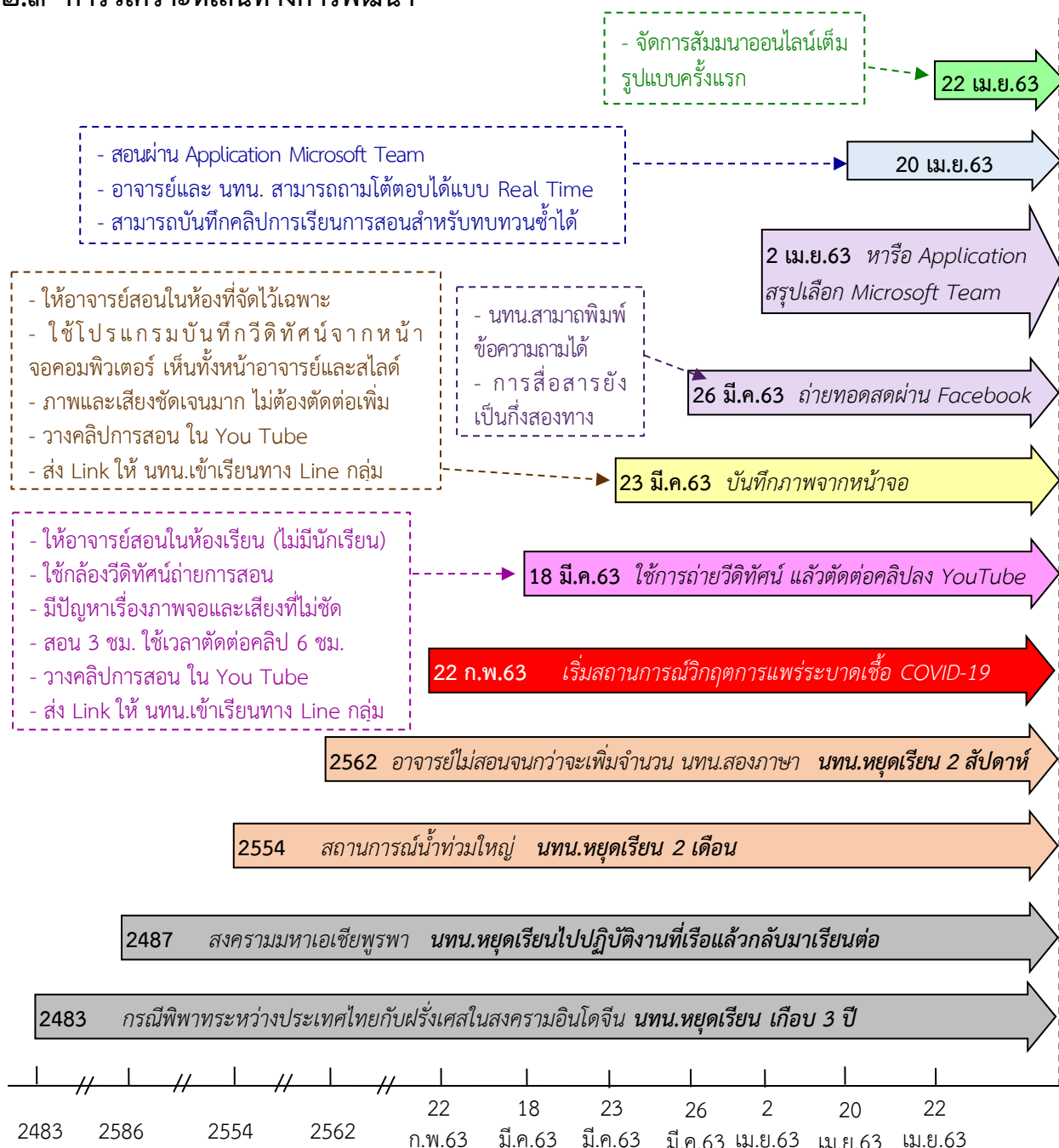
ด้วยข้อจำกัดที่ นทน.หลักสูตรนายทหารอาวุโส จะต้องสำเร็จการศึกษาภายใน ๓๑ มี.ค.๖๓ และการจัดการศึกษาในหลักสูตร รร.สธ.ทร. จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การฝึกยุทธศึกษา, การเสวนาทางวิชาการ เสธ.สัมพันธ์ และการฝึกวาระระหว่าง วสท.และ รร.สธ.เหล่าทัพ นอกจากนี้ การศึกษาหลักสูตร รร.สธ.ทร.ฯ มีการวัดและประเมินผลการศึกษาที่ชัดเจน ผลการศึกษามีส่วนในการส่งเสริมความก้าวหน้าในการรับราชการของผู้สำเร็จการศึกษา อาทิ การสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อใน รร.สธ.ทร.ต่างประเทศ หรือ การพิจารณาย้ายบรรจุลงตำแหน่งสำคัญ

จากสภาพทั่วไปและเหตุผลความจำเป็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รร.สธ.ทร.ฯ จึงจำเป็นต้องจัดการองค์ความรู้ ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นความต่อเนื่องและความเสมือนจริงในการศึกษา

๒.๒ ลักษณะสำคัญของวิธีการ/แนวทางที่เป็น Best Practice

วิธีปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ “การบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต” นั้น สามารถถอดรหัสความรู้จากการปฏิบัติ (Knowledge Decoding) ออกมาได้สองมิติ คือ มิติของการบริหารจัดการจนสามารถพัฒนาระบบที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และมิติของการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ Microsoft Team ซึ่งเป็นโปรแกรมล่าสุดที่ใช้งานในปัจจุบัน สำหรับการถอดรหัสครั้งนี้ จะดำเนินการในมิติแรก คือ การบริหารจัดการเป็นหลัก สำหรับเทคนิคการใช้งานโปรแกรมประยุกต์ Microsoft Team นั้น จะดำเนินการในลักษณะคู่มือองค์ความรู้ ภายหลังจากได้ดำเนินการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review ; AAR) เมื่อ นทน.กลับมาศึกษาที่ห้องเรียนตามเดิม

๒.๓ การวิเคราะห์เส้นทางการพัฒนา



ภาพที่ ๒ แผนผังเส้นทางการพัฒนา “การบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต”

๒.๔ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

๒.๔.๑ ดำรงการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยให้มีผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติที่กำหนดไว้เดิมน้อยที่สุด รวมทั้งประสิทธิผลของการศึกษาจะต้องใกล้เคียงหรือดีกว่าการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบปกติ

๒.๔.๒ เป็นระบบที่สะดวกติดตั้ง ใช้งาน และบำรุงรักษาง่าย คำนึงกับเวลาและค่าใช้จ่าย

๒.๔.๓ เป็นระบบที่สามารถรักษาความลับได้ในลักษณะกลุ่มปิด และบุคคลอื่นเข้าถึงได้ยาก

๒.๔.๔ สามารถพัฒนาให้ใช้ควบคู่กับการสอนในห้องเรียน เพื่อบันทึกข้อมูลการเรียนการสอน สนับสนุนระบบ E Learning ของ ยศ.ทร.

๒.๕ ตัวชี้วัดความสำเร็จ

๒.๕.๑ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ	ค่าเป้าหมาย	ผลการดำเนินการ	ผลคะแนน
๑. การจัดการศึกษาเป็นไปตามกรอบเวลา	ช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ เดิมไม่เกิน ๑ สัปดาห์	ตรงตามกำหนดเดิม	๑๐๐
๒. ความสะดวกในการติดตั้งระบบ <u>ระดับ ๑</u> ต้องจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมและจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก <u>ระดับ ๒</u> ใช้อุปกรณ์เดิมและจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก <u>ระดับ ๓</u> ใช้ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายใน ทร. นอก ยศ.ทร. <u>ระดับ ๔</u> ใช้กำลังพลจากหน่วยงานภายใน ยศ.ทร. <u>ระดับ ๕</u> ดำเนินการได้โดยกำลังพล รร.สธ.ทร.ฯ	ระดับ ๔	ระดับ ๕	๑๐๐
๓. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	ไม่เกิน ๒๐,๐๐๐ บาท	ไม่เกิน ๑,๕๐๐ บาท	๑๐๐
๔. การรักษาความลับ <u>ระดับ ๑</u> เป็นรูปแบบเดียวกันกับสื่อออนไลน์ทั่วไป <u>ระดับ ๒</u> เป็นระบบปิดที่ผู้อื่นเข้าถึงได้ยาก <u>ระดับ ๓</u> = ระดับ ๒ + มีระบบการยืนยันตัวบุคคลที่ป้องกันการถูก ลักลอบนำ Password ไปเข้าระบบจากที่อื่น <u>ระดับ ๔</u> ระดับ ๓ + มีระบบป้องกันการคัดลอก/บันทึกข้อมูล <u>ระดับ ๕</u> ระดับ ๔ + มีความปลอดภัยในการสอนระดับ “ลับ” ขึ้นไป	ระดับ ๕	ระดับ ๔	๘๐
๕. การเกิดข้อขัดข้องจากผู้ให้บริการระบบในขณะใช้งาน	ไม่เกิน ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๐	๑๐๐
๖. ระยะเวลาในการฝึกอบรมผู้ใช้	ไม่เกิน ๖ ชั่วโมง	๓ ชั่วโมง	๑๐๐
๗. การสนับสนุนระบบ E Learning ของ ยศ.ทร. <u>ระดับ ๑</u> ต้องใช้อุปกรณ์และโปรแกรมเสริมในการดำเนินการ <u>ระดับ ๒</u> ต้องแปลงประเภทไฟล์ ซึ่งใช้เวลาดำเนินการมากกว่า ๓ ชม. <u>ระดับ ๓</u> ต้องแปลงประเภทไฟล์ ซึ่งใช้เวลาดำเนินการมากกว่า ๑ ชม. <u>ระดับ ๔</u> ต้องแปลงประเภทไฟล์ ซึ่งใช้เวลาดำเนินการไม่เกิน ๑ ชม. <u>ระดับ ๕</u> สามารถสนับสนุนได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม	ระดับ ๕	ระดับ ๕	๑๐๐
		คะแนนรวม เฉลี่ย	๙๗.๑๔

๒.๕.๒ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ	ค่าเป้าหมายเชิงคุณภาพ	ผลการดำเนินการ
๑. ประสิทธิภาพการเรียนรู้	ไม่น้อยกว่าการเรียนการสอนปกติ	- ยังไม่ถึงเวลาวัดผลการศึกษาอย่างเป็นทางการ - ข้อได้เปรียบเพิ่มเติมจากระบบการเรียนการสอน ปกติ คือ การที่ นทน. สามารถชมการเรียนการสอน ย้อนหลังได้ ทั้งผู้ที่เรียนแล้วยังไม่เข้าใจ และผู้ที่ไม่ สามารถเข้าเรียนในเวลาที่กำหนดได้
๒. การรายงานความไม่พึง พอใจของผู้ใช้งานระบบ	น้อยกว่า ร้อยละ ๕	ร้อยละ ๐

๒.๖ ขั้นตอนการดำเนินการและผังการดำเนินการ

การถอดรหัสความสำเร็จ ครั้งนี้ เป็นการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการที่ รร.สธ.ทร.ฯ ได้เผชิญกับการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต นับตั้งแต่การเลื่อนกำหนดดูกิจการและศึกษาภูมิภาค ๓๖ ประเทศ จนกระทบต่อการแถลงผลการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ รอบที่ ๒ ของหลักสูตรนายทหารอาวุโส, การถูกกักตัวเพื่อเฝ้าระวังการติดเชื้อไวรัส COVID-19, การเร่งรัดการประชุมสภาการศึกษาของ ยศ.ทร. ให้ทันกรอบเวลาการสำเร็จการศึกษาของ นทน.หลักสูตรนายทหารอาวุโส จนถึงการสอนและสัมมนาทางไกลของหลักสูตร รร.สธ.ทร. นั้นทางกำลังพล รร.สธ.ทร.ฯ นทน.ทั้งสองหลักสูตร และที่สำคัญคืออาจารย์ผู้สอน ได้ร่วมกันฝ่าวิกฤตดังกล่าวจนแทบไม่มีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้เดิม

จากสถานการณ์ดังกล่าวนี้ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการในภาวะวิกฤต จะประสบผลสำเร็จได้โดยการทำงานแบบเชื่อมโยงทั้ง การบริหารความเสี่ยง การบริหารเวลา การบริหารทรัพยากรที่มี การจัดการสื่อสาร และที่สำคัญที่สุดคือการเตรียมการล่วงหน้า การนี้สามารถถอดรหัสความสำเร็จในครั้งนี้ในสองประเด็นใหญ่ ๆ ได้แก่ ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการเดินทางไปดูกิจการและศึกษาภูมิภาค ๓๖ ประเทศ และขั้นตอนการเรียนการสอนทางไกลของ รร.สธ.ทร.ฯ

๒.๖.๑ ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการเดินทางไปดูกิจการและศึกษาภูมิภาค ๓๖ ประเทศ

๒.๖.๑.๑ ประเมินความเสี่ยงและวางแผนล่วงหน้าในการเกิดภาวะวิกฤตในทุกกรณี

๒.๖.๑.๒ ก่อนวันเดินทาง ๑ วัน ให้ผู้ที่เดินทาง save ไฟล์งานที่สำคัญในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนกลางที่ รร.สธ.ทร. รวมทั้งไฟล์ pdf ของเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ที่ส่งในรอบแรกของ นทน.ทั้งสองหลักสูตร

๒.๖.๑.๓ ไฟล์งานตามข้อ ๒.๖.๑.๒ จะต้องมีการจัดข้อมูลของคณะเดินทางทุกคน ที่ประกอบด้วย

- ชื่อ หมายเลขประชาชน หมายเลขหนังสือเดินทาง เบอร์โทรศัพท์มือถือ
- E-Mail, ID Line
- รายชื่อผู้ติดต่อกรณีจำเป็น พร้อมเบอร์โทรศัพท์, E-Mail, ID Line
- โรคประจำตัว ชื่อยาที่จำเป็น

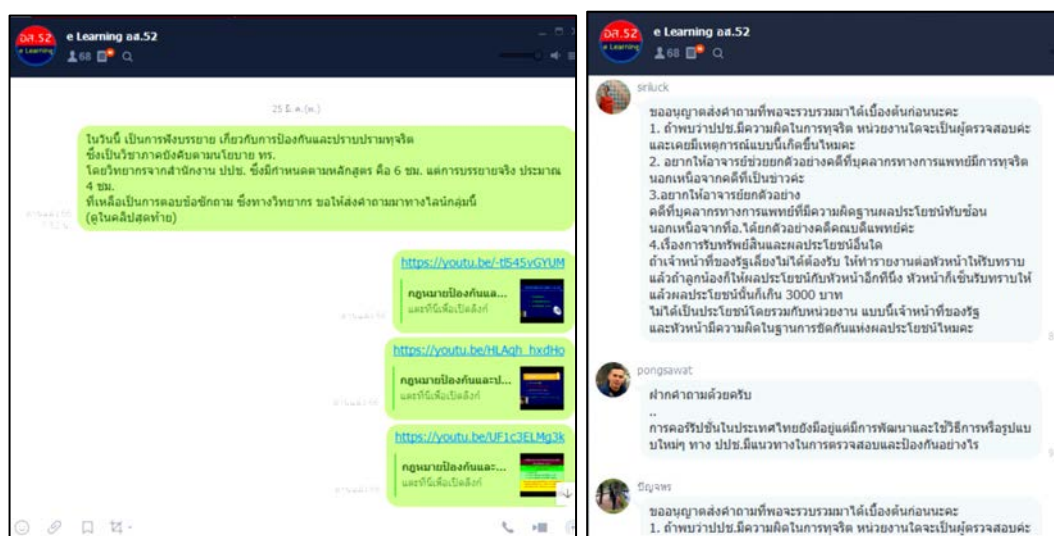
ข้อมูลเหล่านี้ควรจัดทำเป็นไฟล์แบบ Spread Sheet ตั้งแต่วันเปิดหลักสูตร

๒.๖.๑.๔ สำรองข้อมูลทั้งหมดลงใน External Drive ให้คณะเดินทางฯ นำไปคณะละสองชุด รวมทั้งทุกคณะเดินทางต้องมีคอมพิวเตอร์ Notebook อย่างน้อย ๑ เครื่อง และนายทหารปกครองประจำคณะฯ ควรพก Tablet ที่บันทึกข้อมูลทั้งหมดไว้ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีเบอร์โทรศัพท์/ช่องทางติดต่อนายทหารยุทธการประจำ สปก.ทร.

๒.๖.๒ ขั้นตอนการเรียนการสอนทางไกลของ รร.สธ.ทร.ฯ

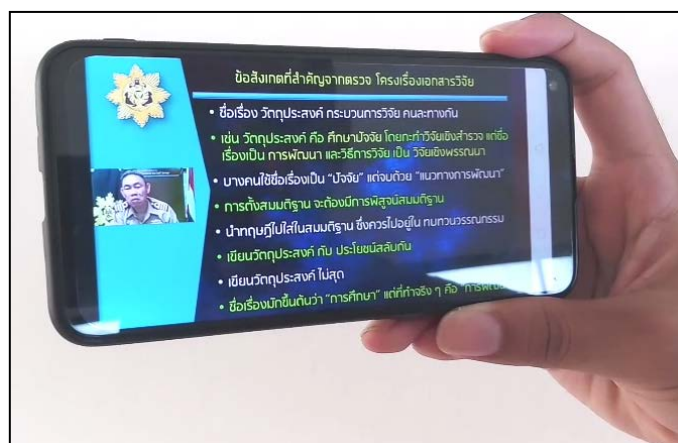
ในการเรียนการสอนทางไกลของ รร.สธ.ทร. ในครั้งนี้แบ่งเป็น ๓ ระยะ คือ

๒.๖.๒.๑ ระยะเร่งด่วน ใช้กับ นทน.หลักสูตรนายทหารอาวุโส ที่มีเวลาประมาณ ๑๐ วันงานก่อนการสำเร็จการศึกษา เป็นการเรียนการสอนทางไกลแบบไม่สด คือ เรียนจากวิดีโอที่บันทึกไว้ ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายและทำได้รวดเร็วที่สุด ใช้เวลาเตรียมการที่น้อยมาก โดยการนำวิดีโอที่บันทึกไว้ไปวางในแอปพลิเคชัน You Tube แล้วส่ง Link ให้ นทน.ผ่านแอปพลิเคชัน Line เพื่อให้ นทน.ได้เรียนรู้ เมื่อ นทน.มีข้อสงสัย จะส่งคำถามกลับมาทาง แอปพลิเคชัน Line แล้วทางโรงเรียนจะประสานอาจารย์ให้มาตอบ วิธีการนี้มีข้อจำกัดค่อนข้างมากแต่ดำเนินการได้เร็วที่สุด เหมาะกับการใช้งานในหลักสูตรนายทหารอาวุโส ซึ่งเหลือวิชาเรียนเพียง ๓ วิชา



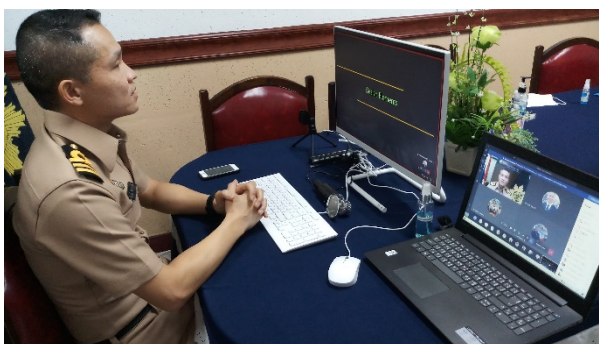
ภาพที่ ๓ การเรียนการสอนของหลักสูตรนายทหารอาวุโส ในระยะเร่งด่วน

๒.๖.๒.๒ ระยะพักตัว เป็นการดำเนินการด้วยทรัพยากร เครื่องมือ และองค์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อดำรงการเรียนการสอนให้ นทน.หลักสูตร รร.สธ.ทร. ระหว่างการพิจารณาสรรหาระบบการเรียนการสอน ทางไกลที่เหมาะสม ในระยะนี้ดำเนินการโดยการสอนผ่านแอปพลิเคชัน Facebook Live ควบคู่ไปกับการบันทึก วิดีทัศน์ด้วยโปรแกรมจับภาพและเสียงผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ นทน.สามารถเรียนสดทางไกล และกลับมา ศึกษาทบทวนได้ ในระหว่างเรียน นทน.สามารถสอบถามอาจารย์ได้ผ่านข้อความในระบบ Chat ของ Facebook Live ซึ่งอาจารย์ผู้สอนจะเลือกตอบในช่วงเวลาที่เหมาะสม



ภาพที่ ๔ การเรียนการสอนของหลักสูตร รร.สธ.ทร. ด้วย Facebook Live

๒.๖.๒.๓ ระยะยั่งยืน รร.สธ.ทร.ฯ ได้จัดการความรู้ร่วมกับ นทน. ในการคัดเลือกแอปพลิเคชันที่เหมาะสมที่สนับสนุนการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งผลการดำเนินการได้เลือกใช้แอปพลิเคชัน Microsoft Team จากนั้น รร.สธ.ทร.ฯ ได้เริ่มวางระบบตั้งแต่ ๗ เม.ย.๖๓ และได้เริ่มดำเนินการสอนสดจริง ตั้งแต่ ๒๐ เม.ย.๖๓ รวมทั้งได้ทดสอบการสัมมนาสองครั้งเมื่อ ๒๒ และ ๓๐ เม.ย.๖๓ ผลการดำเนินการได้ผลดี

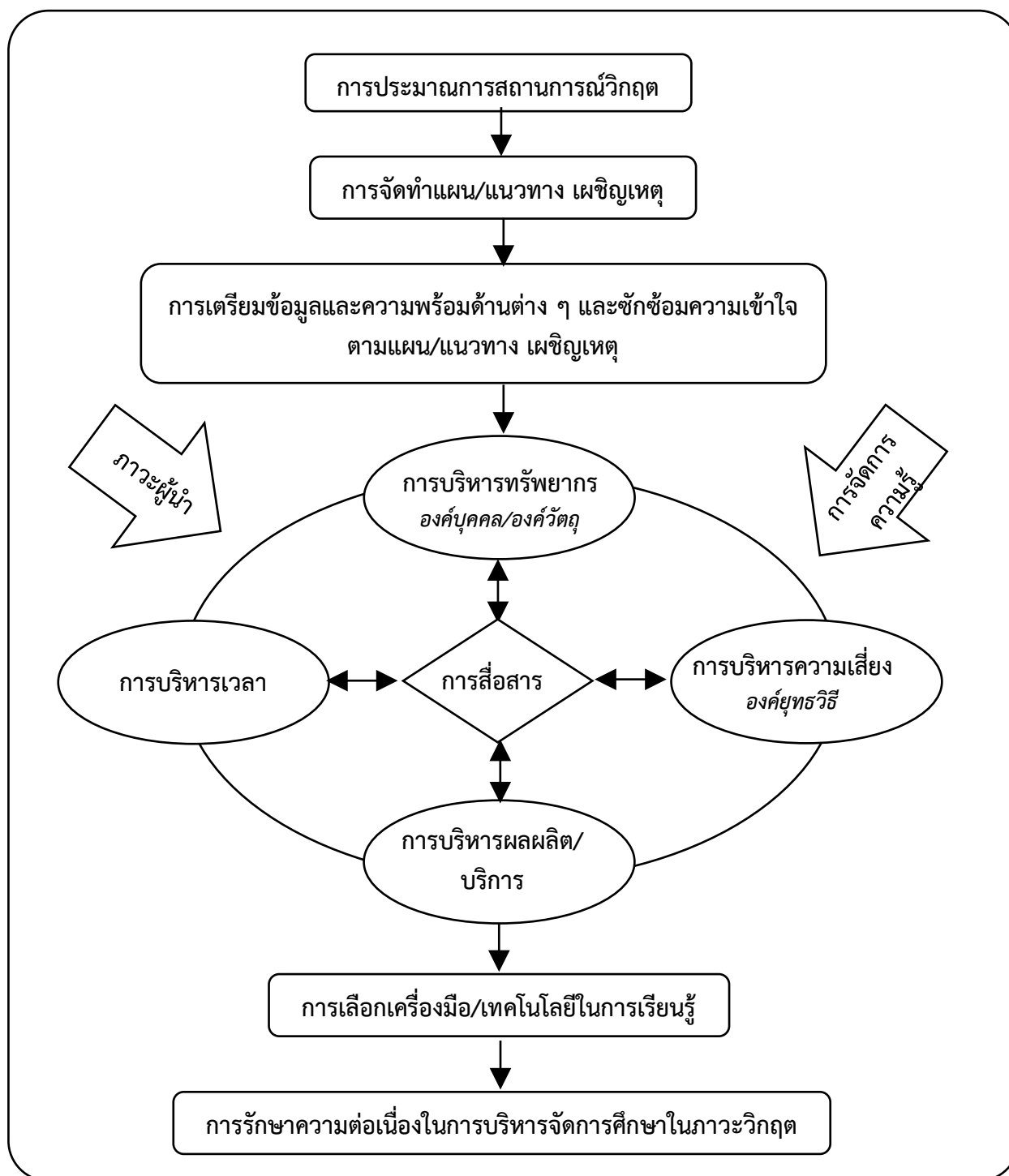


ภาพที่ ๕ การเรียนการสอนและการสัมมนาของหลักสูตร รร.สธ.ทร. ด้วย Microsoft Team

ทั้งนี้ สามารถเปรียบเทียบการทำงานของระบบต่าง ๆ รวมทั้งระบบที่ วทร. ดำเนินการได้ดังนี้

ประเด็น การเปรียบเทียบ	การวางคลิปใน YouTube แล้วส่ง Link ให้ นทน. (วทร. ใช้บรรยาย)	การใช้ Facebook Live	ระบบ Cisco (วทร. ใช้สัมมนา)	ระบบ Microsoft Team รร.สธ.ทร. ใช้ทั้งการบรรยาย และสัมมนา
จำนวนผู้ใช้	ไม่จำกัด	ไม่จำกัด	๕๐ คน	๓๐๐ คน
ระยะเวลาใช้งาน	ไม่จำกัด	ไม่จำกัด	๑๔ วัน	ไม่จำกัด
การสอนแบบสด	ไม่ได้	หนึ่ง ๑๐ วินาที	ได้	ได้
การตรวจสอบผู้เรียน	ใช้ร่วมกับระบบอื่น	ได้แบบมีข้อจำกัด	ได้	ได้
เวลาแปลงไฟล์	๓ ชั่วโมงขึ้นไป	ไม่ต้องแปลง	ไม่ต้องแปลง	ไม่ต้องแปลง
การสื่อสารสองทาง แบบ Real Time	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การออกข้อสอบ	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การส่งงานมอบ	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้
การแจ้งเตือนตาม ตารางสอน	ไม่ได้	ไม่ได้	ไม่ได้	ดำเนินการได้

๒.๖.๓ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต



ภาพที่ ๖ กระบวนการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต

บทที่ ๓

ความสำเร็จของการดำเนินการ

๓.๑ ผลการดำเนินการ/ผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์

๓.๑.๑ ผลการดำเนินการ

๓.๑.๑.๑ สามารถบริหารจัดการให้ นทน.หลักสูตรนายทหารอาวุโส แลงผลการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ รอบที่ ๒ ทันท่วงการประชุมสภาการศึกษา ยศ.ทร. โดยสามารถดำเนินการต่าง ๆ ทั้งที่ถูกกักตัวเพื่อสังเกตอาการที่อาคารรับรองสัทธิ

๓.๑.๑.๒ สามารถจัดการศึกษาทางไกล ให้ นทน.ทั้งสองหลักสูตร ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม

๓.๑.๑.๓ รร.สธ.ทร.๑ สามารถใช้แอปพลิเคชัน Microsoft Team เป็นระบบหลักในการเรียนการสอนทางไกลทั้งการบรรยายและการสนทนา โดยมีแอปพลิเคชัน Facebook Live เป็นระบบการบรรยายสำรอง และแอปพลิเคชัน Zoom เป็นระบบการสนทนาสำรอง

๓.๑.๒ ผลลัพธ์

๓.๑.๒.๑ นทน.หลักสูตรนายทหารอาวุโส ได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วนและสำเร็จการศึกษาตามกำหนดเวลา

๓.๑.๒.๒ นทน.หลักสูตร รร.สธ.ทร. ได้รับการศึกษาทางไกลตามหัวข้อวิชาที่กำหนด และมีความพร้อมในการศึกษาตามขั้นตอนต่อไป

๓.๑.๒.๓ กำลังพล รร.สธ.ทร.๑ และอาจารย์ผู้สอน มีความรู้ความเข้าใจสามารถใช้งานแอปพลิเคชันต่าง ๆ ในการสอนทางไกล และประยุกต์ใช้ในการประชุม/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางไกลได้

๓.๑.๓ ผลสัมฤทธิ์

รร.สธ.ทร.มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาในภาวะวิกฤต ด้วยการพึ่งพาทรัพยากรที่มีอยู่

๓.๒ ปัจจัยเกื้อหนุน/ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๓.๒.๑ ปัจจัยเกื้อหนุน

๓.๒.๑.๑ รร.สธ.ทร.๑ มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

๓.๒.๑.๒ รร.สธ.ทร.๑ มีกำลังพลและ นทน. ที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการเรียนการสอน

๓.๒.๒ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๓.๒.๒.๑ ภาวะผู้นำในการบริหารสถานการณ์วิกฤตของ ผบ.รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.

๓.๒.๒.๒ การทำงานเป็นทีม ร่วมแรงร่วมใจ ไม่ทอดทิ้งของทีมงาน

๓.๒.๒.๓ ความร่วมมือของอาจารย์ผู้สอน ผู้ควบคุมการสนทนา และผู้บริหารของ ฝวก.ยศ.ทร.

๓.๒.๒.๔ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอน

๓.๒.๒.๕ การไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๓.๒.๒.๖ ความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา

๓.๓ บทเรียนที่ได้รับ

- ๓.๓.๑ การปฏิบัติงานที่ดีต้องมีการวางแผนล่วงหน้าและการเตรียมความพร้อม
- ๓.๓.๒ เอกภาพในการบังคับบัญชาและการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะต้องมีการปฏิบัติงานแบบทีมงานข้ามสายงาน (Cross Functional)
- ๓.๓.๓ การใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ ในปัจจุบันจะต้องคำนึงและระมัดระวังถึงประเด็นทรัพย์สินทางปัญญาให้มาก การลงโปรแกรมเพิ่มเติมในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีโปรแกรมละเมิดลิขสิทธิ์อยู่จะเกิดปัญหาตามมา

๓.๔ ประโยชน์ของ Best Practice ในระดับต่าง ๆ

- ๓.๔.๑ ระดับ รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.
 - ๓.๔.๑.๑ รร.สธ.ทร.๑ มีระบบการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์วิกฤตได้เป็นอย่างดี สำหรับสถานการณ์ปกติสามารถประยุกต์เป็นระบบที่ใช้ในการทบทวนความรู้ของ นทน. หรือใช้ในการเรียนรู้ของ นทน. ที่ป่วย หรือมีกิจธุระจำเป็นได้
 - ๓.๔.๑.๒ เป็นระบบที่พึงพาทรัพยากรที่มีอยู่ ทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการที่ต้องวางระบบใหม่
 - ๓.๔.๑.๓ ลดเวลาในการดำเนินการ ซึ่งหากไม่มีระบบนี้ จะต้องรอให้ นทน.สามารถกลับเข้าห้องเรียนได้ก่อนจึงจะดำเนินการศึกษาอย่างเต็มรูปแบบได้
 - ๓.๔.๑.๔ กำลังพล รร.สธ.ทร.๑ และ นทน. มีความรู้ความเข้าใจในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น
- ๓.๔.๒ ระดับ ยศ.ทร.
 - ๓.๔.๒.๑ ยศ.ทร. สามารถนำผลการดำเนินการในครั้งนี้ ไปประชาสัมพันธ์เป็นผลงานของ ยศ.ทร. ที่ได้ปฏิบัติตามการสั่งการของ ทร. จนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี
 - ๓.๔.๒.๒ ข้อมูลการเรียนการสอนในแอปพลิเคชัน Microsoft Team ที่ รร.สธ.ทร.๑ ดำเนินการในครั้งนี้สามารถนำไปสนับสนุนในฐานะข้อมูลระบบ E Learning ของ ยศ.ทร. ได้
 - ๓.๔.๒.๓ หน่วยต่าง ๆ ใน ยศ.ทร. สามารถนำความรู้จากการถอดรหัส Best Practice ไปประยุกต์ใช้ทั้งในมิติของการเรียนการสอน การจัดการความรู้ และการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต เป็นต้น
- ๓.๔.๓ ระดับ ทร.
 - ๓.๔.๓.๑ ทร. สามารถนำผลการดำเนินการในครั้งนี้ ไปประชาสัมพันธ์เป็นผลงานของ ทร. ที่ได้ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล
 - ๓.๔.๓.๒ หน่วยต่าง ๆ ใน ทร. สามารถนำความรู้จากการถอดรหัส Best Practice ไปประยุกต์ใช้ทั้งในมิติของการเรียนการสอน การจัดการความรู้ และการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต เป็นต้น

๓.๕ การถ่ายทอด/การยอมรับ/รางวัลที่ได้รับ

- ๓.๕.๑ ได้รับการยอมรับจากอาจารย์ รร.สธ.ทบ. ที่มาทำการสอนผ่านทางแอปพลิเคชันนี้ว่า เป็นรูปแบบการสอนทางไกลที่มีประสิทธิภาพ
- ๓.๕.๒ ได้ถ่ายทอดวิธีการใช้งานระบบให้อาจารย์ ฝวก.ยศ.ทร. และกำลังพล รร.สธ.ทร.

ภาคผนวก ภาพถ่ายการดำเนินการ



อาจารย์ รร.สธ.ทบ.
ได้ใช้งานและชื่นชม
ระบบ



การถ่ายทอดความรู้ใน
รร.สธ.ทร.ยศ.ทร.



การถ่ายทอดความรู้ให้
อาจารย์ ฝวก.ยศ.ทร.