

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดศรีสะเกษ การศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้เพื่อความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า และเข้าใจง่ายขึ้น ผู้ศึกษาได้แบ่งเอกสารและงานวิจัยออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา
3. แนวคิดการบริหารงานวิชาการ
4. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 5.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 5.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 5.3 การบริหารแบบดุลยภาพ BSC
6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในฝัน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงาน

ความหมายของรูปแบบ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ดังนี้ สโตนเนอร์ และแวนเคล (Stoner; & Wankel. 1986: 12) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองสถานการณ์เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น วิลเลอร์ (Willer. 1986: 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามที่แสดงถึงความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปแบบที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้แล้ว กูด (Good. 1973: 370) บาร์โด้ และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 22-24) คีฟส์ (Keeves. 1988: 559) และอุทุมพร จามรมาน (2541: 22) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือ

องค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ง่ายขึ้น โดยอาจแสดงออกมาในรูปของแผนภาพทางความคิดด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์และยังได้ขยายความของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ และยังมีนักวิชาการคนอื่น ๆ เช่น สมิธ (Smith. 1980: 461) ได้มองรูปแบบในเชิงกายภาพ (Physical Model) ว่าเป็นรูปแบบที่เหมือนจริงแต่ขนาดเล็กหรือย่อส่วนเพื่อใช้เป็นแบบอย่างการสร้าง

สรุปได้ว่ารูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของโรงเรียนทั้งปวงภายในและภายนอกเพื่อแสดงถึงขั้นตอนการทำงาน เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบต่างๆ ของโรงเรียน สามารถอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบของโรงเรียนนำไปสู่ผลสำเร็จหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุและรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์มักหมายถึงชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้เป็นกรณีนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติอื่น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้น รูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุมเพราะทำให้ได้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

คีฟส์ (Keeves. 1988: 559) ได้จำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจเชิงนามธรรมสร้างขึ้น โดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของรูปแบบชัดเจนสามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง 2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิหรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดกระบวนการองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical

Model) ซึ่งใช้สมการทางคณิตศาสตร์แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรมักนิยมใช้ในการศึกษาด้านจิตวิทยาโดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนสาขาศึกษาศาสตร์และบริหารการศึกษา และ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรซับซ้อนได้โดยต้องอาศัยทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรเพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรงที่สามารถทดสอบได้

บุช (Bush, 1986: 124) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ปกติ (Formal Model) 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic Model) 3) รูปแบบทางการเมือง (Political Model) 4) รูปแบบจิตวิสัย (Subjective Model) และ 5) รูปแบบคลุมเครือ (Ambiguity Model)

สมิธ (Smith, 1980: 12) ยังได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง และ 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็น รูปแบบข้อความซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

นอกจากนี้ เฮอร์เชย์ และจอห์นสัน (Hersey; & Johnson, 1996: 79) ยังได้กล่าวอีกว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์งานวิจัยหรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบรูปแบบกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมแล้วถ้ามีความสอดคล้องกับรูปแบบนั้นก็มีความน่าเชื่อถืออันนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ๆ เท่านั้น และ 2) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้วเพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาดังนั้น รูปแบบจึงเป็นเพียงแบบจำลองอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบและได้กำหนดรูปแบบไว้ต่างกัน ดังนี้

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg, 1980: 17) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบ คือ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision-Making)

อีแวนวิช (Ivancevich, 1989: 114) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบว่า ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะทำให้เกิดผลผลิตขึ้นและให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2548: 18) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารจัดการ การศึกษาแบบบูรณาการสำหรับสถานงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ภาพความสำเร็จ การกำหนดโครงสร้าง การบริหารจัดการ และการติดตามกำกับ

ทิตินา แชมมณี และคณะ (2548: 34) ได้สังเคราะห์รูปแบบงานวิจัยการปฏิรูปทั้งโรงเรียน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ ดังนี้ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ ความหมาย และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ ยุทธศาสตร์ (Strategies) ของรูปแบบ บริบทและตัวป้อน (Input) ของรูปแบบ กระบวนการ (Process) ของรูปแบบ ผลที่ควรจะได้รับ (Output) จากการใช้รูปแบบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของรูปแบบ และการนำรูปแบบไปใช้

ศักดิ์ดา สถาพรจนา (2549: 31) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1) หลักการแนวคิด ส่วนที่ 2) ระบบรูปแบบ ส่วนที่ 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และส่วนที่ 4) เงื่อนไขรูปแบบ

สภาคการศึกษา (2549: 14) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบมีอยู่ 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบและกลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไขของการเกิดขึ้น คงอยู่ และล่มสลายของรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยได้ให้รายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้ วัตถุประสงค์ของรูปแบบอาจจะมีวัตถุประสงค์เดียวหรือหลายวัตถุประสงค์ก็ได้ โดยจะมีขอบเขตกว้างหรือจำกัดก็ได้ ซึ่งหมายความว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งหมดที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่หรือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดก็ได้ ในการตั้งวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้นอาจกำหนดออกมาในรูปของเจตนารมณ์ที่จะดำเนินการหรือผลผลิตที่ต้องการให้เกิดขึ้นก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนี้จะเป็เป้าหมายในการออกแบบกลไกการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว กลไกของรูปแบบเป็นองค์ประกอบของระบบงานที่มีความเป็นอิสระจากกันและกัน แต่ทำงานสัมพันธ์กันและพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ซึ่งเปรียบเสมือนการทำงานของเครื่องยนต์ที่ออกแบบไว้เพื่อให้ส่วนประกอบต่างๆ ทำงานตามหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างเครื่องยนต์ อย่างไรก็ตามการออกแบบรูปแบบไม่ว่าจะเป็นรูปแบบที่ครอบคลุมงานทั้งระบบขององค์การหรืองานบางส่วนขององค์การก็ตามผู้ออกแบบไม่สามารถที่จะออกแบบองค์ประกอบย่อยของระบบนั้นๆ ได้ทั้งหมด เพราะจะมีรายละเอียดและความสลับซับซ้อนมากเกินไป ดังนั้น การออกแบบรูปแบบจึงกำหนดเฉพาะองค์ประกอบสำคัญของระบบ

นั้นๆ เท่านั้น โดยมีสมมติฐานว่าหากองค์ประกอบเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่ออกแบบไว้แล้วการดำเนินงานขององค์การจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 79) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็น บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพที่อยู่ภายใต้สถาบันและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาทที่สมบูรณ์ ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นโดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพบุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคมสถาบันจะดำเนินการไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) โดยที่บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

กล่าวโดยสรุป ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ใดเรื่องอะไรแล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

คีฟส์ (Keeves. 1988: 52) กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวมๆ (Associative Relationship) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาและเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์หรืออธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งจะเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

กระบวนการสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นชัดเจนว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร ตลอดจนนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ได้บ้าง

เมย์สัน อัลเบิร์ต และเคดอรรี (Meason, Albert; & Khedourri. 1985: 137-138) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบไว้ ดังนี้ ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้น จึงควรมีการให้คำจำกัดความ สภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าและพิจารณาความแปรปรวนอย่างระมัดระวัง สมควรนำตัวแปรใดบ้างมาวางไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง และเมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง ขั้นการทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึงความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมากเพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหาด้วย มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Pretest) ขั้นการนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่สำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้ และขั้นการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model up Dating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กร

การพัฒนาแบบ

คีฟวส์ (Keeves. 1988: 52) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงเชิงเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบรูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูล

เชิงประจักษ์ได้ รูปแบบควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้แล้ว รูปแบบควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ การพัฒนารูปแบบนี้้อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการพัฒนา คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) การหาความตรง (Validity) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินงานอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ

การตรวจสอบรูปแบบ

การสร้างรูปแบบมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจจะใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยผู้เชี่ยวชาญ

อิสเนอร์ (Eisner, 1976: 26) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ คือ การประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีความเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based Model) การตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) อย่างไรก็ตามการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผลจึงจะทราบและเข้าใจลึกซึ้งจริงๆ เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิเอง และเป็นรูปแบบที่ให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวล ผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปรูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น จะต้องเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายผลของการทำนายได้ กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ สำหรับการสร้างและพัฒนาารูปแบบนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบโดยการนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของกระบวนการ องค์ประกอบของรูปแบบ โดยกำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบเพื่อนำไปสู่ผลสรุปสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น การวิจัยในครั้งนี้มีการปรับปรุงรูปแบบและตรวจสอบก่อนนำรูปแบบไปทดลองใช้จริง มีการประเมินผล พัฒนา ปรับปรุง หลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริงแล้ว นำเสนอรูปแบบและขยายผลในขั้นตอนสุดท้าย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

โรบบินส์ (Robbins. 1980: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคคลอื่น

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2554: 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน ศิลปะในการทำงานนั้น จะต้องมียุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เรียกว่า ผู้บริหาร อาศัยปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ ได้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

เจริญ ไวรวิจกุล (2545: 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบการบริหารที่ทั่วโลกยอมรับ คือ "POSDCORB'S Model" หรือบางตำราเรียกว่า "Gulick s Theory" ทำการศึกษาวิจัยและนำเสนอโดยศาสตราจารย์กุลิค (Gulick) เมื่อ พ.ศ. 2473 คือ มีการวางแผน (Planning) การจัดรูปแบบการก่อสร้างองค์การ (Organizing) การสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-Ordinating) การรายงาน (Reporting) และงบประมาณ (Budgeting)

เนื่องจากทฤษฎีการบริหารที่คิดค้นได้มักถูกนำไปใช้ ไปศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบอยู่เป็นประจำ ทฤษฎีของกุลิคก็เช่นกัน ถึงจะเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เมื่อกาลเวลาผ่านไปการพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยีรุดหน้าไปมาก ประกอบกับความก้าวหน้าของวิทยาการสาขาสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์กายภาพ ทำให้มองเห็นจุดแข็ง อ่อน เหมาะสมและบกพร่องของทฤษฎีต่างๆ เฉพาะ

อย่างยิ่งของ “POSDCORB’S Model” เอง จึงต้องมีการบูรณาการกับหลักการหรือทฤษฎีใหม่ๆ และได้กรอบงานจนเป็นที่ยอมรับทั่วไป คือ มีการวางแผนการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การ การสรรหาและแต่งตั้งบุคลากร การอำนวยการ การควบคุม การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเป็นตัวแทนองค์การ

สมาน อัครภูมิ (2546: 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หลักการบริหารพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพตามแนวคิดของ Deming ที่เรียกว่า PDCA มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 P-Planning (การวางแผน) คือ การกำหนดขึ้นล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไร และจะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ของการวางแผนจะต้องระบุผลงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำให้ได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจของปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามความต้องการของอนาคต

ขั้นที่ 2 D-Do (สภาพตามแผน) คือ การนำเอาแผนมาปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดของเวลา เพื่อให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้ของแผน

ขั้นที่ 3 C-Check (การตรวจสอบประเมินผล) คือ กระบวนการตรวจสอบสภาพงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ติดตาม กำกับดูแลความก้าวหน้าของงาน

ขั้นที่ 4 A-Action (การปรับปรุงงาน) คือ การนำผลจากการประเมินผลมาปรับปรุงงาน แก้ไขงานเพื่อพัฒนาให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ไม่มีนักบริหารรายใดไม่ให้ความสำคัญต่อทฤษฎีการบริหารรุ่นบุกเบิก ไม่เพียงแต่เป็นแม่บทของการพัฒนาบุคลากรและองค์การยุคหลังๆ มาเท่านั้น ทฤษฎียังสามารถนำไปปรับใช้กับองค์การต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและกับทุกสถานการณ์ และไม่มีทฤษฎีใดที่นิ่งอยู่กับที่จะเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (เจริญ ไวรวิจกุล. 2545: 24)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมกันดำเนินกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการอย่างมีกระบวนการ อย่างมีคุณภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ความหมายของการบริหารการศึกษา

กู๊ด (Good. 1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารศึกษามี 2 นัย คือ หมายถึง การอำนวยการ การควบคุม และการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของโรงเรียน รวมทั้งงานด้านธุรการด้วย ลักษณะหน้าที่ทั้งหลายของโรงเรียนนั้น จะต้องดำเนินถึงขั้นปลายในการศึกษาเป็นหลัก และหมายถึง การควบคุม การจัดการเรื่องราวต่างๆ ของการบริหารโรงเรียนอันเกี่ยวพันถึงกรรมวิธีทางการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน โครงการสอน กิจกรรมต่างๆ หลักสูตร อุปกรณ์การสอน และการแนะแนว เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2543: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณภาพ เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ขั้นตอนการบริหารงานโรงเรียน

ในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผู้บริหารต้องทราบขั้นตอนการบริหารงานโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารงานโรงเรียนไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 31-32) ได้แบ่งการบริหารออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ ส่วนที่เป็นปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การสรรหาทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้น จูงใจ และส่วนที่เป็นการควบคุมประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน

สรุปขั้นตอนการบริหารงานโรงเรียน ต้องประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการติดตามงานหรือการควบคุมงาน และการประเมินผลงาน

แนวคิดการบริหารงานวิชาการ

ความหมายของงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารงานและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของงานวิชาการไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2541: 51) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง งานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด นับตั้งแต่เรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัด ซึ่งของปัจจุบันอาจเรียกใหม่ว่า ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 84) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง งานบริหารปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ให้เกิดผลดีสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

สรุปได้ว่า งานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

กมล ภูประเสริฐ (2545: 6) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวัง ประกอบด้วยงานหลายๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับหลักสูตร หลักสูตรท้องถิ่น งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลการเรียนตามสภาพจริง ไม่เน้นการใช้ข้อสอบเพียงอย่างเดียว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2545: 84) ได้กล่าวเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง

1.1 การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามทุกๆ ด้าน เพื่อเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองดีของสังคม

1.2 การบริหารงานวิชาการ เป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ และเป็นผู้นำทางวิชาการแก่ครูในโรงเรียน

ความสำคัญของงานวิชาการ

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 25) กล่าวว่า ความสำคัญของงานวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก มีลักษณะคล้ายส่วนที่เป็นร่างกายของคนหรือเด็ก เป็นส่วนงานที่ใหญ่ที่สุดของระบบ เป็นงานที่เป็นหัวใจของโรงเรียนและมีหลักสูตรเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของงานวิชาการ ที่ใช้กำกับกำกับการจัดระบบการทำงานของโรงเรียนและใช้กำกับกระบวนการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ของโรงเรียน ให้

ตอบสนองและสนับสนุนการทำงานวิชาการของโรงเรียน คือ ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพให้ได้คนดีที่เป็นคนที่สมบูรณ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 33) กล่าวถึง ความสำคัญของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า งานวิชาการมีความสำคัญมาก เพราะงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 การบริหารงานวิชาการจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบที่ดีในการดำเนินงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนา นักเรียนเป็นคนที่มีคุณภาพคือเป็นคนที่มีความดี ความเก่ง และความสุข

ขอบข่ายภารกิจของงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารต้องทราบขอบข่ายของงานวิชาการให้ชัดเจน ได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษากำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 7) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศภายใน
7. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

เฟเบอร์ และเชียร์รอน (Faber; & Shearron. 1970: 212) กล่าวว่า งานวิชาการได้แบ่งการบริหารงานวิชาการออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ด้านการจัดเนื้อหา ของหลักสูตร ด้านการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการจัดอุปกรณ์การสอน ด้านการนิเทศการสอน และด้านการส่งเสริมคุณประจําการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 111) กล่าวว่า งานวิชาการได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาเป็น 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 32) กล่าวว่า งานวิชาการได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารและจัดการสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ 12 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปว่า การดำเนินการขอบข่ายภารกิจงานวิชาการ ต้องยึดตามขอบข่ายงานของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นการบริหารงานวิชาการตามกรอบงานโรงเรียนนิติบุคคลทั้งหมด 12 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ความหมาย ความสำคัญและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 5-6) กล่าวว่าไว้ว่า หลักสูตรสถานศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนในทุกๆ ด้าน มีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้อย่างมีความสุข ทำให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล มีโอกาสใช้ข่าวสารสนเทศและเทคโนโลยี สื่อสาร หลักสูตรสถานศึกษาช่วยส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้ อยากเห็น สร้างความมั่นใจและให้กำลังใจในการเรียนรู้ และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2. ช่วยส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาผู้เรียนให้มีความเข้าใจและศรัทธาในความเชื่อของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อวัตถุ สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักและคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียน มีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบมีข้อมูลและอิสระ เข้าใจความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมโดยรวม สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรม มีความสามารถ มีความตระหนัก เข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก

ธวัชชัย จิรฉายากุล (2545: 16-17) กล่าวว่า iva หลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การเรียนรู้ทั้งมวลและประสบการณ์อื่นๆ ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องเรียนเพิ่มเติมเป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียน และกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ท้องถิ่น วัด หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น

วัฒนา พระรังับทุกข์ (2545: 2-3) กล่าวว่า iva หลักสูตรสถานศึกษาเป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ โดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน รวมถึงลำดับขั้นของมวลประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน ชุมชน สังคมและโลกอย่างมีความสุข

บุญชม ศรีสะอาด (2546: 7) กล่าวถึง ความหมายของหลักสูตรไว้ ดังนี้ คำว่า หลักสูตร (Curriculum) มีความหมายได้หลายอย่าง เมื่อศึกษาความหมายของหลักสูตรตามนิยามที่มีผู้ให้ไว้ สามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มองหลักสูตรว่าเป็นสิ่งที่คาดหวัง (Intended) กลุ่มที่มองหลักสูตรว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Actualized) และกลุ่มที่มองหลักสูตรครอบคลุมทั้งสองกลุ่มที่กล่าวมา กลุ่มที่มองหลักสูตรว่าเป็นสิ่งที่คาดหวัง ได้แก่ กลุ่มที่ให้ความหมายว่าหลักสูตรคือวิชาและเนื้อหาวิชา หลักสูตรเป็นโปรแกรมการศึกษา หลักสูตรเป็นเอกสาร และที่หมายถึงหลักสูตรแม่บท ส่วนกลุ่มที่มองหลักสูตรว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ได้แก่ กลุ่มที่ให้ความหมายว่าหลักสูตรคือประสบการณ์

อดิศักดิ์ สิงห์สีโว (2549: 157) กล่าวถึง ความหมายของหลักสูตรสถานศึกษาไว้ คือ เป็นแนวทางที่สถานศึกษาใช้ในการจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองและสามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ จากความหมายที่กล่าวมาพอสรุปความหมายของหลักสูตรสถานศึกษา คือ เป็นแนวทาง หรือข้อกำหนดและประสบการณ์ต่างๆ การบูรณาการการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดให้กับผู้เรียนได้เรียนรู้ มีความสามารถ

และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมากำหนดเป็นสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย

ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา

นิคม ชมภูหลง (2545: 52-53) ให้ความสำคัญของหลักสูตร ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นแผนปฏิบัติงานหรือเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติงานของคุณครู
2. หลักสูตรเป็นข้อกำหนดแผนการเรียนการสอนอันเป็นส่วนรวมของประเทศ เพื่อนำไปสู่ความมุ่งหมายตามแผนการศึกษาชาติ
3. หลักสูตรเป็นเอกสารทางราชการเป็นบัญญัติของรัฐบาล เพื่อให้บุคคลที่ทำการเกี่ยวข้องกับการศึกษาปฏิบัติตาม
4. หลักสูตรเป็นเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเพื่อควบคุมการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และยังเป็นเกณฑ์ในการจัดงบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ของการศึกษาของรัฐให้แก่สถานศึกษา
5. หลักสูตรเป็นแผนดำเนินงานของผู้บริหารการศึกษา
6. หลักสูตรกำหนดแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการของเด็กตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
7. หลักสูตรจะกำหนดลักษณะและรูปร่างของสังคมในอนาคตไม่ว่าจะเป็นไปในรูปใด
8. หลักสูตรจะกำหนดแนวทางให้ความรู้ทักษะความสามารถความประพฤติที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม
9. หลักสูตรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเจริญของประเทศเพราะการศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน

ชนัท ธาตุทอง (2550: 5) กล่าวไว้ว่า หลักสูตรมีความสำคัญต่อการพัฒนาคนในสังคม เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคล สามารถปลูกฝังพฤติกรรม คุณธรรมจริยธรรม วางรากฐานความคิดที่เป็นการสนับสนุน สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ทำให้ผู้เรียนค้นพบความสามารถ ความสนใจ ความถนัดที่แท้จริงของตนเอง และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

อรนนท์ นิมนุช (2550: 89) กล่าวไว้ว่า เนื้อหากิจกรรม ประสบการณ์ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมตามความเหมาะสมกับวัยของเด็ก ซึ่งเป็น

ประสบการณ์ที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนตอบสนองต่อความต้องการ ความสนใจ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความเชื่อมโยงของหลักสูตรสถานศึกษากับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จัดทำขึ้นเพื่อให้เขตพื้นที่ การศึกษา หน่วยงานระดับท้องถิ่น และสถานศึกษาทุกสังกัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้นำไปใช้เป็น กรอบและทิศทางในการพัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยทุกคนใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551: 3) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นอกเหนือจากการกำหนดวิสัยทัศน์ หลักการ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้แล้ว ยังได้ให้รายละเอียดในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ที่ต้องการให้เกิดแก่ ผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นมาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการ ขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อนให้ทราบว่าต้องการอะไร ต้องสอนอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อการ ประกันคุณภาพการศึกษา รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้ง คุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น ซึ่งสะท้อนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจงและ มีความเป็นรูปธรรม นำไปใช้ในการกำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน และเป็น เกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดและประเมินผลเพื่อตรวจสอบคุณภาพผู้เรียน ตัวชี้วัดชั้นปีเป็นเป้าหมายใน การพัฒนาผู้เรียนแต่ละชั้นปีในระดับการศึกษาภาคบังคับ ตัวชี้วัดช่วงชั้นเป็นเป้าหมายในการพัฒนา ผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากรายละเอียดต่างๆ ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐานดังที่กล่าวมา สถานศึกษาสามารถนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาที่ สอนงตอบต่อหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเพิ่มเติมในส่วนที่เป็น ความต้องการของท้องถิ่น

กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2554: 1-22) ให้แนวทางรายละเอียดกระบวนการจัดการหลักสูตร การศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้ใช้เป็นหลักในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาใช้เอง และหลักสูตร สถานศึกษาเป็นแผนหรือแนวทางข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามี กระบวนการให้การจัดทำ ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อม 2) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) การ

วางแผนดำเนินการใช้หลักสูตร 4) การดำเนินการใช้หลักสูตร 5) การนิเทศกำกับติดตามประเมินผล 6) การสรุปผลการดำเนินงาน และ 7) การปรับปรุงพัฒนา

ถวัลย์ มาศจรัส และณิชนันท์ ประสงค์ (2554: 21-25) กล่าวว่าไว้ว่า การจัดทำหลักสูตรควรพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้ เปรียบเสมือนเป็นวิธีการสร้างกำลังใจ ทำให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ ได้รับข้อมูลสารสนเทศ ส่งเสริมจิตใจและมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณ จริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม และโดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนก ระหว่างถูกและผิด เข้าใจและศรัทธาในความเชื่อของตน ต้องพัฒนาหลักสูตรคุณธรรม ช่วยให้เป็นพลเมืองมีความรับผิดชอบ สามารถช่วยสังคม พัฒนาสังคมให้เป็นธรรม มีความเสมอภาค

ธวัชชัยชัย จิรฉายากุล (2545: 27-28) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการหลักสูตรที่สถานศึกษาต้องจัดทำเป็นระบบต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา 2) การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา 3) การวางแผนบริหารจัดการหลักสูตร 4) การปฏิบัติการบริหารจัดการหลักสูตร 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผล 6) การสรุปผลการดำเนินงานบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา และ 7) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2545: 223) ได้ให้แนวทางการจัดทำหลักสูตรไว้ คือ

1. วางแผนจัดการหลักสูตรสถานศึกษา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา มีการวางแผนและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ชัดเจน มีปรัชญาและเป้าหมายในการจัดการศึกษาและจุดเน้นการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีแผนการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของผู้เรียน

2. จัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา

2.1 จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2.2 วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง

2.3 สสำรวจวิเคราะห์สภาพและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

2.4 จัดทำสาระการเรียนรู้

3. พัฒนาหลักสูตรและจัดแผนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับสภาพความพร้อมความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3.1 วิเคราะห์สภาพความต้องการของผู้เรียน

3.2 จัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา

3.3 กำหนดแผนการเรียนรู้ที่หลากหลาย

เอกรินทร์ สีมหาศาล (2545: 221-231) กล่าวไว้ว่า การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีภารกิจที่สำคัญ คือ

1. การเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา คือ การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการของสถานศึกษาตามระเบียบของกระทรวง-ศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ จัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาบุคคลกรของสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา

2. การดำเนินงานจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา คือ การวางแผนจัดทำหลักสูตร จัดทำสาระของหลักสูตร พัฒนาหลักสูตร และจัดแผนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สอดคล้องกับสภาพความพร้อม ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

3. การวางแผนการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา คือ การบริหารการใช้หลักสูตรบริหารการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์ จัดทำสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตร การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

5. การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คือ การเสริมสร้างปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการเรียนของผู้เรียน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้บุคคลกร องค์กร และสถาบันในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน จัดระบบการประเมินผลตามสภาพจริง

6. การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา คือ การให้ผู้เรียนค้นคว้าได้ด้วยตนเอง จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ จัดระบบนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตร มีการประเมินคุณภาพภายในอย่างเป็นระบบ สถานศึกษามีการรายงานผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้แก่สาธารณชนทราบเป็นประจำ (ปี/ภาค) สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา ประชาสัมพันธ์หลักสูตรและรูปแบบการเรียนการสอนของสถานศึกษา

กมล ภูประเสริฐ (2547: 9-10) กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษาควรดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยการจัดเป็นกลุ่มๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางนี้มีประโยชน์ต่อ

สถานศึกษาตรงที่ช่วยให้บุคลากรของสถานศึกษาได้ศึกษาหลักสูตรแกนกลางโดยละเอียด เพื่อการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปีและรายภาคเรียนต่อไป นอกจากนี้จะช่วยให้เกิดแนวคิดที่ว่าสถานศึกษาจะมีแนวในการจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับชุมชนและท้องถิ่นของตนในส่วนตัวบ้าง

2. การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิตและปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนได้ครอบคลุมค่อนข้างมาก ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่นที่จำแนกตามช่วงชั้น

3. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการนำผลงานในข้อ 1 และข้อ 2 มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้เป็นรายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสมสำหรับระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ส่วนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จะต้องกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้เป็นรายภาค และกำหนดหน่วยกิตให้เหมาะสม

4. การจัดทำหน่วยการเรียนรู้โดยเฉพาะในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ต้องนำเอกสารสาระการเรียนรู้ตามข้อ 3 ที่เกี่ยวข้องกันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี แต่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ต้องทำเป็นรายวิชา นอกจากนั้นยังต้องดำเนินงานอื่นๆ ตามที่กำหนดด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549: 27-29) ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาไว้ 3 ประการ คือ 1) ความพร้อมของสถานศึกษา 2) การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา และ 3) กำหนดแผนการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549: 13-20) มีแนวทางดำเนินงานการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
2. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. การกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละช่วงและสัดส่วนเวลาเรียน
4. การจัดทำสาระของหลักสูตร
5. การออกแบบการเรียนรู้

6. การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
7. กำหนดรูปแบบวิธีการเกณฑ์การตัดสินเอกสารหลักฐานการศึกษา
8. พัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 10) กล่าวไว้ว่า การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่จัดทำหลักสูตรโดยคณะครูในโรงเรียน และบางโรงเรียนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกับโรงเรียนอื่น จัดทำในสหวิทยาเขต กลุ่มโรงเรียน มีวิทยากรแกนนำให้ความรู้ นิเทศและติดตาม ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาเงินทุนสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การเรียนและสิ่งก่อสร้างต่างๆ โรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา วางแผนการใช้หลักสูตรทั้งการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน มีโครงการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาและสนับสนุนส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นมากที่สุด โรงเรียนยังจัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาให้ได้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษา มีการกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายของสถานศึกษา และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรจุวิชาเรียนและเวลาเรียนครบตามหลักสูตร กำหนดวิชาเรียนในแต่ละคาบ กำหนดสัดส่วนเวลาเรียนแต่ละช่วงชั้น กลุ่มสาระ กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน กำหนดคาบเวลารายปี การวัดผล และประเมินผล วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี กำหนดโครงสร้างหลักสูตรแต่ละช่วงชั้น จัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ กำหนดสื่อการเรียนรู้ จัดทำแผนการเรียนและแผนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังได้นั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมกัน รับผิดชอบ โดยร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการวางแผนดำเนินการ ส่งเสริมและสนับสนุน ตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข จึงต้องมีกระบวนการจัดทำหลักสูตรเพื่อให้เป็นระบบการบริหารจัดการเพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางการดำเนินการของสถานศึกษาด้วยตนเอง ในกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาจุดเน้นไม่ได้อยู่ที่การจัดทำเอกสารหลักสูตร ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดอยู่ที่การใช้หลักสูตรหรือการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน (ประยูร ลังกาพินธุ์. 2550: ออนไลน์) ผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหลักสูตร มีการเตรียมการ การดำเนินงาน การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549: 12-22)

แนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการวางแผน กำหนดการจัดการดำเนินการปฏิบัติงานตามภาระงานของสถานศึกษา โดยผู้บริหารและครูมีส่วนร่วม

และสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดทำเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดทำหลักสูตรอย่างสมบูรณ์

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 22 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ ต้องมีลักษณะความหลากหลายตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดหรือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่ใช่วิธีสอน แต่เป็นเทคนิคการจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

หลักในการจัดการเรียนรู้ข้างต้น เป็นเรื่องที่คุณสอนจะต้องศึกษา วิเคราะห์สาระสำคัญ และเลือกวิธีการที่เหมาะสม และลงมือปฏิบัติให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างจริงจัง การจัดการเรียนรู้จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม

แนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ในมาตรา 24 กำหนดให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ
6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

ลักษณะกระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ (2543: 12-13) กล่าวไว้ว่า ลักษณะกระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ คือ กระบวนการทางปัญญาที่พัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความสุข และบูรณาการเนื้อหาสาระตามความเหมาะสมของระดับการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม สาระการเรียนรู้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน ทันสมัย เน้นกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริง ได้เรียนรู้ตามสภาพจริง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างไกล เป็นกระบวนการที่มีทางเลือกและมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย น่าสนใจ เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีผู้เรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข

กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวการปฏิรูปการศึกษา

1. ความหมาย

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 20-21) ได้กล่าวถึงความหมายของกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ไว้ดังนี้

กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การกำหนดจุดหมายสาระกิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน

กิจกรรมการเรียนรู้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมผัสและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์ ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ผู้เรียนได้ค้นคว้า ทดลอง ฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จนค้นพบสาระสำคัญของบทเรียน ได้ฝึกวิถีคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออกได้ชัดเจน มีเหตุผล

2. ขั้นตอนของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545: 47-48) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมศึกษาผู้เรียนและหลักสูตร

การศึกษาผู้เรียน เป็นการศึกษาขั้นมูลฐานผู้เรียนรายบุคคล ทั้งจุดเด่น จุดด้อย ความรู้เดิม ความสนใจ พร้อมทั้งกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนในสิ่งที่อยากให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ในหลักสูตร ส่วนการศึกษาหลักสูตรและวางแผนการสอนนั้น ครูเตรียม สาระการเรียนรู้ จัดหาวัสดุกรรมและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยศึกษาหลักสูตรและ

จุดประสงค์การเรียนรู้ พร้อมทั้งวางแผนจัดกระบวนการเรียนรู้ ควรจัดให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงและควรบูรณาการแต่ละสาขาวิชาที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับวิถีชีวิตจริง และผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงให้มากที่สุด

2. ขั้นตอนการ

จัดกิจกรรมการเรียนรู้ มี 3 ขั้นตอน คือ การนำเข้าสู่บทเรียน ครูควรใช้ประเด็นคำถามหรือกิจกรรมที่กระตุ้นหรือท้าทายให้ผู้เรียนเกิดข้อสงสัย ครูจะต้องรู้จักผู้เรียนรายบุคคลเป็นอย่างดี เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ใช้ความถนัด ความสนใจ และลีลาการเรียนรู้ในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูเป็นผู้ที่สำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน ตลอดจนการสรุปความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทั้งสมาชิกภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้

3. ชั้นประเมินผล

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น จะต้องวัดและประเมินให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในส่วนของกระบวนการและผลงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความรู้สึกและทักษะการแสดงออกทุกด้าน มีการวัดผลตามสภาพจริง โดยเน้นการวัดจากการปฏิบัติงาน แฟ้มสะสมผลงาน ในการประเมินผลสามารถประเมินระหว่างการเรียนรู้การสอน และประเมินสรุปรวม

4. ชั้นสรุปและนำไปประยุกต์ใช้

เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนค้นพบความสามารถ จุดเด่น จุดด้อยของตนหลังดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งพิจารณาได้จากการหาข้อสรุปจากบทเรียน โดยครูเป็นผู้ชี้แนะเพิ่มเติม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสะท้อนความคิด การแสดงผลงาน การจัดนิทรรศการและการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะเกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และการดำรงชีวิตประจำวัน

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 34-35) กล่าวไว้ว่า แนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ

สถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรมตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่างๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 31-32) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างมีความสุขและเรียนรู้อย่างสุขสันต์ด้วยกันทุกคน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ประยุกต์การใช้หลักการจากทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข กล่าวคือ เป็นสภาพของการจัดการเรียนการสอนในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย มีอิสระ ยอมรับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีแนวทางสำคัญ คือ บทเรียนต้องเป็นเรื่องราวใกล้ตัว มีความหมาย มีประโยชน์ กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีความหลากหลาย

2. การเรียนรู้แบบองค์รวมและการบูรณาการสาระและกระบวนการเรียนรู้

เป็นการเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างสัมพันธ์ เชื่อมโยง ต่อเนื่อง กลมกลืน ทั้งในเรื่องใกล้ตัว ในท้องถิ่น สิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ทั้งเรื่องของท้องถิ่น เรื่องของสากล การเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโลก ซึ่งมีผลทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการเรียนรู้อย่างชัดเจน มีความหมายต่อการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตและแก้ปัญหาสภาพสังคม

3. การเรียนรู้จากการคิดและการปฏิบัติจริงและเรียนโดยใช้สมองและสองมือ

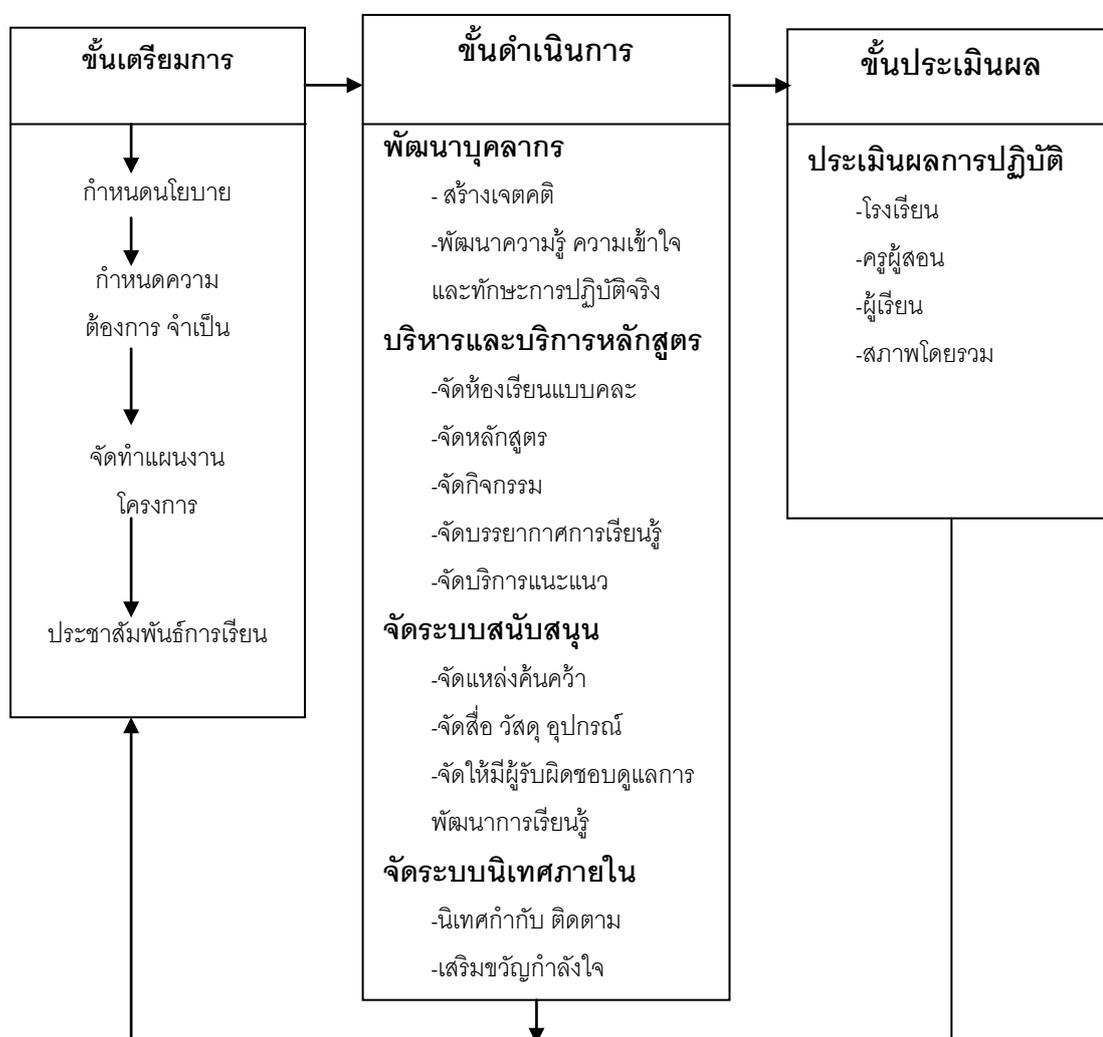
การคิด เป็นความสามารถของสมองในการประมวลข้อมูลความรู้และรวมประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ให้เป็นความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน เมื่อได้คิดแล้วก็ต้องนำไปปฏิบัติจริง จึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การจัดการเรียนให้ได้ฝึกคิดและปฏิบัติจริง

4. การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นและเรียนร่วมกัน รู้ร่วมกัน

เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรม อารมณ์และสังคมร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นการปลูกฝังคุณธรรมที่ดีงาม การทำงานร่วมกัน ทำให้พัฒนาทั้งทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดีด้วย

5. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง เรียนอย่างไรใครควบคุมทบทวนตนเอง
รอบด้าน

เป็นการรับรู้ลีลาการเรียนรู้และความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้กระบวนการว่าการเรียนรู้แต่ละครั้งเกิดขึ้นอย่างไร เรียนด้วยวิธีการอะไร มีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้น จนจบอย่างไร โดยเปิดโอกาสและจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินจุดดี จุดด้อย และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสม พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเรียนรู้ครั้งต่อไป ตามที่กรมสามัญศึกษา (2554: 14) ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แนวดำเนินการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(กรมสามัญศึกษา, 2543: 16)

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543: 51) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยสนับสนุนและมีส่วนร่วมกับผู้เรียนและครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ไว้ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มีแผนงานในการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา
3. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษาบริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวก ให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม ฝึกกำลังระหว่างกลุ่มวิชา เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้ตามมาตรฐานของหลักสูตร
4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เป็นห้องเรียน
5. จัดให้มีระบบนิเทศภายใน ช่วยเหลือครูในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

จากสาระสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้เต็มศักยภาพครบถ้วนตามมาตรฐานการเรียนรู้ โดยใช้พื้นฐานความรัก ความเมตตาที่ครูมีต่อผู้เรียนทุกคน บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นไปตามชีวิตจริงของผู้เรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองได้ ประการสำคัญที่สุดผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนต่อเนื่อง นำผลการประเมินทุกด้านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

การวัดและประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานสองประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดสินผลการเรียน ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการวัดประเมินผลการเรียนรู้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา

ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการ พัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551: 28-34)

การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับชั้นเรียน ระดับ สถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินระดับชั้นเรียน

เป็นการวัดและประเมินผลที่อยู่ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผู้สอนดำเนินการ เป็นปกติและสม่ำเสมอในการจัดการเรียนการสอน ใช้เทคนิคการประเมินอย่างหลากหลาย เช่น การ ชักถาม การสังเกต การตรวจการบ้าน การประเมินโครงงาน การประเมินชิ้นงาน/ภาระงาน แฟ้มสะสม งาน การใช้แบบทดสอบ ฯลฯ โดยผู้สอนเป็นผู้ประเมินเองหรือเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประเมินตนเอง เพื่อนประเมินเพื่อน ผู้ปกครองประเมิน

การประเมินระดับชั้นเรียนเป็นการตรวจสอบว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการความก้าวหน้า ในการเรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด มีสิ่ง ที่จะต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมในด้านใด นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลให้ผู้สอนใช้ปรับปรุงการ เรียนการสอนของตนด้วย ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัด

2. การประเมินระดับสถานศึกษา

เป็นการตรวจสอบผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายปี/รายภาค ผลการประเมินการ อ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และเป็นการ ประเมินเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ว่าส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนตามเป้าหมาย หรือไม่ ผู้เรียนมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาในด้านใด รวมทั้งสามารถนำผลการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษา เปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับชาติ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็น ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร ผลการประเมินระดับสถานศึกษาจะเป็น ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการปรับปรุงนโยบาย หลักสูตร โครงการ หรือวิธีการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวทางการประกัน คุณภาพการศึกษา และการรายงานผลการจัดการศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองและชุมชน

3. การประเมินระดับเขตพื้นที่การศึกษา

การประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ของเขตพื้นที่การศึกษา ตามภาวะความรับผิดชอบ สามารถดำเนินการโดยประเมินคุณภาพผู้เรียนด้วยวิธีการและเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานที่จัดทำและดำเนินการโดยเขตพื้นที่การศึกษา หรือด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัด และหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังได้จากการตรวจสอบทบทวนข้อมูลจากการประเมินระดับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. การประเมินระดับชาติ

การประเมินคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องจัดให้ผู้เรียนทุกคนที่เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินผลจากการประเมินใช้เป็นข้อมูลในการเทียบเคียงคุณภาพการศึกษาในระดับต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ตลอดจนเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในระดับนโยบายของประเทศ

ข้อมูลการประเมินในระดับต่างๆ ข้างต้น เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ผลการตรวจสอบทบทวนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ถือเป็นภาวะความรับผิดชอบของสถานศึกษาที่จะต้องจัดระบบดูแลช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ พื้นฐานความแตกต่างระหว่างบุคคลที่จำแนกตามสภาพปัญหาและความต้องการ ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนทั่วไป กลุ่มผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ กลุ่มผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาด้านวินัยและพฤติกรรม กลุ่มผู้เรียนที่ปฏิเสธโรงเรียน กลุ่มผู้เรียนที่มีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มพิการทางร่างกายและสติปัญญา เป็นต้น ข้อมูลจากการประเมินจึงเป็นหัวใจของสถานศึกษาในการดำเนินการช่วยเหลือผู้เรียนได้ทันทั่วถึง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาและประสบความสำเร็จในการเรียน

สถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบจัดการศึกษา จะต้องจัดทำระเบียบว่าด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษาให้สอดคล้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติที่เป็นข้อกำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน

เกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียน

1. การตัดสินการให้ระดับและการรายงานผลการเรียน

1.1 การตัดสินผลการเรียน

ในการตัดสินผลการเรียนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนั้น ผู้สอนต้องคำนึงถึงการพัฒนา

ผู้เรียนแต่ละคนเป็นหลัก และต้องเก็บข้อมูลของผู้เรียนทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องในแต่ละภาคเรียน รวมทั้งสอนซ่อมเสริมผู้เรียนให้พัฒนาจนเต็มตามศักยภาพ

ระดับประถมศึกษา

1. ผู้เรียนต้องมีเวลาไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมด
2. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด และผ่านตามเกณฑ์ที่

สถานศึกษากำหนด

3. ผู้เรียนต้องได้รับการตัดสินผลการเรียนทุกรายวิชา
4. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมิน และมีผลการประเมินผ่านตามเกณฑ์ที่

สถานศึกษากำหนด ในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ระดับมัธยมศึกษา

1. ตัดสินผลการเรียนเป็นรายวิชา ผู้เรียนต้องมีเวลาเรียนตลอดภาคเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของเวลาเรียนทั้งหมดในรายวิชานั้นๆ

2. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมินทุกตัวชี้วัด และผ่านตามเกณฑ์ที่

สถานศึกษากำหนด

3. ผู้เรียนต้องได้รับการตัดสินผลการเรียนทุกรายวิชา
4. ผู้เรียนต้องได้รับการประเมิน และมีผลการประเมินผ่านตามเกณฑ์ที่

สถานศึกษากำหนด ในการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การพิจารณาเลื่อนชั้นทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ถ้าผู้เรียนได้ให้อยู่ในดุลพินิจของสถานศึกษาที่จะผ่อนผันให้เลื่อนชั้นได้ แต่หากผู้เรียนไม่ผ่านรายวิชาจำนวนมาก และมีแนวโน้มว่าจะเป็นปัญหาต่อการเรียนในระดับชั้นที่สูงขึ้น สถานศึกษาอาจตั้งคณะกรรมการพิจารณาให้เรียนซ้ำชั้นได้ ทั้งนี้ให้คำนึงถึงวุฒิภาวะและความรู้ความสามารถของผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 การให้ระดับผลการเรียน

ระดับประถมศึกษา

ในการตัดสินเพื่อให้ระดับผลการเรียนรายวิชา สถานศึกษาสามารถให้ระดับผลการเรียนหรือระดับคุณภาพการปฏิบัติของผู้เรียน เป็นระบบตัวเลข ระบบตัวอักษร ระบบร้อยละ หรือระบบที่ใช้คำสำคัญสะท้อนมาตรฐาน

การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้นให้มีระดับผลการประเมินเป็น ดีเยี่ยม ดี ผ่าน และไม่ผ่าน

การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จะต้องพิจารณาทั้งเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติกิจกรรม และผลงานของผู้เรียน ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด และให้ผลการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นผ่านและไม่ผ่าน

ระดับมัธยมศึกษา

ในการตัดสินเพื่อให้ระดับผลการเรียนรายวิชา ให้ใช้ตัวเลขแสดงระดับผลการเรียนเป็น 8 ระดับ การประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์นั้นให้มีระดับผลการประเมินเป็น ดีเยี่ยม ดี ผ่าน และไม่ผ่าน

การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะต้องพิจารณา ทั้งเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติกิจกรรม และผลงานของผู้เรียน ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด และให้ผลการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นผ่านและไม่ผ่าน

1.3 การรายงานผลการเรียน

การรายงานผลการเรียนเป็นการสื่อสารให้ผู้ปกครองและผู้เรียนทราบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งสถานศึกษาต้องสรุปผลการประเมินและจัดทำเอกสารรายงานให้ผู้ปกครองทราบเป็นระยะๆ หรืออย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

การรายงานผลการเรียนสามารถรายงานเป็นระดับคุณภาพการปฏิบัติของผู้เรียนที่สะท้อนมาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้

2. เกณฑ์การจบการศึกษา

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดเกณฑ์กลางสำหรับการจบการศึกษาเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

2.1 เกณฑ์การจบระดับประถมศึกษา

2.1.1 ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชา/กิจกรรมเพิ่มเติมตามโครงสร้างเวลาเรียนที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.1.2 ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินรายวิชาพื้นฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

2.1.3 ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

2.1.4 ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

2.1.5 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

เอกสารหลักฐานการศึกษา เป็นเอกสารสำคัญที่บันทึกผลการเรียน ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของผู้เรียนในด้านต่างๆ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. เอกสารหลักฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.1 ระเบียบแสดงผลการเรียน

เป็นเอกสารแสดงผลการเรียนและรับรองผลการเรียนของผู้เรียนตามรายวิชา ผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์และเขียน ผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา และผลการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาจะต้องบันทึกข้อมูลและออกเอกสารนี้ให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาระดับประถมศึกษา(ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) จบการศึกษามัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3) จบการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) หรือเมื่อลาออกจากสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1.2 ประกาศนียบัตร

เป็นเอกสารแสดงวุฒิการศึกษาเพื่อรับรองศักดิ์และสิทธิ์ของผู้จบการศึกษาระดับประถมศึกษา ที่สถานศึกษาให้ไว้แก่ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษา และผู้จบการศึกษาระดับชั้นพื้นฐานตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 แบบรายงานผู้สำเร็จการศึกษา

เป็นเอกสารอนุมัติการจบหลักสูตรโดยบันทึกรายชื่อและข้อมูลของผู้จบการศึกษาระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3) และผู้จบการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6)

2. เอกสารหลักฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนด

เอกสารที่สถานศึกษาจัดทำขึ้นเพื่อบันทึกพัฒนาการ ผลการเรียนรู้ และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผู้เรียน เช่น แบบรายงานประจำตัวนักเรียน แบบบันทึกผลการเรียนประจำรายวิชา ระเบียบสะสม ใบรับรองผลการเรียน และเอกสารอื่นๆ ตามวัตถุประสงค์ของการนำเอกสารไปใช้

การเทียบโอนผลการเรียน

สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนในกรณีต่างๆ ได้แก่ การย้ายสถานศึกษา การเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา การย้ายหลักสูตร การออกกลางคันและขอกลับเข้ารับการศึกษาคือ การศึกษาจากต่างประเทศและขอเข้าศึกษาต่อในประเทศ นอกจากนี้ยังสามารถเทียบโอน

ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ เช่น สถานประกอบการ สถาบันศาสนา สถาบันการฝึกอบรมอาชีพ การจัดการศึกษาโดยครอบครัว

การเทียบโอนผลการเรียน ควรดำเนินการในช่วงก่อนเปิดภาคเรียน หรือต้นภาคเรียน ที่สถานศึกษารับผู้ขอเทียบโอนเป็นผู้เรียน ทั้งนี้ผู้เรียนที่ได้รับการเทียบโอนผลการเรียนต้องศึกษาต่อเนื่องในสถานศึกษาที่รับเทียบโอนอย่างน้อย 1 ภาคเรียน โดยสถานศึกษาที่รับผู้เรียนจากการเทียบโอน ควรกำหนดตราวิชา/จำนวนหน่วยกิต ที่จะรับเทียบโอนตามความเหมาะสม

การพิจารณาการเทียบโอน สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา และเอกสารอื่นๆ ที่ให้ข้อมูลแสดงความรู้ความสามารถของผู้เรียน
2. พิจารณาจากความรู้ ความสามารถของผู้เรียนโดยการทดสอบด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งภาคความรู้และภาคปฏิบัติ
3. พิจารณาจากความสามารถและการปฏิบัติในสภาพจริง

การเทียบโอนผลการเรียนให้เป็นที่ไปตามประกาศ หรือแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับการเทียบโอนเข้าสู่การศึกษาในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ดำเนินการตามแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเทียบโอนผลการเรียนเข้าสู่การศึกษาในระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ความหมายและความสำคัญของการวิจัย

สุภางค์ จันทวานิช (2545: 2-3) ได้กล่าวถึงการวิจัยไว้ว่า การวิจัย คือ การค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อนำมาตอบปัญหาที่ตั้งไว้ ประสบการณ์ได้บอกแก่นมนุษย์ว่าการค้นหาข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบระเบียบ เช่น การสังเกตเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ การตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล การรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าใจ จะช่วยให้คำตอบที่ได้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และกระบวนการวิจัยก็คือ การเชื่อมโยงระบบความคิดกับระบบข้อเท็จจริงเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคนิควิธีการต่างๆ ของศาสตร์เข้ามาช่วย ขอให้สังเกตว่าเราเน้นระบบของความคิดและข้อเท็จจริง นั่นคือไม่ใช่คิดสงสัยปัญหาเพียงชั่วคราวช่วยยามอย่างผิวเผิน แต่ต้องคิดไตร่ตรองและได้แสวงหาคำตอบหรือความรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่แล้ว จนสามารถสรุปปัญหาได้ชัดเจน ปัญหาที่ดีจากการคิดได้อย่างเป็นระบบ คือ ปัญหาที่มาจากรากฐานของการมองปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบทุกด้าน (มิติ) แล้วจึงนำปรากฏการณ์ทั้งหมดนั้นมาประสานกับหลักวิชาการหรือแนวคิดทฤษฎีในศาสตร์ ส่วนระบบข้อเท็จจริงก็คือ การรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบจนได้แบบแผนที่แท้จริง โดยมีการตรวจสอบความถูกต้อง

รุ่ง แก้วแดง (2547: 112) ได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของการวิจัยไว้ว่า การวิจัย คือ เครื่องมือที่เราจะทำให้การทำงานของเรากับผู้ทุกคนเป็นไปอย่างเป็นระบบ เป็น System เพราะการวิจัย คือ การที่เราสามารถศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าได้อย่างมาก เพราะฉะนั้น ไม่ได้เป็นเรื่อง ยากเย็นอะไรเลย และสิ่งที่สำคัญก็คือ จะต้องบูรณาการเรื่องการวิจัยให้เข้ากับทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็น วิชาการ เรื่องการเรียนหรือเรื่องการสอน เรื่องการบริหารโดยใช้การวิจัยได้ทั้งหมดต้องมีการทดลองอยู่ ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญก็คือต้องบูรณาการการวิจัยเข้ากับทุกเรื่อง และการวิจัยมีความสำคัญยิ่งเพราะ เป็นวิถีชีวิตของพวกเขา การศึกษาของชาติจะก้าวหน้าได้ต้องมีการวิจัยรองรับ ซึ่งสรุปความสำคัญได้ ดังนี้

1. คนทุกคนต้องการเรียนรู้ เพื่อที่จะแก้ปัญหาและสร้างสิ่งใหม่หรือองค์ความรู้ ใหม่ขึ้นมากให้ได้ มนุษย์ถึงจะอยู่รอด การวิจัยจึงมีบทบาทสำคัญ

2. การวิจัยเท่านั้นคือกระบวนการที่สร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ วิธีอื่นมี แต่ไม่เป็นระบบ และไม่เป็นวิทยาศาสตร์ เพราะฉะนั้น ถ้าเราเข้าใจเรื่องการวิจัยตรงนี้ได้ และสิ่งที่ สำคัญก็คือจะต้องบูรณาการเรื่องการวิจัยเพื่อเป้าหมายปลายทางของการสร้างคุณภาพการศึกษา หรือการให้การศึกษาที่มีคุณภาพกับผู้เรียน โดยการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จะเห็นได้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการหาความรู้หรือคำตอบของปัญหาต่างๆ ด้วย วิธีการที่มีระบบ มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ สามารถตรวจสอบและครอบคลุม ในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาเป็นการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลายเรื่องในการจัดการศึกษา ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้าน วิชาการ และด้านการเรียนการสอน ประการสำคัญ คือ การศึกษาในปัจจุบัน การวิจัยเป็นเรื่องที่มีความ สำคัญ ถ้าปราศจากการวิจัยรองรับแล้ว การนำเสนอเอกสารหรืองานสำคัญด้านนโยบายจะ ไม่ค่อยมีคนรับฟัง แต่ถ้ามีงานวิจัยสำคัญรองรับมีข้อเท็จจริงนำเสนอคนจะให้ความสำคัญมากขึ้น

การวิจัยกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวถึง ภาระหน้าที่ของครูที่ต้อง เกี่ยวข้องกับการวิจัย สรุปที่สำคัญได้ ดังนี้

มาตรา 24(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อ การเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับ การศึกษา

มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา ให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

มาตรา 69 รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้ รวมทั้งการประเมินคุณภาพ และประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2542: 35) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพของงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น

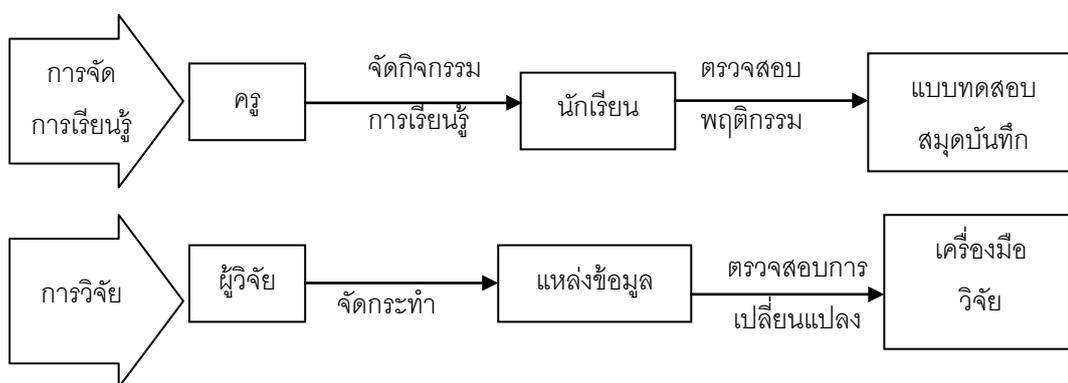
จะเห็นได้ว่าตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา จะเน้นการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนางานวิชาการ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการเผยแพร่ผลงานการวิจัยแก่ผู้เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

กรมวิชาการ (2544: 3-8) ได้กล่าวถึงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของการจัดการเรียนรู้กับการวิจัย

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ เป็นการทำงานเชิงระบบที่ทำทนายครูให้แสดงความสามารถในการกระตุ้นนักเรียน ด้วยการจัดการเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากความอยากรู้ และหากลวิธีในการหาคำตอบแล้วลงสรุปอย่างมีเหตุผลน่าเชื่อถือ การได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนจะบ่มเพาะนิสัยที่ดี มีเหตุผล และไม่เชื่อหรือหลงมงายอะไรง่ายๆ แต่จะสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบขึ้นในสมอง โดยใช้วิธีสังเกต จดบันทึก และวิเคราะห์ จนได้ข้อมูลที่ยืนยันได้ว่าเป็นปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง เพื่อนำมาดำเนินการพัฒนาด้วยกระบวนการวิจัย ดังนั้น กระบวนการวิจัยและการจัดการเรียนรู้จึงไม่แยกไปจากบทบาทหน้าที่ที่ครูปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ดังภาพประกอบ 3

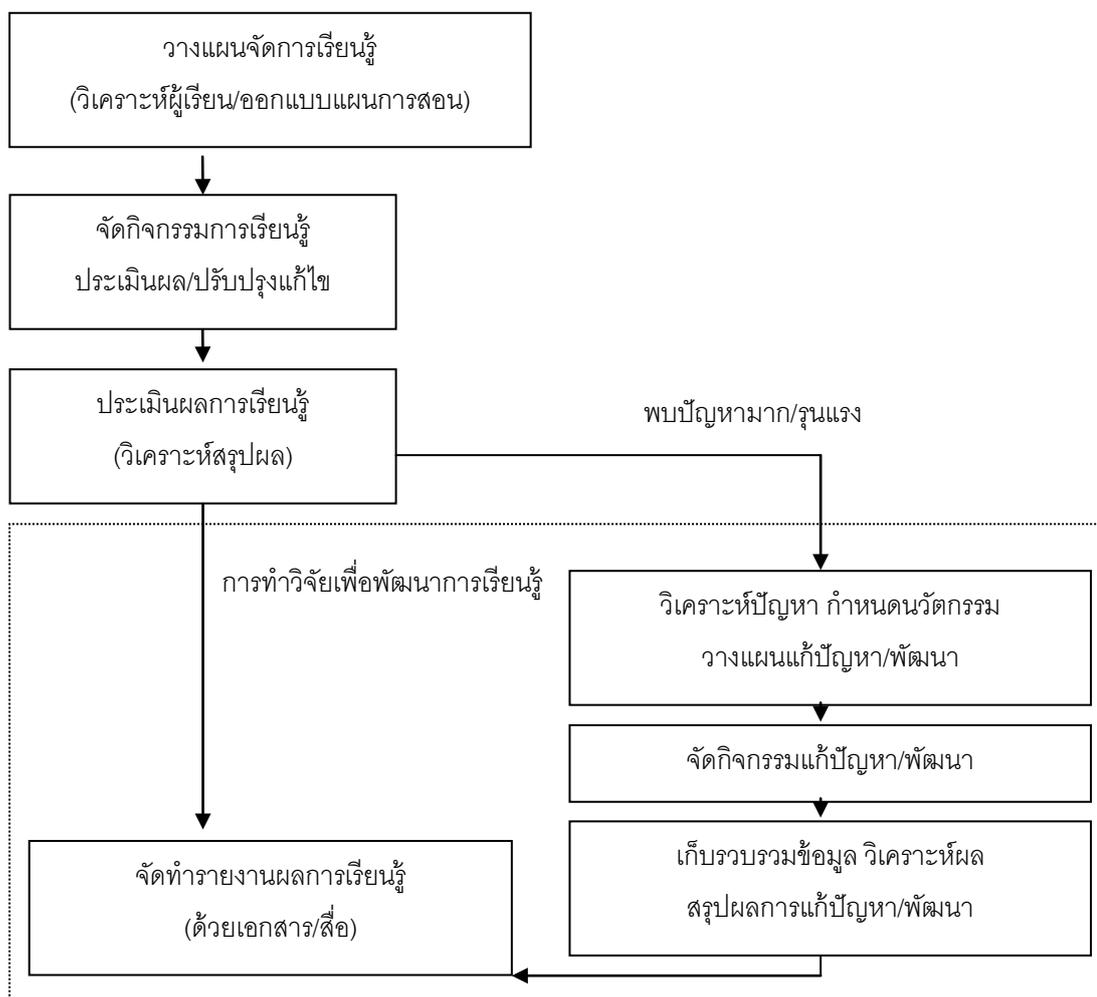


ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์การจัดการเรียนรู้อยู่กับการวิจัย (กรมวิชาการ. 2544: 3)

การให้ความสำคัญกับสภาพการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ตั้งแต่เริ่มวางแผน ออกแบบ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ จะทำให้ครูเกิดการคิดค้นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรียกว่าเป็นการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย

2. แนวทางการวิจัยการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย

จากสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ตามมาตรา 24 ส่งเสริมให้ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และมาตรา 30 ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละระดับการศึกษา โดยนัยของข้อความตามพระราชบัญญัติฯ ทั้ง 2 มาตรานั้น ดูเหมือนว่านอกเหนือจากงานด้านการสอนแล้ว ครูยังจะต้องนำการวิจัยเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้และทำการวิจัยด้วย แต่โดยความเป็นจริงแล้วการจัดการเรียนรู้และการวิจัยนั้นเป็นกระบวนการที่ดำเนินควบคู่กันไปไม่แยกออกจากกัน การดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยนั้น จะเริ่มจากขั้นตอน ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การใช้กระบวนการวิจัยในการจัดการเรียนรู้ (กรมวิชาการ. 2544: 5)

ขั้นตอนที่ 1 วางแผนจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ครูศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบ และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์เชื่อมโยงมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานและขอบข่ายสาระการเรียนรู้ของกลุ่มวิชา มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น เพื่อกำหนดสาระและ มาตรฐานการเรียนรู้รายปี/รายภาค ตามสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ตลอดจนการวิเคราะห์ นักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่ครูนำกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนด ไว้ในแผนการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ รวมทั้ง ต้องมีคุณลักษณะตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เรียนรู้

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินผลการเรียนรู้ เป็นการตรวจสอบว่านักเรียนมีผลการเรียนรู้ ทักษะและพฤติกรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม หรือคุณลักษณะอื่นๆ ตามที่คาดหวังหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการประเมินนี้ ส่วนหนึ่งจะได้มาจากการประเมินไปพร้อมๆ กันกับการจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ และตรวจผลงาน การจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ของนักเรียน ซึ่งเป็นการประเมินตามสภาพจริง

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำรายงานผลการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการสรุปผลการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อเป็นข้อมูลให้ตัวครูเอง ผู้บริหาร หรือผู้เกี่ยวข้องได้ใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ รายงานที่ดีควรระบุข้อค้นพบ หรือวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้ชัดเจน ภาษาที่ใช้ควรอ่านง่าย มีการนำเสนอเป็นลำดับขั้นตอน และนำเสนอข้อค้นพบที่แท้จริง

สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากจะวิจัยด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการแล้ว ยังเน้นหัวใจสำคัญในการส่งเสริมให้ครูวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีกระบวนการและขั้นตอนสำคัญดังกล่าวเพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพที่แตกต่าง พร้อมทั้งเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการเรียนการสอนและงานวิชาการแก่หน่วยงานและสถาบันอื่น เป็นการสร้างความร่วมมือและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

สื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของสื่อการเรียนรู้

กรมวิชาการ (2545: 1) ได้ให้ความหมายของสื่อการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบตัว ไม่ว่าจะเป็นวัสดุ ของจริง บุคคล สถานที่ เหตุการณ์ หรือความคิดเห็นก็ตาม ถือเป็นสื่อการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับว่าเราเรียนรู้จากสิ่งนั้นๆ หรือนำสิ่งนั้นๆ เข้ามาสู่การเรียนรู้ของเราหรือไม่ และการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียนหรือในโรงเรียน ผู้สอนและผู้เรียนสามารถเรียนรู้จากสื่อต่างๆ อย่างหลากหลาย สามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ สื่อที่นำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงเรียกว่า “สื่อการเรียนรู้”

2. ความสำคัญของสื่อการเรียนรู้

กรมวิชาการ (2545: 6-7) กล่าวถึง ความสำคัญของสื่อการเรียนรู้ ดังนี้

สื่อเป็นเครื่องมือของการเรียนรู้ ทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ความรู้สึก เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ สร้างสถานการณ์การเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทางการคิด ได้แก่ การคิดไตร่ตรอง การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ตลอดจนสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมให้แก่ผู้เรียน สื่อการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันมีอิทธิพล

สูงต่อการกระตุ้นให้ผู้เรียนกลายเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีมากมายหลากหลายรูปแบบมีบทบาทและให้คุณประโยชน์ต่างๆ เช่น

1. ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจความคิดรวบยอดได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น
2. ช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นสิ่งที่กำลังเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นกระบวนการ

3. ช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
4. สร้างสภาพแวดล้อมและประสบการณ์การเรียนรู้ที่แปลกใหม่ น่าสนใจ และทำให้อยากรู้อยากเห็น

5. ส่งเสริมการมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้เรียน
6. เกื้อหนุนผู้เรียนที่มีความสนใจและความสามารถในด้านการเรียนรู้ที่ต่างกัน ให้เรียนรู้ได้เท่าเทียมกัน

7. ช่วยให้ผู้เรียนบูรณาการสาระการเรียนรู้ต่างๆ ให้เชื่อมโยงกัน
8. ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการใช้สื่อและแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อค้นหาเพิ่มเติม

9. ช่วยให้ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้ในหลายมิติจากสื่อที่หลากหลาย
10. เชื่อมโยงโลกที่อยู่ไกลตัวผู้เรียนให้เข้ามาสู่การเรียนรู้ของผู้เรียน

3. ประเภทของสื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรมวิชาการ (2545: 2-3) ได้จำแนกประเภทของสื่อการเรียนรู้ ไว้ตามลักษณะได้

เป็นประเภท คือ

1. สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง หนังสือและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่แสดงหรือเรียบเรียงสาระความรู้ต่างๆ โดยใช้ตัวหนังสือที่เป็นตัวเขียนหรือตัวพิมพ์เป็นสื่อในการแสดงความหมาย สื่อสิ่งพิมพ์มีหลายชนิด ได้แก่ เอกสาร หนังสือเรียน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร บันทึกลับ ฯลฯ

2. สื่อเทคโนโลยี หมายถึง สื่อการเรียนรู้ที่ผลิตขึ้นใช้ควบคู่กับเครื่องมือโสตทัศนวัสดุ หรือเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น แถบบันทึกภาพพร้อมเสียง (วีดิทัศน์) แถบบันทึกเสียง ภาพนิ่ง สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน นอกจากนี้สื่อเทคโนโลยี ยังหมายรวมถึงกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นต้น

3. สื่ออื่นๆ นอกเหนือจากสื่อ 2 ประเภทที่กล่าวไปแล้ว ยังมีสื่ออื่นๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อเทคโนโลยี สื่อดังกล่าวนี้ได้แก่

3.1 บุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ซึ่งสามารถถ่ายทอดสาระความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ไปสู่บุคคลอื่นๆ เช่น บุคลากรในห้องถิ่น แพทย์ ตำรวจ นักธุรกิจ เป็นต้น

3.2 ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติและสภาพแวดล้อมตัวผู้เรียน เช่น พืชผัก ผลไม้ ปรากฏการณ์ ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

3.3 กิจกรรมและกระบวนการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่ผู้สอนและผู้เรียนกำหนดขึ้นเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ใช้ในการฝึกทักษะที่ต้องใช้กระบวนการคิด การปฏิบัติ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้ของผู้เรียน เช่น บทบาทสมมติ การสาธิต การจัดนิทรรศการ การทำโครงการ เกม เพลง เป็นต้น

3.4 วัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุต่างๆ ที่ประดิษฐ์ขึ้นใช้เพื่อประกอบการเรียนรู้ เช่น หุ่นจำลอง แผนภูมิ แผนที่ ตาราง สถิติ รวมถึงสื่อประเภทเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น อุปกรณ์ทดลองวิทยาศาสตร์ เครื่องมือช่าง เป็นต้น

4. หลักการใช้สื่อการเรียนรู้

กรมวิชาการ (2545: 18-19) กล่าวถึงหลักการใช้สื่อการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

การจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ นั้น สิ่งสำคัญนอกเหนือจากการเลือกสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ก็คือ การใช้สื่อที่มีประสิทธิภาพซึ่งมีหลักการดังนี้

1. การเตรียมตัวของผู้สอน ผู้สอนจำเป็นต้องเตรียมการในด้านต่างๆ ก่อนที่จะนำสื่อการเรียนรู้ไปใช้ กล่าวคือ

1.1 ศึกษาเนื้อหาในสื่อการเรียนรู้ที่ได้เลือกไว้ เพื่อตรวจสอบดูว่าเนื้อหามีความสมบูรณ์ตามที่ต้องการหรือไม่ จะได้จัดหาหรือจัดทำสื่อชนิดอื่นเพิ่มเติม

1.2 ทดลองใช้สื่อการเรียนรู้บางประเภทที่อาจมีความยุ่งยากในการใช้หรือต้องการทดสอบประสิทธิภาพของสื่อชนิดนั้นๆ เช่น ลำดับขั้นตอนการนำเสนอเพื่อสร้างความรู้และให้กับผู้เรียนเพียงพอหรือไม่ เหมาะสมกับเวลาเรียนเพียงใด มีส่วนไหนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

1.3 จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เพื่อจะได้ไม่เสียเวลาในขณะที่ใช้ เพราะการใช้เวลานานเกินไปในการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์จะมีผลให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ลดลง นอกจากนี้ควรตรวจสอบอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ ให้ครบถ้วนและให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานด้วย

2. การเตรียมจัดสภาพแวดล้อม การใช้สื่อการเรียนรู้บางประเภทจะต้องมีการจัดเตรียมสถานที่หรือห้องเรียน ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมกับการใช้สื่อการเรียนรู้ประเภทนั้นๆ ไม่ว่าจะ

จะเป็นตำแหน่งที่เหมาะสมของเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ระยะเวลาที่นึ่งที่เหมาะสมของผู้เรียนหรือแสงภายในห้อง

3. การเตรียมพร้อมผู้เรียน การใช้สื่อการเรียนรู้บางอย่างจำเป็นต้องชี้แจงให้ผู้เรียนรู้วัตถุประสงค์การเรียนรู้โดยใช้สื่อเหล่านั้น เป็นการให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และผู้เรียนจะได้เตรียมพร้อมในการเรียนรู้จากสื่อเหล่านั้น หากไม่มีการชี้แจงให้ผู้เรียนอาจได้เพียงความเพลิดเพลินหรือเรียนรู้ไม่ตรงตามเป้าหมาย ย่อมเป็นการใช้สื่อที่ไม่คุ้มค่าและเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรือในกรณีที่ผู้เรียนจะต้องใช้สื่อด้วยตนเอง ผู้สอนก็ต้องแนะนำวิธีการใช้สื่อเหล่านั้นด้วย ที่สำคัญจะต้องบอกให้ผู้เรียนต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมตัวได้ถูกต้อง

4. การใช้สื่อการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องใช้สื่อการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนครั้งนั้นดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและให้เกิดการเรียนรู้ที่ต้องการ ในขณะที่ใช้สื่อใดๆ ก็ตามจะต้องพิจารณาว่าผู้เรียนมีปฏิกิริยาอย่างไร ผู้เรียนศึกษาด้วยความสนใจ ตั้งใจและกระตือรือร้นหรือไม่ ปฏิกิริยาของผู้เรียนที่มีต่อสื่อการเรียนรู้สามารถใช้เป็นเครื่องชี้วัดได้ว่าสื่อการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับกิจกรรมและผู้เรียนเพียงใด นอกจากนี้ ควรมีการใช้เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ ที่จะตรวจสอบว่าสื่อการเรียนรู้ที่ใช้นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด ซึ่งอาจใช้วิธีการสังเกต การตั้งคำถาม การใช้แบบทดสอบหรือการสอบถามผู้เรียนโดยตรง

5. การประเมินการใช้สื่อการเรียนรู้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการใช้สื่อมาวิเคราะห์ให้เกิดความชัดเจนว่ามีอุปสรรคปัญหาจากการใช้อย่างไร มีความเหมาะสมกับกิจกรรมและกลุ่มผู้เรียนในระดับใด โดยจะต้องพิจารณาลักษณะทางกายภาพของสื่อและสาระที่สื่อสารไปยังผู้เรียน บางครั้งสื่อเรียนรู้ที่นำมาใช้นั้นอาจมีความเหมาะสมด้านกายภาพ แต่คุณค่าในด้านสาระยังไม่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ตามเป้าหมาย การประเมินจะช่วยให้การตัดสินใจเลือกและใช้สื่อการเรียนรู้สำหรับการจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไป หรือพัฒนาโดยการดัดแปลง ปรับปรุง แก้ไข จัดทำเพิ่มเติมให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

6. การดำเนินการใช้สื่อการเรียนรู้ สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรดำเนินการดังนี้

6.1 จัดทำและจัดหาสื่อฯ ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้เป็นสื่อการเรียนรู้

6.2 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาสื่อต่างๆ ให้สอดคล้องกับ

กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

6.3 จัดทำและจัดหาสื่อต่างๆ สำหรับการศึกษาค้นคว้าและเสริม

ความรู้ให้แก่ผู้เรียน

6.4 ศึกษาวิธีการเลือกและใช้สื่อต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม หลากหลายและสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ ธรรมชาติของสาระการเรียนรู้ และความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้เรียน

6.5 ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และประเมินคุณภาพมาตรฐานสื่อต่างๆ ที่ จัดทำขึ้นเองและที่เลือกนำมาใช้ประกอบการเรียนรู้ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินสื่อต่างๆ ที่ใช้อยู่ นั้นอย่างสม่ำเสมอ

6.6 จัดหาหรือจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ ศูนย์สื่อต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ ในสถานศึกษาและในชุมชน เพื่อการศึกษา ค้นคว้า แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาสื่อ การเรียนรู้

6.7 จัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนการ เรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา ท้องถิ่น ชุมชนและสังคมอื่น

6.8 จัดให้มีการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับ สื่อและการใช้สื่อต่างๆ เป็นระยะ

นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

1. ความหมายของนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

โสภณ จาเลิศ (2547: 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการระดมสรรพความรู้ที่มี เหตุผลมาประยุกต์ให้เป็นระบบใหม่ และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงในการ แก้ปัญหาให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม Educational Innovation and Technology อาศัยพื้นฐานความรู้หลายด้าน เช่น โสตทัศนศึกษา การวัดผล จิตวิทยาการศึกษา และแนะแนว การศึกษาพิเศษ การบริหารการศึกษา รวมทั้งความรู้ด้านอื่นๆ อีกมาก ปัจจุบันนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา เน้นที่จะศึกษาด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การเรียนด้วยตนเอง (Self Instruction)
2. การเรียนการสอนสำเร็จรูป (Programmed Instruction)
3. การแสวงหานวัตกรรมทางการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพในท้องถิ่น

โดยการเข้าสู่ระบบ (system approach)

4. โสตทัศนศึกษา (Audio Visual Education)
5. คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction หรือ CAI)
6. การใช้ทรัพยากร (Resource) ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
7. เครื่องช่วยสอน (Teaching Machine)

8. สื่อการศึกษามวลชน (Mass Educational) เช่น วิทยุ และโทรทัศน์ทางการศึกษา
9. ความเสมอภาคในการให้โอกาสทางการศึกษาตามเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล
10. ให้ความเสมอภาคทางการศึกษาทุกท้องถิ่น
11. ให้ความรู้ทางจิตวิทยาเพื่อสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์บุคคล
12. การศึกษาตลอดชีวิต (Life Long Education)
13. การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
14. การศึกษาทางอินเทอร์เน็ต เช่น Web Base Instruction, E-learning เป็นต้น

2. การใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 97) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

ยุคของการปฏิรูปการศึกษา เราเร่งพัฒนาการศึกษาให้การศึกษาไปพัฒนาคุณภาพของคน เพื่อให้คนพัฒนาประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่องนอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ช่วยจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและจัดการเทคโนโลยีเพื่อช่วยการเรียนการสอนเทคโนโลยีจะเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน 3 ลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (Learning about Technology) ได้แก่ เรียนรู้ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ ให้เรียนรู้จนสามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ได้ จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเป็น สื่อสารข้อมูลทางไกลผ่าน Email และ Internet ได้ เป็นต้น
2. การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (Learning by Technology) ได้แก่ การเรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ และฝึกความสามารถทักษะบางประการ โดยใช้สื่อเทคโนโลยี เช่น ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ทางโทรทัศน์ที่ส่งผ่านดาวเทียม การค้นคว้าในเรื่องที่สนใจผ่าน internet เป็นต้น
3. การเรียนรู้กับเทคโนโลยี (Learning with Technology) ได้แก่ วิธีการเรียนรู้ด้วยระบบการสื่อสาร 2 ทาง (Interactive) กับเทคโนโลยี เช่น การฝึกทักษะภาษา กับโปรแกรมที่ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงความถูกต้อง (Feedback) การฝึกการแก้ปัญหา กับสถานการณ์จำลอง (Simulation)

ปัจจัยพื้นฐานคือการสร้างความพร้อมของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้มีสมรรถนะ และจำนวนเพียงพอต่อการใช้งานของผู้เรียน รวมถึงการอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีได้ตลอดเวลาจะเป็นปัจจัยเบื้องต้นของการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Resources Center) นับเป็นตัวชี้วัดสำคัญประการหนึ่งของศักยภาพของสถานศึกษาที่จะส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน ปกติมักนิยมจัดไว้เป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด จนเกิดคำศัพท์ว่าห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) หรือ E-library จะมีคุณประโยชน์ในการมีแหล่งข้อมูล สารสนเทศเพื่อการศึกษา ค้นคว้าในวิทยาการสาขาต่างๆ

มีความคาดหวังว่า เมื่อมีผู้ไปเยี่ยมสถานศึกษาใดในอนาคตก็ น่าจะได้พบความสมบูรณ์ของระบบข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลาย ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของระบบเทคโนโลยี และได้พบผลงานของครูและผลการเรียนรู้ของนักเรียน ที่แสดงถึงการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสอน การใช้เทคโนโลยีกับการบริหารการศึกษา

เทคโนโลยีการศึกษามีขอบข่ายซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กันในการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน 4 ประการ (AECT. 1979: 11-12) คือ

1. การจัดการศึกษา (Educational Management functions)
2. การพัฒนาการศึกษา (Educational Development function)
3. ทรัพยากรการเรียนรู้ (Learning resources)
4. ผู้เรียน (Learner)

การจัดการศึกษานับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของเทคโนโลยีการศึกษา อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์ประกอบด้าน “การบริหาร” นั่นเอง การจัดการเน้นในเรื่องที่กำหนดวัตถุประสงค์ การกำกับและการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาการศึกษา และการเรียนการสอนหรือการจัดการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาการศึกษา ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของเทคโนโลยีการศึกษาที่ย้ำในเรื่องความสำคัญของวิธีระบบ (Systematic Identification) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ ปัญหา การจัดรูปแบบการดำเนินการและการประเมินเพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษา การพัฒนาการศึกษา เป็นการพัฒนารูปแบบองค์การ ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรด้านการเรียนใน ลักษณะของการสื่อสารสองทาง (Twoway Communication)

ทรัพยากรการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งของเทคโนโลยีทางการศึกษา ทรัพยากรการเรียนรู้จะเป็นสิ่งกระตุ้นและเกื้อหนุนให้ผู้เรียนอยากเรียนและเรียนได้ทรัพยากรการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ

1. วัสดุ (Materials) ได้แก่ สื่อประเภทสิ้นเปลืองต่างๆ
2. เครื่องมือ (Devices) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้น อำนวยความสะดวกต่อการใช้ในการผลิตและการถ่ายทอดเนื้อหา เรื่องราว รวมทั้งจัดนิทรรศการ
3. เทคนิค (Techniques) เป็นวิธีการเฉพาะที่ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน
4. การติดตั้งหรืออาคารสถานที่ (Setting) ควรมีอาคารสถานที่เหมาะสมและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนพอสมควร
5. เนื้อหาวิชา (Content) ได้แก่ เรื่อง หรือสาระที่จัดไว้ในโปรแกรมการเรียนการสอนหรือโครงสร้างหลักสูตร การจัดควรจัดให้เหมาะสมบนหลักการของความรู้ จิตวิทยาและการออกแบบเอกสาร
6. บุคคล (People) ได้แก่ คนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบการสอน (Instructional System Components: ISC) หรือทรัพยากรการเรียน

ผู้เรียน คำว่า “ผู้เรียน” ในที่นี้หมายถึง บุคคลที่กำลังศึกษาในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน เช่น นักเรียน นิสิต นักศึกษา และเนื่องจากเทคโนโลยีการศึกษาเป็นศาสตร์เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติอย่างมีระเบียบเพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายและความต้องการของผู้เรียน การนำเทคโนโลยีการศึกษาเข้ามาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียนที่ควรทราบ ได้แก่ รายละเอียดส่วนบุคคล ครอบครัว สุขภาพ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ การเข้าเรียน ผลการเรียน การโยกย้าย และความต้องการความช่วยเหลือพิเศษ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า ขอบข่ายและองค์ประกอบของเทคโนโลยีทางการศึกษา มีส่วนประกอบสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ การจัดการหรือการบริหาร การพัฒนาการศึกษา ทรัพยากรผู้เรียน และผู้เรียน ซึ่งการจัดการหรือการบริหารเป็นเรื่องการจัดการเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงาน และการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรด้านเทคโนโลยีการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การจัดระบบการนำเทคโนโลยีการศึกษาเข้ามาแก้ปัญหาการศึกษาให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาการศึกษาเป็นกระบวนการในการดำเนินการทางเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งเป็นสื่อและวิธีการในการพัฒนาระบบการศึกษาและการเรียนการสอน มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ วัสดุ เครื่องมือ เทคนิค การติดตั้งหรือสถานที่ เนื้อหาวิชาและบุคคลในด้านผู้เรียน เทคโนโลยีทางการศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษา ตลอดจนการเรียนการสอนอย่างมีระบบ

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 36) กำหนดแนวปฏิบัติด้านการผลิตสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ
2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน
3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ
4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาด้านการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และเพื่อการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา จะเห็นว่า การใช้และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญซึ่งสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการก็คือ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งต้องจัดหาอุปกรณ์การเรียนรู้ที่ทันสมัย และให้นักเรียนได้ใช้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ควรประสานความร่วมมือให้คุณครูผลิต จัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีการประเมินผลการใช้เพื่อปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 มาตรา 25 ได้กำหนดไว้ว่า รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงเรียนทุกแห่งซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานให้สนองนโยบายของพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และดำเนินการเพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน

ความหมายของแหล่งการเรียนรู้

กรมวิชาการ (2545: 43) ให้ความหมายของแหล่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง แหล่งข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศและประสบการณ์ที่สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนใฝ่เรียน ใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ และ

เรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

แหล่งการเรียนรู้ที่โรงเรียนสามารถจัดและดำเนินการได้มีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของโรงเรียนแต่ละแห่ง เช่น โรงเรียนที่มีบริเวณพื้นที่กว้างขวาง อาจจัดแหล่งการเรียนรู้ในลักษณะของสวนพฤกษศาสตร์หรืออุทยานการศึกษา นอกเหนือจากการจัดห้องสมุดโรงเรียน และการจัดมุมต่างๆ ในบริเวณโรงเรียนให้เป็นที่อ่านหนังสือ รวมทั้งการนำผู้เรียนไปศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลนอกโรงเรียน เช่น พิพิธภัณฑ์ วัด หอสมุดแห่งชาติ ห้องสมุดประชาชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ฯลฯ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนและแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น แหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน เช่น ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑ์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องอินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์สื่อการเรียนการสอน ศูนย์พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน สวนพฤกษศาสตร์ สวนวรรณคดี สวนสมุนไพร สวนสุขภาพ สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น ส่วนแหล่งการเรียนรู้ในท้องถิ่น เช่น ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ หอศิลป์ วัด สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์ ศูนย์กีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 36) ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง
2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่คณะครู สถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง
3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน
4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

กรมวิชาการ (2545: 44-51) กล่าวถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้

ห้องสมุดโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของผู้สอนและผู้เรียน เพราะเป็นแหล่งรวบรวมจัดเก็บและการให้บริการวัสดุสารสนเทศ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ห้องสมุดเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับครูอาจารย์และนักเรียนในโรงเรียน เป็นแหล่งที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มาศึกษาหาความรู้ เรียนรู้วิทยาการต่างๆ ได้ด้วยตนเอง ส่งเสริมนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมีนิสัยรักการอ่าน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ต้องพัฒนาให้เกิดแก่เยาวชนของชาติ

2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้

ห้องสมุดในอดีตเป็นสถานที่เก็บรวบรวมหนังสือ (เดิมเรียกว่า สมุด) ไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้า จึงเรียกว่าห้องสมุด แต่ปัจจุบันได้รวมสื่ออื่นๆ ไว้ด้วย จึงมีชื่อเรียกต่างๆ กัน เช่น หอสมุด สำนักหอสมุด สำนักวิทยบริการ สถาบันบริการสารสนเทศ สำนักบรรณสารสนเทศ ห้องสมุดอัตโนมัติ (Automatic library) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Library) ห้องสมุดเสมือน (Virtual Library) ห้องสมุดดิจิทัล (Digital Library) เป็นต้น ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาจากห้องสมุดตามความหมายเดิมซึ่งเก็บรวบรวมหนังสือและสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ และคอยให้ผู้ใช้เข้ามาใช้บริการเท่านั้น โดยเปลี่ยนแปลงเป็นห้องสมุดที่มีสื่อต่างๆ อย่างหลากหลาย ทั้งที่เป็นสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น สไลด์ เทปวีดิทัศน์ แผ่นวีดิทัศน์ แผ่นซีดี-รอม หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ สื่อมัลติมีเดีย เป็นต้น

ดังนั้น ห้องสมุดโรงเรียนควรเป็นศูนย์การเรียนรู้โดยเป็นที่รวมของทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งที่เป็นสื่อสิ่งพิมพ์ และสิ่งไม่ตีพิมพ์หรือวัสดุสารสนเทศ และในสังคมปัจจุบันซึ่งเป็นสังคมอิเล็กทรอนิกส์ โรงเรียนควรพิจารณาดำเนินการพัฒนาห้องสมุดให้มีบทบาทเหมาะสมกับสภาพของสังคมในปัจจุบัน ซึ่งในประเทศไทยสื่อสิ่งพิมพ์ยังคงเป็นสื่อหลักของห้องสมุด แต่ในขณะเดียวกันควรจัดหาสื่อประเภทไม่ตีพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วย

3. การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้

บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน เช่น บริเวณโรงเรียนสะอาด มีต้นไม้ร่มรื่น มีซุ้มหรือมุมนั่งบ่อ ห้องเรียนสะอาด มีสีและแสงที่อ่อนโยนนุ่มนวล มีรูปภาพตกแต่งผนังอย่างเหมาะสม มีโรงอาหาร และห้องน้ำที่สะอาดถูกสุขอนามัย จะช่วยให้ นักเรียนต่างมีความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น เกิดความรักและไม่ต้องการให้โรงเรียนหรือห้องเรียนของตนสกปรก เกิดความเคยชินกับความสะอาด ความสวยงาม ความเป็นระเบียบจนซึมซับสิ่งดีๆ ที่ได้รับ ช่วยให้เกิดความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง และสามารถรับความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้ได้เป็นอย่างดี

4. ศูนย์วิทยากร (Learning Resource Center)

เป็นหน่วยที่สนับสนุนส่งเสริมให้นักเรียนแต่ละคนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ภายในศูนย์ประกอบด้วยสื่อการเรียนนานาชนิดจัดไว้ตามมุมประสบการณ์ต่างๆ เช่น มุมคณิตศาสตร์ มุมศิลปะ มุมภาษา และมุมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น แต่ละมุมประกอบด้วยสื่อและกิจกรรมที่มีความหลากหลาย ทั้งเนื้อหาสาระรูปแบบการนำเสนอ และระดับความยากง่าย

สภาพแวดล้อมภายในศูนย์วิทยากรจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสนองตอบความแตกต่างระหว่างบุคคล ลักษณะการเรียนรู้ภายในศูนย์วิทยากรจึงต้องมีความหลากหลาย ยืดหยุ่น บูรณาการและเป็นธรรมชาติ นักเรียนเป็นผู้เลือกสิ่งที่จะเรียนตามความสนใจ นักเรียนสามารถใช้เวลาในการทำกิจกรรมแตกต่างกันตามความสามารถและความต้องการ สามารถทำกิจกรรมเป็นรายบุคคล เป็นคู่ หรือเป็นกลุ่มก็ได้

5. ห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้

ห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ จัดเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและใช้ประกอบการสอนของครูอาจารย์ เนื่องจากปัจจุบันมีการสอนโดยให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าจากศูนย์การเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น อาจทำให้ไม่สามารถจัดบริการได้อย่างทั่วถึง จึงควรจัดให้มีห้องสมุดกลุ่มสาระการเรียนรู้ขึ้น เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของศูนย์การเรียนรู้และช่วยให้ครูอาจารย์และนักเรียนสามารถค้นคว้าวิชาเฉพาะได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

6. มุมหนังสือในห้องเรียน

การจัดมุมหนังสือในห้องเรียน เป็นการจัดเพื่อส่งเสริมการอ่านและการศึกษาค้นคว้าของนักเรียน โดยจัดหนังสือและสิ่งพิมพ์ไว้บริการที่มุมใดมุมหนึ่งในห้องเรียน และมอบหมายให้นักเรียนในห้องเรียนนั้นๆ ช่วยกันดูแลเก็บรักษา ให้บริการและเก็บสถิติ โดยอาจจัดไว้บนชั้นหนังสือ มุมห้องเรียน หรือใส่ไว้ในกล่องก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสม

แหล่งการเรียนรู้จากภายนอก

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 204) กล่าวว่า แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนซึ่งเป็นแหล่งการเรียนรู้จากภายนอก ถือเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ได้กำหนดให้มีการจัดทำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ โดยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ นอกจากนี้

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นโดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด ส่งเสริมให้ผู้เรียนค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้หรือเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

ในปัจจุบัน เครือข่ายการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศึกษาและกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง ในอันที่จะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร และสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทุกด้าน เช่น การปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

1. ประเภทของแหล่งการเรียนรู้หรือเครือข่ายการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 204) ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ ดังนี้

1. สถานที่ ได้แก่ วัด สถานทีราชการ พิพิธภัณฑ์ แหล่งท่องเที่ยว คลองหนอง บึง บ่อ และธรรมชาติ เป็นต้น
2. วัฒนธรรม ได้แก่ วิถีชีวิตของบุคคล ชุมชน สังคม ชนบทธรรมเนียมและประเพณี บริบทสังคม เป็นต้น
3. บุคคล ได้แก่ บุคคลในท้องถิ่นชุมชนซึ่งเป็นภูมิปัญญาผู้มีความรู้และความสามารถเฉพาะทาง บุคคลสำคัญ เป็นต้น

นิโคลส์ (Nichols. 1971: 341-347) ได้แบ่งประเภทแหล่งความรู้ในชุมชนไว้ในหนังสือสารานุกรมทางการศึกษา (Encyclopedia of Education) ดังนี้

1. ผู้ชำนาญพิเศษ (Specialists) เช่น นักดนตรี จิตรกร ผู้ชำนาญงานศิลปะ นักกีฬาอาชีพ พนักงานซื้อขายและบริการ พ่อค้า นักธุรกิจ นายธนาคาร นักอุตสาหกรรมและชาวนา
2. พ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน (Parents of students)
3. ตัวแทนขององค์กรต่างๆ (Agency representatives) ได้แก่ บุคคลที่เป็นตัวแทนของสังคม เทศบาล ศูนย์วัฒนธรรมและหน่วยงานอื่น
4. ผู้แทนทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม (Business and industrial Representatives) ได้แก่ บุคคลที่ทำงานในโรงงาน บริษัทขนส่ง เหมืองแร่ สำนักงานเทศบาล กิจการค้าต่างๆ การเงินและการประกันภัย
5. ผู้แทนของรัฐบาล (Government Representatives) เช่น นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการของจังหวัด ตำรวจ พนักงานดับเพลิง เจ้าหน้าที่อนามัย เป็นต้น
6. คณะกรรมการผู้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชน (Citizens' Advisory Committees) เช่น กรรมการศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะที่ปรึกษาของโรงเรียน และคณะครูในโรงเรียน เป็นต้น

7. ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resources) ประกอบด้วย พืช สัตว์ป่า หิน น้ำ ดิน แร่ และวัตถุทางธรรมชาติอื่นๆ

8. สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Man-made Resources) มนุษย์ได้สร้างสิ่งต่างๆ เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีคุณค่าทางการศึกษาที่ควรนำมาใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ อาคารสถานที่ เครื่องบิน ถนน รถไฟ รถยนต์ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ปุ๋ยสถาน รูปปั้น และทรัพยากรที่ใช้ในโรงเรียน เช่น กระดานดำ โต๊ะเรียน โทรทัศน์และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

จากสาระประเภทของเครือข่ายการเรียนรู้ข้างต้น ในความเป็นจริงอาจมีอีกมาก เพราะเครือข่ายการเรียนรู้หมายถึงสรรพสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพอย่างบูรณาการต่อธรรมชาติ เห็นคุณค่าบุคคล สถานที่และวัฒนธรรม จึงมีความจำเป็นที่สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับแหล่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น

2. การบริหารจัดการแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหรือเครือข่ายการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 205) ได้กล่าวถึง การรวบรวมแหล่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญทางการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษา อย่างไร ก็ตาม การได้มาซึ่งข้อมูลข้างต้นและการนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดนั้น โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีระบบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ศึกษาหาความจำเป็นของเครือข่ายการเรียนรู้โรงเรียน ควรให้ครูผู้สอนหรือผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์หลักสูตร กำหนดการสอนและแผนการสอน ในทุกวิชาหรือทุกกลุ่มประสบการณ์ โดยคำนึงถึงกิจกรรมและสาระการเรียนรู้ในทุกระดับชั้น ซึ่งจะเป็นการตอบคำถาม การได้มาของเครือข่ายการเรียนรู้ ความจำเป็นและความสอดคล้อง

2. สำรวจและรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการแสวงหาข้อมูลและแหล่งเครือข่ายการเรียนรู้ อาจเป็นการสอบถามจากบุคคลสำคัญ แหล่งค้นคว้า ศูนย์ข้อมูล ห้องสมุด เป็นต้น

3. การคัดเลือกเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนควรคำนึงความสอดคล้อง กับกิจกรรมการเรียนการสอน การคัดเลือกแหล่งเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการจัดลำดับความสำคัญของ สาระการเรียนรู้กับเครือข่ายการเรียนรู้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การบริหารจัดการระบบเครือข่ายการเรียนรู้ เป็นการนำรายการเครือข่ายการเรียนรู้มากรอกข้อมูลในระบบแฟ้มหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ตามความเหมาะสม อาจแยกเป็นหมวดวิชาหรือประเภท เช่น สถานที่ วัฒนธรรม บุคคล เป็นต้น โดยจัดทำเป็นรหัส สามารถเรียกหรือค้นคว้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การบริหารจัดการควรมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยรวม

5. การประเมินผลมีความสำคัญยิ่งกับการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ที่รวมถึงการตรวจสอบประเมินและรายงานผล เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในทุกขั้นตอนต่อไป

3. ประโยชน์จากการใช้แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนต่อผู้เรียน

พินิจดา วีระชาติ (2544: 37-38) กล่าวถึง คุณค่าจากการใช้ทรัพยากรชุมชน ที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษานั้นมีมากมาย ได้แก่

1. ทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง อันเนื่องมาจากผู้เรียนได้เรียนรู้มาจากของจริง สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ทำให้ผู้เรียนเข้าใจสภาพที่แท้จริง คิดพิจารณาหาเหตุผล ตัดสินใจจากสภาพที่เป็นจริง ทำให้ผู้เรียนตระหนักและสนใจสิ่งแวดล้อมของตนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจชุมชนของตน มีความรักความภาคภูมิใจ ในในชุมชนของตน มีความต้องการและให้ความร่วมมือที่จะทำให้ชุมชนของตนเกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
3. ทำให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าและเข้าใจสิ่งแวดล้อมของตน รู้จักปรับตนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมยิ่งขึ้น และในเวลาเดียวกันทำให้ผู้เรียนรู้จักปรับปรุงส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม มีคุณค่าต่อไปอีกด้วย
4. ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ชีวิตในสภาพที่เป็นจริง ทำให้ผู้เรียนได้เข้าใจในอดีต ปัจจุบัน และอนาคตได้จากการศึกษาชีวิตและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในชุมชนของตน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีค่าต่อการปรับปรุงตนเอง ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมของตนให้มีค่าและเหมาะสมในการดำรงชีวิตที่ดี
5. ทำให้ผู้เรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้อย่างใกล้ชิด ทำให้เป็นผลดีต่อการดำเนินชีวิตอยู่ในชุมชนและสิ่งแวดล้อมนั้นๆ
6. ทำให้ผู้เรียนมองเห็นประโยชน์ของการเรียนรู้และการศึกษามากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเรียนรู้จากสิ่งที่เป็นจริง ชีวิตจริง ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจและนำสิ่งที่เรียนมาใช้ประโยชน์ในชีวิต
7. การเรียนรู้ทรัพยากรต่างๆ หาได้ง่าย เนื่องจากเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในชุมชน เพียงแต่โรงเรียนจะต้องศึกษา สืบค้น ทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ เหล่านั้น
8. ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา เนื่องจากสิ่งที่ใช้เป็นสิ่งที่มียู่แล้วในชุมชน
9. ทำให้ชุมชนมีความตื่นตัวในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม หรือด้านอื่นใดก็ตามที่โรงเรียนก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น เนื่องจากสิ่งที่เรียนนั้นสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับชุมชน

10. ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนและชุมชนจะดำเนินไปได้เป็นอย่างดี เนื่องจากต่างฝ่ายต่างเห็นประโยชน์ และก่อประโยชน์แก่นักเรียน

11. ปลูกฝังและส่งเสริม สภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ผู้เรียนและบุคคลในชุมชนได้ การที่โรงเรียนจะใช้ทรัพยากรของชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาได้นั้น โรงเรียนจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทรัพยากรของชุมชนอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านแหล่งของทรัพยากร และเรื่องราวรายละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรนั้นๆ โรงเรียนยังมีความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรมากเพียงใด ก็ยิ่งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่เป็นแหล่งการเรียนรู้ทางการศึกษาได้มากยิ่งขึ้นเพียงนั้น

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอก ได้แก่ แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนหรือเครือข่ายการเรียนรู้ รวมถึงทรัพยากรในชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ประเภทต่างๆ ล้วนมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในสภาพจริง ทั้งการออกไปสู่แหล่งเรียนรู้ และการนำความรู้มาสู่ห้องเรียนที่ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้แต่ละประเภทที่จะนำความรู้สู่ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ

การนิเทศการศึกษา

กู๊ด (Good. 1973: 539) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ความพยายามของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการแนะนำคณะครูหรือผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการศึกษา ให้รู้จักวิธีการปรับปรุงการสอน ช่วยให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพทางการศึกษา ช่วยพัฒนาครู ช่วยเหลือปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยเหลือและปรับปรุงเนื้อหาของการสอน ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีสอนและช่วยเหลือปรับปรุงการประเมินการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 123-128) ได้กล่าวถึง การนิเทศภายในของสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการและ ครู-อาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงาน และใช้ศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา และกล่าวถึงแนวคิด หลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการและกลวิธีในการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้

แนวคิดและหลักการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. การนิเทศภายใน เป็นการร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียนในการปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
2. กลวิธีการนิเทศภายในมีหลายวิธี ซึ่งในการเลือกกลวิธีที่เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน ปัญหาและสถานการณ์ของโรงเรียนจะช่วยให้การดำเนินการนิเทศประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น

3. คุณสมบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นิเทศการศึกษา

4. การนิเทศที่พึงประสงค์ เป็นการนิเทศระหว่างคณะครูด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถพัฒนาตนเองและกลุ่มได้

5. การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน จะกระทำได้หลายรูปแบบ การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียนและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ

หลักการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. การปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ โดยดำเนินการอย่างมีระบบ มีระเบียบ ครอบคลุมถึงวิธีการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติ การนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้

2. การปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุและผลและปฏิบัติตามข้อตกลงตลอดจนใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา สร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ได้แสดงออกและสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. การปฏิบัติตามกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

จุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพ ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรและให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

3. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ ให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

4. เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษา ได้พัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะรวมทั้งประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความต้องการในวิชาชีพ

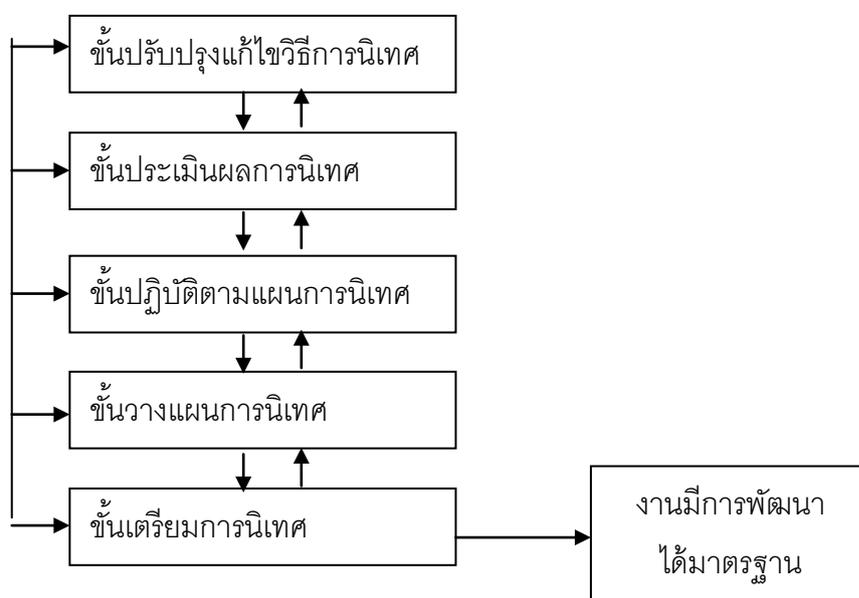
5. เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ ชื่นชมในผลงาน

6. เพื่อให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ชุมชน สังคมและวัฒนธรรม

กระบวนการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. ขั้นเตรียมการนิเทศ
2. ขั้นวางแผนการนิเทศ
3. ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ
4. ขั้นประเมินผลการนิเทศ
5. ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ

กำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

(กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 126)

กลวิธีการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา

กลวิธีการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งอาจดำเนินการได้ ดังนี้

1. การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน เป็นการประชุมครูทั้งหมด เพื่อเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียนให้ครูสามารถทำการสอนได้ทันทีในวันเปิดเรียนวันแรก หัวข้อการประชุมอย่างน้อยควรจะประกอบด้วย

- 1.1 การประเมินผลในรอบปี/ภาคเรียน ที่ผ่านมา
 - 1.2 ปัญหา อุปสรรค การดำเนินงานในปี/ภาคเรียนที่ผ่านมา
 - 1.3 โครงการที่จะดำเนินการในปี/ภาคเรียน ต่อไป
 - 1.4 การจัดครูเข้าชั้น
 - 1.5 งาน/โครงการเร่งด่วนที่ต้องจัดทำ
2. การสังเกตการสอนในชั้นเรียน เป็นการสังเกตการสอน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาปรับปรุงพฤติกรรมการสอน
3. การให้ศึกษาจากตำรา เป็นวิธีการมอบหมายให้ทำงานวิธีหนึ่งโดยกลวิธีนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมอบหมายให้ผู้รับการนิเทศไปศึกษาค้นคว้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำความรู้ที่นำมาถ่ายทอดแก่คณะครูอีกต่อหนึ่ง
4. การให้คำปรึกษาหรือ การปรึกษาหารือสามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม วิธีให้คำปรึกษาหารือ กระทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ
- 4.1 บอกวิธีแก้ปัญหาโดยตรง
 - 4.2 เสนอข้อมูลและช่วยให้ผู้รับคำปรึกษามหาหรือ สามารถวิเคราะห์และหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ วิธีนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองและส่งผลให้ผู้รับคำปรึกษาหารือมีความเชื่อมั่น
 - 4.3 ให้คำปรึกษาหารือ ทั้งสองลักษณะรวมกันไป ในการปฏิบัติจริงนั้นมักจะดำเนินการในลักษณะที่ 3 เพราะครูมีประสบการณ์พื้นฐานต่างกัน จึงต้องปรับวิธีการเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละคน
5. การสนทนาทางวิชาการ สามารถดำเนินการง่าย ๆ โดยจัดให้มีการประชุมครูทั้งหมด หรือครูที่สนใจ อาจใช้เวลาตอนพักกลางวันหรือเวลาที่เหมาะสม โดยอาจเชิญบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้นำสนทนาด้วยก็ได้
6. การสาธิตการสอน
7. การพาไปศึกษานอกสถานที่ เป็นวิธีการนิเทศที่ได้ผลดีอีกวิธีหนึ่ง การไปทัศนศึกษานอกสถานที่ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการไปดูการสอน แต่หมายรวมถึงกิจกรรมอื่นใดที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู ข้อพึงระวังในเรื่องการพาครูไปศึกษานอกสถานที่ คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน มีการมอบหมายภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องเสนอรายงานผลการไปศึกษานอกสถานที่ต่อที่ประชุมครูทุกครั้ง
8. การบริการเอกสารทางวิชาการเป็นเรื่องที่สำคัญและสามารถดำเนินการได้ในทุกโรงเรียน ผู้บริหารควรดำเนินการให้โรงเรียนมีหนังสือสำหรับค้นคว้าอ้างอิงทางวิชาการสำหรับครู

เพราะนอกจากจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการแก่ครูอีกด้วย

ขอข้ายการนิเทศการศึกษาของผู้บริหาร

สำหรับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนนั้นได้ระบุข้อย่างงานนิเทศ ไว้ดังนี้

1. การให้ความรู้ คือ การที่ผู้นิเทศในโรงเรียนจะใช้ นิเทศ โดยให้ความรู้แก่ครู เช่น การให้คำแนะนำ การประชุมปรึกษาหารือ การจัดอบรม การปฐมนิเทศครูใหม่ การใช้เอกสาร เพื่อให้ความรู้และการหาวิทยากรมาให้ความรู้
2. การทำให้ดูหรือการสาธิตซึ่งอาจทำกันเองหรือหาผู้อื่นมาทำให้ดู เช่น การสาธิต วิธีการอบรม การสาธิตให้ใช้เครื่องมือ การปฏิบัติบางอย่างให้ดูเป็นตัวอย่าง
3. การพาไปดูงาน เช่น พาไปดูงานนิทรรศการโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น
4. การประสานงานให้ร่วมกันทำ ผู้นิเทศในโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้ครูได้มาร่วมกันทำงาน เช่น ให้มาช่วยกันทำคู่มือสอน
5. การบริการทางด้านวิชาการ เป็นการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เช่น วัสดุ อุปกรณ์การสอน แบบเรียน และหนังสือค้นคว้าต่างๆ
6. การประเมินและการวิจัยอาจใช้แบบสอบถามวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยวิธีการสังเกต การสอนของครู การประเมินผลจากการพบปะ ชักถาม การใช้แบบสอบถามและเครื่องวัดต่างๆ
7. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีการประกวดและการแข่งขันในด้านต่างๆ เป็นการกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น ประกวดผล การเรียนของนักเรียนหรือประกวดการสอน หรืออาจจะเป็นการกระตุ้นโดยการจัดการแสดงผลงานต่างๆ การชมเชย การให้รางวัล เป็นต้น
8. การให้ไปฝึกงาน อาจจะทำครูไปฝึกงานในที่ต่างๆ เพื่อให้กลับมาทำงานได้ผลดี
9. การทำให้เกิดความเข้าใจกัน กิจกรรมที่ทำให้เกิดความเข้าใจนี้นับว่าเป็นงานนิเทศอย่างหนึ่ง อาจจัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน การอำนวยความสะดวก และบำรุงขวัญแก่ครู การจัดกิจกรรมนันทนาการร่วมกัน การประชาสัมพันธ์

แนวทางปฏิบัติในการนิเทศการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 36) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา
3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม และประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบ รวมทั้งกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

จากเนื้อหาสาระที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า งานนิเทศการศึกษา หมายถึง การช่วยเหลือ แนะนำทางวิชาการ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นไปตามหลักสูตร ผู้บริหารควรมีความรู้ในการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อช่วยให้ครูผู้สอนสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาวิธีสอนให้มีคุณภาพ การดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษาด้วยวิธีการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นเพียงแนวทางหนึ่งเท่านั้น สถานศึกษาสามารถประยุกต์หรือคิดค้นเทคนิคการจัดการนิเทศภายในได้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาของแต่ละสถานศึกษาแต่กระบวนการนิเทศภายในจะต้องดำเนินการอย่างมีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาต่อไป

การแนะแนวการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 2) กล่าวถึงการแนะแนวว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้างเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน มีทักษะการดำเนินชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ศีลธรรม จริยธรรม รู้จักวิธีการเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา รู้จักคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหาในช่วงวิกฤต วางแผนการศึกษาต่อ และการพัฒนาตนสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ รวมทั้งดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ดังนั้น การแนะแนวจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาคนโดยองค์รวม ทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจให้เป็นบุคคลที่สามารถบูรณาการความคิด ค่านิยม ประเพณี วัฒนธรรมและเทคโนโลยีเข้าสู่วิถีชีวิตได้อย่างเหมาะสม

แนวคิดทางการแนะแนวมิติใหม่

การดำเนินงานแนะแนวให้สนองเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพชีวิตดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการแนะแนวและบริหารจัดการ ตามแผนพัฒนา แนวฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549) ที่เน้นการแนะแนวมิติใหม่ซึ่งเป็นแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งส่งเสริม พัฒนาและสร้างภูมิคุ้มกันที่มั่นคง โดยการมีส่วนร่วมและประสานงานจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีกรอบแนวคิด ดังนี้

1. ผู้บริหารและครูทุกคนมีบทบาทในการแนะแนว

เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่มั่นคงให้กับผู้เรียน ทั้งด้านชีวิตและสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยให้การแนะแนวเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจและสังคม อีกทั้งมีความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนรู้จักตนเอง พึ่งตนเอง และตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีทักษะและประสบการณ์อย่างเพียงพอ ในการดำรงชีวิต ประกอบอาชีพและปรับตัวเข้ากับสภาพสังคม สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม ทุกช่วงชีวิต

2. การแนะแนวที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

การแนะแนวเพื่อพัฒนาผู้เรียน ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยรู้จักและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่มุ่งส่งเสริมและเติมเต็มให้ผู้เรียนด้วยการลงมือปฏิบัติจริงตามความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้และพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่ มุ่งเน้นให้เกิดการบูรณาการแบบองค์รวม ทั้งองค์ความรู้ตามหลักวิชา วิชาชีวิต วิชางาน และเพื่อให้ผู้เรียนมีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญาและสังคม เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข

3. การแนะแนวที่เน้นความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษา

การจัดกิจกรรมและการให้บริการแนะแนว ควรจัดให้ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งคนพิการและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา มีโอกาสและความเสมอภาคที่จะพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

4. การพัฒนาระบบการแนะแนวของสถานศึกษา

ระบบการแนะแนวต้องดำเนินการในเชิงรุกที่ครอบคลุมทั้งการป้องกัน ดูแลช่วยเหลือและส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนทุกคนได้พัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพโดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

5. พันธกิจระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา

บ้านในฐานะแหล่งเรียนรู้แห่งแรกของผู้เรียน จะเป็นเครือข่ายการแนะแนวที่สำคัญของสังคมในการสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาผู้เรียนไปในทิศทางที่ต้องการและเป็นแหล่งที่จะช่วยส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตได้ ชุมชนจะเป็นเครือข่ายการแนะแนวที่สำคัญในการสร้างเสริมความเข้มแข็ง และช่วยส่งเสริมป้องกันและแก้ไขปัญหาของสังคมให้ได้ จึงควรประสานความร่วมมือและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

6. สร้างเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศ

การเรียนรู้ในยุคโลกไร้พรมแดน ผู้เรียนต้องรู้จักสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทันสมัย และทันเหตุการณ์ สถานศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญต่อข้อมูลสารสนเทศและจัดบรรยากาศบริการข้อมูลสารสนเทศให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

7. การพัฒนาศักยภาพของเครือข่ายแนะแนว

สร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายแนะแนว ในระดับจังหวัด อำเภอ และ กิ่งอำเภอ ทั้งในด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและด้านบริหารจัดการด้านวิชาการ เป็นการมุ่งเน้นสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และสร้างเครื่องมือที่ครอบคลุมทั้งด้านการศึกษา อาชีพ บุคลิกภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ รู้จักรักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น สามารถช่วยตนเอง มีทักษะ มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างชาญฉลาด วางแนวทางการดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มี วุฒิภาวะทางอารมณ์และสติปัญญา สามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขมี สุขภาพที่ดี เป็นสมาชิกที่ดี มีประโยชน์ต่อครอบครัวและสังคม

ด้านบุคลากร มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในการใช้ กระบวนการแนะแนวเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ครูทุกคน พ่อแม่ ผู้ปกครองและ ชุมชนโดยให้ทุกส่วนได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังในลักษณะของกัลยาณมิตร

ด้านบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น หลากหลาย เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานแนะแนวตามความเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาและ ท้องถิ่นจะเห็นว่า ความสำเร็จของการแนะแนวมิติใหม่จะเกิดขึ้นได้นั้น ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมอย่าง กัลยาณมิตรของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา พันธกิจร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้รับบริการมีคุณภาพชีวิตและสังคมที่ดี สามารถดำเนินชีวิตตามแนว เศรษฐกิจ พอเพียงอย่างมีความสุข

ขอบข่ายการแนะแนว

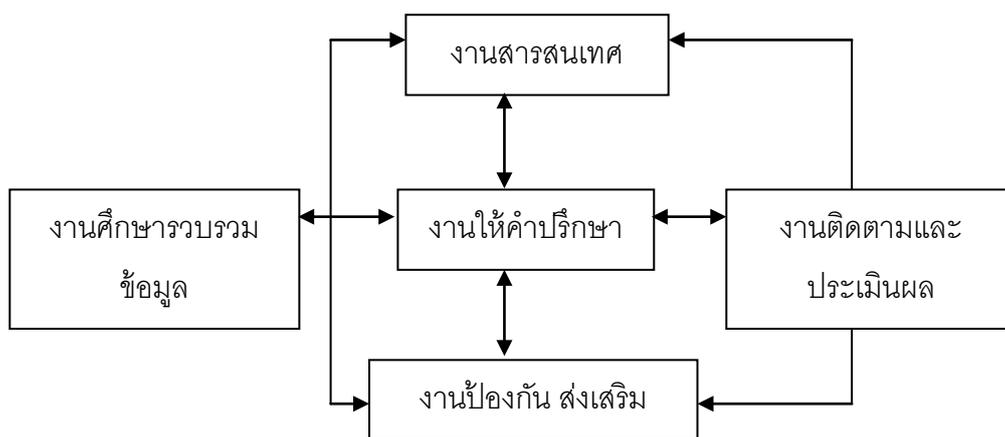
การแนะแนวมีขอบข่ายสาระสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. การแนะแนวการศึกษา มุ่งหวังให้ผู้เรียนได้พัฒนาการเรียนได้เต็มศักยภาพ รู้จักแสวงหาความรู้และวางแผนการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวด้านการเรียน และมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน

2. การแนะแนวอาชีพ ช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตนเองและโลกของการทำงานได้อย่าง หลากหลาย มีเจตคติและนิสัยที่ดีในการทำงาน มีโอกาสได้รับประสบการณ์ฝึกงานตามความสนใจ

3. การแนะแนวเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตนเอง รักและเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจสิ่งแวดล้อมและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ภาระงานในการแนะแนวการศึกษา



ภาพประกอบ 6 ภาระงานในการแนะแนว 5 งานหลัก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 6)

ภาระงานในการแนะแนว ประกอบด้วย 5 งานหลัก ดังนี้

1. งานศึกษาและรวบรวมข้อมูล เป็นการศึกษา สืบหาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้เรียน ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถามแบบทดสอบ การเขียนอัตชีวประวัติ สังคมมิติ การเยี่ยมบ้าน โดยมีการบันทึกข้อมูลในระเบียบปฏิบัติการ ระเบียบสะสม สมุดรายงาน ประจำตัวผู้เรียน เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ครูรู้จักผู้เรียนแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร ต้องการอะไร และควรให้ความช่วยเหลือในลักษณะใด

2. งานสารสนเทศเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารด้านความรู้ที่จำเป็นในการตัดสินใจ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ การศึกษา อาชีพ วัฒนธรรม ศีลธรรม จริยธรรม สุขภาพ โดยนำเสนอในรูปแบบต่างๆ เช่น การบรรยาย อภิปราย จัดป้ายสนเทศ การจัดหาเอกสารคู่มือให้อ่าน ทัศนศึกษา การใช้สื่อ ภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เป็นต้น ข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยมีความจำเป็นมาก ในการช่วยให้ผู้เรียนสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น และป้องกันความล้มเหลวได้อย่างมาก

3. งานให้คำปรึกษา มีจุดมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้เรียนที่มาปรึกษาเกิดการ เรียนรู้และเข้าใจตนเอง รู้ว่าปัญหาของตนอยู่ที่ตรงไหน ควรจะแก้ไขตนเองอย่างไร การแก้ไขนั้นมีที่ทาง และควรเลือกทางใดจึงจะเหมาะสมกับตนเองมากที่สุด พร้อมทั้งเกิดความรับผิดชอบในการช่วยตนเองอย่างจริงจัง

4. งานป้องกัน ส่งเสริม พัฒนา และช่วยเหลือ เป็นการจัดกิจกรรมด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ ได้รับการฝึกฝนหรือได้รับการช่วยเหลือตามควรแก่กรณี เช่น กิจกรรมที่สนองความถนัด ความสนใจ และความสามารถแก่ผู้เรียนทุกกลุ่มทุกคน รวมทั้งการจัดทุนการศึกษา อาหารกลางวันหรือการหางานพิเศษ

5. งานติดตามประเมินผล เป็นการติดตามผลการดำเนินงานแนะแนวต่างๆ ที่จัดให้แก่ผู้เรียน การติดตามประเมินผลแบ่งเป็น 2 งาน คือ

5.1 งานติดตามและประเมินผล ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการช่วยเหลือผู้เรียนแต่ละคน ให้สามารถแก้ปัญหาและปรับปรุงตนในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประเมินผลการดำเนินงานแนะแนวและงานอื่นๆ ของโรงเรียน

5.2 งานติดตามและประเมินผล ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการดำเนินโครงการแนะแนวว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงใด ได้ผลหรือไม่ ควรปรับปรุงพัฒนาอย่างไรและควรขยายผลต่อไปหรือไม่ เป็นต้น

ลักษณะงานแนะแนว มี 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมต่างๆ ด้วยกระบวนการทางจิตวิทยา ให้แก่ผู้เรียน ที่จัดเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่ม เพื่อให้ครูได้รู้จักผู้เรียนมากขึ้น สามารถส่งเสริมและป้องกันปัญหาของผู้เรียนทุกคน ให้ได้รับการพัฒนาทักษะการดำเนินชีวิตในด้านต่างๆ การจัดกิจกรรมอาจจัดในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียน โดยให้มีบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีครูเป็นที่ปรึกษาและผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

2. การจัดบริการเพื่อให้ผู้เรียน ได้สำรวจตนเองและรู้จักตนเองในทุกด้าน การให้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่จำเป็นและทันสมัย ทั้งด้านการศึกษาอาชีพและการพัฒนาบุคลิกภาพ ให้สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง ตลอดจนช่วยเหลือ แก้ไขและฝึกประสบการณ์ที่เหมาะสมสำหรับผู้เรียนได้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการศึกษาและชีวิตต่อไป

3. การบูรณาการแนะแนว ในการเรียนการสอน เป็นการนำเทคนิควิธีการทางจิตวิทยา และการแนะแนวมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน โดยเน้นให้ครูได้รู้จักและเข้าใจผู้เรียนทั้งในด้านพัฒนาการตามวัย พฤติกรรมและสาเหตุของพฤติกรรม วิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งจะทำให้ครูมีแนวทางในการช่วยเหลือและพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าในสาระวิชา เกิดแรงจูงใจ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนรู้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

การบริหารจัดการแผน มีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

1. การเตรียมการและ วางแผนดำเนินงาน (Plan) มีการแต่งตั้งคณะบุคคลเป็นอนุกรรมการแผนเพื่อศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล สภาพความต้องการของผู้เรียน สภาพปัญหา นโยบายการจัดการศึกษา แผนพัฒนาการแผนฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2545-2549) และสภาพความพร้อมของสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ
2. การปฏิบัติตามแผน (Do) มีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจให้เกิดขึ้นบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้วดำเนินการตามแผนปฏิบัติ
3. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล (Check) มีการกำกับติดตามพร้อมทั้งประเมินผล เพื่อตรวจสอบและทบทวนการดำเนินการที่ผ่านมา
4. การปรับปรุงและพัฒนา (Act) นับเป็นวิธีการนำผลจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการแผนในทุกขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาต่อไป



ภาพประกอบ 7 แนวปฏิบัติการบริหารจัดการแนะแนว (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 22)

กล่าวโดยสรุป แนวทางการบริหารจัดการแนะแนวของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ย่อมเป็นไปตามสภาพของผู้เรียน สภาพปัญหา นโยบาย การจัดการศึกษาและศักยภาพความพร้อมของสถานศึกษานั้นๆ ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างมีหลัก มีระบบ เป็นขั้นตอน โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และที่สำคัญในการบริหารจัดการ คือ การมีแผนงานหรือแผนปฏิบัติการทั้งด้านเนื้อหาสาระและเทคนิคกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถสนองความต้องการและจุดเน้นในการพัฒนาผู้เรียน มีการมอบหมายให้ครูทุกคนรับผิดชอบปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ มีระบบการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการและเทคนิควิธีการ ซึ่งนำมากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติของการแนะแนวการศึกษา

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาโดยให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเป็นประจำทุกปี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อให้สังคมมั่นใจในคุณภาพผู้เรียน อีกทั้งเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องได้รับการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกระยะ 5 ปี ทั้งนี้ การประเมินคุณภาพภายนอกครั้งแรกสำหรับสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องดำเนินการภายใน 6 ปี นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติมีผลบังคับใช้ คือ ภายในเดือนสิงหาคม 2548

กระทรวงศึกษาธิการ (2545: 134-140) ได้กล่าวถึง ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสรุปได้ดังนี้

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
2. การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
3. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
4. การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา
6. การประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
8. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. ให้สถานศึกษา จัดโครงการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
2. ให้สถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถานศึกษาให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้
 - 2.1 กำหนดแนวทางและวิธีดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถานศึกษา
 - 2.2 กำกับ ติดตามและให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
 - 2.3 เสนอสถานศึกษาแต่งตั้งคณะบุคคลให้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
3. ให้สถานศึกษาจัดระบบสารสนเทศที่มีข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา
4. ให้สถานศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับสถานศึกษาที่ครอบคลุมด้านสาระการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพผู้เรียน สถานศึกษา ท้องถิ่น และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยคำนึงถึงหลักการและครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้
 - 5.1 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความจำเป็นอย่างเป็นระบบและมีแผนปฏิบัติการประจำปีรองรับ
 - 5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและสภาพความสำเร็จของการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องชัดเจนและเป็นรูปธรรม

5.3 กำหนดวิธีดำเนินงานที่มีหลักวิชา หรือผลการวิจัยหรือข้อมูลเป็นจริงเชิงประจักษ์ที่อ้างอิงได้ ให้ครอบคลุมการพัฒนากิจการวัดประสพการณ์การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาบุคลากรและการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

5.4 กำหนดแหล่งวิทยากรภายนอกที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการ

5.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้เรียนรับผิดชอบและดำเนินงานตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางเพื่อให้บิดา มารดา ผู้ปกครองและบุคลากรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5.7 กำหนดการจัดงบประมาณและการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

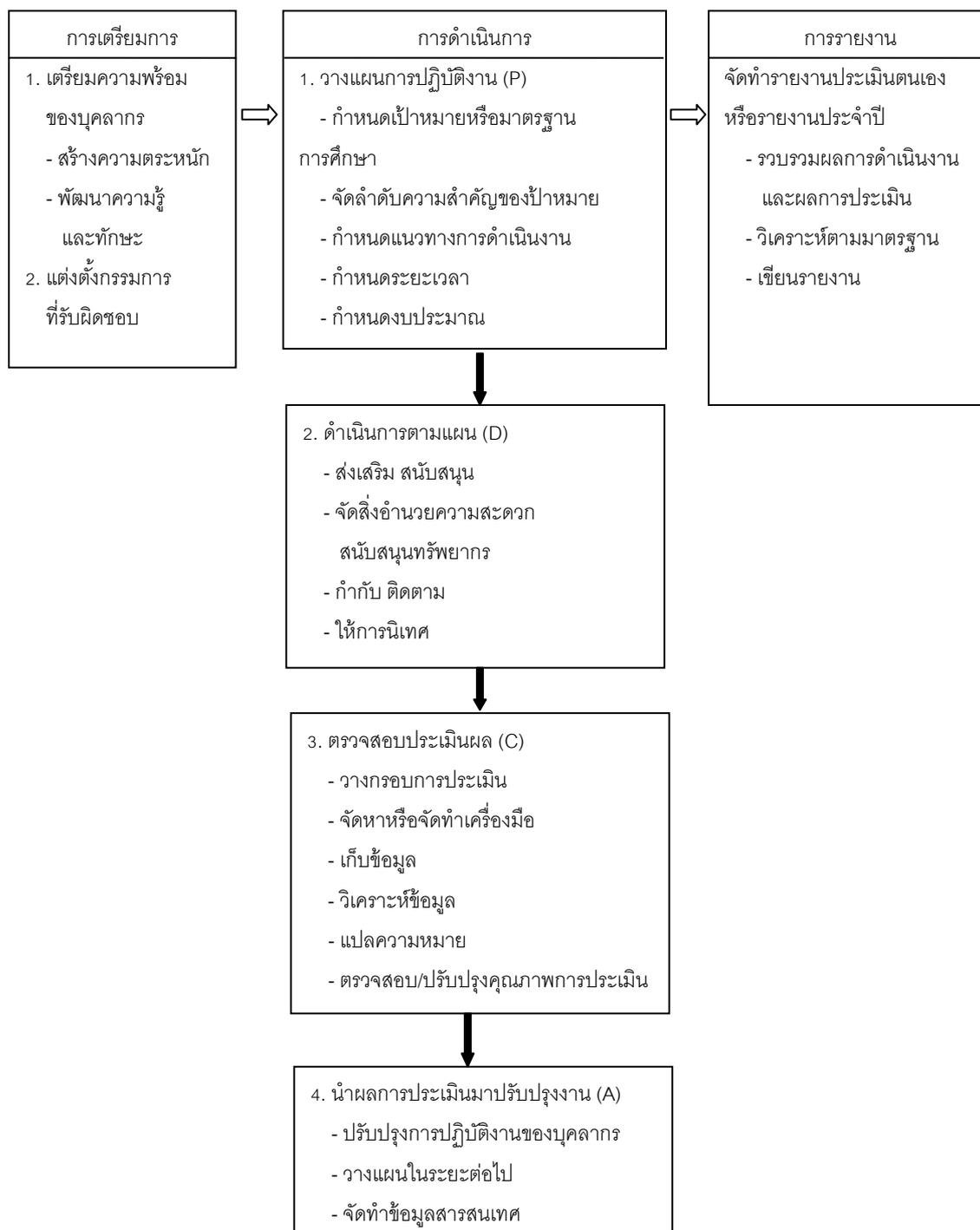
6. ให้สถานศึกษาดำเนินงานไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของแต่ละสถานศึกษา รวมทั้งมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ให้คณะบุคคลตามข้อ 2 และ 3 ดำเนินการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สำหรับการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ให้ใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสม เช่น การสังเกต พฤติกรรมและกระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอน การสอบถาม การสัมภาษณ์ การพิจารณาหลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติงาน ตัวอย่างผลงานและแฟ้มสะสมงาน ตลอดจนการใช้แบบสำรวจแบบสอบถาม แบบทดสอบและแบบวัดมาตรฐาน เป็นต้น

การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ให้สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียนทุกคนในทุกระดับช่วงชั้นที่หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในวิชาแกนหลักและคุณลักษณะที่สำคัญด้วยเครื่องมือมาตรฐาน

8. ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี โดยระบุด้านความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา พร้อมหลักฐานข้อมูลและผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามข้อ 7 เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและต่อสาธารณชน สำหรับขั้นตอนการดำเนินการประเมินคุณภาพภายใน มีรายละเอียดดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนดำเนินการประกันคุณภาพภายใน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2543: 137)

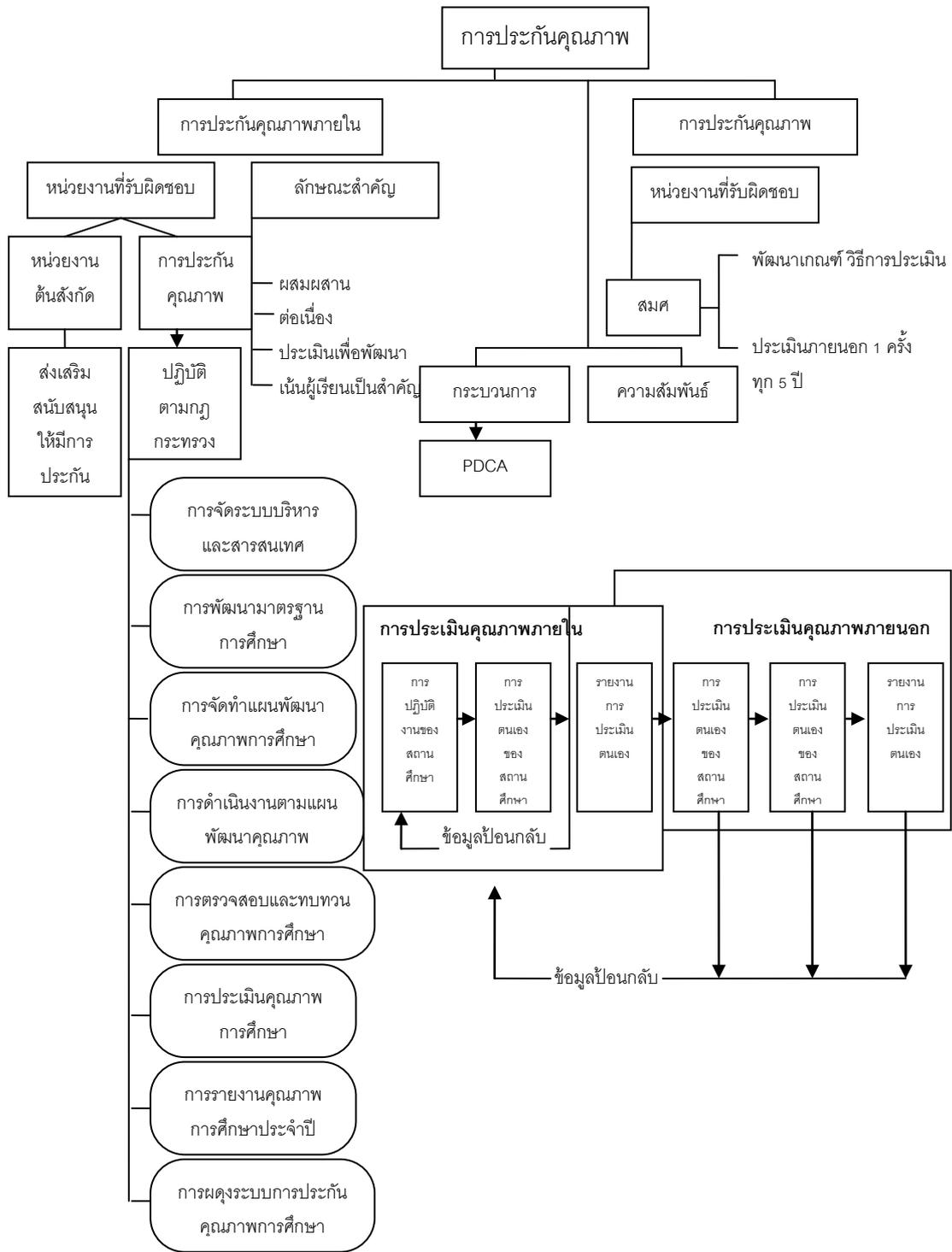
ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ ให้เป็นคนดี มีความสามารถ (คนเก่ง) และมีความสุข มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีการ บริหารจัดการรวมทั้งการทำงานที่เน้นคุณภาพ เป็นการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นระบบ ครบวงจร (PDCA) โดยสถานศึกษาจะต้องมีการประกันคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน แล้วรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบทุกปี และได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อชี้จุดแข็ง จุดอ่อน ให้สถานศึกษาได้พัฒนาคุณภาพต่อไป

การประเมินคุณภาพภายนอกจะดำเนินการตามมาตรฐานการศึกษาที่คณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติให้เป็นมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกโดยมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินภายนอก รอบแรกมี 14 มาตรฐาน ซึ่งเป็นมาตรฐานเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ที่เกิดกับผู้เรียน มาตรฐานเกี่ยวกับการ สอนของครู และมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหาร

การประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก เชื่อมโยงกันด้วย มาตรฐานการศึกษา โดยสถานศึกษาจะใช้มาตรฐานการศึกษาใดก็ได้ตามความเหมาะสมและบริบท ของสถานศึกษาแต่ควรมีส่วนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินภายนอก ซึ่งพัฒนาตามจุดมุ่งหมาย หลักการ และแนวการจัดการศึกษาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติรวมอยู่ด้วย

การประเมินคุณภาพภายนอกเป็นงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพ ภายในและเป็นการตรวจสอบผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา เพื่อการ ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานแก่ สถานศึกษาและทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง การ ประเมินคุณภาพภายนอกจึงมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพภายใน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างการประกันคุณภาพภายในกับการประเมินคุณภาพภายนอก (กระทรวงศึกษาธิการ. 2545: 28)

บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

1. ผู้บริหารมีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริมและสนับสนุน เพื่ออำนวยความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรจะเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผน การนำผลจากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และการรายงานผลให้สาธารณชนได้รับทราบ

2. ครูและบุคลากรในสถานศึกษา จะมีบทบาทร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในทุกชั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินตนเองในการจัดการเรียนการสอนและตัวอย่างการทำงานที่มีการวางแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนพัฒนาของสถานศึกษาและจุดมุ่งหมาย หลักการหรือมาตรฐานการศึกษา ที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. กรรมการสถานศึกษา เข้ามามีบทบาทในการกำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและการประกันคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารและครูตามที่กำหนดในมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทโดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการประกันคุณภาพและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยให้ข้อคิดเห็น ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา รวมทั้งคอยติดตามผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาและมีส่วนร่วมในการนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงผู้เรียนที่บ้าน

5. ชุมชน มีบทบาทโดยเข้ามามีส่วนร่วมคิด/ร่วมทำ ร่วมให้และใช้ข้อมูล เพื่อกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนพัฒนา ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงสถานศึกษา

6. เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่กำกับดูแล ต่างต้องมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการและการสนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งกำกับ ติดตามให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามแผนพัฒนาสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษา

7. สื่อมวลชน มีบทบาทในการช่วยประชาสัมพันธ์ สนับสนุนการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และเผยแพร่ข้อมูลในเชิงสร้างสรรค์ เช่น รายงานข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายใน

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 37) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. จัดระบบโครงสร้างภายในองค์กรเพื่อรองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินและเป้าหมายของความสำเร็จในสถานศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3. วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคูณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ โดยมีกระบวนการวางแผน (Plan) ทำตามแผน (Do) ตรวจสอบและประเมินผล (Check) และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) อยู่เสมอ โดยร่วมมือกันทำงาน ทั้งนี้ สถานศึกษาก็ต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารสถานศึกษา มีการดำเนินการทุกชั้นตอน แบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และสถานศึกษาต้องนำรายงานผลการประกันคุณภาพภายในก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ตลอดจนสาธารณชนได้รับรู้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาทุกปีอย่างต่อเนื่อง

การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชน ที่มีบทบาทสำคัญในการให้การศึกษาอย่างมีแบบแผน เป็นแหล่งที่ให้การเรียนรู้และประสบการณ์ทางการศึกษาแก่สมาชิกของชุมชน โดยการถ่ายทอดวัฒนธรรมของชุมชน จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ตลอดจนนำความรู้ ความคิด ใหม่ๆ ไปสู่ชุมชนได้อย่างเหมาะสม ในอันที่จะนำมาซึ่งความเจริญของชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นๆ ในชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ด้วยเหตุผลที่ว่า โรงเรียนตั้งขึ้นโดยชุมชน ในชุมชน เพื่อชุมชน และเป็นของชุมชน โรงเรียนจึงควรเข้าไปเกี่ยวข้องกับชุมชน และส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งมีแนวปฏิบัติตามความคิดเห็นของฝ่ายต่างๆ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 38) ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ดังนี้

1. การศึกษา สำนวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
2. จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
3. การส่งเสริมให้ ประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์กันระหว่างบุคคล ครอบครั้วชุมชน ท้องถิ่น

สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2543: 112-114) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ในอนาคต หรือแหล่งวิชาการของชุมชน สรุปได้ดังนี้

โลกแห่งการเรียนรู้อันไม่สิ้นสุดนี้ คนทุกเพศทุกวัย ทุกวิชาชีพต่างต้องหาข้อมูลความรู้ใหม่ๆ ใส่ตัวตลอดเวลา สำหรับเด็กนั้นการศึกษาหาความรู้คือการเตรียมอนาคตที่ดีสำหรับตนเอง สำหรับผู้ใหญ่ นั้น การศึกษาหาความรู้ อยู่เสมอ นั้นทำให้คุณภาพชีวิตและหน้าที่การงานดีขึ้น ส่วนคนชรา นั้น การศึกษาหาความรู้ทำให้การดำรงชีวิตอยู่อย่างมีชีวิตรื่นเริงและมีคุณค่า ประเด็นอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้โรงเรียนในฐานะฟันเฟืองทางการศึกษาของสังคม จะมีส่วนช่วยให้คนในสังคมได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้เสริมเพิ่มเติมไปพร้อมกับการดำรงชีวิต การที่โรงเรียนเพิ่มบทบาท ขยายภารกิจในการเป็น “ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้” ให้แก่ชุมชนรอบๆ โรงเรียน เพราะในสภาพที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ มีความเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงจนยากที่ชาวบ้านธรรมดาจะติดตามได้ทัน ดังนั้น บุคคลที่พ้นจากการศึกษาในระบบโรงเรียนมาแล้ว ยังต้องขวนขวายหาความรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต และเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ปัจจุบันชาวบ้าน ชาวไร่ ตลอดจนพ่อค้า นักธุรกิจ ได้เริ่มมีการรวมตัวกันคิดและจัดกิจกรรมต่างๆ โดยชุมชนมากขึ้น หากโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในภาพของการ ร่วมกันคิดและเรียนรู้ จะเป็นขุมพลังอย่างใหม่ในการพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้าและก้าวหน้าทันโลกอยู่ตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน เป็นบริการเพื่อพัฒนาความรู้และความคิด ตลอดจนถึงปัญญาของชุมชน โรงเรียนควรมีรายการประเภทให้ความรู้ เช่น รายการบรรยาย

ธรรม บรรยายเกี่ยวกับการปกครอง บรรยายเกี่ยวกับการเลี้ยงสัตว์ ฯลฯ เป็นต้น นอกจากนี้ ในบางโรงเรียนมีหน่วยงานเกี่ยวกับอาชีพและความเป็นอยู่ของชุมชนอยู่ เช่น หมวดวิชาเกษตร หมวดวิชาคหกรรมศาสตร์ ซึ่งครูสามารถเป็นวิทยากรให้แก่ชุมชน หมวดวิชาเหล่านี้อาจจัดกิจกรรมของชุมชนขึ้น เช่น โครงการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ การเพาะเห็ด เป็นต้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในสาขาอาชีพและความเป็นอยู่นั้นๆ ซึ่งสรุปหน้าที่ของโรงเรียนต่อชุมชนด้านวิชาการได้ ดังนี้

1. ให้การศึกษาที่ตรงกับความต้องการและตามระดับความสามารถของบุคคลในชุมชน คือ มีหลักสูตร วัตถุประสงค์และการสอน สัมพันธ์กับความต้องการของชุมชน
2. มีส่วนช่วยให้ประชาชนได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ในแง่ของการครองชีพ สุขภาพอนามัย เจตคติ ความเชื่อ
3. มีส่วนช่วยให้สมาชิกของชุมชนรู้จักทรัพยากร รักษาขนบธรรมเนียมประเพณี ภาควงศ์ในท้องถิ่นของตนเอง
4. สร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นทั้งในโรงเรียนและในชุมชน นั่นคือจะต้องมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียนและสมาชิกในชุมชน

โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานของสังคมที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาอบรมอย่างเป็นระบบแก่สมาชิกของชุมชน เมื่อมีโรงเรียน ชุมชนก็จะมอบความคาดหวังให้โรงเรียนทำหน้าที่อบรมสมาชิกในชุมชนตามแนวทางที่ชุมชนต้องการ ซึ่งโรงเรียนต้องทำหน้าที่นี้อย่างดีที่สุด

หลักในการจัดโรงเรียนเพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาชุมชนด้านวิชาการ

1. การดำเนินการควรรักษากระบวนการประชาธิปไตยโดยต้องคำนึงถึงคุณค่าและศักยภาพของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ เพื่อสวัสดิภาพของทุกๆ ฝ่าย เพื่อจะใช้โรงเรียนเป็นห้องปฏิบัติการประชาธิปไตยของเด็กและผู้ใหญ่
2. การนำแหล่งวิชาในชุมชนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ โดยต้องคำนึงถึงบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษ ทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ นอกจากจะนำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มาเป็นอุปกรณ์การเรียนการสอนแล้ว ยังนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงท้องถิ่นที่โรงเรียนอยู่ด้วย
3. การจัดกิจกรรมต่างๆ ควรจะจัดขึ้นเพื่อประชาชนทั้งเด็กและผู้ใหญ่ ทั้งนี้ก็เพื่อความก้าวหน้าของชุมชนทั้งในทางวิทยาศาสตร์ วรรณคดีและศิลปะ โรงเรียนจึงควรเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลายของชุมชน เพื่อช่วยปรับปรุงการศึกษา เศรษฐกิจและสังคมในชุมชนให้ดีขึ้น
4. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม เป็นกุญแจดอกสำคัญที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางและผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นโรงเรียน ชุมชน หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในชุมชน ควรจะได้มีส่วนร่วมซึ่งกันและกันในการทำงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานของโรงเรียนหรือหมู่บ้าน

5. ปรับปรุงและเพิ่มเติมหลักสูตรโดยต้องพิจารณาถึงแหล่งวิชา ความต้องการและปัญหาของชุมชนมาใช้เป็นประโยชน์

ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับจากการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการจากโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ชุมชน มีอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นผลจากกิจกรรมของโรงเรียนและจากสถาบันการศึกษา
2. ช่วยให้ชุมชนมีรายได้มากขึ้น
3. ช่วยพัฒนาอาชีพของคนในชุมชน เช่น สถาบันชั้นสูงบางแห่งอาจจะเปิดสอนวิชา แก่เครื่องยนต์ ช่างโทรทัศน์ หรือจัดรายการสอนตอนเย็นให้โดยมิได้คิดมูลค่าแต่ประการใด
4. ให้ชุมชนเข้ามาใช้ห้องสมุดในโรงเรียนได้
5. ให้บริการชุมชน ได้ใช้สถานที่จัดงานประเพณีต่างๆ เช่น งานรื่นเริงวันปีใหม่ การแข่งขันกีฬาสำหรับประชาชน แม้แต่งงานประเพณีส่วนบุคคล เช่น งานรดน้ำแต่งงาน ฯลฯ
6. ให้บริการแก่ชุมชน เข้ามาใช้บริการ เช่น เรียนและเล่นดนตรีไทยในรายการ “ดนตรีสำหรับประชาชน”
7. ให้ชุมชนได้รับความรู้ เกี่ยวกับด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีทางการเกษตร การค้นหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต
8. ให้ชุมชนได้ใช้เป็นสถานที่ในการสาธิตวิธีการด้านต่างๆ เช่น การปรุงอาหารที่มีประโยชน์สำหรับเด็ก
9. ให้ชุมชนได้เกิดความภาคภูมิใจ ในความรู้สึกร่วมกันที่เป็นเจ้าของสถาบันการศึกษา ร่วมกันด้วย
10. ให้ชุมชนได้ผ่อนคลายความเครียด ในกรณีที่โรงเรียนและสถาบันการศึกษาได้จัดงาน เช่น งานรื่นเริง แสดงละคร จัดนิทรรศการ เป็นต้น

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

วิลาวัลย์ โชติเบญจมาภรณ์(2545: 96) ได้กล่าวถึงโรงเรียนไว้ว่า มีบทบาทเชื่อมต่อหรือประสานความรู้ด้านวิชาการกับชุมชน องค์กรต่างๆ ในชุมชน คือ

1. วัด เป็นสถาบันที่ใช้ถ่ายทอดวัฒนธรรมทางสังคมด้านจิตใจ ซึ่งพระสงฆ์มีบทบาททางการสอนและฟื้นฟูจิตใจให้กับนักเรียน ซึ่งอาจจะสอนศีลธรรม จริยธรรม
2. อาชีพต่างๆ ในชุมชน ผู้ที่ปลูกพืชผัก ทำนา จับปลา เลี้ยงไก่ ฯลฯ สามารถเชิญมาเป็นวิทยากรที่โรงเรียน หรือพาเด็กเข้าไปหาผู้ประกอบการที่อยู่ไม่ไกลจากโรงเรียน
3. ข้าราชการบำนาญและข้าราชการที่ลาออกจากราชการก่อน 60 ปี ก็มีบทบาทในการให้ความรู้กับนักเรียนได้ หรือให้กับครูที่ขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ เช่น ความรู้ในเรื่องวิถีกำจัด

หอยเชอรี่ในนาข้าว การที่ครูรุ่นหลังๆ ไม่รู้วิธีการกำจัดศัตรูพืชแบบรักษาระบบนิเวศ ไม่รู้วิธีทำนาอย่าง ครุสมัยก่อนที่มักจะทำนาด้วยและสอนด้วย หากครูจะอธิบายให้ความรู้เพื่อที่จะพัฒนาวิชาการเกษตร ให้กับเด็ก ไม่จำเป็นเลยที่จะต้องอ่านในตำราที่มีเพียงให้ความสำคัญกับข้าราชการดั่งกล่าว เราก็จะได้รับความรู้แล้ว

4. ตำนานและนิทานพื้นบ้าน ตัวอย่างเช่น ลพบุรีเป็นจังหวัดที่มีทั้งตำนานและนิทานพื้นบ้านอยู่มาก โดยวิธีผูกเรื่องตั้งแต่พระนารายณ์อวตารมาเป็นพระราม มีหนุมานเป็นสมุนเอกปราบยักษ์คือทศกัณฐ์ได้ เมื่อเสร็จศึก พระนารายณ์ได้แผลงศรและบอกกับหนุมานว่า ถ้าศรปักลงที่ใดที่นั่นคือเมืองของเจ้า ศรไปปักอยู่ที่ตำบลทะเลชุบศร ทำให้น้ำทะเลแห้งกลายเป็นดินขาวหรือดินสอพอง สถานที่ต่างๆ ของลพบุรีได้มีตำนานและนิทานเกี่ยวข้องด้วยทั้งนั้น

5. การละเล่นของเด็กไทย ใช้พัฒนาภาษาไทย เช่น การเล่นตบแผละในเด็กก่อนวัยเรียน

6. ร่องรอยในอดีต การที่จะให้นักเรียนได้รู้และภูมิใจในชุมชนของตน ไม่ทิ้งถิ่นฐานอพยพเข้าสู่ตัวเมืองหรือกรุงเทพฯ เพื่อหางานทำนั้น เราสามารถทำได้ เช่น การพานักเรียนไปทัศนศึกษาร่องรอยในอดีต เช่น กำแพงวัด เจดีย์ ซึ่งไม่ยากนักในการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ ซึ่งมีขอบข่ายภายในเขตและต่างเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศ ล้วนต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์อันดีเพื่อประสานประโยชน์ นำสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ มาเกื้อกูลกัน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญทางวิชาการที่นับว่าเป็นความทันสมัยในยุคปฏิรูปการศึกษา เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญในที่สุด

การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 38) กำหนดแนวทาง การปฏิบัติในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ไว้ดังนี้

1. สำรวจและศึกษาข้อมูลด้านการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2543: 111-112) กล่าวถึงสถานศึกษาซึ่งสามารถส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว และหน่วยงานอื่นๆ โดยร่วมพัฒนาแหล่งวิทยาการในชุมชน ซึ่งถือเป็นแหล่งการศึกษาหาความรู้เพื่อการดำรงชีวิต ควรประกอบด้วย

1. สถาบันครอบครัว ทุกครอบครัวต้องเป็นสถาบันการเรียนรู้ เพราะครอบครัวเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนทุกคน พ่อแม่ ปู่ย่าตายาย ลุง ป้า น้า อา ญาติผู้ใหญ่ ล้วนมีส่วนสนับสนุนให้ครอบครัวเป็นฐานของการเรียนรู้ ถ้าสังคมสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ครอบครัวเป็นสถาบันการเรียนรู้ได้สำเร็จ ประเทศก็จะมีฐานการเรียนรู้ที่ใหญ่มากสำหรับทุกคน

2. ชุมชน ชุมชนที่เข้มแข็งสามารถเป็นหลักในการดำเนินชีวิตให้แก่สมาชิกทุกคนได้ เป็นที่พึ่งในยามมีปัญหา ยามเกิดยามป่วย ตลอดจนยามตาย แต่ชุมชนจะเข้มแข็งจนกลายเป็นแหล่งการศึกษาให้นักเรียนได้หาความรู้ได้นั้น จะต้องได้รับการส่งเสริมให้ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากรแห่งการเรียนรู้

3. วัดหรือสถาบันทางศาสนา วัดทุกวัด สถาบันทางศาสนาทุกศาสนา เป็นแหล่งการเรียนรู้ของพระ นักบวช สามเณร ตลอดจนบุคลากรทางศาสนา วัดเคยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของสังคมในอดีตที่ยังมีศักยภาพอย่างสูงในการเป็นที่พึ่งของชุมชนได้ การส่งเสริมสนับสนุนให้วัด กลับมาเป็นศูนย์กลางหรือแหล่งการเรียนรู้ของประชาชน จึงเป็นนโยบายที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง

4. ห้องสมุดประชาชนและที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน เป็นศูนย์รวมความรู้ทุกสาขาที่พร้อมจะให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน ถ้าจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเข้าไปช่วยในการบริการ แหล่งวิทยาการแห่งนี้ก็อาจจะกลายเป็นศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิกทุกคนในชุมชน

5. สถานีอนามัยประจำตำบล โรงพยาบาลประจำอำเภอ สถาบันบริการด้านสุขภาพ ทั้งสองรูปแบบ อาจปรับให้กลายเป็นศูนย์รวมแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนและของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าจะเสริมโลกทัศน์ในการเป็นสถานบริการให้เป็นไปเพื่อประชาชนได้จริง อาทิ การพัฒนาสถานีอนามัยให้กลายเป็นรีสอร์ท ที่มีภูมิทัศน์ที่สวยงามน่ารื่นรมย์ มีสวนสุขภาพ มีมุมให้ความรู้ในเรื่องสุขภาพอนามัย เป็นแหล่งรวมผู้คนในชุมชนเพื่อบุคลากรทางการแพทย์จะได้ใช้เป็นแหล่งเผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพได้ทุกวัน

6. ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน เป็นกำลังสำคัญอย่างยิ่งของชุมชนในการบริการด้านการศึกษาในด้านต่างๆ รวมทั้งการฝึกทักษะเพื่อประกอบอาชีพ

7. กองทัพ กองทัพมีทรัพยากรอยู่มาก ทั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรวัตถุที่มีศักยภาพสูงในการเป็นแหล่งให้การศึกษา และเป็นแหล่งในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

8. องค์การภาครัฐ/หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนในเรื่องของการศึกษาได้เป็นอย่างดีเช่นกัน

9. องค์การภาคธุรกิจและเอกชน ปัจจุบันองค์การธุรกิจและเอกชนเป็นองค์กรที่เข้มแข็งมาก มีศักยภาพและความพร้อมสูงยิ่งในการเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา และมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทสูงมาก ในการเป็นองค์กรทางการศึกษาเพื่อชุมชน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งสถานศึกษาเป็นผู้จัดกิจกรรมส่งเสริมเองโดยตรงแล้วยังสามารถประสานความร่วมมือกับแหล่งวิทยาการต่างๆ ทั้งในชุมชนและท้องถิ่นอื่นที่กว้างไกล มาให้ความรู้ ความคิด การฝึกปฏิบัติ รวมทั้งด้านอาชีพ การดำรงชีวิตของคนในชุมชน รวมทั้งสถาบันการศึกษาอื่นที่ตรงตามความต้องการที่จะพัฒนา ทั้งนี้ผู้บริหาร คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจะมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาผู้เรียน บุคคลในชุมชน องค์กรและหน่วยงาน สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ด้วยความร่วมมือและสัมพันธ์อันดี เพราะสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อชุมชนและโดยบุคคลในชุมชนนั่นเอง

การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) แนวคิดการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดนำเสนอ ดังนี้

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และสภาวะการแข่งขัน (Competiveness) ทำให้ต้องคิดใหม่อยู่ตลอดเวลา แนวคิด วิธีการ ทางการบริหารจัดการต่างๆ จึงต้องถูกประตามไปด้วยการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์กลายเป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในโลกปัจจุบัน การวิเคราะห์ การตีความ หรือการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงควรที่จะมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่กว้าง ไม่ควรมุ่งพิจารณาจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำทางธุรกิจ ทางราชการ ทางการปกครอง หรือด้านใดด้านหนึ่งจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่กิจการนั้นๆ ยังดำเนินการอยู่ (บุญเลิศ เย็นคงคา; และคณะ. 2546: 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารและบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จควรศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งโดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ทำให้้องค์การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด การประยุกต์หลักการและแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจะทำให้้องค์กรสามารถดำเนินงาน

อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ยั่งยืน (จินตนา บุญบังการ; และณัฐรัฐพันธ์ เจริญนันทน์. 2548: คำนำ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์ ดังนั้น ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอการทบทวนวรรณกรรมในภาพรวมของการบริหารกลยุทธ์และหลังจากนั้นจึงนำเสนอเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามลำดับขั้น ดังนี้

ความหมายกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก (จักร ดิงศภทิพย์. 2548: 5) กลยุทธ์ (Strategy) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า “กลยุทธ์” ไว้หลายท่าน ดังนี้ พอล (Paul. 1983: 137) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาลซึ่งองค์การภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ จุดประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน เซอร์โต้ และปีเตอร์ (Certo; & Peter. 1991: 17) ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร ไรท์ และคณะ (Wright; et al. 1992: 15) ให้นิยามกลยุทธ์ หมายถึง แผนผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร ควินน์ (Quinn. 1991: 17) ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์” คือ รูปแบบ หรือแผนการที่รวมเอาเป้าประสงค์หลักนโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เฮนรี มินเบิร์ก (Henry, Minitzberg. 1991; อ้างถึงใน สุพานี สฤญวานิช. 2554: 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการตัดสินใจต่างๆ หรือการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงจุดประสงค์อย่างที่ต้องการ ฮิต, ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland; & Hoskisson. 2005: 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกรื้อแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น ด้านความสาารถหลัก (Core Competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ นักวิชาการต่างประเทศแล้วนักวิชาการไทยที่ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” มีดังนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 9) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ (Means) ที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ สุพานี สฤญวานิช (2547: 8) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ ว่ามีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือ ในระดับแคบนั้นที่วิธีการ (Means) ที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลักขององค์กร ในระดับกว้าง จะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ (Ends) และวิธีการ (Means)

ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ เสนาะ ดิเยาร์ (2546: 1) กลยุทธ์เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหารเป็น ศาสตร์และศิลป์ ในการอำนวยการกำลังทหาร (Art and Science of Directing Military Forces) อัน เป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่า กลยุทธ์ มีความหมายว่า การ กำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้และรวมถึงการเลือก ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้และรวมถึงการ เลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้ง องค์การ การเลือกการกระทำที่นำมาใช้และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ไปสู่เป้าประสงค์นั้น หรือกล่าว โดยสรุป กลยุทธ์จะระบุว่า ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ใน หลายๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าประสงค์นั้นมีหลายวิธี แต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ตามทีระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด เอกคณิน ชุมวรฐายี (2549: 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ Strategy จะเป็นตัวเชื่อมระหว่าง นโยบาย/ความต้องการของหน่วยเหนือ (mission) และหรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุ (Vision) กับการดำเนินการขององค์กร (Action) ดังนั้น จึง หมายรวมถึง แผน รูปแบบ วิธีการ การวางตำแหน่ง ทิศทาง การตัดสินใจ หนทางหรือแนวทางการ ปฏิบัติ

จากความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ที่นักวิชาการต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าว สรุป ได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการที่องค์กรจะดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ของ องค์กร

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เสนาะ ดิเยาร์ (2546: 1) การบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไปหมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อทำให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การ กำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้ มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจ และจุดประสงค์ การ กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุป การบริหาร กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุป การบริหารกลยุทธ์เป็น กระบวนการทางการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้อง กับสถานการณ์ตลอดไป สมยศ (2546: 3) กล่าวว่า องค์กรเป็นจำนวนมากได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อการ แข่งขันมากขึ้น และการใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ ผู้บริหารทุกคนต้องใจกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร กลยุทธ์ (Strategy) จะ อธิบายถึงวิธีทางที่องค์กรจะดำเนินตามเพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร ภายใต้อุปสรรคและโอกาส

ภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร กลยุทธ์ จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์กรจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารขององค์กรที่ประกอบไปด้วย 1) กำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 3) การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

วัฒนาการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2546: 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานมาแล้ว ตั้งแต่มีการค้าขาย หรือการทำศึกสงคราม คำว่า กลยุทธ์ หรือ strategy ที่มาจากคำว่า “strategia” ในภาษากรีก ซึ่งหมายถึง generalship ในช่วงศตวรรษที่ 19 คำว่ากลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านจัดการด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร เพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ในช่วงต่อมาจึงได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มากขึ้นกับด้านการทหาร และการทำศึกสงคราม จินตนาการ บุญบังการ และณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ (2458: 22-23) กล่าวว่า การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงานได้รับความสนใจจากทั้งประเทศในแถบตะวันออกและทางตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องจากกลยุทธ์ทางการเมือง การปกครอง และกลยุทธ์การศึกษาสงคราม เช่น เจ้าผู้ครองนคร (The prince) ของ Machiaveli แห่งอิตาลี ตำราพิชัยสงครามหรือพงศาวดารจีน เรื่อง สามก๊ก เป็นต้น การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักอุตสาหกรรม และนักวิชาการต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมากโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่ โดยแนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร ทำให้กิจการในอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจนเป็นที่ยอมรับ “แนวความคิดด้านการจัดการธุรกิจสมัยปัจจุบันได้รับการวางรากฐานจากสหรัฐอเมริกา” ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์การศึกษาด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่มักจะกล่าวอ้างถึงแนวความคิด หลายประเทศได้เข้ามาเริ่มมีบทบาทต่อแนวคิดทางการบริหารธุรกิจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศในแถบยุโรป ญี่ปุ่น หรือจีน แต่ก็ต้องยอมรับกันว่าการบริหาร

ที่เป็นระบบ (System Approach) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบอเมริกัน (American style management) ยังคงเป็นกระแสความคิดหลักของการบริการธุรกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

เริ่มเข้าสู่วงการการศึกษาอย่างจริงจัง เมื่อปี พ.ศ. 2445 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้น วิชานี้ได้ชื่อว่า “นโยบาย” (Business Policy) ต่อมาในปี พ.ศ. 2463 วิชานี้ก็กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ (MBA.) บุคคลที่เปรียบเสมือนเป็นครู และผู้พัฒนาวิชานี้เป็นท่านแรก ได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” เป็นท่านแรกของฮาร์วาร์ด จุดประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ด ก็เพื่อให้นักศึกษามีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยมีปัญหาต่างๆ ซึ่งเมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว สามารถนำไปสู่การจัดการทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการได้ในอนาคต ซึ่งได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่าวิชา นโยบายธุรกิจ สำหรับ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2546: 1-2) กล่าวว่า การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาในช่วงศตวรรษหรือปี พ.ศ. 2493 และ พ.ศ. 2503 โดยแรงกระตุ้นจากผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกา Gordon และ Sowell ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) และบริษัท Carnegie (Carnegie Corporation) โดยมีการวิจัยสรุปว่า การศึกษาด้านการบริหารธุรกิจในระดับมหาลัยควรที่จะได้มีการเรียนการสอนวิชาที่รวบรวมความรู้และความเข้าใจในสาขาวิชาต่างๆ ตั้งแต่ การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดการ และเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาที่จะสำเร็จในการศึกษาสามารถนำความรู้ที่เรียนมาตลอดทั้งหลักสูตรมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่บุคคลต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาต่อมาคณะบริหารธุรกิจ (business school) ของสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาก็ได้นำข้อเสนอแนะของ Gordon และ Sowell มาพัฒนารูปแบบเป็นการเรียนการสอนขึ้น โดยมีผู้เริ่มเขียนหนังสือและพัฒนากการสอนเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น Chandler, Ansoff เป็นต้น สุพานี สฤญ์วานิช (2547: 6-8) ได้รวบรวมวิวัฒนาการของแนวคิดที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับระยะเวลาจากอดีตถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดดังนี้

1. Ansoff ได้เสนอแนวคิดเรื่อง ProductMarket Matrix เพื่อใช้วิเคราะห์ทางเลือกของกลยุทธ์ที่พิจารณาสินค้าที่ควบคู่กับตลาด ออกเป็น 4 กลยุทธ์ย่อย คือ สินค้าเดิมและตลาดเดิม สินค้าเดิมแต่เข้าตลาดใหม่ สินค้าใหม่กับตลาดเดิม และสินค้าใหม่กับตลาดใหม่

2. เกิดแนวคิดเรื่อง Learning Curve คือ ถ้าส่วนของตลาดเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่การผลิตที่มากขึ้น ซึ่งจะได้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงซึ่งจะทำให้ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาที่แข่งขันมากขึ้น แต่ในที่สุดแนวคิดก็แพร่หลายทำให้ผู้ผลิตพากันเล่นสงครามราคา

แนวคิด Learning Curve ในปี พ.ศ. 2511

1. เกิดแนวคิดเรื่อง Strategic Business Unit หรือ SBU ซึ่งมองว่าควรมีการจัดการกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้ และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ (Autonomy) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหาร

2. เกิดแนวคิดเรื่อง Portfolio Planning เป็นการวิเคราะห์ SBU แล้ววางตำแหน่งของ SBU ลงในเมทริกซ์นี้จะมีแกนนอนเป็นส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบ และแกนตั้งอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม

3. เกิดแนวคิดเรื่อง Profit impact of Marketing Strategies หรือ PIMS เริ่มต้นจาก Sidney Schoeffler ได้ศึกษาและตรวจสอบปัจจัยที่มีผลต่อ ROI ของ SBU

แนวคิด Learning Curve ในปี พ.ศ. 2523

1. เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งเรื่องกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ (Capabilities) ขององค์กรที่จะทำให้กิจการบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งในระยะยาว

2. เกิดแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดย พอร์ทเทอร์ (Porter) ได้เสนอว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ 1) กลยุทธ์เน้นต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ 3) กลยุทธ์จำกัดเขต (Focus Strategy)

3. เกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม และภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Forces Model

4. เกิดแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างมูลค่าเชื่อมโยง (Value Chain Analysis) ทั้ง 2 แนวคิดนี้เป็นของพอร์ทเทอร์ (Porter) เช่นกัน

แนวคิด Learning Curve ในปี พ.ศ. 2533

1. เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) โดย Prahalad และ Hamel ความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์กรในการประสานความสามารถของ SBU ต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ

2. เกิดแนวคิดเรื่องการปรับรื้อองค์กร (Business Process Re-engineering) โดย Prahalad และ Hemel เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการ ทำให้กิจการบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิผลอย่างต้องการ

3. เกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์กรอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) คือ การวัดผลองค์กรให้รอบคลุม และสมดุลมากขึ้น คือ นอกเหนือจากวัดผลองค์กรในด้านการเงินซึ่งเป็นไปตามวิธีการแบบเดิมที่นิยมใช้กันแล้ว ควรจะต้องวัดผลองค์กรในอีก 3 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า 2) ด้านกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และ 3) ด้านการเสริมการเรียนรู้ การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์กรด้วย

พ.ศ. 2534 เกิดแนวคิดเรื่อง Owner Strategy จะเป็นการกำหนดกลยุทธ์และมาตรการต่างๆ ที่เป็นไป เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้น

พ.ศ. 2536 เกิดแนวคิดเรื่อง Benchmarking คือ เสนอให้ผู้บริหารต้องมีการเปรียบเทียบองค์กรในด้านต่างๆ กับผู้ที่ทำในเรื่องนั้นๆ ได้ดีที่สุด ซึ่งอาจจะไม่ใช่คู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ได้ซึ่งจะทำให้เกิด Breakthrough Improvement แก่องค์กรได้การเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง 4) ทำให้เกิดการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันอาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับ (3C) การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customers) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition) นอกจากนั้น สารโวจน์ โอพิทักซ์-ชีวิน (2548: 32) กล่าวว่า ประโยชน์บริหารเชิงกลยุทธ์ คือ 1) กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคล มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน 3) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุกๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น จึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ 4) ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน และ 5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเองและมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์

พิบูล ที่ปะปาล (2546: 10) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากหลักการที่นักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการบริหารองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเอกชนและภาครัฐ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546: 24-25) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ และทั้งองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร เนื่องจากหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open system) โดยที่องค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจะเป็นในการจัดการองค์กร และแนวความคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเด่นในเรื่องการเน้นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนใน 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความแตกต่างในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กร และอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รายรับขององค์กรธุรกิจเอกชนมาจากรายได้โดยตรงจากการขายสินค้าและการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ในขณะที่หน่วยงานราชการมีรายรับผ่านทางกรจกสรรงบประมาณของรัฐบาลที่ได้มาจากการจัดเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียม รวมทั้งรายได้จากการให้บริการบางประเภท โดยการวางแผนการให้บริการของรัฐจะขึ้นอยู่กับความเห็นของข้าราชการและกลุ่มนักการเมืองมากกว่าความต้องการของประชาชนผู้เสียภาษีและประชาชนผู้ให้บริการชนิดนั้นๆ นอกจากนี้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่มีอิทธิพลในการตรวจสอบองค์กรเป็นกลุ่มของนายจ้าง ลูกจ้าง ลูกค้า และสถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อ มากกว่าการตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาลและกลุ่มองค์กรสาธารณะ ในขณะที่หน่วยงานราชการจะถูกตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาล นักการเมือง สภานายความ สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งประชาชนทั่วไปมากกว่าข้าราชการระดับต่างๆ ของหน่วยงานนั้น 2) การจัดวางทิศทางของ

องค์กรที่ความแตกต่างในเรื่องการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (หรือที่ในองค์กรธุรกิจเอกชนเรียกว่า จุดประสงค์ขององค์กร) ภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรธุรกิจมีลักษณะคล้ายกันและมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งได้แก่ การแสวงกำไรและการสร้างความเจริญเติบโตของธุรกิจ ในขณะที่หน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จชัดเจน ทั้งนี้ เพราะฝ่ายข้าราชการประจำต้องการกำหนดภารกิจในลักษณะที่กว้างและยืดหยุ่นพอที่จะสามารถขยายหน่วยงานได้ในอนาคต และพยายามที่จะไม่กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นสิ่งฟ้องความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในขณะที่ฝ่ายการเมืองมักจะใช้อิทธิพลในการปรับธุรกิจและเป้าประสงค์ไปตามนโยบายของนักการเมืองที่ได้เป็นผู้บริหารในรัฐบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอโดยไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาประเทศระยะยาวที่ไดวางไว้โดยรัฐบาลชุดก่อน 3) การกำหนดกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องอิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผนของหน่วยงานราชการถูกกดดันโดยอิทธิพลทางการเมืองและสังคมค่อนข้างมาก ในขณะที่การวางแผนองค์กรธุรกิจเอกชนถูกกดดันโดยอิทธิพลทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมากกว่า 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างในหน่วยงานเอกชนมีแรงจูงใจในเรื่องความชัดเจนของค่าตอบแทนจากการทำงาน (ทำงานได้มากก็ได้เงินมาก มีผลงานมากได้เลื่อนตำแหน่งเร็ว) ซึ่งสร้างความภักดีต่อองค์กรค่อนข้างสูง ในขณะที่ข้าราชการมีความตระหนักในความเป็นลูกจ้างของรัฐบาลค่อนข้างน้อย แต่มองตัวเองอยู่ในกลุ่มวิชาชีพอิสระมากกว่า (เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย ฯลฯ) อีกทั้งค่าตอบแทนจากการทำงานได้จากการยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่สลับซับซ้อนมากกว่าที่ได้จากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างโดยขึ้นอยู่กับความชัดเจนในการจัดวางทิศทางองค์กร เมื่อหน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน และประเมินผลความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรมีมากขึ้นตามไปด้วย การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้การบริหารแผนงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐบาลจะต้องเข้าใจลักษณะความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยเฉพาะในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กรและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความชัดเจนของภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผนและพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ สำหรับ ชินินทร์ ชุณหะวัณ (2554: 11-12) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้

ผู้บริหารสามารถวางแผนล่วงหน้าทันต่อเหตุการณ์ สามารถแข่งขันกับผู้แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ทำให้สามารถวิเคราะห์ตรวจสอบทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ มีประสิทธิภาพ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารระดับสูง ระดับปานกลาง และพนักงานในทุกระดับปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีทิศทางเดียวกัน ส่งผลทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 4) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดจุดประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานในอนาคตมีความชัดเจน โดยมุ่งการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามทิศทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน บุญเลิศ เย็นคงคา (2546: 49) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรรู้จักจุดประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2547: 13-14) กล่าวว่า ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั่นคือองค์กรสามารถสร้าง "Strategic fit" ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่เห็นชัด เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรนั้นๆ แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ 3) ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้ 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมตามผล 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์ เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิด หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and Defensive) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่า หรือฉกฉวยได้ดีกว่า หรือได้ก่อนคู่แข่ง จินตนา บุญบงการ

และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 16) กล่าวว่า ความสำคัญของบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) กำหนดทิศทางองค์กร (Set Direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดจุดประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การศึกษา (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยกันเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548: 15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น 2) มุ่งเป้าประสงค์ไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้

การเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเอกชนและภาครัฐ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546: 24-25) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ และทั้งองค์กรที่แสวงหากำไร องค์กรไม่แสวงหากำไร เนื่องจากหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบว่า ลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open System) โดยองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการขององค์กร และแนวความคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะเด่นในเรื่องการเน้นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนใน 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน

ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความแตกต่างในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กรและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รายรับขององค์กรธุรกิจเอกชนมาจากรายได้โดยตรงจากการขายสินค้าและการให้บริการที่คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ในขณะที่หน่วยงานราชการมีรายรับผ่านทาง การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลที่ได้มาจากการจัดเก็บภาษีอากรและค่าธรรมเนียมรวมทั้งรายได้จากการให้บริการบางประเภท โดยการวางแผนการให้บริการของรัฐจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการและกลุ่มนักการเมืองมากกว่าความต้องการของประชาชนผู้เสียภาษีและประชาชนผู้ให้บริการชนิดนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรธุรกิจที่มีอิทธิพลในการตรวจสอบองค์การเป็นกลุ่มของนายจ้าง ลูกจ้าง ลูกค้า และสถาบันการเงินที่ให้สินเชื่อ มากกว่าการตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาลและกลุ่มองค์กรสาธารณะ ในขณะที่หน่วยงานราชการจะถูกตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐบาล นักการเมือง สภานายความ สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งประชาชนทั่วไปมากกว่าข้าราชการระดับต่างๆ ของหน่วยงานนั้น 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร มีความแตกต่างในเรื่องการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (หรือที่ในองค์กรธุรกิจเอกชนเรียกว่า จุดประสงค์ขององค์กร) ภารกิจและจุดประสงค์ขององค์กรธุรกิจมีลักษณะคล้ายกันและมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งได้แก่ การแสวงหากำไรและการสร้างความเติบโตของธุรกิจ ในขณะที่หน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพราะฝ่ายข้าราชการประจำต้องการกำหนดภารกิจในลักษณะที่กว้างและยืดหยุ่นพอที่จะสามารถขยายหน่วยงานได้ในอนาคต และพยายามที่จะไม่กำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดให้ชัดเจนซึ่งจะกลายเป็นสิ่งฟ้องความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในขณะที่ฝ่ายการเมืองมักจะใช้อิทธิพลในการปรับภารกิจและเป้าประสงค์ไปตามนโยบายของนักการเมืองที่ได้เป็นผู้บริหารในรัฐบาลที่มีแรกเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาประเทศระยะยาวที่ไว้วางไว้โดนรัฐบาลชุดก่อน 3) การกำหนดกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องอิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผน การวางแผนของหน่วยงานราชการถูกกดดันโดยอิทธิพลทางการเมืองและสังคมค่อนข้างมาก ในขณะที่การวางแผนองค์กรธุรกิจเอกชนถูกกดดันโดยอิทธิพลทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีมากกว่า 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ มีความแตกต่างในเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างในหน่วยงานเอกชนมีแรงจูงใจในเรื่องความชัดเจนของค่าตอบแทนจากการทำงาน (ทำงานได้มากก็ได้เงินมาก มีผลงานมากได้เลื่อนตำแหน่งเร็ว) ซึ่งสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กรค่อนข้างสูง ในขณะที่ข้าราชการมีความตระหนักในความเป็นลูกจ้างของรัฐบาลค่อนข้างน้อย แต่มองตัวเองอยู่ในกลุ่มวิชาชีพอิสระมากกว่า (เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล นักกฎหมาย ฯลฯ) อีกทั้งค่าตอบแทนจากการทำงานได้มากจากการยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติที่สลับซับซ้อนมากกว่าที่จะมาจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีความ

แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับความชัดเจนการจัดวางทิศทางองค์กร เมื่อหน่วยงานราชการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ไว้หลากหลายและคลุมเครือ รวมทั้งมักไม่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้ชัดเจน ซึ่งจะทำให้ความยากลำบากในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรมีมากขึ้นตามไปด้วย การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารแผนงานทั้งในหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนและภาครัฐบาลจะต้องเข้าใจลักษณะความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์กรที่แสวงหากำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยเฉพาะในเรื่องที่มาของรายรับขององค์กรและอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ความชัดเจนของภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อิทธิพลทางการเมืองต่อการตัดสินใจในการวางแผน และพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547: 309-312) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการเพิ่มความหลากหลายของนักศึกษา กลยุทธ์การเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ในการพัฒนากิจกรรมนานาชาติ กลยุทธ์ในการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อผู้เรียนในการค้นคว้าหาข้อมูล กลยุทธ์ในการพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติ 2) กลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือและกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของเนื้อหาหลักสูตร และสำหรับ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547: 235-240) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ทางการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหารและการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนาประชาคม 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันการตลาด กลยุทธ์การกำจัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิง

กลยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) ก้าวพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง การวิจัยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องการเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้าน ของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านวิชาการ 3) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้แปลงไปสู่การกระทำ โดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ เพราะลำพังการกำหนดที่ดีเลิศจะไม่มีคุณค่าเลย หากมิได้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงซึ่งการปฏิบัติจริงซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การโดยโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนงาน ตลอดจนการประสานงานและสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ส่วนวัฒนธรรมขององค์การมีที่มาจากระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์การที่รวมกันกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติในองค์การ การดำเนินงานในรายละเอียดในรูปของ 1) โครงการ (Project) 2) งบประมาณ (Budget) 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะต้องเข้าร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้ 4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับจุดประสงค์หรือเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น การควบคุมกลยุทธ์ต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ชัดเจนและทันที่เพื่อการนำไปเปรียบเทียบกับจุดประสงค์ แล้วหกแนวทางแก้ไขอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์ในช่วงเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติวิรัตน์ และคณะ (2546: 18-20X) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมองที่ต่างกัน คือ ในองค์กรภาครัฐจะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ ส่วนในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กรไปให้

ถึงภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และจุดประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนงานปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร สำหรับ สุพาณี สฤกษ์วานิช (2547: 19-20) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์มีทั้งหมด 3 ขั้นตอน มีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กรกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่างๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็ต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร ระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมทั้ง 3 ขั้นตอน จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันกันและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนั้น สมยศ นาวิการ (2548: 7) ยังกล่าวว่าโดยทั่วไปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันห้าส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ที่สำคัญของบริษัท 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุโอกาสและอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานจุดแข็งของบริษัท และแก้ไขจุดอ่อนของพวกเขาเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและต่อต้านอุปสรรคภายนอก 5) การดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งจะหมายถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรและควบคุมที่เหมาะสมที่จะนำกลยุทธ์ของบริษัทลงสู่การกระทำในช่วงเวลาเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2548: 15) การที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ มีความถูกต้องเหมาะสมกับโอกาสจังหวะเวลานั้น เป็นความสำเร็จที่สำคัญยิ่งใหญ่มากสำหรับผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจกระบวนการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี เพราะกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทาง และ

กำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องด้วยการดำเนินการอย่างระมัดระวังภายใต้เป้าประสงค์ 2 ด้าน คือ 1) การสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) 2) การสร้างมูลค่า และความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a Situation Analysis) ขั้นที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning): การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) และสำหรับ จินตนา บุญบงการ และภูริพันธ์ เขจรนนท์ (2548: 19-20) ได้กล่าวไว้ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กรโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT analysis” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าประสงค์ (Mission and Cosal Establishment) ขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กรตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้เหมือนกันและแตกต่างกัน ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 327) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลกลยุทธ์ให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการ นอกจากนั้น สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2544: 272) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร(How)ถึงจะทำให้กิจการของเรามีการปฏิบัติไปตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องการได้ และนอกจากนั้น วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ กล่าวว่า การปฏิบัติงานตาม

กลยุทธ์ (Strategy Implementation) หมายถึง ขั้นตอนหลังจากที่ได้มีการดำเนินกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกและภายใน การจัดวางทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนวางแผนและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เป็นขั้นตอนที่ต้องเกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กรโดยการนำของผู้บริหารที่มีความสามารถในการสื่อสารให้พนักงานรับรู้และเข้าใจ เกี่ยวพันถึงการออกแบบและขึ้นำกระบวนการใหม่ๆ ตลอดจนการจูงใจพนักงานให้ทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเพียงเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2548: 167) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถดูแลการปรับเปลี่ยนความคิดให้เป็นความจริง นอกจากนี้ นักวิชาการชาวต่างประเทศ ยังให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ เพร็ด และโรบินสัน (Pearec; & Robinson. 2005: 335) ให้ความหมายของคำว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปรเปลี่ยนความคิดด้านกลยุทธ์ออกมาในรูปของการปฏิบัติงานขององค์กร มีคำที่ประกอบด้วย 2 วลีที่ว่า คือ all-worn pharse นั้นมาจากการเปลี่ยนแปลง “การวางแผนงานที่จะทำ” มาเป็น (Planning Their Work) “การทำงานตามแผนที่ได้วางเอาไว้” (Working Their Plan) และสำหรับ เฮอร์บีเนียก (Herbinia. 2008: 20) ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนหรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์การหนึ่งๆ สามารถเลือกกลยุทธ์และขับเคลื่อนไปสู่รูปธรรมได้ หากปราศจากแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้วางแผนมาเป็นอย่างดีย่อมไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

จากความหมายที่นักวิชาการชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายที่เหมือนกันและแตกต่างกันข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นความคิดให้เป็นการกระทำด้วยการพัฒนาแผนดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์และความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

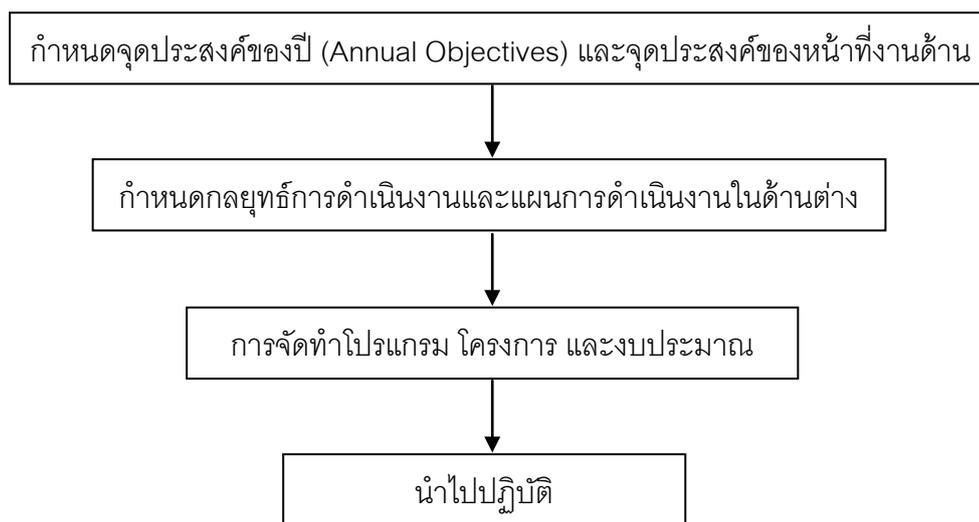
สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2547: 272) มีแนวคิดว่า กิจกรรมหลายแห่งที่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ก็อาจจะล้มเหลวได้ถ้าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมีได้กระทำอย่างเหมาะสม ซึ่งความสำคัญของงานในส่วนนี้สามารถพิจารณาควบคู่ไปกับงานวางแผนกลยุทธ์ได้ ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์

	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
มีความพร้อม	1 การบริหารกลยุทธ์ ที่จะประสบความสำเร็จ	2 มีโอกาสดล้มเหลว หรือสำเร็จได้
การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3 จะเกิดความยุ่งยาก ในการดำเนินงาน	4 การบริหารกลยุทธ์ จะล้มเหลว

ตลาดต้นทุนย่อมมีผลกระทบกับบริษัทที่ทำธุรกิจอยู่ ไม่ว่าจะเป็นธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ หรือตลาดหุ้นก็จะได้รับผลกระทบ จึงทำให้องค์กรต่างๆ จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ โดยการเปลี่ยนจุดประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว แม้ว่าจุดประสงค์ระยะสั้นขององค์กรจะคิดมารอบคอบเพียงใดก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลาและเอาใจใส่ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจนมีผลกระทบที่สำคัญต่อธุรกิจ จุดประสงค์ระยะสั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีประโยชน์ต่อกลยุทธ์โดยรวม 2) ต้องยึดติดหรือสอดคล้องกับจุดประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์รวมขององค์กร ผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดระยะสั้นเป็นเสมือนหน้าของกิจกรรม แต่อยู่ภายในแผนงานระยะยาวขององค์กร การรวมกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวเป็นกลยุทธ์เดียวกันเป็นสิ่งที่น่าเป็น ซึ่งการที่องค์กรจะบรรลุความสำเร็จดังกล่าว จะต้องตระหนักในหลายๆ เรื่องที่สำคัญ และจะต้องคำนึงความมีเหตุผลขององค์กร จึงจะเชื่อมกลยุทธ์ทั้งสองเข้าด้วยกันได้ 4) การยึดติดอย่างมีเหตุผล (Logical Consistency) การยึดติดอย่างเหตุผลจะอ้างถึงความสามารถของจุดประสงค์ระยะสั้น ที่จะทำให้จุดประสงค์ระยะยาวขององค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยสองส่วน 1) ทำให้จุดประสงค์ระยะยาวเป็นตัวชี้นำจุดประสงค์ระยะสั้น 2) มั่นใจว่ามาตรการในระยะสั้นยังยึดติดกับจุดประสงค์ระยะยาวขององค์กร ตัวอย่างของการแปลจุดประสงค์ระยะยาวเป็นระยะสั้นมีความสัมพันธ์กันระหว่างปลายของกลยุทธ์ระยะยาวกับความต้องการทางการเงินของระยะสั้น การบรรลุเป้าประสงค์ระยะยาว (Long-Term Goals) ในการขยายและการเจาะตลาด (Market Penetration) การลงทุนในโรงงานและอุปกรณ์เป็นสิ่งที่

สำคัญ การหาทุนเป็นค่าใช้จ่ายในการลงทุนอาจจะหาได้โดยการกู้ยืมหรือการออกหุ้น อย่างไรก็ตาม การหาทุนก็ขึ้นอยู่กับผลปฏิบัติการในระยะสั้น หากผลกำไรต่อหุ้นสูง (Earning-Per-Share) จะทำให้ การหาทุนจากภายนอกทำได้ง่ายขึ้น สำหรับ สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2547: 380) ได้กล่าวว่าในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีขั้นตอน ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (สุพาณี สฤษฏ์วานิช. 2547: 370)

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้ 1) การกำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินงาน ประจำปี (annual objectives) ที่ต้องการ ซึ่งจะนำไปตามกรอบของจุดประสงค์สำหรับงานในด้าน ต่างๆ (functional objectives) 2) กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่จำเป็น 3) จัดทำโครงการ โปรแกรม แผนงาน และงบประมาณ ด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงแผนตามสถานการณ์เป็นแผนสำรองหรือแผน ฉุกเฉิน (contingency plans) ด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุด คือ พยายามถามตนเองว่า ถ้ามีเหตุ สุทธิวิสัยเกิดขึ้น กิจการจะต้องทำอะไรบ้างนั่นเอง (What if?) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจ เกิดขึ้นนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางขององค์การโดยส่วนรวมแล้ว แผน สำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ต้น 5) นำไปปฏิบัติ (take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่างๆ ที่ได้ วางไว้นั่นเอง นอกจากนี้ จินตนา บุญบังการ และณัฐรุพันธ์ เขจรนันทน์ (2548: 168-169) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

เป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกต้องขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการหรือการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาดในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ ก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ข้อดังต่อไปนี้ คือ 1) ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Who implements strategy?) ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร ผู้ที่ทำการดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่หลายคน ซึ่งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่จะใช้คนในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เช่น รองประธานกรรมการเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจ โดยทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น 2) อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ (What must be done?) ผู้จัดการแผนกหรือผู้บริหารในระดับหน้าที่จะปฏิบัติตามแนวทางของโครงการค่าใช้จ่าย และกระบวนการในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยจะทำการพัฒนาโครงการค่าใช้จ่าย และวิธีการในการปฏิบัติงาน 3) ผู้ปฏิบัติควรต้องการดำเนินการอย่างไร (How are they going to do?) การที่จะนำไปปฏิบัติได้จริงนั้น องค์กรจะต้องจัดระเบียบของแผนไว้อย่างเหมาะสม และควรมีพนักงานในการปฏิบัติตามแผนอย่างเพียงพอ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นควรเหมาะสมกับจุดประสงค์ของแผน ซึ่งการเปลี่ยนกลยุทธ์ทุกครั้งต่างก็เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้าง และการปรับทักษะของพนักงานให้เหมาะสมกับงานเฉพาะอย่าง ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมด้วย ในช่วงเวลาเดียวกัน บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548: 189) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีงานสำคัญ 2 ด้านด้วยกัน คือ 1) การมอบหมายกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ เพื่อให้นำไปแปลงเป็น “งบประมาณ” และเตรียม “วิธีการทำงาน” ที่เหมาะสม 2) การตรวจสอบว่าในแต่ละกลยุทธ์ที่จะนำมาปฏิบัติ นั้น “โครงสร้างองค์กร บุคลากร ตลอดจน วัฒนธรรม” ขององค์กรสอดคล้องต้องกันกับกลยุทธ์หรือไม่ สำหรับ บุญเกียรติ ชีวะ ตระกูลกิจ (2548: 172-177) กล่าวว่า ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมี 2 ขั้นตอน คือ 1) การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างชัดเจน 2) การแปลงกลยุทธ์เป็น “งานย่อย” เมื่อจัดกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพแล้ว เจ้าภาพก็จะนำกลยุทธ์ไปแตกออกเป็นงานย่อยเรียกว่า โปรแกรมงาน (Work program) โดยที่แต่ละโปรแกรมงานจะให้ผลผลิต (output) หนึ่งอย่าง ซึ่งผลผลิตของทุกโปรแกรมงานภายใต้กลยุทธ์หนึ่งควรต้องเชื่อมโยงกันจนกลายเป็นผลผลิตของกลยุทธ์นั้น ค่าที่แต่ละโปรแกรมงานก่อให้เกิดผลผลิตใดๆ ย่อมเกิดจากการทำงานของกระบวนการ (Process) อันหนึ่ง ซึ่งภายใต้กระบวนการนั้นประกอบด้วย “กิจกรรม” จำนวนหนึ่งที่เรียงร้อยกันอยู่ และกิจกรรมเหล่านี้จะกิน “ทรัพยากร” อันหมายถึง “เม็ดเงิน” หรือ “งบประมาณ” ในอีกนัยยะหนึ่งนั่นเอง ดังนั้น จึงอาจกล่าว

ได้ว่าเมื่อแตกกลยุทธ์เป็นโปรแกรมงานแล้ว เจ้าภาพก็ควรทำประมาณการค่าใช้จ่าย (Budget) ของโปรแกรมงานนั้นๆ ขึ้นด้วย เมื่อแตกกลยุทธ์เป็นโปรแกรมงาน และประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วก็จะตามมาด้วยการทบทวนวิธีการทำงาน (Procedures) ต่างๆ ที่มีมาแต่เดิมยังสนองกลยุทธ์ยุทธหรือไม่ ซึ่งเจ้าภาพอาจใช้จังหวะนี้ปรับปรุง Procedure ให้เหมาะสมไปในคราวเดียวกัน การดำเนินการตามองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผนวกกับแนวคิดในการให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม จะนำไปสู่การ implement กลยุทธ์ที่ได้ผลดี นอกจากนี้ จินตนา บุญยงการ และณัฐสุพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 176-178) กล่าวว่า ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy) เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning The Action Plan) การนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถดำเนินงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวที่รับทราบวิสัยทัศน์แล้วนำไปปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมในลักษณะของโครงการเฉพาะที่ร่วมกันงานแผนปฏิบัติเป็นรูปแบบที่นิยมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยหัวหน้าทีมปฏิบัติการจะต้องวางแผนโครงการ โดยให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลา ที่สำคัญทีมงานต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์อย่างชัดเจน ตลอดจนกำหนดแนวทางในการประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution) ผู้บริหารโครงการต้องตรวจสอบความพร้อมของโครงการและเริ่มดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ตลอดจนต้องต้องตั้งต้นตัวกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อที่จะได้แก้ไขหรือตัดสินใจดำเนินงานอย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้หัวหน้าโครงการต้องตรวจสอบความต้องการของแผนงานกับสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง และความสอดคล้องในการประสานงานระหว่างส่วนประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนกระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การดำเนินกลยุทธ์รับทราบถึงผลประโยชน์ที่บุคคลหน่วยงาน และองค์การจะได้รับถ้าดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ 4) ประเมินโครงการ (Project Evaluation) ผู้บริหารโครงการต้องติดตามและตรวจสอบผลลัพธ์จากขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาวิเคราะห์และประเมินว่า “การดำเนินงานบรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดเพียงใดมีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร และเพราะเหตุใด” เพื่อกำหนดแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเพียงแนวทางที่ช่วยให้ผู้มีหน้าที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีกรอบความคิดในการทำงานและสามารถสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น ในความเป็นจริงการดำเนินกลยุทธ์มีความยุ่งยากและซับซ้อนกว่าที่กล่าวไว้มาก ดังนั้น ผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์และสามารถวางแผนปฏิบัติการอย่างรอบคอบพร้อมกับมีความยืดหยุ่นที่จะสามารถปรับตัวให้

สอดคล้องกับการพลวัตของสถานการณ์ ประการสำคัญการที่บุคคลจะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องหมั่นเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและสามารถนำพาทีมงานให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ต้องการ สำหรับเรื่องการบริหารโครงการนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดย ไบศรี พันเทศ (2543: 89) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นลักษณะการดำเนินงานเป็นแบบโครงการหรือเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกลงทุนในโครงการดำเนินงานเป็นแบบโครงการ หรือเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกลงทุนในโครงการแต่ละโครงการโดยใช้งบประมาณฐานศูนย์เป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งบรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะงบประมาณฐานศูนย์มุ่งให้ความสำคัญที่การวางแผนและควบคุมตามโครงการที่ได้กำหนดขึ้นใหม่ในแต่ละปี ซึ่งโครงการเหล่านั้นจะต้องแสดงรายละเอียดของกิจกรรม พร้อมทั้งทรัพยากรที่คาดว่าจะได้ทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการโดยคำนึงถึงความจริงในภาวะปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งในกระบวนการบริหารจัดการมีความเป็นอิสระ คล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548: 26) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เริ่มจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำเวลาดำเนิน ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบงบประมาณ ดำเนินงานตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กรระบบงานเทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) 2) การปฏิบัติการ (Take Action) เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้

จากขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดประสงค์ระยะสั้น 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปี 3) การปฏิบัติการตามแผน และ 4) การประเมินโครงการและแผน

องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

มีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไว้หลายท่านมีทั้งให้แนวคิดที่เหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ (Host)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2548: 172-177) กล่าวว่า การจัดสรรกลยุทธ์ให้กับเจ้าภาพ (Host) หรือผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมากมักจะเป็นฟังก์ชันต่างๆ ในองค์กรหรือบุคคลที่ CEO มอบหมาย โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีเจ้าภาพไม่ได้มีเพียงคนเดียวแต่มีมากกว่าหนึ่ง ในทางปฏิบัติเจ้าภาพหลักจะมีอำนาจในการเรียกเจ้าภาพร่วมที่เหลื่อมมาประชุมเพื่อแบ่งงานบริหารกลยุทธ์นั้น ตลอดจนมีหน้าที่ติดตามการปฏิบัติงานและรายงานความคืบหน้าของการ implement กลยุทธ์นั้นต่อที่ประชุมผู้บริหารตามเวลาที่กำหนด จะเห็นว่าวิธีมอบหมายงานเช่นนี้แตกต่างจากกิจกรรมที่ทำเป็นประจำ (Ongoing Activities) ซึ่งแต่ละหน่วยงานดำเนินอยู่เป็นกิจวัตร (Routine) งานกลยุทธ์ที่มอบหมายให้หลายหน่วยงานร่วมกันรับผิดชอบช่วยตอกย้ำให้แต่ละหน่วยงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์และภารกิจที่พวกเขามีร่วมกัน (Shared Vision) สำหรับ ลอเรนซ์ จี เบริเนียค (Lawrence, G. Hrebiniak. 2005: 276-359) มีแนวคิดว่าหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลในทุกหน้าที่จะต้องชัดเจน หากผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้ว่าจะต้องติดต่อกับผู้ใด เมื่อไร และด้วยเหตุใด รวมทั้งเข้าใจงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของผู้อื่นด้วย การขับเคลื่อนกลยุทธ์ก็จะประสบความสำเร็จ เกิดการประสานงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันและกันและการถ่ายโอนความรู้ ส่งผลทำให้องค์กรมีความสามารถองค์กรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือการกำกับดูแลให้ชัดเจนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบและกำกับดูแลกลยุทธ์หรือประเด็นต่างๆ อะไรบ้างในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทราบอย่างชัดเจนมีความจำเป็นมากในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น สตีเฟน พี ครอบบินส์ (Stephen, P. Robbins. 2005: 187) มีแนวคิดว่าการเปลี่ยนผู้บริหารหรือการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้บริหารใหม่รับผิดชอบจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากผู้บริหารใหม่จะนำค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่เข้ามาในหน่วยงานได้ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพาณี สฤษฏ์พานิช (2546: 402) มีแนวคิดว่าการมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบและการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์จะมอบอำนาจให้มากน้อยแค่ไหนจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น และสำหรับ แพร์ค และโรบินสัน (Pearce; & Robinson. 2005: 14-16) มีแนวคิดว่าการกำหนดบทบาทของบุคคลและทีมงานเอาไว้อย่างชัดเจนในแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ขององค์กรสามารถกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานให้บรรลุประสงค์ซึ่งผลงานจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับโครงสร้างรางวัลขององค์กร (motivational Payoff) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฮอร์บีเนียค (Herbiniak. 2008: 348) มีแนวคิดว่าการควบคุมจะไม่เกิดประสิทธิผลใดๆ หากไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบและการกำกับดูแลงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น ความชัดเจนในความรับผิดชอบและการกำกับดูแลเพื่อเกิดระบบควบคุมที่มีประสิทธิผลจึงเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

สรุปการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะงานวิชาการในเงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ที่เปลี่ยนไปมีผลกระทบอย่างมากต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างที่สถานศึกษาไม่เคยมีมาก่อน สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีบริหารการจัดการบริหารแบบเดิมๆ มาเป็นการบริหารสมัยใหม่ กล่าวคือ สถานศึกษาต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบสมดุลภาพ เพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญที่ผู้บริหารมืออาชีพต่างนำมาบริหารองค์การให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การบริหารเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ผู้บริหารได้ทำการวางแผนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์แล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร การมีทักษะทางด้านบริหารพนักงานเป็นอย่างดี การจูงใจพนักงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การออกแบบและชี้แนะกระบวนการทำงานแบบใหม่ เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพเป็นงานที่มีความยากลำบากมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง องค์ประกอบของการเป็นผู้นำกลยุทธ์ไปองค์ประกอบไปด้วย การมอบหมายกลยุทธ์ให้ผู้รับผิดชอบ การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด การทำความเข้าใจ และการทบทวนกลยุทธ์ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการรายปีกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องของโครงสร้างองค์การกับกลยุทธ์ ความสอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับกลยุทธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร นโยบาย ความเหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ การจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง การจัดสรรทรัพยากร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดสรรทรัพยากร กิจกรรมสนับสนุน การสร้างสมรรถนะความสามารถองค์การ การติดต่อสื่อสาร และเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านบริหารและการจัดการหลายอย่าง ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการจะประสบผลสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องศึกษาหาแนวทางหรือรูปแบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินำมาประยุกต์ใช้กับบริบทขององค์การของตนเพื่อที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน

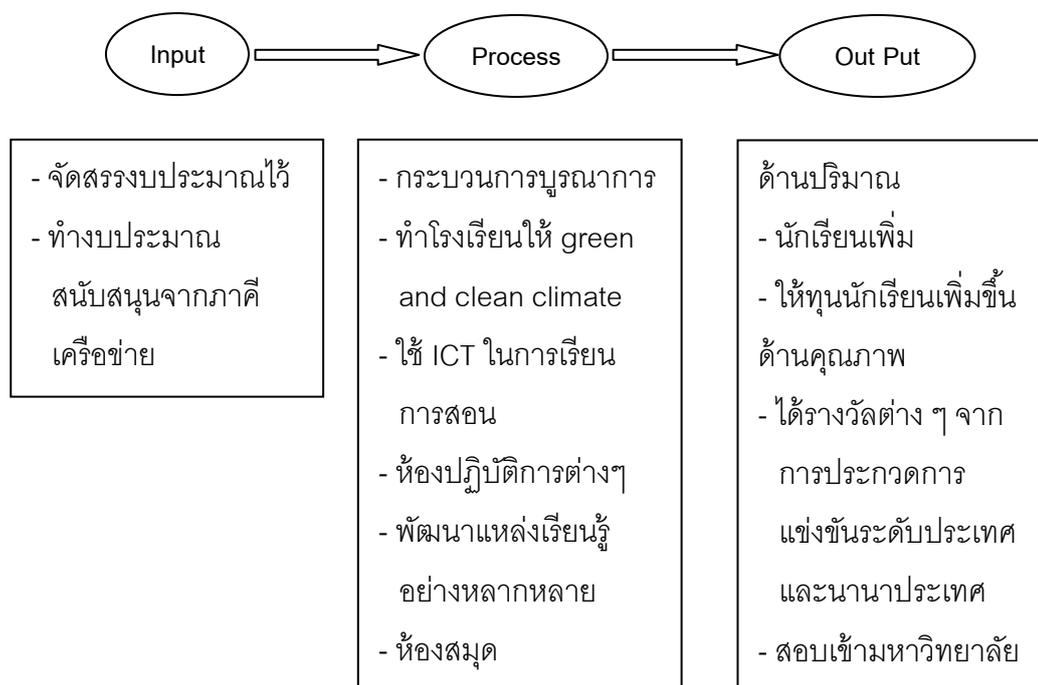
โรงเรียนในฝัน จากความเชื่อที่ว่าการศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ นำมาสู่แนวคิดในการหาวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติ ด้วยเครื่องมือที่นักวิชาการการศึกษา

พัฒนาขึ้น โดยผ่านโครงการโรงเรียนในฝัน (Lab School Project) เพราะโรงเรียนหรือสถานศึกษา ถือเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด หากโรงเรียนหรือสถานศึกษามีนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษา เกิดขึ้น จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่าง แน่นนอน โรงเรียนในฝัน เป็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมของการบริหารสถานศึกษา ในยุคของการปฏิรูป การศึกษา เป็นมิตินำความรู้สมัยใหม่ประกอบกับแก่นปัญญาเดิม เพื่อพัฒนาประเทศให้แข่งขันกับคน อื่นได้ในมิติใหม่ และเป็นมิติแห่งการปฏิบัติที่เป็นจริงเป็นนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ต้องการ สร้าง พัฒนา ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนสู่การเป็นโรงเรียนขั้นดี เป็นต้นแบบการบูรณาการ การปฏิรูปการศึกษา ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ปณิธานที่จะพลิกระบบการศึกษาหยุดวงจรความยากจน เพื่อสร้างโอกาสให้กับ เด็กไทย ลดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำต่ำสูงของคนจนและคนรวย ที่มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มี มาตรฐาน และใกล้บ้านของนักเรียน

รูปแบบการบริหารโรงเรียนในฝันใช้กลยุทธ์การกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน 4 ด้าน คือ

1. ด้านนักเรียน (Student Perspective) โดยพิจารณาความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังของนักเรียน
2. ด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน (Internal Perspective) เป็นการพิจารณา ผลสำเร็จ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดการหลักสูตร
3. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพิจารณา ปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้นักเรียนได้รับการพัฒนาคุณภาพตามที่คาดหวัง กับการสร้างให้โรงเรียนเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพและทักษะของครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา การเพิ่ม สมรรถนะของโรงเรียนด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
4. ด้านงบประมาณทรัพยากร (Budget and Resource Perspec) เป็นการพิจารณา ปัจจัยส่งเสริมให้การบริหารงานบรรลุความสำเร็จ ในด้านงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่ง สันับสนุน อัตรากำลัง ค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และงบประมาณ

เป้าหมายปลายทางของโรงเรียนในฝัน คือ ครู ชุมชน และผู้ปกครอง จะร่วมมือกันผลิต นักเรียนและผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะตามเป้าหมายของหลักสูตร แต่มีลักษณะเด่นในด้านการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สามารถแสวงหาความรู้ให้ด้วยตนเอง มีความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยี และมีความสุขกับชีวิต ผลสำเร็จโรงเรียนในฝันจะเป็นไปตามเป้าหมายปลายทางได้นั้น การบริหาร จัดการต้องทำเป็นระบบ คือ การคิดเชิงระบบ การบริหารเชิงระบบโดยอิงทฤษฎีการบริหารของ (Daniel, Katz; & Robert, L. Kahn. n.d.)



ภาพประกอบ 11 เป้าหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์โรงเรียนในฝัน (อรทัย มูลคำ, 2550: 16)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (participation) คือ เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง และความเห็นพ้องต้องกันจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้นแรกของการที่มีคนมารวมกันได้ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้นกระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้น องค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้ ยูพาพร รูปงาม (2545: 5)

ยูพาพร รูปงาม (2545: 6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุน ติดตามการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม มี 5 ทฤษฎี ซึ่ง อคิน รพีพัฒน์ (2545: 7-9) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีการเกลี้ยกล่อมมวลชนในการบริหารจัดการศึกษา (Mass Persuation)

อคิน รพีพัฒน์ (2545: 7-8) กล่าวว่า การเกลี้ยกล่อม หมายถึง การใช้คำพูด หรือการเขียนเพื่อมุ่งให้เกิดความเชื่อถือและการกระทำซึ่งการเกลี้ยกล่อมมีประโยชน์ในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และถ้าจะทำให้เกิดผลดีผู้เกลี้ยกล่อมจะต้องมีศิลปะในการสร้างความสนใจในเรื่องที่จะเกลี้ยกล่อมโดยเฉพาะในเรื่อง ความต้องการของคนตามหลักทฤษฎีของ Maslow ที่เรียกว่าลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) คือ ความต้องการของคนจะเป็นไปตามลำดับจากน้อยไปมาก มีทั้งหมด 5 ระดับ ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านสรีระวิทยา (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ (survival need) ได้แก่ ความต้องการทางด้านอาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (safety and security needs) ได้แก่ ความต้องการที่อยู่อาศัยอย่างมีความปลอดภัยจากการถูกทำร้ายร่างกาย หรือถูกขโมยทรัพย์สิน หรือความมั่นคงในการทำงานและการมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม

1.3 ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

1.4 ความต้องการที่จะมีเกียรติยศชื่อเสียง (self-esteem needs) ได้แก่ ความภาคภูมิใจ ความต้องการดีเด่นในเรื่องหนึ่งที่จะให้ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถและความสำคัญของบุคคล

1.5 ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (self-actualization needs) เป็นความต้องการในระบบสูงสุดที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เพื่อจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการพิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ (National Morale)

ยุพาพร รูปงาม (2545: 8) คนเรามีความต้องการทางกายและใจ ถ้าคนมีขวัญดีพอ ผลของการทำงานจะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็ต่ำไปด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ นั่นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอาวัดเอาเปรียบ การให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อใดก็ตามถ้าคนทำงานมีขวัญดี จะเกิดสำนึกในความรับผิดชอบอันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงาน ทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคลและขวัญของกลุ่ม ดังนั้น จะ

เป็นไปได้ว่าขวัญของคนเราโดยเฉพาะคนมีขวัญที่ดีย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้

3. ทฤษฎีสร้างความรู้สึกราชาตินิยม (Nationalism)

ยุพาพร รูปงาม (2545: 8) ปัจจัยประการหนึ่งที่น่าสู่การมีส่วนร่วม คือ การสร้างความรู้สึกราชาตินิยมให้เกิดขึ้น หมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองที่จะอุทิศหรือเน้นค่านิยมเรื่องผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ มีความพอใจในชาติของตัวเองพอใจเกียรติภูมิ จงรักภักดี ผูกพันต่อท้องถิ่น

4. ทฤษฎีการสร้างผู้นำ (Leadership)

ยุพาพร รูปงาม (2545: 8) การสร้างผู้นำจะช่วยจูงใจให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญของการรวมกลุ่มคนจูงใจไปยังเป้าประสงค์ โดยทั่วไปแล้วผู้นำอาจจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (positive leader) ผู้นำพลวัต คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่เสมอ (dynamic leader) และผู้นำไม่มีกิจ ไม่มีผลงาน สร้างสรรค์ที่เรียกว่า ผู้นำนิเสธ (negative leader) ผลของการให้ทฤษฎีการสร้างผู้นำจึงทำให้เกิดการระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีย่อมจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยดีนั่นเอง

5. ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร (Administration and Method)

ยุพาพร รูปงาม (2545: 8-9) การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือเป็นวิธีหนึ่งที่ย่างเพราะใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดดีที่สุดในเรื่องการใช้บริหาร เพราะธรรมชาติของคนถ้าทำงานตามความสมัครใจ อย่างตั้งใจ ไม่มีใครบังคับ ก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและความจำเป็นของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหารเป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพิ่มความคาดหวังผลประโยชน์

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและทบวงมหาวิทยาลัย (2546: 114) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนหรือชุมชนสามารถเข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากบริการ รวมทั้งมีส่วนในการควบคุมประเมินผลโครงการต่างๆ ของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่ามี 2 ลักษณะ คือ

1. การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันค้นหาปัญหา การวางแผน

การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการการติดตามประเมินผล รวมทั้งรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ

2. การมีส่วนร่วมทางการเมือง แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชน หรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะก่อให้เกิดกระบวนการ และโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตนและได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา

การเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนาที่ประชาชน มีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาเป็นส่วนภูมิภาค เป็นการคืนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตของตนเอง

นรินทร์ จงวุฒิเวศย์ (2527: 183) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้นกับทั้งทำให้เกิดความมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546: 4) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมคือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจหรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผินแต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

ชิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร (2532: 350) ได้ระบุว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท หมายถึง การที่ประชาชนทั้งในเมืองและชนบทได้เข้ามีส่วนร่วมหรือเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาชนบทขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหรือทุกขั้นตอนแล้วแต่เหตุการณ์จะเอื้ออำนวย

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531: 10) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันและอย่างเต็มที่ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้เสียในทุกขั้นตอนของโครงการหรืองานพัฒนาชนบท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเข้าร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่าสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการที่สุดนั้นจักได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าสิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมั่นใจมากขึ้นว่าผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับประโยชน์เสมอหน้ากัน

ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

โกวิท พวงงาม (2545: 8) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการพัฒนา ควรจะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น กล่าวคือ ถ้าหากชาวชนบทยังไม่สามารถทราบถึงปัญหาและเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาในท้องถิ่นของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นย่อมไร้ประโยชน์ เพราะชาวชนบทจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเหล่านั้น

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เพราะการวางแผนดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวชนบทรู้จักวิธีการคิดการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการนำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการวางแผน

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน แม้ชาวชนบทส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจนแต่ก็มีแรงงานของตนเองที่สามารถใช้เข้าร่วมได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงานจะทำให้ชาวชนบทสามารถคิดต้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้วชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดี ได้รับประโยชน์หรือไม่ อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไปจึงอาจจะประสบความล้มเหลว

นอกจากนี้ สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวง-ศึกษาธิการ, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษาและทบวงมหาวิทยาลัย (2545: 116) ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการพัฒนา 5 ขั้น ดังนี้

1. ขั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในชุมชน ตลอดจนกำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

2. ขั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่ใช้

3. ขั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์โดยการสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ และแรงงาน หรือเข้าร่วมบริหารงานประสานงานและดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. ขั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากการพัฒนาหรือยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

5. ขั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่าการพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

ระดับการมีส่วนร่วม

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546: 17) ได้กล่าวถึงระดับของการมีส่วนร่วมตามหลักการทั่วไปว่า แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลของตน/ครอบครัว/ชุมชนของตน
2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย โดยแบ่งเป็น 3 กรณี แล้วแต่กิจกรรมในตนอยู่ในขั้นตอนใดต่อไปนี้
 - 3.1 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจน้อยกว่าเจ้าของโครงการ
 - 3.2 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจเท่ากับเจ้าของโครงการ
 - 3.3 ตนมีน้ำหนักการตัดสินใจมากกว่าเจ้าของโครงการ
4. การมีส่วนร่วมทำ คือ ร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คือ อาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่นๆ

นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมเป็นระดับของการมีส่วนร่วมตามแนวทางพัฒนาชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยได้แบ่งไว้ดังนี้

1. ร่วมค้นหาปัญหาของตนให้เห็นว่าสิ่งใดที่เป็นปัญหาหรือสาเหตุของปัญหา
2. ร่วมค้นหาสิ่งที่จำเป็นของตนในปัจจุบันคืออะไร
 - 2.1 ร่วมคิดช่วยตนเองในการจัดลำดับปัญหา เพื่อจะแก้ไขสิ่งใดก่อนหลัง
 - 2.2 วางแผนแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องๆ
 - 2.3 ร่วมระดมความคิดถึงทางเลือกต่างๆ และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาวางแผนนั้น
 - 2.4 ร่วมพัฒนาเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้
 - 2.5 ร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ
 - 2.6 ร่วมติดตามการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงาน
 - 2.7 ร่วมรับผลประโยชน์หรือร่วมเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงาน

การส่งเสริมการมีส่วนร่วม

สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษาและทบวงมหาวิทยาลัย (2545: 118) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ประการ คือ

1. การจัดกระบวนการเรียนรู้ สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้
 - 1.1 จัดเวทีวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านเพื่อทำความเข้าใจและเรียนรู้ร่วมกันในประเด็นต่างๆ
 - 1.2 จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือจัดทัศนศึกษาระหว่างกลุ่มองค์กรต่างๆ ภายในชุมชนและระหว่างชุมชน
 - 1.3 แก้อบรมเพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะด้านต่างๆ
 - 1.4 ลงมือปฏิบัติจริง
 - 1.5 ถ่ายถอดประสบการณ์และสรุปบทเรียนที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เหมาะสม
2. การพัฒนาผู้นำเครือข่ายเพื่อให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในความสามารถที่มีจะช่วยให้สามารถริเริ่มกิจกรรมการแก้ไขปัญหา หรือกิจกรรมการพัฒนาได้ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้
 - 2.1 แลกเปลี่ยนเรียนระหว่างผู้นำทั้งภายในและภายนอกชุมชน
 - 2.2 สนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

ที่ประชุมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ณ องค์การสหประชาชาติ เมื่อปี ค.ศ. 1975 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นคำที่ไม่อาจกำหนดความหมายเดียวที่ครอบคลุมได้ เพราะความหมายของการมีส่วนร่วมอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศหรือแม้แต่ในประเทศเดียวกันก็ตาม ดังนั้น การนิยามความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนควรมีลักษณะจำกัดเฉพาะในระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองหนึ่งๆ เท่านั้น อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวได้ขยายความการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าครอบคลุมประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การมีส่วนร่วมของประชาชนครอบคลุมการสร้างโอกาสที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนของชุมชนและของสังคมได้ร่วมกิจกรรมซึ่งนำไปสู่และมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาและเอื้อให้ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโดยเท่าเทียมกัน

ประเด็นที่ 2 การมีส่วนร่วมสะท้อนการเข้าเกี่ยวข้องโดยสมัครใจ และเป็นประชาธิปไตยในกรณี ดังนี้ การเอื้อให้เกิดการพยายามพัฒนา การแบ่งสรรผลประโยชน์จากการ

พัฒนาโดยเท่าเทียมกัน และการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และการวางแผนดำเนินการ โครงการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม

ประเด็นที่ 3 การมีส่วนร่วมเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างประชาชนและทรัพยากรเพื่อพัฒนา กับประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนดังกล่าว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับชาติ จะช่วยก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ประชาชนลงทุนลงแรงกับประโยชน์ที่ได้รับ

ประเด็นที่ 4 การมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแตกต่างกันไปตามสภาพเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายและโครงสร้างการบริหาร รวมทั้งลักษณะเศรษฐกิจ สังคมของประชากร การมีส่วนร่วมของประชาชนมิได้เป็นเพียงเทคนิควิธีการแต่เป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดกระบวนการ

นอกจากนี้ในกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของตนเอง การตัดสินใจใช้ทรัพยากร โดย ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527: 2) มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง สิทธิของประชาชนต่อการตัดสินใจนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดสรร (allocation) และการใช้ประโยชน์ (utilization) ของทรัพยากร เพื่อการผลิต ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ประชาชนต้องเข้าร่วมในการวางแผน เพื่อการกินดีอยู่ดีและสามารถตอบสนองต่อสิ่งที่เข้าถึง ซึ่งการพัฒนาให้คนจนได้รับประโยชน์เพื่อการผลิตการบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสาธารณะด้วย และการมีส่วนร่วม คือ การที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับต่างๆ ทางการจัดการบริการทางการเมืองเพื่อกำหนดความต้องการของชุมชนของตน การมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนสามารถที่จะแสดงออกซึ่งความต้องการของตน การจัดลำดับความสำคัญการเข้าร่วมในการพัฒนาและได้รับประโยชน์จากการพัฒนานั้น โดยเน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ประชาชนในชนบทและเป็นกระบวนการกระทำที่ประชาชนมีความสมัครใจเข้ามามีส่วนในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงเพื่อประชาชนเองโดยให้ประชาชนได้มีส่วนในการตัดสินใจ

ตามนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในฐานะสมาชิกของสังคม ไม่ว่าจะในบริบทของการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หรือวัฒนธรรม ย่อมเป็นสิ่งที่แสดงออกให้เห็นถึงพัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญาในการกำหนดชีวิตของตนเอง ในการจัดการควบคุมการใช้ และการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรี นอกจากนี้การที่ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตน ในการจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากร ควบคุมการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้ประชาชนได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญาซึ่งแสดงออกในรูปของการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตน โดยภาครัฐจะต้องคืนอำนาจในการกำหนดการพัฒนาให้แก่

ประชาชน เพื่อให้ประชาชนโดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคมได้มีโอกาสในการแสดงความต้องการ แสวงหาทางเลือก หรือเสนอข้อเรียกร้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์ร่วมของกลุ่ม และเป็นผู้มีบทบาทหลัก ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชน คือ เป็นผู้กำหนดความจำเป็นพื้นฐานของชุมชนและเป็นผู้ระดม ทรัพยากรต่างๆ เพื่อสนองตอบความจำเป็นพื้นฐานและบรรลุวัตถุประสงค์บางประการทางสังคม

ทศพล กฤตยพิสิฐ (2538: 10) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมที่เน้นในรูปกลุ่ม องค์กรหรือชุมชนไว้ว่า หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลกลุ่มหรือชุมชนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องที่มี ผลกระทบใดๆ ต่อการดำเนินชีวิตของตนเอง แล้วมีการแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วมกันที่จะ เปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนจนมาสู่การตัดสินใจกระทำการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้นๆ มีความร่วมมือและรับผิดชอบในกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ มีกลุ่มหรือองค์กรชุมชนรองรับประชาชนที่เข้าร่วม มีการพัฒนาภูมิปัญญา และการรับรู้ สามารถคิด วิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตของตนเองได้ ประชาชน หรือชุมชนได้พัฒนาขีดความสามารถของตนในการจัดการควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรที่มี อยู่เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็นอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะ สมาชิกของสังคม

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 138-139) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม ดังกล่าว คือ

ลักษณะที่ 1 การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นกระบวนการของการพัฒนา โดยให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เช่น การร่วมกันค้นหา ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การ ติดตามประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยที่โครงการพัฒนาดังกล่าว จะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนนั้นอย่างกลมกลืน โดยทุกคนมีส่วนร่วม

ลักษณะที่ 2 การมีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภท คือ การส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองและการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐ โดยการ ส่งเสริมสิทธิและพลังอำนาจของพลเมืองโดยประชาชนหรือชุมชนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการ จัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม ควบคุมการใช้และการกระจายทรัพยากรของชุมชนอันจะ ก่อให้เกิดกระบวนการและโครงสร้างที่ประชาชนในชนบทสามารถแสดงออกซึ่งความสามารถของตน และได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา และมีการเปลี่ยนแปลงกลไกการพัฒนาโดยรัฐมาเป็นการพัฒนา ที่ประชาชนมีบทบาทหลักโดยการกระจายอำนาจในการวางแผนจากส่วนกลางมาสู่ส่วนภูมิภาค เพื่อให้ภูมิภาคมีลักษณะเป็นเอกเทศ ให้มีอำนาจทางการเมือง การบริหาร มีอำนาจต่อการจัดการ ทรัพยากรโดยอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการ

คือนอำนาจในการพัฒนาให้แก่ประชาชนเพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคต กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของประชาชนในความหมายกว้างซึ่งมักจะคาบเกี่ยวกับการพัฒนานั้นก็คือ การให้โอกาสประชาชนเป็นฝ่ายการตัดสินใจ กำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงเป็นการเสริมพลังอำนาจให้แก่ประชาชน กลุ่ม องค์กร ชุมชน ให้สามารถระดมขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากร การตัดสินใจ และควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ สามารถกำหนดการดำรงชีวิตได้ด้วยตนเองให้มีชีวิตที่มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามความจำเป็นอย่างมีศักดิ์ศรี และสามารถพัฒนาศักยภาพของประชาชน/ชุมชนในด้านภูมิปัญญา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และการจัดการ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ และประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างมีอิสระ การทำงานต้องเน้นในรูปกลุ่มหรือองค์กร ชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมอย่างชัดเจน เนื่องจากพลังกลุ่มจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานพัฒนาต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งนี้การจะเกิดสภาพของการมีส่วนร่วมของประชาชนตามความหมายที่กล่าวถึงข้างต้นจะต้องเกิดสภาพการณ์หรือเงื่อนไขสำคัญ คือ การมีความตระหนักและความเห็นพ้องต้องกันของประชาชนที่มีจำนวนมากพอต่อการริเริ่มโครงการ กิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่เป็นความต้องการของส่วนรวมโดยความร่วมมือของประชาชนไม่ว่าของบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน และเข้ามารับผิดชอบเพื่อการดำเนินการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการ โดยมีลักษณะเป็นการกระทำผ่านกลุ่มหรือองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

การบริหารแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

BSC เป็นกรอบที่ครอบคลุมในการปฏิบัติงานโดยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรให้เกิดความสอดคล้องกับการประเมินผล การดำเนินงานบริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับค่าที่แสดงความมุ่งมั่น (Mission Statement) ขององค์กร สื่อในการปฏิบัติงาน โดยคำพูดเหล่านั้นจะแสดงความสำคัญด้านเป้าหมายทางการตลาดและสินค้าหลักของบริษัทที่เป็นแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงาน แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถวัดผลได้ แต่ถ้าบริษัทนำ BSC มาปฏิบัติแล้วย่อมมีผลที่เด่นชัดในการวัดผล เพราะ BSC สามารถวัดได้จริงในลักษณะการใช้งานเพื่อเป็นการสื่อสาร แจ้งให้ทราบ และระบบการเรียนรู้ไม่ใช่เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถนำ BSC ไปบริหารระบบงานและประเมินผล ทั้งองค์กรที่แสดงความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างผลการตัดสินใจกับปัจจัยกระทบต่อผลการตัดสินใจ

BSC เป็นการวัดในมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แยกรายละเอียดของมุมมองแต่ละด้านของ แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 24-25)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

BSC ยังคงรักษามุมมองด้านการเงินไว้ การวัดผลด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการแสดงถึงผลทางเศรษฐกิจและภาวะการเงินขององค์กร การวัดผลทางการเงินเป็นตัวชี้วัดเสถียรภาพของกลยุทธ์ วัดถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงในการดำเนินการ ส่งผลให้มีการพัฒนาจากสายงานระดับล่าง วัดอุปสงค์การวัดทางการเงินจะเกี่ยวข้องกับการวัดผลกำไร เช่น การบริหารรายได้ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน ในปัจจุบันได้รวมถึงการเพิ่มค่าทางเศรษฐกิจ ในอีกทางเลือกอื่นอาจพิจารณาจากการเติบโตของยอดขายที่รวดเร็ว หรือสภาพคล่องทางการเงิน (Kaplan; & Norton. 1996: 24-25) กลยุทธ์ด้านการเงิน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดภายใต้มุมมองด้านการเงินนั้น ถือเป็นมุมมองที่ง่ายและชัดเจนที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนไว้แล้ว วัตถุประสงค์ภายใต้ด้านการเงินมีสามด้านหลักๆ ได้แก่ ด้านของรายได้ ด้านของต้นทุน และด้านทรัพย์สิน ในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นและระยะเก็บเกี่ยวนั้นรายได้มาจากราคาขายเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นที่อาจเกิดจากการเพิ่มสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ในตลาดเดิมหรือเพิ่มสินค้าชนิดใหม่ในสินค้าใหม่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า การเสนอสินค้าพร้อมบริการ หรือแม้แต่การปรับราคาขาย เป็นต้น นอกจากการเพิ่มรายได้แล้ว การลดต้นทุนควรทำควบคู่กัน ในด้านลดต้นทุนนั้นมีหลายส่วนด้วยกัน เช่น การลดต้นทุนสินค้าต่อหน่วย การลดต้นทุนการผลิต หรือการเพิ่มช่องทางจำหน่ายเพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่ก็ย่อมขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และนโยบายของแต่ละองค์กร ส่วนใหญ่องค์กรต่างๆ จะไม่มุ่งเน้นการลดต้นทุนแต่จะมุ่งเน้นในการควบคุมต้นทุนไม่ให้เพิ่มมากขึ้นจากปีก่อนๆ องค์กรบางแห่งนั้นคำว่าต้นทุนถือเป็นคำต้องห้าม ทำให้องค์กรเหล่านี้หันไปให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) แทน ซึ่งจริงๆ แล้วถ้าสามารถลดต้นทุนได้ย่อมจะทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นเอง ส่วนด้านสินทรัพย์นั้นก็เป็เป้าหมายสำคัญ เช่น ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนแรงงาน ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน และการเพิ่มมูลค่าทางการเงิน โดยปรกติการบริหารการเงินจะพิจารณาจากกระแสเงินสด การหมุนเวียนกระแสเงินสดเป็น สิ่งแรก นั้นหมายถึงสภาพคล่องทางการเงิน นอกจากนี้ยังต้องวัดถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 25-26, 45-62)

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ ดังนั้น จึงต้องบริหารลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสำคัญ ได้แก่ ส่วนแบ่งทางการตลาด การรักษาลูกค้า การได้มาซึ่งลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า และการได้รับประโยชน์จากลูกค้า ในความหลากหลายของลูกค้านั้นบริษัทต้องระบุดูแลลูกค้าเป้าหมายในส่วนแบ่งตลาดที่ต้องการการจะรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรักษาลูกค้าในตลาดส่วนนั้นๆ ให้คงไว้ แล้วจึงทำการตลาดเพื่อให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น เมื่อมีลูกค้าเพิ่มขึ้นต้องสามารถวัดได้ว่าลูกค้าใหม่ในส่วนตลาดนั้นๆ ต่อลูกค้าใหม่ที่เกิดจากการขายมีจำนวน

เท่าใด มุมมองด้านลูกค้ามีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และสุดท้าย ได้แก่ การพิจารณาลูกค้าที่พึงมีประโยชน์ต่อบริษัท การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าสามารถพิจารณาได้จากกลยุทธ์ขององค์กร ระดับธุรกิจขององค์กรโดยตรง การกำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะนำไปในลักษณะของการที่องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Proposition) หมายถึง คุณลักษณะของสินค้าและบริการที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ราคาและคุณภาพที่เหมาะสมในระดับความพึงพอใจ ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มี รวมถึงการจัดส่งสินค้าและบริการตามความประสงค์ของลูกค้าจนทำให้ลูกค้าผูกพันที่จะกลับมาซื้อสินค้าซ้ำ ชื่อเสียงและภาพลักษณ์เป็นอีกมิติหนึ่งที่สำคัญถึงแม้จะจับต้องไม่ได้ แต่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและพัฒนาไปจนถึงการสร้างความคิดต่อสินค้าได้ แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 26, 63-91)

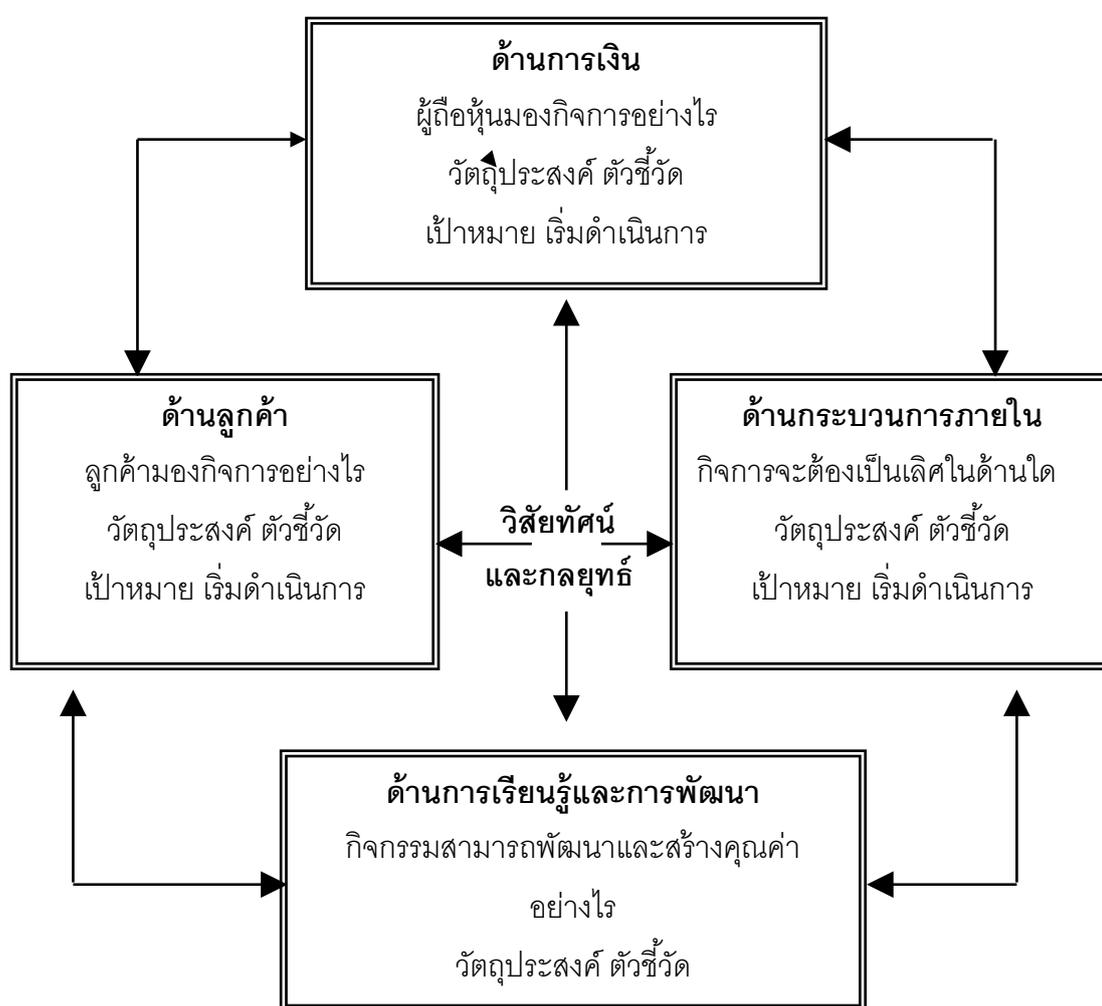
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business-Process Perspective)

การวัดผลการดำเนินงานด้านการกระบวนการภายในขององค์กร บริษัทส่วนมากจะมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว แต่ BSC ได้เสนอแนวทางให้หัวหน้างานกำหนดความชัดเจนของระบบภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระบบ และพัฒนาทางแก้ปัญหาเมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือ กระบวนการภายในนั้นครอบคลุมในทุกระดับงาน ตั้งแต่กระบวนการดำเนินการจนถึงการผลิต การส่งสินค้าหรือบริการจนถึงมือลูกค้า รวมถึงบริการหลังการขาย BSC ได้แสดงแน่ชัดว่าการวัดกระบวนการภายในขององค์กรมาจากกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในเรียกว่าใช้คุณค่าของกระบวนการภายในขององค์กร โดยเริ่มจากการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเพื่อใช้เป็นฐานสำคัญ จากนั้นเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรมโดยเลือกตลาดที่ต้องการแล้วจึงออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้เหมาะสมตามที่ลูกค้าต้องการ เมื่อกระบวนการนวัตกรรมเสร็จสิ้นก็เข้าสู่กระบวนการปฏิบัติการ โดยการผลิตสินค้าหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าและจัดส่งสินค้าหรือบริการในเวลาที่เหมาะสมหรือตามที่ตกลงกับลูกค้า และขั้นตอนสุดท้าย คือ การบริการลูกค้า รวมถึงการรับร้องสินค้า การซ่อมแซม การดูแลเมื่อมีการส่งสินค้าคืน การจ่ายชำระราคาสินค้า หรือที่เรียกว่าบริการหลังการขายจนลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Kaplan; & Norton. 1996: 92-107)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนานั้นเป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้แนวคิดของ Balanced Scorecard โดยมุมมองด้านนี้มาจาก 3 พื้นฐาน ได้แก่ ความสามารถของพนักงาน ประสิทธิภาพของระบบทางการสื่อสาร และกระบวนการสร้างแรงจูงใจ การวางตำแหน่งขององค์กร การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของความสามารถของพนักงานมีพื้นฐานด้านความสามารถส่วนบุคคล เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน บรรยากาศในการปฏิบัติงาน สามส่วนนี้เป็นองค์ประกอบ

ที่ผลักดันให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน เมื่อเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเกิดจากการมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในทุกส่วนที่กล่าวมาแล้ว ก็จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเพิ่มความสามารถในการผลิต ความรับผิดชอบ คุณภาพสินค้าและบริการที่ดี นอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรในระยะยาว พนักงานที่ภักดียังมีคุณค่าต่อองค์กร มีความรู้ในกระบวนการองค์กร อีกตัวชี้วัดหนึ่ง คือ ความสามารถเพิ่มผลผลิต โดยพิจารณาจากการทำรายได้ต่อคนจะเป็นการแสดงให้เห็นผลลัพธ์การทำรายได้ต่อพนักงาน ซึ่งเกิดการวัดคุณค่าต่อพนักงาน (Kaplan; & Norton. 1996: 126-132) ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การวัดผลการปฏิบัติงานตามหลักการ Balanced Scorecard ที่จัดเตรียมโครงสร้างในการแปลงกลยุทธ์สู่เชิงปฏิบัติการ (Kaplan; & Norton. 1996: 9)

5. ความเป็นมาการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

แคพเพลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton. 1996: 75-85) กล่าวว่า BSC เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องจากแนวคิดที่เกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการปฏิบัติงานทางการเงิน เช่น กำไรสุทธิต่อหุ้น (EPS) อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) ที่ผู้บริหารกิจการใช้เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการดำเนินงานที่มีข้อบกพร่องหลายประการ BSC ได้รับการนำเสนอเป็นครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ. 1992 ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ บทความชื่อ The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance นำเสนอในประเด็นที่ว่าผู้บริหารระดับสูงควรมีกรอบของการทำงานอันหนึ่งที่ละเอียดครอบคลุมซึ่งช่วยแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทไปสู่จุดของตัววัดผลการดำเนินการต่างๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กรรณิกา เนียมชัยภูมิ (2551: บทคัดย่อ) ได้นำเสนอรูปแบบการกำกับกับการบริหารวิชาการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านโนนขาม อำเภอเดชอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการกำกับกับการบริหารงานวิชาการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีโรงเรียนบ้านโนนขาม อำเภอเดชอุดม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 5 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องกำกับกับการบริหารงานวิชาการ ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร คุณธรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องกำกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และรับทราบเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การจัดทำรายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องกำกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และรับทราบในเรื่อง การไปศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษา การศึกษาข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล การจัดหาการใช้สื่อเทคโนโลยี การจัดการเรียนการสอนโดยวิทยากรภายนอก การส่งเสริมความเป็นเลิศในด้านต่างของผู้เรียน

3. ด้านการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องกำกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม โดยการให้

ความเห็น ข้อเสนอแนะ และรับทราบในเรื่อง การจัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียน การวางแผนอาคารสถานที่ การรักษาความปลอดภัย การจัดป้ายนิเทศการ การรักษาความสะอาดห้องเรียน

4. ด้านการจัดการแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องกำกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการจัดการแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการให้ความเห็นข้อเสนอแนะและรับทราบในเรื่อง การพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน สนามกีฬา สนามเด็กเล่น การจัดแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เช่น การจัดสวนสมุนไพร สวนพฤกษศาสตร์ ต้นไม้พุดได้ ป้ายคำขวัญ การจัดทำข้อมูล ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. ด้านการจัดประกันคุณภาพภายใน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องกำกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ด้านการจัดประกันคุณภาพภายใน โดยการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และรับทราบในเรื่องการจัดระบบโครงสร้างองค์กรที่รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การจัดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามข้อเสนอแนะ และผลการประเมินของ สมศ. การช่วยเหลือ การดำเนินงานตามแผน/โครงการ ให้บรรลุสำเร็จ รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา และผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา ในรอบที่ผ่านมา

จินตนา ศักดิ์ภู่อำม (2545: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษา การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็น ที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

รูปแบบที่นำเสนอ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทความเป็นมาของแนวคิด

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย หลักการ แนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม หลักสิทธิแลสิทธิประโยชน์ของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร จำนวนจัดตั้ง หรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับ

เงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป

ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และโครงการนำร่อง

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ ที่สำคัญ คือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนที่มีความสามารถตรงความต้องการ

จิราภรณ์ เอ็มเอี่ยม (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูโดยรวมมีความเห็นว่าองค์ประกอบรวมของสภาพการทำงานเป็นทีมของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ องค์ประกอบด้านงาน องค์ประกอบด้านทีม องค์ประกอบด้านสถานศึกษา และองค์ประกอบด้านบุคคล เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มีความเห็นว่าสภาพการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารมีความเห็นว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามองค์ประกอบด้านงานมีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบด้านทีมงาน ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคคล แบ่งเป็นด้านแรงจูงใจ, การมีส่วนร่วม, ภาวะความเป็นผู้นำ และความร่วมมือ องค์ประกอบด้านงาน ประกอบด้วย กระบวนการทำงาน องค์ประกอบด้านทีม ประกอบด้วย การบริหารความขัดแย้ง การตัดสินใจ การไว้วางใจกัน การประชุมทีม การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และความเป็นปึกแผ่นของทีม องค์ประกอบด้านสถานศึกษา ประกอบด้วย บรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การ กระบวนการสร้างทีมงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนร่วมกัน การร่วมกันศึกษาสภาพความต้องการและปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน การร่วมกันวางแผนปฏิบัติการสร้างทีมงานครูในโรงเรียน การดำเนินการสร้างทีมงานครูในโรงเรียนโดยใช้วิธีแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้น และการร่วมกันประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการสร้างทีมงาน 3) รูปแบบการสร้างทีมงานครูในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายด้าน พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสมของรูปแบบ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน คือ ด้านเนื้อหาสาระของรูปแบบ ด้านความเป็นไปได้ของรูปแบบ ด้านความถูกต้องของรูปแบบ และด้านประโยชน์ของรูปแบบ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการสร้างทีมงานครู คือ มีการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีความร่วมมือกันระหว่างบุคคลและทีมงาน มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีภาวะผู้นำในงาน มีเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของงาน ผลลัพธ์มีมาตรฐาน มีความเข้าใจใน

หน้าที่และบทบาทที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติงานคล่องตัว ครูเคารพต่อการตัดสินใจของทีม ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ มีความไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกในทีม การสื่อสารมีความชัดเจน มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน มีบรรยากาศประชาธิปไตย เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ผูกพันกับโรงเรียนและมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของงาน

ฉลาด นิลพงษ์ (2547: บทคัดย่อ) จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ลักษณะของสถานศึกษา และขนาดสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีการปฏิบัติด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านวัสดุประกอบหลักสูตร และการสื่อการเรียนการสอน ด้านห้องสมุด และด้านการประชุมทางวิชาการ ในระดับมาก

2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ที่อยู่ในลักษณะสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ในสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ชมพู แก้วปัญญา (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา โครงสร้างการบริหารงานวิชาการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยสาธาณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งชาติ ยังไม่ได้จัดเป็นระบบชัดเจนและการปฏิบัติจึงยังไม่ได้ดำเนินการครบถ้วน โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญของการบริหารวิชาการ อยู่ในระดับมาก ได้ปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการมีความต้องการเน้นด้านนี้ใน

ระดับมาก การดำเนินการบริหารวิชาการต้องเน้นการดำเนินการ เพื่อพัฒนาและสร้างเสริมความรู้ในวิชาชีพชั้นสูงของสาขาวิชาต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักศึกษาและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิชาการให้มีความเหมาะสม โครงสร้างของรูปแบบการบริหารงานวิชาการเป็นลักษณะโครงสร้างหลักที่มีสายการบังคับบัญชาสายเดียวและลดหลั่นกันไปตามลำดับ มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน สามารถประสานงานกันได้ตลอด เป็นโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์กันในด้านวิชาการและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ชัดเจน เน้นการบริหารงานโดยคณะกรรมการ

ชุมพล ฝูงใหญ่ (2552: บทคัดย่อ) การศึกษาภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และจำนวนครูตามเกณฑ์ และศึกษาปัญหาการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็กตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ทั้ง 12 ด้าน พบว่า ข้าราชการครูมีความเห็นต่อภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาระการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า

2.1 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นต่อภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อภาระงานบริหารวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่าโรงเรียนที่มีนักเรียน 160 คน แตกต่างจากโรงเรียนที่มีนักเรียน 81-120 คน

3. ปัญหาการปฏิบัติตามภาระงานบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขนาดเล็ก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ครูผู้สอน ไม่ครบชั้น ครูไม่มีความรู้ในด้านการวิจัยในชั้นเรียน และหลักสูตรสถานศึกษาไม่มีการปรับปรุงพัฒนา และข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การพัฒนาครูในด้านการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนาครูในด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

มรกต วัฒนศักดิ์ (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้จาก ภูมิปัญญาพื้นบ้านอีสาน ด้านการดูแลพัฒนาเด็ก ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการของโรงเรียน เอกชนต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาด้วยการเน้นนโยบายและเป้าหมายในการจัด การศึกษาของผู้ก่อตั้งโรงเรียน ปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรสถานศึกษา โดยใช้องค์ ความรู้จากฐานภูมิปัญญาพื้นบ้านผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้งเจ็ดขั้นตอนมาออกแบบหน่วยการ เรียนรู้ในการดูแลพัฒนาเด็ก โดยครูผู้สอนต้องรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ภูมิปัญญาพื้นบ้านสู่การ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้เป็นรายสัปดาห์ให้นักเรียน โดยสรุปแล้วการพัฒนา รูปแบบการจัดการ ความรู้จากภูมิปัญญาพื้นบ้านมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักเรียน เพราะเป็น การวางรากฐานให้เด็กได้ตระหนักถึงคุณค่าและเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาพื้นบ้าน

ลานนิพนธ์ เกษลา (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการ ปัญหาและ อุปสรรคในการดำเนินงานบริหารงานวิชาการของกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ประธานกลุ่มโรงเรียน หัวหน้าศูนย์ วิชาการกลุ่มและครูวิชาการประจำศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงาน ประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร รวม 252 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ร้อยละ หาค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยปรากฏว่า การทำงานของศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียนส่วนใหญ่มีการบริหาร ด้าน 1) การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยจำแนกเป็นรายกลุ่ม ประสพการณ์ 2) การจัดหาผลผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้บริการแบบประจำที่ที่ศูนย์ วิชาการกลุ่มโรงเรียน และ 3) การหมุนเวียนหนังสือด้วยการใช้ห้องสมุดกลุ่มโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่ง แต่ละโรงเรียนใช้เวลาในการหมุนเวียนมากกว่า 6 วัน

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548: บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ การบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ดำเนินการในลักษณะการ วิจัยและพัฒนา 3 ระยะ คือ 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่คาดหวังสำหรับประเทศไทย 2) การพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่เป็นไปได้สำหรับประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยขั้นตอนประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร การศึกษาภาคสนามด้วย วิธีกรณีศึกษา และการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการสอบถาม ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนได้นำไปใช้ สนับสนุน ทบทวน และปรับปรุง รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาในแต่ละขั้นตอนของ การวิจัยที่ต่อเนื่องตามลำดับ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการให้คำปรึกษา

ผลการวิจัยได้รูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย เป็นรูปแบบกึ่งกรรมการบริหารและกึ่งกรรมการที่ปรึกษา คือ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ทั้งนโยบายและการให้คำปรึกษา ส่วนประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ได้แก่ หลักการและจุดมุ่งหมายในการบริหารคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน บทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 กลุ่ม จากครอบครัว โรงเรียน และชุมชน การได้มาซึ่งคณะกรรมการสถานศึกษา กระบวนการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวกและการควบคุม และประสิทธิภาพการบริหารของของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ของหน่วยงาน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย สถานศึกษา และกรรมการสถานศึกษา

พิธาน พันทอง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก มีการจัดทำหลักสูตร ที่เป็นหลักสูตรบูรณาการมากขึ้น มีการจัดการด้านการสอนที่เป็นแบบบูรณาการมากกว่า กล่าวคือ มีการสอนแบบรวมชั้นในบางชั้นเรียน ลักษณะของการเรียนการสอนจะเป็นแบบลักษณะที่ครูนักเรียนนั่งล้อมวงหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็กหรือรายบุคคล และบูรณาการในการสอนมากกว่าโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่าที่มีการสอนแบบเป็นชั้นเรียน มีข้อค้นพบที่เป็นสำคัญ 2 ประการ คือ ในเชิงการเรียนการสอน ครูมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นแบบกลุ่มเล็กหรือรายบุคคลและบูรณาการในการสอนมากขึ้น ในเชิงการบริหารจัดการ พบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกกระบวนการบริหารจะสามารถชนะข้อจำกัดทุกอย่าง ทั้งในเชิงทรัพยากรบริหาร และคุณภาพการเรียนการสอน ด้านการบริหารวิชาการ ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา ร่วมกันวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยให้มีบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ สถานประกอบการ และภูมิปัญญาท้องถิ่น การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และมีผลการรายงานผลการเรียน ผลงานนักเรียน ให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบทุกครั้ง นอกจากนี้ ผลการศึกษาในครั้งนี้ยังได้แนวทางในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

พิธาน พันทอง (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า การศึกษาความคาดหวังของ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ด้านโครงสร้างโรงเรียนมีการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยระดมทรัพยากรจากภาครัฐและเอกชนมาใช้ในการจัดการการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร และสถาบันต่างๆ ในการควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และส่งเสริมให้กรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ กำกับ ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาด้านคน โรงเรียนมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบคุณภาพของงาน และสิทธิประโยชน์ที่เป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและบุคลากร มีการระดมทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ด้านเทคโนโลยีโรงเรียน มีการระดมทุนเพื่อจัดหา ผลิตภัณฑ์ พัฒนาเทคโนโลยี นำเทคโนโลยีมาพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบการใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับทักษะเกี่ยวกับลักษณะโรงเรียนประถมศึกษาที่ดี ด้านงานโรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มีการประเมินผลการเรียนรู้โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ตามสภาพที่เป็นจริง และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้ส่งเสริมให้กรรมการสถานศึกษา ทำหน้าที่ควบคุมกำกับ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาและศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคาดหวังของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในภาพรวมมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านเทคโนโลยีเท่านั้น ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านที่เหลือ คือ ด้านโครงสร้าง ด้านคน และด้านงาน อยู่ในระดับมากทั้งหมด

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2551: บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ และครูฝ่ายวิชาการ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 คือ ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำ ด้านการจัดองค์กรเพื่อการเรียนการสอน การวางแผนองค์กรเพื่อการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการบริหารการเรียนการสอน การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน องค์ประกอบที่ 2 คือ ขั้นตอนการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ประกอบด้วย การรับรู้และค้นปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผลลัพธ์ องค์ประกอบที่ 3 คือ ภารกิจและ

ขอข่างานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน องค์ประกอบที่ 4 คือ กระบวนการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบประเมินผลงานวิชาการ การปรับปรุงงานวิชาการ 2) รูปแบบการบริหารงานวิชาการโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน องค์ประกอบเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบด้านภารกิจและขอข่างานวิชาการ และองค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ

วณิช ปิยรัตนพันธ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัด ศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 11 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเขต 1 พบว่า การดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การศึกษารายด้านค่าเฉลี่ย ความคิดต่อการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนด้านการส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้มากกว่าด้านการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สภาพการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวม 2 ด้าน ผู้อำนวยการมากกว่าครูผู้สอน และโรงเรียนขนาดกลางมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549: บทคัดย่อ) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 33 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบที่ 1 คือ ส่วนประกอบสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย แกนนำ/ผู้นำเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 2 คือ ขอข่าและภารกิจงานด้านวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนา วิชาการกับสถานศึกษาอื่น การจัดหาและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศ การศึกษา และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา องค์ประกอบที่ 3 คือ กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหา การระบุจุดหมายหรือเป้าหมาย การจัดจัดทำแผนกลยุทธ์ การประเมินผล และการรายงานผล องค์ประกอบที่ 4 คือ คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ ประกอบด้วย มีบุคลิกภาพที่ดี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรับผิดชอบ และมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ องค์ประกอบที่ 5 คือ

เทคนิควิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วย การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติจริง

สันติภาพ ไกรกิจราษฎร์ (2548: บทคัดย่อ) จากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้และศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนระบบบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ในขอบข่ายกระบวนการบริหารงานคุณภาพ 4 ด้าน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบผลการปฏิบัติ การแก้ปัญหาข้อบกพร่อง และด้านปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ และทรัพยากร บริบทสำคัญ 3 ประการ ในการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อเร่งรัด ปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการเครือข่ายเรียนรู้ คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นเป็นรูปธรรม

การสรุป นำเสนอข้อมูล โดยการบรรยายเชิงวิเคราะห์และพรรณนาในแต่ละด้าน มีผลการศึกษาวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ด้านระบบการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่มีการสนับสนุนส่งเสริมและมอบนโยบายอย่างจริงจังเกี่ยวกับการปฏิบัติ พบว่า วิธีการในการรวมกลุ่มเครือข่ายการเรียนรู้เกิดจากการศึกษาดูงานในพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ และนำรูปแบบมาใช้ มีการปฏิบัติเป็นกลุ่มเล็กๆ แบบยืดหยุ่นตามความสมัครใจ ไม่เป็นทางการ ในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เกี่ยวกับการควบคุม พบว่า การนิเทศ กำกับ ติดตาม การบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาเพราะสามารถให้คำแนะนำแก่สถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนา พบว่า ความมอบนโยบายอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้แก่สถานศึกษาได้ปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปแบบ

2. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ ปัจจัยหลักที่จะทำให้การจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ที่จะประสบผลสำเร็จ คือ เรื่อง งบประมาณ เกี่ยวกับบุคลากร พบว่าบุคลากรที่จะมาดำเนินการให้เครือข่ายการเรียนรู้ประสบความสำเร็จยังมีน้อย เนื่องจากขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และขาดการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทรัพยากร พบว่า ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายเรียนรู้มีความพร้อมค่อนข้างมาก โดยทรัพยากรส่วนใหญ่จะมีอยู่แล้วในสถานศึกษาและท้องถิ่น เกี่ยวกับการบริหารจัดการ พบว่า ในภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง ระบบบริหารจัดการส่วนใหญ่ทางสถานศึกษาจะเป็นฝ่ายนำในการดำเนินงาน โดยระบบบริหารที่ใช้ ได้แก่ การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ พบว่า ควรเตรียมบุคลากร สร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการปฏิบัติ สิ่งสำคัญ คือ หน่วยงานเหนือสถานศึกษาและสถานศึกษาต้องมีงบประมาณรองรับให้เพียงพอ ควรกำหนดโครงสร้างและการจัดระบบให้ชัดเจน

ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประสานงานอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาและเครือข่ายควรตั้งศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาร่วมเป็นวิทยากรหรือเป็นที่ปรึกษา และเครือข่ายการเรียนรู้เข้าด้วยกัน การดำเนินงานเครือข่ายการเรียนรู้ต้องทำการศึกษาค้นคว้าหาความต้องการของโรงเรียนและชุมชน พร้อมทั้งเก็บข้อมูลจากชุมชน โดยสังเกต สอบถาม สืบค้น จากชาวบ้านผู้รู้ในท้องถิ่น จัดทำระบบข้อมูลให้ชัดเจน ต่อเนื่อง เป็นปัจจุบัน ตลอดจนนำสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวผู้เรียน หรือปัญหาชุมชนมากำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้

สุรพล ทับทิมหิน (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายได้ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและการประเมินผล อยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดต่อสภาพการบริหารวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยรวมและรายด้านไม่ต่างกัน

สุรวีทย์ ธาดา (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 มีการใช้ทรัพยากรบุคคลท้องถิ่นเพื่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในระดับมาก และมีผลการศึกษา ดังนี้

ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีกลุ่มอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเพื่อการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูวิชาการโรงเรียน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีสถานภาพด้านตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการการใช้ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่น

เพื่อการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 โดยรวมในระดับดี

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 33 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบหลักที่ 1 ส่วนประกอบที่สำคัญของเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย แกนนำ/ผู้นำเครือข่าย สมาชิกเครือข่าย บทบาทหน้าที่/ภาระหน้าที่ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 2 คือ ขอบข่ายและภารกิจหน้าที่ งานด้านวิชาการ ฯลฯ องค์ประกอบหลักที่ 3 กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ปัญหา เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ ประเมินผล และรายงานผล องค์ประกอบหลักที่ 4 คุณลักษณะที่ดีของแกนนำ การกระตือรือร้นในการทำงาน รับผิดชอบมุ่งมั่นในการทำงานมุ่งเป้าความสำเร็จ องค์ประกอบหลักที่ 5 เทคนิคการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย ด้านการอภิปราย สัมมนา การปฏิบัติจริง ผลการประเมินทั้ง 5 องค์ประกอบ และ 33 องค์ประกอบย่อย การพัฒนามีความเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้ได้และเหมาะสม

งานวิจัยต่างประเทศ

กริฟฟิท (Griffith. 2000: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กดำเนินการได้ดี ถ้าดำเนินการตาม 8 ขั้นตอน คือ

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. ให้โรงเรียนมีโอกาสสรรหาครูด้วยตนเอง
3. เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวครูและเตรียมการสอน
4. เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย
5. จัดตารางเรียนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการสอน
6. ครูจัดกิจกรรมการสอนโดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน
7. ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน
8. การวัดผลประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับตัว

นักเรียน

แอลเลน โมลรา และเวลเลท (Allen; Moyra; & Valette. 1977: 30077-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การรับรู้บทบาทหน้าที่ของครูใหญ่และครูวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่และครูผู้สอน

ยอมรับว่างานปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะโดยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ครูใหญ่ทำหน้าที่บริหารงานอื่นมากเกินไป ควรให้ความสนใจงานนิเทศการศึกษาให้มากขึ้น

บินดา (Binda. 1989: 1492-A) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการส่งเสริมพัฒนาครู ผลการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่า ผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตรให้สนองความต้องการของนักเรียน ดังนั้น จึงได้ทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ให้กับการปรับปรุงหลักสูตรใหม่ ทบทวนหลักสูตรเก่า เลื่อนขั้นตัวเองและคณะ จัดสรรวัสดุการสอนให้ ให้การสอนตัวอย่างที่ดี ขยายโครงสร้างทางการบริหารและส่งเสริมการเป็นผู้นำ ผู้บริหารตระหนักถึงสิ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย คือ กลุ่มสมาชิกหรือผู้รับคำปรึกษา การปรับปรุงหลักสูตรระยะแรกตามนโยบายส่วนกลาง ส่วนประกอบทางเนื้อหาและภาพที่เห็นชัดเจนเกี่ยวกับหลักสูตร

โทมัส เอช บริกส์ และโจเซฟ จัสท์แมน (Thomas, H. Briggs; & Joseph, Justman. 1952: 42-43) ได้ศึกษา ปัญหาของการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ในการบริหารงานวิชาการนั้นผู้บริหารมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด การนิเทศการศึกษาเป็นปัญหารองลงมา และการวัดผลประเมินผลมีปัญหาน้อยที่สุด

ดีซอเทล (Desautel. 1978) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐดูดาโกตาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ตนใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอน และยังมีความเห็นต่อไปอีกว่า ควรจะได้ปฏิบัติหน้าที่นี้ให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้ว และถือว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

เอลส์บริ (Elsbree. 1967: 6887-A) ได้ศึกษา กระบวนการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้รูปแบบการศึกษาในเชิงคุณภาพที่ใช้ทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต การใช้แบบสอบถาม และการรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ประกอบ เพื่ออธิบายในด้านการจัดกิจกรรม การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน พฤติกรรมการบริหารจัดการเพื่อไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ทีมงานครู อาจารย์ สามารถที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน และเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีการวางแผน โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐาน และมีระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ทีมงานของครู อาจารย์ ตระหนักว่ามีปัญหาในการดำเนินการ ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงานและขาดเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนวิธีแก้ปัญหาก็เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียน คือ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงเรียนให้เพียงพอ การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำโรงเรียนโดยการพัฒนาการบริหารและการจัดการ มีการประชุมปรึกษาหารือโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานและใช้ระบบสารสนเทศ ตลอดจนทั้งจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้สนองความต้องการอย่างเพียงพอ

ฟิงเกอร์ (Finger. 1985: 3494-A) ได้ศึกษา แบบภาวะผู้นำผู้บริหาร และความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูประถมศึกษ จำนวน 131 คน จากโรงเรียน 5 แห่ง ในนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า ครูที่ทำงานกับผู้บริหารที่เน้นงานและความสัมพันธ์สูง มีความพอใจในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานกับผู้บริหารที่เน้นงานและความรับผิดชอบต่ำ อายุไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

คาเรน แมรี่ เจนเซน (Karen, Marie Jensen. 1989: 283-296) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ในการสร้างความร่วมมือของผู้บริหารการศึกษา กับชุมชนในเขตพื้นที่ ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้เครื่องมือเป็นคำถามปลายเปิดแบบไม่มีโครงสร้าง จากกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และทีมงาน ประธานคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประธานสมาคมเขตพื้นที่การศึกษา ผู้แทนหนังสือพิมพ์และชุมชนฯ ละ ประมาณ 3-6 คน จากเขตพื้นที่การศึกษา 4 เขต ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดองค์การแบบระบบเปิด บทบาทในการวางแผน การใช้ภาวะผู้นำในการวางแผน การแก้ปัญหาโดยใช้ระบบข้อมูลข่าวสาร บทบาทด้านการเมือง คือ ศึกษาปัญหาการเมืองระดับท้องถิ่น ใช้ความเป็นผู้นำไปร่วมเป็นกรรมการศึกษาโครงสร้างในชุมชน และให้เกียรติยกย่องผู้นำในชุมชน บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยใช้กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสารสองทาง การมีส่วนร่วม และการร่วมแก้ปัญหา กับชุมชน

จิลล์ ไมเคิล และเจฟเฟอร์สัน (Jill, Michael; & Jefferson. 1995: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง วงจรคุณภาพ: ผลของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยใช้วงจรคุณภาพ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครในการทำงานโดยใช้โปรแกรมวงจรคุณภาพ (quality circle) กับบรรยากาศในการทำงานของพนักงานและคุณภาพของผลลัพธ์ในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากองค์การสาธารณะ 206 คน ค้นพบครั้งแรกชี้ให้เห็นว่าระดับการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครในวงจรคุณภาพมีผลในด้านบวกกับแนวปฏิบัติของวงจรคุณภาพและแนวปฏิบัติของวงจรคุณภาพมีผลในด้านบวกกับการประเมินค่าทางเศรษฐกิจ ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอาสาสมัครโดยใช้กระบวนการของวงจรคุณภาพและกลุ่มที่ไม่ใช่อาสาสมัครที่ทำงานโดยใช้ผลลัพธ์ของวงจรคุณภาพแบบต้นทุน/กำไร มีผลไม่แตกต่างกัน

แมริออฟฟ์ (Maeroff. 1983) ได้นำหลักการเพื่อความสำเร็จในความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาโดยมุ่งหวังที่ความสำเร็จด้านการเรียนรู้ของนักเรียนภายใต้หลักการของพันธมิตรทางวิชาการ ดังนี้ การเป็นหุ้นส่วนกันจะต้องมีการส่งข่าวสารต่อกันระหว่างผู้ที่เป็หุ้นส่วน มีการเจรจาโต้ตอบ พิจารณาร่วมกันในสาระของข่าวสารนั้นๆ จะต้องขจัดความเป็นทางการแบบดั้งเดิมที่สร้างความแตกต่างออกไป เป็นรูปแบบของความเป็นหุ้นส่วนของความมุ่งมั่นที่จะแก้ไข

ปัญหาร่วมกันโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมแบบยั่งยืนในการแก้ปัญหาไม่ใช่เป็นการเฉพาะ และเป็นการพัฒนาการทางปัญญาของตนเองควบคู่กันไป รางวัลของความเป็นพันธมิตรไม่ใช่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือการแก้ไขปัญหานั้นแต่เป็นรางวัลที่อยู่ในรูปแบบของความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อพันธมิตรที่ได้รับการยอมรับในความสามารถในคุณค่าแห่งตนที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนเองเกิดคุณค่าเชิงคุณธรรมที่ได้มีการเสียสละต่อสาธารณะ ลักษณะของความร่วมมือแบบพันธมิตรมีลักษณะของการมุ่งไปสู่การปฏิบัติไม่ใช่เพื่อการเน้นกลไกความล่าช้า (Red tape) เป็นศัตรูของความร่วมมือแบบพันธมิตร

แม็กแคน (McKean. 1967: 6061-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความต้องการในการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานนิเทศ การประเมินผล การปรับปรุงการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แม็กคาร์ธี (McCarthy. 1971: 705-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากกลุ่มตัวอย่างที่มีผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการและครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ เรื่องการสังเกตการณ์สอน การวัดผลประเมินผล การจัดตั้งคณะกรรมการการบริหารฝ่ายวิชาการ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทที่มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เมเยอร์ (Meyer. 1984: 1889-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษา ทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของมลรัฐมิสซูรี ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้านการอ่านและคณิตศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญของสถิติ

มินูดีน (Minudin. 1987) ศึกษาบทบาททางวิชาการของผู้บริหารในรัฐซาลาฮาร์ มาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีหน้าที่หลัก คือ การประเมินโครงการของโรงเรียน สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ควบคุมโครงการและกิจกรรมอื่นๆ ทั้งหมดของโรงเรียน และการสอนในระดับชั้น มีความรู้ความเข้าใจกฎข้อบังคับในการเรียนรายวิชา

มัทสเลอร์ (Mutschler. 1985: 705-A) ได้ศึกษา วิเคราะห์องค์การเกี่ยวกับประสิทธิภาพการพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างเกี่ยวกับการเรียนรู้และการจัดบรรยากาศทางวิชาการในรัฐแคลิฟอร์เนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีที่สุด คือ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมในองค์กร และการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง

และยืดหยุ่นได้ โดยให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมาย และให้การสนับสนุนของครู ตลอดทั้งให้ความร่วมมือร่วมใจของชุมชน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ระบบการบริหารองค์กรที่ดีที่สุด คือ องค์กรต้องมีการประสานงาน มีการประชุมปรึกษาหารือ และบุคคลในองค์กรต้องให้ความร่วมมือร่วมใจสู่เป้าหมายความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารงานภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างผู้บริหารขององค์กร ครู ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองและนักเรียน

นอร์วิช และอีแวนส์ (Norwich; & Evans. 2007) ได้ศึกษาเรื่อง เครือข่าย: ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการประชุมเกี่ยวกับความต้องการเป็นพิเศษด้านการศึกษาในโรงเรียนทั่วไป พบว่ามีหลากหลายวิธีการที่จะทำให้โรงเรียนร่วมมือกันในการให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษด้านการศึกษา โดยอธิบายในลักษณะของรูปแบบต่างๆ ที่ระบุปัจจัยที่สัมพันธ์กับการจัดตั้งและการดำเนินงานในแต่ละปัจจัย และยังสามารถอธิบายผลที่ได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยนั้นๆ ด้วย ทั้งในด้านบวกและด้านลบ การศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอหลักการเบื้องต้นของความร่วมมือระหว่างโรงเรียนที่เกิดสัมฤทธิ์ผลซึ่งจะมีประโยชน์ต่อผู้สนใจในการพัฒนาและผดุงไว้ซึ่งความช่วยเหลือเป็นพิเศษทางการศึกษา และส่งผลให้มีการตื่นตัวในการปรับโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการด้านการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับระบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและการผสมผสานความคิดซึ่งมีความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบัน นับสำคัญที่นำเสนอ คือ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่นับสำคัญทางสถิติและมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในเวลาอันเหมาะสม แต่ในขณะที่เดียวกันให้คำนึงถึงความเสี่ยงและข้อจำกัดของเครือข่ายที่อาจจะมีผลต่อศักยภาพในด้านลบ

ริบเชสเตอร์ และเอ็ดเวิร์ดส์ (Ribchester; & Edwards. 2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความร่วมมือของเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในชนบท พบว่า ช่วงเวลาที่ฝ่ายบริหารการศึกษาท้องถิ่นไม่สามารถสถานต่องานสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียนขนาดเล็กได้นั้น การให้ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเป็นยุทธวิธีเดียวที่ขยายวงกว้างที่จะเอื้อประโยชน์ต่อโรงเรียนที่กำลังเติบโตและมีจำนวนน้อยในกลุ่ม วิธีนี้ถือเป็นวิธีช่วยเหลือที่สำคัญกว่าเรื่องใดๆ คุณค่าของความร่วมมือในเครือข่ายโรงเรียนจะเป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยเพื่อลดความตึงเครียดภายใน ช่วยแก้ปัญหาที่เป็นผลลบจากการลดจำนวนฝ่ายบริหารการศึกษาท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และเพื่อลดการแข่งขันในด้านการเพิ่มจำนวนนักเรียน ทั้งยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้ประสานงานเครือข่ายที่มีบทบาทในการรวมตัวของโรงเรียนในท้องถิ่นและสร้างความเจริญเติบโตสุดท้ายเป็นผลทำให้โรงเรียนที่เกี่ยวข้องได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยครั้งนี้ยังเน้นความจริงที่ว่าผู้บริหารในโรงเรียนเครือข่ายทุกโรงเรียนกำลังร่วมกันทำงานเพื่อขจัดการแข่งขันระหว่างโรงเรียน ซึ่งจะเป็นกุญแจหลักสู่การปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

ไรเลย์ (Riley. 1997) เสนอแนวคิดว่าการรวมพลังมีลักษณะธรรมชาติแบบเดียวกับเครือข่าย (Networks) และโรงเรียนควรดำเนินการรวมพลังโดยการสร้างเครือข่ายความสำเร็จของเครือข่าย และการรวมพลังขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความเป็นปึกแผ่น ความซื่อสัตย์ และความไม่เห็นแก่ตัว การปฏิรูปการศึกษาในประเทศอังกฤษตามกฎหมายการปฏิรูปการศึกษา ปี ค.ศ. 1988 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาให้องค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษา ซึ่งมีผลทำให้เกิดการบริหารโดยเครือข่ายในระดับโรงเรียนและสถาบันต่างๆ ในปี ค.ศ. 1994 มีการจัดตั้งหน่วยงานแบบบูรณาการระดับเขตการศึกษา (Integrated Regional Office: IRO) เป็นศูนย์กลางเครือข่ายของโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียน เช่น สภาโรงเรียน และการฝึกอบรม (Training and Enterprise Councils = TEC) เป็นต้น นอกเหนือจากการกระจายอำนาจการบริหารแล้ว ผลจากการบริหารงานโดยเครือข่ายทำให้เกิดความเป็นธรรม (Equity) มีการดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) และการรวมพลังทำงาน (Collaboration) ในการจัดการศึกษา

เจอร์รี (Jerry. 1996: 88) ศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ควรรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนที่จำเป็นทางการศึกษาให้ได้มากที่สุด ก่อนดำเนินการพัฒนาหลักสูตร จากนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและนักการศึกษา เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกัน โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะต้องให้การสนับสนุน

ยูซีเอ็ม (Useem. 1994) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ โรงเรียนที่ปรับเปลี่ยนรายงานการริเริ่มในการจัดเป็นกลุ่มในฟิลาเดนเฟีย ระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนเกิดการประสานร่วมมือและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น พัฒนาความร่วมมือของครูผู้สอนในกลุ่มและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ใน 4 โรงเรียน ประสบความสำเร็จในบางส่วน 2 โรงเรียน ในด้านความร่วมมือกันของครูผู้สอนในกลุ่มอยู่ในระดับน่าพอใจ 3 โรงเรียน

ไวเลส (Wiles. 1968: 2333-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง งานในความรับผิดชอบที่สำคัญของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐโคโรราโด ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เห็นว่าการงานในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรและการสอน ซึ่งหมายถึงงานวิชาการนั้น ครูใหญ่ควรใช้เวลาให้มากกว่าทุกงานเพื่อคุณภาพการศึกษา

วิลเลียม (William. 1994: -A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การใช้นิเทศภายในโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากครูผู้บริหารและประชาชนสหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 ในเมืองขนาดใหญ่ ในรัฐแคลิฟอร์เนียได้ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบ

สำรวจประมาณค่าจากผู้บริหารโรงเรียน 159 คน และครู 195 คน จากโรงเรียน 11 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน

2. ครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญ และรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าการจัดการด้านอื่นๆ และผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรลดนวัตกรรมการนิเทศภายในที่ซับซ้อนลง ควรมีการยืดหยุ่นและพัฒนากลยุทธ์ในการนิเทศภายในเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน

แอกที (Agthy, 1980: 3076-3077) ทำการวิจัยเกี่ยวกับ การรับรู้บทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่และครูในงานวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่และครูยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะ โดยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ครูใหญ่ทำหน้าที่บริหารงานอื่นๆ มากเกินไป ควรให้ความสำคัญในการนิเทศการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น ครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นว่าการสอนของอำเภอมีอิทธิพลต่อการนำหลักสูตรในโรงเรียน นวัตกรรมและเทคโนโลยีมีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของครูใหญ่จากการเป็นผู้สั่งการมาเป็นผู้ประสานงาน และมอบการทำงานเป็นคณะมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นภารกิจของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารงาน สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ในส่วนของขอบข่ายงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นจะครอบคลุมการบริหารจัดการทางวิชาการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา โดยจะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องอาศัยหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับสภาพความพร้อม ความต้องการและความจำเป็นของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารโรงเรียน การที่จะบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จต้องอาศัยรูปแบบวิธีการที่ดี การบริหารเชิงกลยุทธ์รวมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารแบบสมดุลภาพ ถือว่าเป็นการบริหารแบบเชิงรุก ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในสถานศึกษา และมีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนถือว่าเป็นหน้าที่และบทบาทที่มีความสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการการบริหารงานวิชาการรวมถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบดุลยภาพ และการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 (6) การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ และมาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการพัฒนามากขึ้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารวิชาการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักการบริหารวิชาการโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์รวมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบดุลยภาพ และการบริหารวงจรคุณภาพ เพื่อต้องการพัฒนาการบริหารงานวิชาการที่คุณภาพและส่งผลต่อการจัดการศึกษาของประเทศต่อไป