

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่จังหวัด
เชียงราย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
4. ความเป็นมาของประชาคมอาเซียน
5. การบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน
6. คุณลักษณะเด็กไทยและตัวชี้วัดความสำเร็จ
7. ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยทั่วไปการวิเคราะห์กลยุทธ์ต้องเป็นงานที่ต้องทำเอาไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้เป็นจริง

ความหมายของกลยุทธ์

สำหรับความหมายของกลยุทธ์นั้นได้มีผู้กล่าวไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

มอร์ริสัน, เรนโฟร์ และบูชเชอร์ (Morrison; Renfro; & Boucher. 1984) ได้ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ว่ามาจากภาษากรีกว่า Strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำ เข้าด้วยกัน คือ คำว่า Stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า Ago เป็นคำกริยาซึ่งแปลว่า นำ (Lead) รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง วิธีที่นายพลทหารเตรียมตัวเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม

แอนดรูว์ (Andrews. 1980) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์องค์กร หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจขององค์กรที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลประโยชน์ โดยการกำหนดนโยบาย และแผนงาน เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่องค์กรจะต้องดำเนินงานตามลำดับทางเศรษฐศาสตร์ และบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า และชุมชน

นิวัต โชติวงษ์ (2544: 12) ได้กล่าวถึง ความหมายของ กลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการอย่างเป็นระบบที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานหรือการแข่งขัน

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2544: 17) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร
3. กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาว เกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรรัฐบาลกำหนด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน
4. กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนการปฏิบัติงาน สำหรับแต่ละระดับขององค์กร โดยเฉพาะ
5. กลยุทธ์ คือ ชุดของการปฏิบัติ ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
6. กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการ (Operator) ที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานะภาพ (Position) ปัจจุบันไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ
7. กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์กรกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงนั้น

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546: 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ แผนงานวิธีดำเนินงานตามแผนกลวิธีในการดำเนินงานรวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก เอื้อต่อการถ่ายทอดการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงาน ทั้งของหน่วยงาน

นิรมิต เทียมทัน (2548: 5) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ว่า เป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าโดยการคิดนั้นมีความหมายที่มุ่งหวัง (Vision) และการจะเดินไปยังภาพที่มุ่งหวังนั้นต้องวิเคราะห์เส้นทางที่จะเดินไปนั้นเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด (Optimal mean) ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยในการ

สร้างความมั่นใจว่า วิธีการที่จะปฏิบัติไปสู่เป้าหมายนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด คือ เทคนิคการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส (SWOT analysis) และเทคนิคทางสถิติ และคณิตศาสตร์

สุวิชัย ศุภรานนท์ (2549) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (การนำ) แปลโดยความหมายว่า Leading the Total Organization ถอดความเป็นภาษาไทยได้ว่า การนำองค์กรโดยรวม โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์จะหมายถึง แผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กรในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า “กลยุทธ์” ในความหมายว่า การใช้ทรัพยากรหรือภารกิจสงครามของนายทหารระดับสูงกล่าวคือเป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามทางทหารแต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่ากลยุทธ์กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัด จนไม่สามารถกำหนดความหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือมีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวางจนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเอง

อุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า แผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่เคยใช้เพื่อการรบโดยมีหลักฐานปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวูที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้ต่อกันมา และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ โดยธุรกิจภาคเอกชน ได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอด และการมุ่งหวังกำไรเป็นหลักต่อมา นักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับแนวทาง และกลไกได้ทันยุคสมัยโดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึง หลักการการดำเนินการเป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าว มีผลต่อเสถียรภาพในการดำเนินงานได้มากกว่าภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ทั้งของภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งในแง่แนวความคิดข้อคำนึงและวิธีการวางแผนทั้งยังแพร่หลายเข้าไปในวงการศึกษาอีกด้วย

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการ

ขององค์กรขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วยเพราะในหลายกรณีเจตนารมณ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปไม่ได้แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขันดังนั้นผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการแสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่งขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ความสำคัญของการพิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขันสิ่งที่ต้องการคือการเอาชนะเพราะฉะนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ (tactic) ในการเดินหมากเดินเกมเพื่อเอาชนะ

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ จึงหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้นๆ

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 17) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่เรียกว่า แผนศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบ การทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กรในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต

ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ที่มักจะได้อินอยู่เสมอๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อน และสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือกแล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจนไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคตซึ่งมีความสำคัญ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการ วางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน กลยุทธ์ ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance base budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ไบรสัน (Bryson. 1995: 56) ได้เสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญดังนี้

1. สามารถตรวจสอบสถานะและการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

2. สามารถสำรวจปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
3. ทำให้แสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองพันธกิจ (Missions) ขององค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจ (Mandates) ได้สำเร็จ
4. ใช้ในการกำหนดกรอบประเด็นทางกลยุทธ์ (Strategic issues) ที่องค์กรต้องแก้ไขหรือทำให้สำเร็จ
5. ใช้การวางแผนกลยุทธ์เพื่อหาวิธีการที่จะแก้ไขหรือตอบสนองต่อประเด็นทางกลยุทธ์ โดยการตรวจสอบและทบทวนพันธกิจและภารกิจขององค์กรใหม่ รวมทั้งการตรวจสอบ และทบทวนการจัดองค์กร การบริหาร และอื่นๆ

สรุปจะเห็นได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐ และองค์กรภาคเอกชนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งยวด ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และพร้อมที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า และความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา และเมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงานนั่นเอง

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

ฟิทซ์เจอรด์ และดูแรนท์ (Fitzgerald; & Durant. 1980: 585-594) ได้กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบ

ครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework, เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้ จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

นอกจากนี้ พิพธิ์เจอร์วัลด์ และคูแรนท์ ยังได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่วๆ ไป ว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจ การผลิต และธุรกิจการบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. แรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้นๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความรู้ความสามารถในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure)

กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

มีผู้กล่าวถึงเป้าหมายของกลยุทธ์และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

เป้าหมายของกลยุทธ์

บาร์โธล และคณะ (Bartol; et al. 1988) กล่าวว่า เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะท้าทาย สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ มีความเฉพาะเจาะจงและวัดผลสำเร็จได้ ระบุเวลาแห่งความสำเร็จและมีความเกี่ยวข้องกับการกิจขององค์กรโดยอาจใช้การนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรสร้างความมีพันธะผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร โดยอาจใช้วิธีการ ดังนี้ คือ 1) การให้คำแนะนำปรึกษาหรือชี้แจงเพื่อให้ทราบถึงเหตุผลถึงความจำเป็น 2) การใช้แรงกดดันของกลุ่มและเพื่อนๆ ที่ส่วนใหญ่ให้การยอมรับในองค์กร 3) แสดงต่อสาธารณะ 4) สร้างความคาดหวังต่อการประสบความสำเร็จ 5) ให้สิ่งจูงใจหรือรางวัล และ 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการวางแผนและการนำไปปฏิบัติ

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2549) ซึ่งให้ความเห็นสอดคล้องกับ กิ่งพร ทองใบ (2547) ว่า เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตหรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายช่วยให้ข้อความพันธกิจขององค์กรเป็นจริง เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ที่จำเพาะเจาะจงแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสามารถวัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอนการกำหนดเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์กร การตั้งเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญ 1) แสดงให้เห็นจุดยืนทางเลือกขององค์กร 2) แสดงให้เห็นกรอบและแนวทางที่ต้องการบรรลุ และ 3) แสดงให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และบุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2549) ยังกล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของเป้าหมายอีกว่าทำให้สามารถกำหนดจุดยืนขององค์กรสามารถสร้างมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารควรใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจให้สอดคล้องกันกับนโยบายและเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมายต้องมีการวางแผนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่

ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่วัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอนและเป้าหมายเป็นขอบเขตของทิศทางเพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิโรจน์ สารัตนะ (2546) กล่าวว่า จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผลเป็นองค์ประกอบของกระบวนการวางแผนที่จะช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานหลายประการเช่นเป็นสิ่งจูงใจท้าทายให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุแสดงความคาดหวังขององค์กรให้เห็นอย่างชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงานและช่วยให้การควบคุมกำกับเป็นไปอย่างสะดวกขึ้น เป็นต้น โดยทั่วไปเป้าหมายจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ 1) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) หมายถึง เป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เป็นภาพรวมของผู้บริหารระดับสูงบางครั้งเรียกว่าจุดหมายของสำนักงาน (Office Goals) 2) เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goals) หมายถึง เป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้มากกว่าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ 3) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goals) เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้นมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้มากขึ้น

พสุ เดชะรินทร์ (2546) กล่าวถึง การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งที่ยุ่งยากและซับซ้อน เนื่องจากมีการต่อรองภายในหรือไม่ยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แต่เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดจะส่งผลต่อผลประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับการตั้งเป้าหมายในต่างประเทศ จึงมักเป็นการตั้งเป้าหมายที่ยากท้าทายเพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และกระตุ้นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ยากๆ เพื่อส่งผลต่อการดำเนินงานที่สูงขึ้นขององค์กรโดยรวม หากนำเป้าหมายในลักษณะเดียวกันนี้มาใช้ในประเทศไทย จะก่อให้เกิดความเครียดและการไม่ยอมรับจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้นองค์กรที่ตั้งเป้าหมายประเภทนี้จะต้องมีผู้นำระดับสูงที่มีสิทธิ์ขาดและอำนาจในการชี้นำมากพอสมควร และมีวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กรเป็นลักษณะมุ่งเน้นผลงานเป็นหลักโดยการนำผลลัพธ์ในการปฏิบัติกับการจูงใจและผลตอบแทนการตั้งเป้าหมายมีแนวทางหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Slot Target) เป็นลักษณะการตั้งเป้าหมายที่พบได้ในองค์กร โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดของการดำเนินงานองค์กรจะเป็นจุดหรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น เช่น ลูกค้าร้อยละ 85 มีความพอใจในบริการของร้าน การกำหนดในลักษณะนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ กำหนดได้ง่ายโดยเฉพาะถ้ามีข้อมูลอยู่เป็นข้อมูลอ้างอิงได้ ส่วนข้อจำกัด คือ ก่อให้เกิดข้อถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์พอสมควรในแง่ของความยุติธรรม เช่น ถ้าแผนหนึ่งทำได้ร้อยละ 84 และอีกแผนหนึ่งทำได้เพียงร้อยละ 70 แสดงว่า ทำไม่ได้ตามเป้าทั้งสองแผนหากจะพิจารณาถึงความพยายามแล้วจะพบว่าหน่วยงานใดดีกว่า เป็นต้น จึงมักเป็นข้อถกเถียงเมื่อนำผลงานมาเปรียบเทียบกันอยู่เสมอ

2. การตั้งเป้าหมายเป็นช่วงๆ (Range Target) วิธีนี้แทนที่จะกำหนดเป็นจุดกลับใช้การตั้งเป้าเป็นช่วงแทน โดยอาจเป็นช่วงตั้งแต่ 1-4 หรือ 1-5 หรือ 1-7 หรือ 1-10 ก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรแต่ละแห่งพยายามปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์อยู่ในช่วงที่ตั้งไว้และพิจารณาในรายละเอียดว่าแต่ละชั้นย่อยๆ ในแต่ละช่วงนั้นได้ค่าคะแนนเท่าใดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับผู้อื่นและการพิจารณาประเมินตนเองปัจจุบันเริ่มใช้ในสถาบันการเงินและรัฐวิสาหกิจบางแห่งแล้ว

3. การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยหลักการของ Scenario แนวทางนี้เป็นแนวทางใหม่ที่น่าสนใจในประเทศไทยผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายได้ตามสถานการณ์ที่คาดการณ์ โดยใช้หลักการของ Scenario เช่น กำหนดว่าหากสถานการณ์เป็นไปตาม Scenario แรกเป้าหมายของตัวชี้วัดควรเป็นเท่าใด และถ้าหากเป็นไปตาม Scenario ที่สองเป้าหมายควรเลื่อนไปเป็นเท่าใดวิธีนี้เป็นการลดข้อจำกัด คือ สามารถเลือกอนาคตไว้ได้หลายทางเลือกและกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละทางเลือกนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการไปให้ถึงโดยเป้าหมายนั้นต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายเห็นพ้องร่วมกันอย่างชัดเจน มีหลักยึดถือไม่คลุมเครือเพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่จุดเดียวกันในการวางแผนกลยุทธ์มีคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในการวางแผนที่ควรทำความเข้าใจโดยสังเขป ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งสามารถทำได้ดีองค์กรต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหารการเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนาเพื่อพิจารณาถึงความสำเร็จจากการนำจุดแข็งมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ยังทำไม่ได้ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม อันอาจเกิดจากตัวผู้บริหารบุคลากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งต้องปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านี้ให้ดีขึ้น 3) โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กรและองค์กรต้องคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 4) อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินการขององค์กรจนทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุถึงความสำเร็จได้ (บุญเลิศ เย็นคงคา; และคณะ. 2549)

การเลือกกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางเลือกต่างๆ ที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ SWOT ดังนั้นสิ่งที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติ คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในอนาคต (อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2547) กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรต่อไปโดยพยายามทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต (อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2547)

กลยุทธ์นิยมใช้กัน มี 4 แนวทาง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2546) ได้แก่

1. กลยุทธ์ที่เน้นความมั่นคง (Stability Strategies) เป็นการดำเนินกลยุทธ์หรือแนวทางโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะดำรงธุรกิจเดิมไว้ เช่น การรักษาหรือคงไว้ซึ่งผลิตภัณฑ์ (Product) หรือการรักษาตลาด (Market) หรือการคงไว้ซึ่งแนวทางในการบริหาร (Function)
2. กลยุทธ์ที่เน้นในการขยายตัว (Expansion Strategies) เป็นการดำเนินกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจใหม่ๆ โดยอาจครอบคลุมถึงการขยายสายการผลิตใหม่ การขยายตลาดตลอดจนการขยายแนวทางในการบริหาร
3. กลยุทธ์ที่เน้นการหดตัวหรือการถอย (Retrenchment Strategies) เป็นการลดขนาดของธุรกิจหรือเลิกธุรกิจนั้น โดยอาจครอบคลุมถึงการลดขนาด หรือการเลิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิตหรือในด้านการตลาดตลอดจนการลดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
4. กลยุทธ์เกี่ยวกับการผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานการดำเนินการธุรกิจนั้นบางเรื่องอาจเป็นการขยายตลาด บางเรื่องอาจเป็นการลดตลาด หรือในบางกรณีอาจเป็นการขยายผลิตภัณฑ์ แต่บางครั้งอาจเป็นการลดสายการผลิต หรือเป็นการผสมผสานทุกวิธีเป็นต้น

ข้อดีของการจัดทำกลยุทธ์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสพิจารณาได้กว้างกว่ามีความลึกซึ้งและมีการวิเคราะห์ในระดับที่สำคัญที่เป็นงานของผู้บริหารอย่างแท้จริง 2) เชื้ออำนาจให้มติดำเนินการของส่วนรวมสำหรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องนำทางสำหรับผู้ร่วมงานด้วย และ 3) สร้างความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยการเปิดเผยหรือบอกกล่าวกลยุทธ์ต่อสาธารณชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการดำเนินงาน (ธงชัย สันติวงษ์. 2551)

จากที่กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่า เป้าหมายกลยุทธ์ หมายถึง วิธีปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของนโยบายตามที่กำหนดไว้ทั้งนี้ นโยบายหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยกลวิธีหลายกลวิธีที่ผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดีที่เหมาะสมไปใช้โดยการวิเคราะห์หรือการศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอันประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมและทรัพยากรองค์กรและการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เพื่อมาคิดวิเคราะห์หากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานต่อไป

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของนักวิชาการ บางทฤษฎีอาจใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์ แทนคำว่า แผนกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายเดียวกัน มีแนวความคิดทฤษฎีที่ควรทบทวน ดังนี้

กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์

ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมการเมือง และสิ่งแวดล้อม

มีผู้กล่าวถึง กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

บริดแชลล์ และเฮนสลีย์ (Bridshall; & Hensley. 1994: 157) ได้เสนอรูปแบบหรือกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดตัวผู้วางแผน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
3. การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ
4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
5. การดำเนินการตามกลยุทธ์/การกำหนดตารางปฏิบัติการ
6. การยอมรับและการนำไปสู่การปฏิบัติ

เพน และนอเมส (Paine; & Naumes. 1975: 92) ได้กล่าวถึง การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์กรว่า ประกอบด้วย

1. ภารกิจ (Mission) หมายถึง ขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กร
2. วัตถุประสงค์องค์กร (Organizational objectives) หมายถึง ผล (Results) จุดหมาย (Goals) หรือเป้าหมาย (Targets) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นโดยมีพื้นฐานจากพันธกิจขององค์กร
3. ยุทธศาสตร์ (Strategies) หมายถึง แนวปฏิบัติหลักที่กำหนดอย่างเจาะจงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2546) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) ว่าเป็นการนำกระบวนการเชิงกลยุทธ์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จประกอบด้วยขั้นตอนจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ดังนี้

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการอัน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์ทัศนคติค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจการเมืองสังคมอุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้นระยะกลางระยะยาวเพื่อหาข้อสรุปว่า

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้ากระทบกับธุรกิจหรือองค์กรในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “ภัยอันตราย” (Threat) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทรัพยากรด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้งฐานที่ตั้งฐานลูกค้าและอื่นๆ เพื่อที่จะดูว่าสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเหล่านั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งเป็น “จุดอ่อน” (Weakness) หรือเป็น “จุดแข็ง” (Strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ค่านิยมความคาดหวังตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการดำเนินการขององค์กรจะประกอบไปด้วยการที่จะดำเนินการตามแผนเชิงกลยุทธ์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือแนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในด้านบทบาท และอำนาจของกลุ่มต่างๆ ว่ากลุ่มใดมีอำนาจ และพลังที่จะผลักดันนโยบายที่กำหนดไว้ให้เป็นผลสำเร็จการศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มต่างๆ ในองค์กรและการพัฒนาทิศทางและนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย

สรุป การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategy Positioning) ขององค์กรโดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้และสามารถที่จะปรับตัวไปตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

2. ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Option) คือหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในจะเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์กรตลอดจนกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่บรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินทางเลือกกลยุทธ์เมื่อมีการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์หลายๆ แนวทางแล้วจะมาสู่ขั้นศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทางกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดซึ่งจะเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความ

เป็นไปได้ที่มีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยมและเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแนวทางนี้อาจเรียกว่า "กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด" (Strategic Fit)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกกลยุทธ์หลังจากที่ได้มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่างๆ เรียบร้อยแล้วก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจเลือกเพื่อให้เกิดการยุติในการนี้ ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้บริหารหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือกบ่อยครั้งทางเลือกที่เลือกไว้เกิดจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้บังคับการหรือเป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรมากกว่าทางเลือกที่มีเหตุผล

โดยสรุปแล้วการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทางหรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้มากที่สุด

3. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรทั้งด้านการเงินบุคลากรวัสดุอุปกรณ์การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้นอกจากนี้ ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวมการกำหนดระบบองค์กรอีกด้วย

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539: 28) ได้กล่าวถึง กระบวนการและลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์กับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าวซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ ทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่า พิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใดๆ ที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542: 21) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) ได้แก่ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็นและการกำหนดพันธกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดพันธกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ว่า เราคือใคร เราทำอะไร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน (Who are we? What we're headed?)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546: 34) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง

องค์ประกอบที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีทั้งระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลางและระยะสั้น ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการ

กำหนดเงื่อนไขเวลา และแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็น ทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

องค์ประกอบที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุกๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุกๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำจะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศหรือเป็นแผนที่อยากได้มากกว่าแผนทำได้

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ หรือโครงสร้างของแผนกลยุทธ์ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขึ้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental analysis)
3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการ อาจจัดทำรูปแบบแผน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน/โครงการ (อาจเขียนแยก เป็นรายยุทธศาสตร์) ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม และ ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

พิบูล ทีปะपाल (2546: 17) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ว่ามีองค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารอยู่ 3 กลุ่มด้วยกัน กล่าวคือ

1. องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม เป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน องค์ประกอบส่วนนี้ทำหน้าที่เสริมการ ประสานงาน และ/หรือเป็นส่วนการชี้นำ ซึ่งจะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนา เป็นวิสัยทัศน์ที่องค์กรประสงค์เป็นสิ่งพึงประสงค์ของการพัฒนา (ที่สมเหตุสมผล) ทั้งนี้ส่วนพันธกิจจะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่องค์กร

ต้องทำภายใต้แผน ส่วนวัตถุประสงค์หลักเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตาม แผนไปสู่วิสัยทัศน์ที่วาดหวังได้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพความสำเร็จที่องค์กรคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคตเมื่อองค์กรนั้นปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุ ภาพหมายของผลสำเร็จ (ผลสัมฤทธิ์) หรือผลกระทบที่ผู้มารับบริการหรือประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและการบริการกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดแก่สังคมเนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร

1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) หากองค์กรไม่ทำ พันธกิจวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็จะไม่เกิด พันธกิจยังครอบคลุมภารกิจหลักที่องค์กรต้องทำเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของตนให้สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การทำพันธกิจองค์กรต้องทุ่มเททั้งกายและใจ และกลยุทธ์จึงอาจต้องขึ้นเ้าค่านิยมหลักแก่องค์กรที่สมาชิกขององค์กร สามารถใช้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้เกิดพลังใจที่มุ่งมั่นทำพันธกิจกระทั่งสำเร็จ

1.3 วัตถุประสงค์หลัก (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุ วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้ (Outcomes) จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน/โครงการ) ต่างๆ ของแผนโดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่าการพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ได้กำหนดไว้

2. องค์ประกอบหลักด้านทางเลือกการดำเนินการ (กลยุทธ์ กลวิธีที่เหมาะสม) ทางเลือกการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์ กลวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผน กรอบแนวคิดดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นสภาวะแวดล้อม (ที่มีลำดับความสำคัญ) ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นทางเลือกที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร และการปฏิบัติพันธกิจขององค์กร จึงมีการชี้แนะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่จริงและจะลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ตลอดจนความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ของการดำเนินการให้ บรรลุเป้าประสงค์ องค์ประกอบส่วนนี้จะต้องอาศัยข้อมูลและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT) เป็นหลักในการกำหนดแนวทางดำเนินงาน แผนงาน (กระบวนการวางแผนขึ้นการกำหนด กลยุทธ์ กลวิธี จะนำเสนอยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี เป็นหรือขึ้นการดำเนินการ) โดยการชี้แนะดังกล่าว ต้องมีความชัดเจนด้านการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกลยุทธ์

เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไป อย่างมีลำดับความสำคัญ ไม่สับสนในภาวะที่มีทรัพยากรสนับสนุน จำกัด ทำให้ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผน

3. องค์ประกอบหลักด้านเครื่องมือ กลไกเร่งรัดการพัฒนา เหตุผลหนึ่งที่ต้องมีแผนก็เพื่อการเร่งรัดการดำเนินการกระบวนการพัฒนาการวางแผน สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการพัฒนาได้ โดยนำเสนอเครื่องมือของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารในรูปแบบของแนวทางการปรับองค์กรและกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบ ตลอดจนวัฒนธรรมความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการที่กำหนดแล้ว การชี้แนะส่วนนี้ของแผนจึงครอบคลุมแนวทางการปรับโครงสร้างขององค์กร ระเบียบ กฎการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนด การปรับองค์กรเป็นขั้นตอนที่นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร มาพิจารณาให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นในรูปของปัจจัยเสริม และปัจจัยถ่วงที่องค์กรต้องเผชิญในการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ เพื่อกำหนดแนวทางชี้แนะ การรับบทบาท โครงสร้าง และระบบกลไก การกำหนด หลักเกณฑ์และระเบียบ และวิธีการในการปฏิบัติแก่แผน แผนกลยุทธ์ส่วนนี้จะชี้แนะแนวทางการติดตามประเมินแผนการพัฒนาของแผนด้วย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของการดำเนินการตามแผนกับสภาพแวดล้อม และเพื่อปรับเปลี่ยนแผนให้คล่องตัว สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นการชี้แนะอย่างต่อเนื่อง โดยจะกำหนดตัวชี้วัดเป็นการตรวจสอบว่าแผนกลยุทธ์ในแต่ละขั้นตอนเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ และถ้ามีความคล่องตัวระหว่างแผนที่กำหนดกับข้อเท็จจริง ก็จำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มาตรการที่มุ่งมั่นสู่เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นการเพิ่มประสิทธิผล และความคล่องตัว

สุพจน์ ทรายแก้ว (2553) ได้กล่าวถึง กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) 2) กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission) 3) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal) 4) กำหนดประเด็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ (Strategy) และ 5) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

สุพจน์ ทรายแก้ว (2553) ได้ให้ความหมายคำว่า วิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สภาพการณ์ที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (ต้องการเป็นอะไร) วิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นข้อความที่เข้าใจง่ายแสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทาง 2) มีความเป็นไปได้ในการบรรลุถึงภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) สร้างแรงบันดาลใจท้าทายเรา 4) สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม 5) วัดผลสำเร็จได้ และ 6) เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค
ดังนี้

การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนา คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis) (สุพจน์ ทราญแก้ว. 2553) ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength-S)
2. จุดอ่อน (Weakness-W)
3. โอกาส (Opportunity-O)
4. อุปสรรค (Threat-T)

จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กร สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งด้านกฎหมาย เป็นต้น

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่างๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุน ปัจจัยด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือทำให้เกิดผลเสียหายผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กรเช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้าด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) และจุดอ่อน (Weakness-W) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในส่วนการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค (Threat-T) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ดัชนี/ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) หมายถึง สิ่งที่สะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้/วัดได้/นับได้เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานตามทฤษฎีระบบ (System Theory) (สุพจน์ ทราญแก้ว. 2553) ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) ผลสัมฤทธิ์ (Results) ซึ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วย ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)

ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงอาจกำหนดได้ (สุพจน์ ทรายแก้ว. 2553) ดังนี้

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators)
2. ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators)
3. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators)
4. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะต้องอธิบายให้ละเอียดและชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถวัดได้ถูกต้องตรงตามความต้องการ ดังนั้นการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างน้อย ควรมีการอธิบายถึงรายละเอียดของตัวชี้วัด ดังนี้

1. กำหนดนิยามขอบเขตความหมายของตัวชี้วัด
2. กำหนดหน่วยวัด
3. วิธีการวัด/การคำนวณ
4. กำหนดเป้าหมาย/เกณฑ์
5. มีข้อมูลปัจจุบัน (ข้อมูลพื้นฐาน)
6. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการกำหนดเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้ 1) S-Specific มีความชัดเจน 2) M-Measurable สามารถวัดได้ 3) A-Agreement อ่านแล้วต้องมีความเข้าใจตรงกัน 4) R-Realistic สามารถเป็นไปได้ (เป็นจริงได้) และ 5) T-Time Frame มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 17) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
2. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission Setting)
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)
4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Development)
5. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) คือ จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนาวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กรได้ การมีวัตถุประสงค์หลายระดับ ในแต่ละระดับ

ยังมีวัตถุประสงค์หลายด้านอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารจึงควรพยายามที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสอดคล้องกลมกลืนและเป็นทิศทางเดียวกัน โดยการระบุขอบเขตของวัตถุประสงค์แต่ละด้านให้ชัดเจน

2. กำหนดทิศทางหรือภารกิจหลัก (Mission Setting) คือ ข้อความที่แสดงถึงแนวทาง หลักในการอยู่รอดขององค์กรโดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำต่อสังคม ลักษณะ สังคมของการดำเนินงานและปรัชญาทางการจัดการขององค์กร ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่งจะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลัก โดยทั่วไปต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้นๆ

3. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องทำให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร สามารถวัดได้และมี ระยะเวลาที่แน่นอน การกำหนดเป้าหมายจะมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และภารกิจหลักขององค์กรที่ระบุไว้ก่อน โดยนำเอาวัตถุประสงค์หรือภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบสำหรับการกำหนดเป้าหมาย ขององค์กรให้มีความเฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

4. การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) คือ ทางเลือกที่ดีที่สุดที่องค์กรเลือกดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต้องคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคตลอดจนจุดแข็งตัวและจุดอ่อนขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด

5. การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) หมายถึง แนวปฏิบัติอย่างกว้าง เพื่อเชื่อมโยงระหว่างกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์กร

พินิจศักดิ์ พลสารมย์ (2540: 80-81) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (Opportunities and treats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สภาพการแข่งขัน จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วย พร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึง ผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบขององค์กรเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์กรมี ไม่มากนักในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง: Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน: Weakness) ขององค์การโดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่นๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาพร้อมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยาก และต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการโดยการพัฒนาแผนงานต่างๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เสมอๆ จะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประโยชน์กลยุทธ์ คือ เป้าหมาย

การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการจัดทำแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีสาระสำคัญ (จินตนา บุญบงการ; และณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2549: 65-81) ดังนี้

1. การประเมินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดวิสัยทัศน์ มีสิ่งที่ต้องพิจารณา จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การทบทวนและปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณาทบทวน เช่น ความสมบูรณ์ ถูกต้อง และทันสมัยของข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความสอดคล้องหรือ

ความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับสถานการณ์และการกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ความถูกต้องในการคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นต้น

1.2 การทบทวนและปรับปรุงวิสัยทัศน์ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน เช่น ความสำเร็จหรือภาพฝันที่ต้องการในอนาคต ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์ ความชัดเจนของ ข้อความวิสัยทัศน์ เป็นต้น นอกจากนี้อาจประเมินวิสัยทัศน์โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของ วิสัยทัศน์มาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินก็ได้ เช่น 1) เป็นภาพฝันในอนาคต 2) มีความดึงดูดและน่าสนใจ 3) มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต และ 4) สามารถสื่อสารหรือเข้าใจง่าย เป็นต้น

2. การประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน ประกอบด้วย ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นกับความต้องการและสถานการณ์ ขององค์การ ประโยชน์ของกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น ถือเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับองค์การหรือไม่

3. การประเมินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สิ่งที่ควรนำมาตรวจสอบและพิจารณา ทบทวน จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 การเตรียมทรัพยากรบุคคลให้เกิดความพร้อมก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น ความรู้และทักษะของผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สิ่งที่ต้องปฏิบัติจะต้องทำหรือดำเนินการ และวิธีการ ที่ผู้ปฏิบัติจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นต้น

3.2 การปรับเปลี่ยนระบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น ระบบการจูงใจบุคลากร โครงสร้างการบริหาร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การติดต่อสื่อสาร กลไกในการกำกับติดตามผล เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบและทบทวนผลที่เกิดขึ้นอาจ ประยุกต์ใช้ตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976: 192-193) ที่ได้เสนอแนวคิดของการประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยไอส์เนอร์ (Eisner) นำเสนอไว้เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตาม หลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะใน ประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือกับผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสม ของสิ่งที่ทำการประเมิน

กระทรวงศึกษาธิการ (2547: 27-37) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ไว้ว่า ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (ภายนอก-ภายใน)
3. การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมาย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก
5. การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์
6. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
7. การติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์

ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ ลพบุรี (2559) ได้กล่าวถึง กระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goal) และ/หรือ วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และนโยบายองค์กร (Organization policy) ตามแต่ละองค์กรจะเลือกกำหนดใช้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่าง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- 1.1.1 มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- 1.1.3 เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและสะท้อนถึงความ

เป็นเลิศ

- 1.1.4 เป็นข้อความเชิงบวก ปลูกใจ และดึงดูดใจ
- 1.1.5 สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 1.1.6 คำนึงถึงผู้มารับบริการเป็นประการสำคัญ
- 1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- 1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 1.2.1 ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 1.2.2 องค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร
- 1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดรูปแบบและวิธีการเดิมๆ

1.2.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

1.2.5 การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

1.2.6 ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการคิดแบบเชิงระบบ

1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือกขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ทุกคนศรัทธา

1.3.2 เป็นการฟื้นฟูความท้าทายใหม่ ไม่หลงไหลไปกับความสำเร็จในอดีต

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยมีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้างๆ ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

2.1 ข้อความพันธกิจ

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยม และลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์กร

2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร

2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือเป้าหมาย

หลักขององค์กร

2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจ มีดังนี้

2.4.1 ใครคือผู้มารับบริการขององค์กร

2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

2.4.3 องค์กรมีการแข่งขันในตลาดใด

2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์กรคืออะไร

2.4.5 องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในลักษณะใด เพื่อความอยู่รอดและความ

เจริญเติบโต

3. เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง จะเป็นข้อความกล่าวอย่างกว้างๆ บอกถึงผลลัพธ์อันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยย่อยในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจน และสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.1 ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี มีดังนี้

3.1.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความ

เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3.1.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

3.1.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่ม

เป้าหมาย

3.1.4 ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย

และการกระจายงาน

3.1.5 ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากร และบุคลากรที่มีอยู่จริง

3.1.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กัน

3.1.7 มีความเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

4. เป้าหมาย (Target) หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ลักษณะของเป้าหมายที่ดี มีดังนี้

4.1 สามารถวัดผลได้ในแง่ ปริมาณ คุณภาพ เวลา กลุ่มเป้าหมาย ต้นทุน ฯลฯ

4.2 เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล และลดความขัดแย้ง

4.3 เฉพาะเจาะจง ชัดเจน

4.4 ตกลงร่วมกัน

4.5 สมเหตุผล

4.6 กำหนดเวลาชัดเจน

5. วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้

6. นโยบายขององค์กร (Organization policy) หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมาย และเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม คำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กร มีดังนี้

6.1 องค์กรปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are you now ?)

6.2 องค์กรต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be ?)

6.3 องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there)

ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ ลพบุรี (2559) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ว่า ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน 4) การกำหนดกลยุทธ์ และ 5) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ และ 3) การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General environment) หลักนิยามต่างๆ ไปจะวิเคราะห์ 4 ด้าน ดังนี้

1.1.1 การเมือง (Political component) ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ฯลฯ

1.1.2 เศรษฐกิจ (Economic component) ได้แก่ อัตราการขยายตัวทาง เศรษฐกิจ ฯลฯ

1.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural component) ได้แก่ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ค่านิยม ฯลฯ

1.1.4 เทคโนโลยี (Technological component) ได้แก่ ความรู้และวิทยาศาสตร์แขนงต่างๆ ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง เทคโนโลยีของเครื่องจักรและอุปกรณ์ ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ นโยบายของหน่วยงานที่สูงกว่า แนวโน้มการได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

1.3 การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ โดยมีการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 ระบุและจัดทำรายการของโอกาสและอุปสรรคต่างๆ รายการละ 5-10 ประเด็น กรอกในคอลัมน์ที่ 1

ขั้นที่ 2 ถ่วงน้ำหนักของแต่ละประเด็นในคอลัมน์ที่ 2 โดยน้ำหนักรวมของทุกประเด็นต้องเป็น 1.00

ขั้นที่ 3 ให้คะแนนแต่ละประเด็นในคอลัมน์ที่ 3 ดังนี้ สูงสุด = 5, สูง = 4, ปานกลาง = 3, ต่ำ = 2 ต่ำมาก = 1 ระดับคะแนนนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้วิเคราะห์

ขั้นที่ 4 คูณน้ำหนักในคอลัมน์ที่ 2 กับคะแนนในคอลัมน์ที่ 3 แล้วกรอกลงในคอลัมน์ที่ 4

ขั้นที่ 5 บันทึกข้อพิจารณาเพื่อแสดงเหตุผลว่าทำไมถึงเลือกประเด็นนั้นๆ ในคอลัมน์ที่ 5

ขั้นที่ 6 รวมน้ำหนักคะแนนในคอลัมน์ที่ 4 เป็นน้ำหนักคะแนนรวมของโอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะนำไปทำตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก TOWS Matrix ต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยบ่อยครั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมักจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงมากนัก เนื่องจากผู้ประเมินมีอคติเอนเอียง

เข้าข้างตนเองมากเกินไป ในการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมีหลายวิธีมี เช่น การวิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือการวิเคราะห์โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซี การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจะใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าในองค์กร ได้แก่ กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เป็นแนวทางในการประเมิน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก 2) การวิเคราะห์กระบวนการสนับสนุน และ 3) การสังเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) ตามที่กล่าวมาแล้วว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย และ 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้นหลังจากได้กำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้ง ว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะดำเนินการแค่ไหน เพียงไร หากไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติไปดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลัก คือ “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กรและ/หรือเป็นส่วนชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์เป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วน “พันธกิจ” จะชี้ทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต้องทำอะไร มีบูรณาการภายใต้แผนต่างๆ ส่วน “วัตถุประสงค์หลัก” จะเป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์/ยุทธวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจน เป็นกรอบความคิดที่ชี้แนวทางแก่การปฏิบัติ หลักการของแผนว่าแนวทางที่เหมาะสม

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน มีอย่างไรบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดความสำคัญของสภาวะแวดล้อมทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสะดวกกับพันธกิจขององค์กรอีกด้วย และ 3) องค์ประกอบหลักด้านเครื่องมือ กลไก เกร็ดการพัฒนา เพื่อให้สามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงานมีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์กรการปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยมวัฒนธรรมและความเชื่อต่างๆ ภายในองค์กรการสนับสนุนแผนงานโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของกลยุทธ์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้

โดยสรุป การศึกษากระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ จากแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554ก: 19), ฟิตซ์เจอร์ลด์ และดูแรนท์ (Fitzgerald; & Durant. 1980: 585-594), ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ ลพบุรี (2559), สุพจน์ ทราญแก้ว (2553), ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542: 17), บริดแชลล์ และเฮนสลีย์ (Bridshall; & Hensley. 1994: 157), พิบูล ทีปะปาล (2546: 17) ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์ได้กรอบแนวคิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย ซึ่งจะใช้เป็นแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร และได้ประยุกต์กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่จะให้เกิดแก่นักเรียน
4. เป้าประสงค์
5. และกลยุทธ์ระดับแผนงาน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)

1. ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ จากการสำรวจองค์กรต่างๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่างๆ (ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ ลพบุรี. 2559) ดังนี้

- 1.1 การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้

- 1.2 มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน
- 1.3 กิจกรรมต่างๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง
- 1.5 บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่

ของตน

- 1.6 บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- 1.7 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำ และสั่งการอย่างเพียงพอ
- 1.8 งานปฏิบัติที่สำคัญ รวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือไม่ชัดเจน
- 1.9 ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่างๆ ยังไม่

เพียงพอ

2. งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้น บรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรทุกคนทราบอย่างชัดเจน และจูงใจให้บุคลากรทุกระดับ ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดี ย่อมจะเป็น ผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2 ทักษะการบริหารทรัพยากร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหาร ทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.3 ทักษะการกำกับดูแล ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

2.4 ทักษะการจัดองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์การที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ การสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพัน ยอมรับนับถือ

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) การควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ซึ่งในระหว่าง นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรค ต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เพื่อเป็นข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ ลพบุรี. 2559) ดังนี้

1. การควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้ 2) ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างแท้จริง และ 3) ได้รับข้อมูลทันเวลา เพราะว่าข้อมูลสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 กำหนดสิ่งที่จะวัด ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า กระบวนการปฏิบัติและการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องการตรวจสอบและประเมินผล

1.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ หรือการตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

1.3 วัดการปฏิบัติงานจริง สิ่งจะทำการวัดอาจเป็นผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม การปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์กรเป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่ม หรือวัดเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและความพร้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีกำหนดหัวระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุกๆ ไตรมาส ทุกๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

1.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐาน กระบวนการวัดการผลปฏิบัติงานก็จบ แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุ และปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

1.5 ปฏิบัติการแก้ไข เป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่างๆ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

2. การประเมินผลกลยุทธ์ การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดีนอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้ว จะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย

2.1 การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1.1 ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

2.1.3 เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

2.1.4 งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

2.2 การวัดผลลัพธ์ การวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่า สามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่ากลไกที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติโครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คนงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้เพื่อการนั้นนั่นเอง อนึ่งในการคัดเลือกหรือกำหนดประเด็นและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรไปใช้ในองค์กรแต่ละแห่งอาจดำเนินการโดยเลือกประเด็นกลยุทธ์บางส่วนที่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ โดยอาจไม่ต้องเลือกทั้งหมด และไม่ควรเลือกหรือเน้นที่ประเด็นกลยุทธ์เพียงด้านใดด้านหนึ่งแต่เพียงด้านเดียว เนื่องจากประเด็นปัญหาขององค์กรมักจะมีหลากหลาย และมีสัมพันธภาพในเชิงที่เป็นสาเหตุ และผลกระทบที่ตามมาของประเด็นปัญหาต่างๆ ค่อนข้างมาก ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรดำเนินการกำหนดอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ หรือช่วยให้ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยสังเคราะห์มาประกอบเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา
2. การกำหนดทิศทางสถานศึกษา
3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์สถานศึกษา
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์สถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา

บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1. วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (portfolio analysis) คือ การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้

1.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

- 1.2 วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- 1.3 สรุปผลการดำเนินงานแผนงานโครงการของโรงเรียน
- 1.4 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน
- 1.5 จัดทำร่างแนวการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น
- 1.6 กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการจะดำเนินงาน
- 1.7 ประสานแผนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 1.8 กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจปัจจัยเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน
- 2.2 การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน
- 2.3 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 2.4 การศึกษาหาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงาน

2.5 การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูง และนโยบายของโรงเรียน

2.6 การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียนหมวดวิชาและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.7 ช่วยเหลือประสานงานในการทำกับดูแลตรวจสอบติดตามประเมินผลงานโครงการ

3. ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (expected and needs of stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน มีดังนี้

3.1 การเตรียมในการดำเนินงานการพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ

3.2 การปฏิบัติงานที่มีแผนมีระบบขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน

3.3 กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

3.4 สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

3.5 ทำให้รู้ถึงอดีตสภาพปัจจุบันและอนาคตเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่างๆ

3.6 มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า

3.7 ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานทั้งในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลาประสบความสำเร็จในเวลาทีรวดเร็ว (บุญเลี้ยง คำชู. 2544)

การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไรและองค์กรจะอยู่ในตำแหน่ง (position) ใดในสภาวะแวดล้อมนั้น (พสุ เดชะรินทร์. 2558)

กรมสามัญศึกษา (2540ก) ได้ให้นิยามของวิสัยทัศน์ หมายถึง “เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างๆ เป็นความต้องการในอนาคตโดยมิได้กำหนดวิธีการไว้เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางของภารกิจเป็นวัตถุประสงค์ในสภาพที่เราจะเป็นหรือเราจะไปอยู่ ณ วันหนึ่งในอนาคตที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวัง

หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต” การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นไปเพื่อตอบคำถามที่พึงประสงค์ของโรงเรียนในอนาคต (what to be) นั่นเอง

จากที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน ในลักษณะฝันให้ไกลไปให้ถึงเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อมั่น เข้าด้วยกันพร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ขององค์กร เป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จของทุกองค์กรแต่ภาพความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้น มิได้หากวิสัยทัศน์ที่กำหนดนั้น ไม่มีลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีดังนี้ คือ กระชับ และเข้าใจง่าย ใครพบเห็นก็สามารถจดจำ และบอกทิศทางได้อย่างชัดเจน ช่วยส่งเสริมคุณธรรมช่วยกระตุ้นคนให้อยากมีส่วนร่วม ทำให้บรรลุถึงจุดหมาย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และของสังคมต้องไม่ขัดต่อศีลธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี ช่วยชี้้นำให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ควรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่มีใครเหมือน และไม่เหมือนใคร และควรดำรงอยู่ได้นาน (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตได้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติมักจะเกิดจากผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความวิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการใช้วิสัยทัศน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญกว่าของคำว่า วิสัยทัศน์ คือ กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย สำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์มานานแล้ว และมักจะกำหนดด้วยข้อความหรือวลีสั้นๆ เพื่อให้จดจำง่าย

กรมสามัญศึกษา (2540ข) ได้กล่าวถึง ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งอาจจะกำหนดเวลาไว้ด้วยก็ได้ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน คำนึงถึงผู้รับบริการ (นักเรียน) เป็นสำคัญ และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การจัดทำวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปแบบระดมสมอง พยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม โดยจัดประชุมร่วมกับผู้บริหาร และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการ

วางแผน โดยมีผู้เชี่ยวชาญชี้นำ และระดมสมองโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการจัดทำ SWOT ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) ได้กำหนดกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ย้อนอดีตเป็นการทบทวนพันธกิจของสถานศึกษาแล้วเขียนเป็นสภาพปัญหา อุปสรรคหรือผลสำเร็จ ที่ผ่านมาโดยอาศัยจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่ได้วิเคราะห์มาแล้ว
2. มองปัจจุบันโดยวิเคราะห์บทบาทสถานศึกษาปัจจุบัน และนำผลมาประเมินสภาพของสถานศึกษาที่ได้ผ่านมาแล้วเขียนเป็นข้อความหรือรูปภาพ
3. วาดฝันอนาคตโดยกำหนดสถานศึกษาในฝันซึ่งมีความเป็นไปได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนอดีต และมองปัจจุบัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน
4. กำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อความของแต่ละคนแต่ละกลุ่มมาเขียนเป็นข้อความวิสัยทัศน์เป็นข้อความสั้นๆ กระชับแต่กระตุ้นให้ทุกคนอยากจะทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

การกำหนดพันธกิจ (mission)

พันธกิจหรือ “ภาระหน้าที่” (mission) ขององค์กรจะบ่งบอกถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กร (who we are) สิ่งทีองค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (what we do) และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (where we are headed or where we're going) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์กรภารกิจจะบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการบ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2558) เป็นการกำหนดบทบาทภารกิจหลักที่ต้องทำ และสัมพันธ์กับค่านิยมที่สนับสนุนการพัฒนาที่ถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสีย และเกี่ยวข้อง (stakeholder) (อุทิศ ขาวเขียว. 2549)

ส่วน กรมสามัญศึกษา (2540ข) ได้กล่าวถึง พันธกิจ หมายถึง แนวทางที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) ที่กล่าวถึงพันธกิจว่าเป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติ และบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องยึดแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. นำวิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้แล้วให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ มีทั้งบทบาทตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และบทบาทตามความคาดหวังของสังคมชุมชน

2. เมื่อกำหนดบทบาทของบุคลากรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้หลอมบทบาทที่สำคัญๆ เป็นบทบาทของสถานศึกษาโดยการระดมความคิดถ้าบทบาทใดมีความซ้ำซ้อนกันก็ยุบรวม ถ้าบทบาทใดไม่สามารถยุบรวมได้ก็ให้พิจารณาว่าควรลดตัดทอนหรือคงไว้

3. นำบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษามาเรียงเรียงเป็นข้อความพันธกิจในชั้นกว้างพันธกิจ พร้อมทั้งสอบถามความเป็นไปได้ของกลุ่มพันธกิจจะสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยเพียงไร หลังจากนั้นก็ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะนั้นๆ

การกำหนดเป้าประสงค์ (goals)

เป้าประสงค์คือความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยสอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นกรอบชี้้นำการกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการรวมทั้งเป็นพื้นฐาน สำหรับการประเมินความสำเร็จขององค์กร และกระบวนการดำเนินงานเป็นการตอบคำถามว่าใครจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไรจากเรา “for whom?” (กรมสามัญศึกษา. 2540ข)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) กล่าวถึง เป้าประสงค์ว่าการกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปรหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงที่สามารถวัดได้เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินการให้ได้ผลตามระยะเวลาที่กำหนด ถ้าพันธกิจของแต่ละองค์กรไม่มีการแปรความหมายให้กลายเป็นเป้าประสงค์แล้วการจัดทำพันธกิจขององค์กรก็เป็นเพียงแต่ข้อความที่เขียนไว้ เท่านั้น

อุทิศ ขาวเขียว (2549) ยังได้กล่าวถึง การกำหนดเป้าประสงค์ว่าเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุและเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาที่องค์กรต้องพยายามดำเนินการให้บรรลุให้ได้ การติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนจะใช้วัตถุประสงค์หลักนี้เป็นเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ การกำหนดวัตถุประสงค์หลักจะต้องมีการพิจารณาในด้านวัตถุประสงค์หลักที่องค์กรต้องการบรรลุ จะต้องเป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนถือเป็น “เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ภายในห้วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผน 3 ปี หรือ 5 ปี วัตถุประสงค์หลักในหลายกรณีต้องทำให้สอดคล้องกับเงื่อนไข องค์กรจะต้องรักษาไว้และอาจต้องทำเพื่อความอยู่รอด วัตถุประสงค์หลักของแผนจะเป็นเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนและตรวจวัดได้

จึงอาจสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์หลักของแผนคือผลกระทบที่มุ่งหวังให้เกิดเกณฑ์ (ดัชนี) ที่กำหนดไว้ซึ่งผลกระทบดังกล่าวจะเกิดขึ้น และประมวลให้ทราบได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่จากการติดตามประเมินผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้ของแผนงานและโครงการต่างๆ ตามแผนเป้าประสงค์ที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษา คือ แสดงเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุผลได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ลักษณะของแผนปฏิบัติงาน และวิธีดำเนินกิจกรรมเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงสุดถึงระดับล่างสุด

ประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกัน และไม่ขัดแย้งกัน เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมพื้นฐาน สำหรับการประเมินผล ทั้งในด้านความสำเร็จของสถานศึกษา และการประเมินผลกระบวนการดำเนินงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนการดำเนินงานแนวทางการเขียนเป้าประสงค์ของสถานศึกษา อาจเขียนเป้าประสงค์ได้หลายวิธี (อุทิศ ขาวเอียร. 2549) ดังนี้

1. ระบุระดับของสถานภาพและบทบาทเมื่อเทียบกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกัน ระบุประสิทธิผลจากการนำวิธีการดำเนินงานใหม่มาใช้ในการจัดบริการทางการศึกษา

2. ระบุประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือบริการทางการศึกษาระบุปริมาณหรือขอบข่ายการให้บริการทางการศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ระบุประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถวัดได้

3. หรือระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่สถานศึกษาตระหนัก และยึดถือ ในระหว่างดำเนินงาน เพื่อประโยชน์ของสังคมโดยส่วนรวมลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี คือ วัดได้ มีความเป็นไปได้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ ยึดหยุ่นสูงใจ เป็นที่เข้าใจง่าย ผูกพัน ความมีส่วนร่วม และเชื่อมโยง

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formation) เป็นขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธี (Means) ที่ใช้ปฏิบัติในแต่ละพันธกิจของสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษาภายใต้สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งด้านที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือเป็นชุดของทางเลือกในการดำเนินงานของสถานศึกษาในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ยกระดับความสำเร็จการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดดโดยเน้นการใช้นวัตกรรม (innovation) สิ่งประดิษฐ์หรือความคิดใหม่ๆ กระบวนทัศน์ (paradigm shift) หรือเกิดนวัตกรรม

อุทิศ ขาวเอียร (2549) กล่าวว่า การกำหนดทางเลือกจะถูกร่างเป็น “กลยุทธ์” ในลักษณะแนวความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปของภาครัฐมักจะเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือเน้นการตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกโอกาสและข้อจำกัดโดยปรับปรุงและพัฒนาบทบาทการบริหารองค์กรคือการแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งเป็นหลัก

กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษามากำหนดเป็นทางเลือกในการดำเนินการที่สอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า ดังนั้น สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านโครงสร้าง และนโยบายการบริการและผลผลิตของการจัดการศึกษาครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมายที่กระทบต่อสภาพการจัดการศึกษาทั้งประเด็นที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ห้บนพื้นฐานที่เป็นจริงมีความถูกต้องและมีหลักฐานอ้างอิง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ดังนั้นก่อนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงต้องทบทวนและตรวจสอบประเด็นต่างๆ ของสภาพแวดล้อมและทิศทางของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนดำเนินการในขั้นตอนต่อไปการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษามีขั้นตอน ดังนี้ คือ สร้างตารางความสัมพันธ์ผลการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) สร้างกลยุทธ์ทางเลือกกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ทางเลือก สถานศึกษาต้องสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาจุดอ่อนหรือการพัฒนาจุดแข็งของสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการหลีกเลี่ยงประเด็นที่เป็นอุปสรรคเป็นการสนองประเด็นวิกฤตหรือปัญหาสำคัญของสถานศึกษาเลือกวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ คุ่มค่า คุ่มทุน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกจึงเป็นการค้นหาวิธีการที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดผลตามเป้าประสงค์มากที่สุด ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษาเป็นชุดของทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา กลยุทธ์สถานศึกษา จึงมีความครอบคลุมผลการดำเนินการ (performance) ในระดับที่แตกต่างกัน (กรมสามัญศึกษา. 2540ข) ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลกระทบ (impact) ซึ่งสะท้อนวิธีการดำเนินการในวงกว้างที่ยังขาดความชัดเจนในทางปฏิบัติสำหรับการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาผลการดำเนินงานระดับผลกระทบจะยึดกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์โดยตรงซึ่งแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มนักเรียน 2) กลุ่มครู 3) กลุ่มสถานศึกษาซึ่งครอบคลุมผลกระทบด้านบรรยากาศสิ่งแวดล้อมปัจจัย (input) และกระบวนการ (process) ฯลฯ และ 4) กลุ่มผู้ปกครองและชุมชน เช่น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะนำไปใช้จัดทำแผนงาน (programs) ของสถานศึกษา

2. กลยุทธ์ระดับแผนงาน (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลลัพธ์ (outcomes) ที่มีภาพของวิธีการดำเนินการในวงแคบที่มีรายละเอียดเล็กน้อย ยังไม่มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ระดับแผนงานจะนำไปใช้จัดทำโครงการ (project) ของสถานศึกษาภายใต้แผนงานใดแผนงานหนึ่ง

3. กลยุทธ์ระดับโครงการ (functional strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานระดับผลผลิต (output) ที่สะท้อนวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งสถานศึกษานำไปใช้เป็นกิจกรรม (activity) ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่งการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาจึงเป็นการนำกลยุทธ์ทางเลือกมาสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับแผนงาน

กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักและตัวชี้วัด

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (outputs) หมายถึง การจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียนสถานศึกษามีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา 3 ระดับชั้นให้กับนักเรียน จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษซึ่งนักเรียนทั้ง 4 กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายผลผลิตหลักที่สถานศึกษาต้องกำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะเป็นผู้กำหนดผลผลิตหลัก ซึ่งเป็นผลผลิตที่หน่วยงานทุกระดับต้องช่วยกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) กำหนดไว้และสถานศึกษาต้องกำหนดเป้าหมายผลผลิตหลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและให้ครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน ควบคู่ไปกับการเขียนผลผลิตหลัก

1. ด้านปริมาณเป็นการกำหนดเป้าหมายจำนวนผู้รับบริการในส่วนของสถานศึกษา คือจำนวนนักเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

2. ด้านคุณภาพเป็นการกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพที่สะท้อนให้เห็นว่าผลผลิตนั้นสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการในส่วนของสถานศึกษา คือการกำหนดเป้าหมายของคุณภาพของนักเรียนแต่ละระดับและคุณภาพที่กำหนดต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของสถานศึกษา

3. ด้านเวลาเป็นการกำหนดเวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตหรือบริการ เช่น นักเรียนเรียน 1 ชั้นเรียนไม่ควรใช้เวลามากกว่า 1 ปี ดังนั้นเป้าหมายที่ต้องดำเนินการคือการลดอัตราซ้ำชั้นของนักเรียน

4. ด้านต้นทุนเป็นการกำหนดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตผลผลิตเป็นการกำหนดต้นทุนต่อหน่วยของนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

กล่าวโดยสรุปผลผลิตขององค์กรหรือสถานศึกษาประกอบไปด้วยผลผลิตหลักซึ่งเป็นผลผลิตสุดท้ายที่สถานศึกษาจัดทำเพื่อให้บุคคลภายในสถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์และผลผลิตภายในเป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่จะนำไปสู่ผลผลิตหลัก

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเน้นการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์หรือจุดมุ่งหมายปลายทางที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการจึงเป็นการระบุผลลัพธ์ของกลยุทธ์ระดับแผนงานวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการหมายถึง การระบุระดับของผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของโครงการเป็นขั้นตอนสำคัญมากในการกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ เพื่อตอบคำถามว่าผลสำเร็จหรือจุดหมายปลายทางจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์คืออะไรทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดการพิสูจน์ทราบผลการปฏิบัติงานตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน/โครงการต่างๆ ตัวชี้วัด (indicators) ตัวบ่งชี้หรือดัชนีบ่งชี้ หมายถึง ตัวแทนของสิ่งที่เป็นนามธรรมที่แสดงผลเป็นค่าประเมิน

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (performance indicators) หมายถึง สิ่งบ่งบอกความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้

ตัวชี้วัดผลสำเร็จหลัก (key performance indicators: KPIs) หมายถึง ค่าหรือสิ่งบ่งบอกที่เป็นตัวแทนความสำเร็จของผลงานที่ครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์แต่ไม่รวมตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการและผลกระทบตัวชี้วัดผลสำเร็จทางการศึกษา หมายถึง สิ่งบ่งบอกเป็นตัวเลขที่ใช้ระบุหรือวัดแ่งมุมต่างๆ เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการศึกษาที่เป็นรูปธรรมสามารถวัดได้เปรียบเทียบได้ภายในระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จให้สอดคล้องกับระดับกลยุทธ์มีหลายวิธี กรมสามัญศึกษา (2540ข) ได้นำเสนอวิธีการโดยอาศัยทฤษฎีระบบ (system theory) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งป้อนที่จำเป็นต้องใช้ดำเนินงานของกิจกรรม เช่น งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ คน สิ่งของ ฯลฯ
2. กระบวนการเวลา (process) หมายถึง ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานหรือขั้นตอนการใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างต่อเนื่อง เช่น กระบวนการเรียนการสอนเป็นการนำปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ มาสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง
3. ผลผลิต (output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการทั้งผลที่เกิดระหว่างกระบวนการ (intermediate output) หรือเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ (final output) หรือผลการดำเนินงานของกลยุทธ์

ระดับโครงการซึ่งมีทั้งปริมาณ และคุณภาพ ผลผลิตจะถูกนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม)

4. ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ระดับแผนงานหรือผลที่เกิดจากการนำผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการเดียวกันไปใช้ประโยชน์ ผลลัพธ์จะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ)

5. ผลกระทบ (impact) หมายถึง ผลประโยชน์ที่สังคมหรือผู้เกี่ยวข้องได้รับจากผลลัพธ์หลายๆ โครงการหรือกลยุทธ์ระดับแผนงานภายใต้กลยุทธ์ระดับองค์กรเดียวกันผลกระทบจะนำไปใช้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กร (แผนงาน)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดตัวชี้วัดไว้ว่า การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานเป็นประโยชน์ในการวางแผนและประเมินผล และให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจวางนโยบาย และวิถีทางที่ต้องการในการพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาในแต่ละด้านวิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการกำหนดโครงการที่มีทางเลือกที่เหมาะสมกำหนดทางเลือกการดำเนินกิจกรรมที่น่าสนใจติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดผลงาน เป็นการบ่งบอกตัวเลขที่ใช้ระบุหรือจัดแง่มุมต่างๆ ทั้งปริมาณและคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานครอบคลุมผลผลิตและผลลัพธ์ดัชนีชี้วัดต้องสามารถใช้ในการตัดสินใจในการบริหารได้สำหรับการวัดผลงานในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานประกอบด้วย

ตัวชี้วัดในด้านผลลัพธ์และผลผลิตตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการวัดผลลัพธ์เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิต เช่น ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาคือนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ตัวชี้วัดจากผลลัพธ์ได้แก่ ร้อยละของนักเรียนที่มีงานทำและมีรายได้

ตัวชี้วัดผลผลิตหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตควรกำหนดให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุด เพราะตัวชี้วัดผลผลิตเหล่านี้จะนำไปเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณ ดังนั้นตัวชี้วัดจึงควรแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะของร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) อัตรา (rate) สัดส่วน (proportion) จำนวน (number) ค่าเฉลี่ย (average or mean) ซึ่งต้องครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้าน คือ ปริมาณ คุณภาพ เวลา และต้นทุน

การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) หมายถึง การแปลงกลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกของหน่วยงานในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียดซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess; & Miller. 1993) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงภารกิจของหน่วยงานเป็นการกระทำ (translating a firm's mission into action) วิธีการที่จะนำภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้มาปฏิบัตินั้นจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวพันกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนวิลเลิน และฮันเกอร์ (Wheelen; & Hunger. 2002) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การผสมผสานกิจกรรมและทางเลือกในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่กลยุทธ์และนโยบายได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยการพัฒนาแผนงาน (program) งบประมาณ (budgets) และระเบียบวิธีการทำงาน (procedures)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานโดยมีเป้าหมายสุดท้าย เพื่อให้ได้ผลงานที่ได้กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินการนำกลยุทธ์ไปใช้ในระบบสารสนเทศ และการสื่อสาร การใช้แรงจูงใจ และการให้รางวัล สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ช่องที่ (1) สำเร็จ (success) จะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความพร้อมในการนำไปปฏิบัติที่ดี ซึ่งหมายความว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ในแผนสามารถดำเนินการได้ทั้งหมดดังนั้นโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุดเมื่ออยู่ในช่องนี้

ช่องที่ (2) รูเล็ตต์ (roulette) เป็นสถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งสองทางคือ 1) กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่แยบยลเลยแต่ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการในขั้นปฏิบัติได้จึงสำเร็จหรือ 2) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ดีดังกล่าวกว่าแม้ในการปฏิบัติจะกระทำด้วยความตั้งใจอย่างยิ่ง แต่งานก็ไม่สำเร็จอาจเกิดปัญหาในแง่ความยุ่งยากในการไม่ยอมรับแผนหรืออาจเกิดการต่อต้าน ดังนั้น การใช้คำว่ารูเล็ตต์จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่องนี้ เพราะทำนายยากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไรเปรียบเทียบกับพนันก็ต้องใช้คำพูดว่าทั้งนี้จะขึ้นกับโชควาสนา

ช่องที่ (3) ยุ่งเหยิง (trouble) เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างดีแต่ขาดการคิดคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญหรือความพร้อมในการปฏิบัติงานจึงไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดนักบริหารไม่ได้วิเคราะห์ปัญหานี้ เลยกลับไปกำหนดกลยุทธ์ใหม่เพิ่มมาอีก กลยุทธ์ใหม่ถูกนำไปปฏิบัติอีกแต่ก็ล้มเหลว

ช่องที่ (4) ล้มเหลว (failure) กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือ กลยุทธ์กำหนดไว้ไม่ดีผสมผสานกับวิธีการปฏิบัติที่ไม่ดีผลลัพธ์คือความล้มเหลว แม้จะพยายามปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งคือปรับวิธีการในกลยุทธ์หรือปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานแต่งานก็ยังคงล้มเหลว

ขั้นตอนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542ข) ได้กล่าวถึง การแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่าหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์แผนกลยุทธ์แล้วจัดทำรายละเอียดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งในส่วนกลยุทธ์วิเคราะห์ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา กลยุทธ์ระดับแผนงาน และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งสถานศึกษาจะต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นแผนงาน แปลงกลยุทธ์ระดับแผนงานเป็นโครงการ และแปลงกลยุทธ์ระดับโครงการเป็นกิจกรรม โดยมีขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1. ปรับกลยุทธ์เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดเพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ อย่างไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหรือไม่และในระดับใดบ้างในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย เน้นการปรับปรุงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม
2. จัดทำแผนปฏิบัติการหน่วยงานต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (actionplan) โครงการที่จะดำเนินงานและกำหนดงบประมาณโดยการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตหลัก และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานเพื่อเป็นกรอบ และทิศทางในการดำเนินงานตามภารกิจโดยการปรับแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ
3. จัดทำกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในองค์กรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารเจ้าหน้าที่ และจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS) และการมอบหมายภารกิจ
4. ตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานเป็นการตรวจสอบหลังจากที่ได้ดำเนินกลยุทธ์ แล้วโดยตรวจสอบในด้านความเข้าใจบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน และโครงการภายใต้แผนงานผังการปฏิบัติงาน (Gantt chart) สามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติการดำเนินงานตามผังกระบวนการปฏิบัติงาน (flow chart) กิจกรรมสามารถก่อให้เกิดผลงานและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมหรือไม่การดำเนินกิจกรรมได้รับการสนับสนุนจากประชาชนผู้รับบริการโดยเฉพาะ การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน และบุคลากรได้ปฏิบัติงานประจำปีเป็นภารกิจหลักได้เต็มที่โดยไม่มียานจร

ในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ คือ เข็มทิศที่ช่วยบอกทิศทางที่ถูกต้องให้หน่วยงานหรือองค์กรส่วนแผนปฏิบัติการคือพาหนะที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการคือขั้นตอนการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติความสามารถในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องนั้นต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนปฏิบัติการซึ่งมีรูปแบบแผนปฏิบัติการ

(action plan) ที่สอดคล้องกับแบบกลยุทธ์ที่เป็นที่นิยมเช่นแผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (traditional action plan) แผนปฏิบัติการในรูป Log Frame และแผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัดKPI/BSC

แผนปฏิบัติการแบบดั้งเดิม (traditional action plan) เป็นการจัดทำแผนโดยเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม (conventional method) การเขียนโครงการแบบนี้มีวิธีคิดจากการพิจารณาทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นโดยวิเคราะห์ว่าหน่วยงานจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรเพื่อผลิตผลงานตามหน้าที่ของหน่วยงานซึ่งเป็นวิธีคิดแบบเอางบประมาณเป็นตัวตั้งโดยการเขียนแผนแบบพรรณนาความประกอบด้วยโครงการหลักการและเหตุผลที่วิสัยทัศน์แสดงถึงความสำคัญและความจำเป็นของโครงการวัตถุประสงค์เป้าหมายวิธีดำเนินการระยะเวลาดำเนินการงบประมาณและผลที่คาดว่าจะได้รับ

กรมสามัญศึกษา (2540ข) ได้กล่าวถึงแผนปฏิบัติงานแบบ Log Frame เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบไปด้วยการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework method) การเขียนโครงการวิธีนี้มี “วิธีคิด” เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้างและถ้าต้องการเช่นนั้นหน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจและจะต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่างๆ ในสังคมอย่างไรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงานการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเหมาะสม

สำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting: PBB) ที่มีการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลเพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการโดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงในช่องตาราง “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (project planning Matrix: PPM) แผนปฏิบัติการในรูปอิงตัวชี้วัด KPI/BSC ในการจัดทำแผนปฏิบัติการแบบอิงตัวชี้วัดผู้จัดทำต้องมีความรู้เรื่องดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (balanced scorecard-BSC) แคพแลน และนอร์ตัน (Kaplan; & Norton) ได้ให้ความหมายไว้คือ “เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (mission) และกลยุทธ์ (strategic) ” เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงินด้านลูกค้าด้านกิจการภายในและด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า BSC คือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่มโดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน (financial perspective)

เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหารกลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้า (customer perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน (internal business process) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรกลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้และพัฒนา (learning and growth perspective) เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร ซึ่งแนวคิดด้าน BSC ได้พัฒนามาอย่างต่อเนื่องซึ่งพัฒนามาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพียงอย่างเดียวไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำไปสู่การปฏิบัติในปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือการจัดทำแต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พสุ เดชะรินทร์. 2544)

กระบวนการในการพัฒนา BSC มีขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดกลยุทธ์หลัก (strategic themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในแต่ละมุมมองโดยพิจารณาว่าที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กรได้นั้นจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ได้สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่มีในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบันเป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรมหรือโครงการ (initiative) ที่จะต้องทำประกอบด้วยการจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงานโครงการและกิจกรรมที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น (พสุ เดชะรินทร์. 2544)

ฉะนั้น การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัตินั้นคือการแปลงจุดมุ่งหมายระดับสูงสุด ได้แก่ ระดับวิสัยทัศน์ (vision) ระดับพันธกิจ (mission) และระดับแผนงาน (program goal) ลงสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ระดับโครงการ (project purpose) นั่นเอง

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวโดยสรุปว่าในการจัดทำแผนปฏิบัติการผู้จัดทำควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้ คือ แผนปฏิบัติงาน (action plan) ดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนงาน (program) อะไรและ

อยู่ภายในจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) ด้านใดสัมพันธ์กับพันธกิจอย่างไรและพันธกิจสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์อย่างไรแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์อย่างไร ปัจจัยที่จำเป็นมีอะไรบ้างมีกิจกรรมที่จะต้องทำอะไรบ้างอะไรคือผลผลิตหรือผลงาน (outputs) ที่คาดหวังใครคือผู้รับผิดชอบโครงการนี้จะต้องทำให้เสร็จเมื่อใดใครคือผู้ติดตามและประเมินผลจะต้องนำเสนอหรือรายงานต่อใครอะไรคือตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) ของแผนปฏิบัติการอะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลผลิต (KPIs for outputs) อะไรคือตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ของโครงการ (KPIs for outcomes) และแผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นแผนสำหรับงานประจำ (routine work) หรืองานโครงการ (projectwork)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่จังหวัด เชียงราย ในครั้งนี้จะใช้คำว่าบริหารจัดการทั้งสองคำในลักษณะที่แทนกันได้เพื่อความเหมาะสมซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการไว้มากมาย เช่น

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับโดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่ง The Encyclopedia Americana ได้ขยายความว่า การบริหารและการจัดการใช้ทดแทนกันได้ คำว่า “การบริหาร” เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร สำหรับคำว่า การบริหารจัดการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) กล่าวว่าไว้ว่า ในการศึกษาความหมายของการบริหารควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้น กล่าวคือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมีผู้นำกลุ่ม รวมทั้งมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย โดยผู้นำกลุ่มในปัจจุบันอาจเรียกว่าผู้บริหาร คำว่า การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ (Assiste) หรืออำนวยการ (Direct) ซึ่งการบริหารหมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานและ/หรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ (Material) การบริหารงานทั่วไป (Management) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market)

การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Massage) การบริหารเวลา (Minute) และการบริหารการวัดผล (Measurement)

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg; & Ornstein. 1996: 17-19) ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างคำดังกล่าวกับการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ว่า การบริหารจัดการจะให้ความสนใจประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยภาพรวม ในขณะที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จะสนใจการจัดการกับงานและคนงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่าผู้ที่ใช้ในความหมายแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะเห็นว่า คำว่าการบริหารครอบคลุมภาพรวมขององค์กรในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และคำว่า “การบริหาร” ในที่นี้จะใช้ในความหมายว่าเป็นความพยายามใช้ศาสตร์และศิลป์จูงใจผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรให้ร่วมมือร่วมใจดำเนินกิจกรรม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เทย์เลอร์ (Taylor. 1942: 27) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่างานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอนาคตที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ไซมอน (Simon. 1947: 3) กล่าวถึงการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

ดริคเกอร์ (Drucker. 1970: 12) ประมวลยัติด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ขององค์กรสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is getting things done through other people)

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966: 28) ให้ความหมายของการบริหารไว้สั้นๆ ว่าการบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น

เออร์เนสท์ (Ernest. 1968: 43); คูนท์ซ์ และโอดอนเนลล์ (Koontz; & O'Donnell. 1972: 43) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้นๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เฟสเลอร์ และเคทท์ (Fesler; & Kettl. 1991: 7) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่าการบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol; & Martin. 1991: 6) ให้ได้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จโดยผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

พจนานุกรมนานาชาติ กรอเลียร์ (The Grolier International Dictionary. 1992: 11) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐบาล ธุรกิจ หรืองานราชการของรัฐ ไปปฏิบัติ

โบวี และคณะ (Bovee; et al. 1993: 5) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายโดยประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการวางแผนการจัดองค์การภาวะผู้นำและการควบคุมองค์กรในด้านบุคลากร กายภาพ งบประมาณ และแหล่งข้อมูล

โฮลท์ (Holt. 1993: 3) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่างๆ โดยผ่านการกระทำของบุคลากรดังนั้นการบริหารจัดการ (Management) จึงหมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 208) ได้ให้คำจำกัดความที่จะช่วยให้เข้าใจและเห็นถึงขอบเขตลักษณะของงานบริหารที่ชัดเจน ดังนี้

1. ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร
2. ด้านที่เป็นภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรและประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
3. ด้านของความรับผิดชอบ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ ในองค์กรให้ช่วยกันทำให้บังเกิดผล

อย่างไรก็ตามจากความหมายของการบริหารจะเห็นว่าการบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการพอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารอาศัยความร่วมมือใจของบุคคลฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ (Collective Mind) เพื่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (Group Cooperation) อันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่ม (Group Effort) ที่จะทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล (Rational)

7. การบริหารเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

8. การบริหารไม่มีตัวตน (Intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

เกรียงศักดิ์ เชี่ยวยิ่ง (2544: 12) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการประสานงานและบูรณาการกิจกรรมในงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยบุคคลต่างๆ ปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2545: 18) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการการวางแผน การจัดการการสั่งการการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกองค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545: 36-38) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน ไว้ 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง การบริหารของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเรียกว่าการบริหารรัฐ (Public Administration) หรือการบริหารภาครัฐมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือการให้บริการสาธารณะ (Public Services) ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก การรักษาความสงบเรียบร้อยตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้น การบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ (Public or Governmental Organization) ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักงานกฤษฎีกา กระทรวง กรม หรือเทียบเท่าการบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงานของหน่วยการบริหารท้องถิ่น หน่วยงานบริหาร เมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ส่วนที่สอง การบริหารงานของหน่วยงานภาคธุรกิจ ซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจ (Business Administration) หรือการบริหารภาคเอกชน หรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไรหรือการแสวงหากำไรสูงสุด (Maximum Profits) ในการทำธุรกิจการค้าขายการผลิตอุตสาหกรรมหรือให้บริการ

ส่วนที่สาม การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non-Governmental Organization) เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Administration) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือ การไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit) เช่น การบริหารของมูลนิธิ และสมาคม

ส่วนที่สี่ การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ (International Organization) มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งคือความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น การบริหารงานของสหประชาชาติ (United Nations Organization) องค์การการค้าระหว่างประเทศ (World Trade Organization) และกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN)

ส่วนที่ห้า การบริหารงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญการบริหารงานขององค์กร ส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 โดยบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มืองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เช่น การบริหารงานของศาลรัฐธรรมนูญศาลปกครอง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นต้น มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชนตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ส่วนที่หก การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมา เช่น การบริหารของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงานและกลุ่มผู้ให้บริการ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542: 1) และภาวิดา ธาราศิริสุทธิ (2542: 2) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง อย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

วิโรจน์ สารัตนะ (2545: 3-4) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมติฐานและทดสอบสมมติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 2) และสุรัสวดี ราชกุลชัย (2543: 3) กล่าวว่า การจัดการ (Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

จารุพงศ์ พลเดช (2546: 13-18) กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการรูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่างๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 156-157) ได้กล่าวถึง การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพว่า การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) จะนำไปสู่การจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic Management) ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากระบบเป็นรากฐานของประสิทธิภาพประกอบจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร

สมคิด บางโม (2545: 59-60) ที่มีความเห็นว่า การจัดการคือศิลปะในการใช้คนเงิน วัสดุ อุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารจัดการที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารคือการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดที่สุด

ความสำคัญของการบริหาร

การศึกษาเรื่องการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความจำเป็น โดยเฉพาะพิจารณาในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมแท้จริงแล้วบทบาทและความสำคัญของการบริหารมีความคู่กับอารยธรรมและการดำรงชีพของมนุษย์เพราะการรวมกันอยู่เป็นหมู่ของมนุษย์ มีหัวหน้าปกครอง มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีประเพณีและวัฒนธรรมเป็นเครื่องกำกับความประพฤติ เมื่อกลุ่มเติบโตมีความซับซ้อนมากขึ้นมนุษย์ก็เริ่มสร้างกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์และความเชื่อถือโดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดผลสำเร็จเกิดความสงบสุขขึ้นในสังคม ซึ่งสรุปความสำคัญของการบริหารได้ ดังนี้

1. การบริหารเติบโตควบคู่มากับการดำรงชีวิตของมนุษย์และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นเป็นผลให้องค์กรต่างๆ ต้องขยายงานด้านบริหารให้กว้างขวาง
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมวิทยาการด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
4. การบริหารเป็นวิธีที่ทำให้สังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งในด้านความเจริญและความเสื่อมของสังคมในอนาคต
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรดังนั้นความของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมือง
7. การบริหารต้องใช้การตัดสินใจสั่งการเป็นเครื่องมือซึ่งนักบริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ และการวินิจฉัยสั่งการนี้เองที่เป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารรวมทั้งความเจริญเติบโตของการบริหาร
8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับการบริหารเสมอดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตอย่างฉลาด
9. การบริหารกับการเมืองเป็นของคู่กันไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาด

ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกย่อๆ ว่า 4M's ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร เพราะการบริหารจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ ต้องมีวัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับความต้องการของแผนงานและโครงการ และต้องมีระบบการจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2545: 18)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 7-8) และสมคิด บางโม (2545: 61-62) ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยในการจัดการที่เป็นมูลเหตุที่สำคัญและผู้บริหารทุกคนต้องสนใจในงานด้านการบริหารจัดการ คือ

1. คน (Man) ทรัพยากรบุคคลที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะก่อผลสำเร็จให้กับกิจการได้อย่างมากทั้งนี้ในแง่ของปริมาณและคุณภาพ
2. เครื่องจักร (Machine) คือ เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จัดหาและซื้อมาอย่างพิถีพิถันเพื่อใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า
3. เงินทุน (Money) นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การสนับสนุนในการจัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยงและเชื้ออำนวยการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด
4. วัสดุสิ่งของ (Material) ถือเป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่นๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหามาใช้ดำเนินการผลิต

ดูบริน และไอร์แลนด์ (Dubrin; & Ireland. 1993: 245) กล่าวว่า ทรัพยากรองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบของและทรัพยากรสารสนเทศ

ไตรรัตน์ จงจิตร (2546: 127-135) มีความเห็นว่า หลักการ 4M's ได้แก่

1. ด้านบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหาร การศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินวัสดุอุปกรณ์และการจัดการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าบุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เพื่อให้การดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษามีคุณภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ด้านงบประมาณ หมายถึง แผนการเงินของโรงเรียนที่จัดทำขึ้นโดยการกำหนดรายรับรายจ่ายของงานโครงการต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะต้องมีการจัดสรร

ทรัพยากรและบริหารงานงบประมาณอย่างมีคุณภาพ เพื่อจัดหาพัฒนาปรับปรุงซ่อมแซม และใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์อย่างประหยัดสุดเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนสูงสุด

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การจัดซื้อการเรียนการสอนและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการเรียนการสอนโดยมีระบบการจัดหาและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบการบริหารงานวัสดุอุปกรณ์ที่ดีจะนำไปสู่การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการดำเนินงาน และการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ทำให้การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม และเกิดคุณค่าตรงกับความต้องการของผู้บริหารครูและนักเรียน

4. ด้านการจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพความรู้ความสามารถพฤติกรรมและคุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่การจัดการที่เหมาะสมและคำนึงถึงบุคลากรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีและการสื่อสารตามเป้าหมายที่วางไว้

ในทางบริหารการศึกษา 4M เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินงานมากพอต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการและแผนงานและจะต้องมีระบบบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กระบวนการบริหารจัดการ

นักวิชาการมีความเห็นพ้องต้องกันว่ากระบวนการบริหารอย่างน้อยจำเป็นต้องมีองค์ประกอบในเรื่องของการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน ทั้งนี้แล้วแต่ดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะพิจารณานำไปใช้ จากการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมแนวคิดด้านการบริหาร มีนักวิชาการได้ให้ความสนใจแสดงแนวคิดไว้ ดังนี้

ฟาโยล (Fayol, 1949: 34) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 5 หน้าที คือ

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

গুলিক্‌ এবং厄উวิก (Gulick; & Urwick. 1939: 13) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 7 ขั้นตอนที่ประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันย่อยๆ ว่า POSDCoRB คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางแผนโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยวางแผนวิธีปฏิบัติ วัตถุประสงค์ประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นกันไป

3. การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรมและพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ตลอดไป

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว รวมทั้งการติดตามและให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ ในฐานะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรให้เข้ากันได้เพื่อให้งานเดินและเกิดประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่างๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะๆ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐาน มีการวิจัยการประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อการปรับปรุงได้ทันทีหรือการปรับปรุงในอนาคต

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม

ซีเยิร์ส (Sears. 1950: 35) ได้พยายามประยุกต์เอาทฤษฎีการบริหารด้านธุรกิจและรัฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling)

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administration. 1955: 17) ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานไว้ ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นความพยายามที่จะให้การปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่ต้องการจึงได้กำหนดงานที่จะต้องทำวิธีที่จะทำและจุดมุ่งหมายของการทำงานแต่ละอย่างไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. การแบ่งสรร (Allocation) มีการจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีใช้มนุษย์ให้เป็นสัดส่วนพอที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. การเร้าใจ (Stimulation) เป็นการกระตุ้นเร้าใจและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้ได้ผลดีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการทำให้มีการประสานงานระหว่างหัวหน้างานของหน่วยย่อยให้เกิดความเข้าใจกันประสานงานกันและขัดข้อขัดแย้งให้ลดลงหรือหมดไป และ

5. การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการเพื่อการแก้ไขปัญหาและการวางแผนในช่วงระยะเวลาข้างหน้าโดยมุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ลิทช์ฟิลด์ (Litchfield. 1956: 3-29) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารว่าเป็นวัฏจักรการบริหาร (Cyclical Nature) กล่าวคือ กระบวนการบริหารจะเป็นวงจรใหญ่ทั้งองค์กร ภายในวงจรใหญ่มีวงจรย่อยๆ ที่เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่เฉพาะอย่างและหน้าที่อื่นๆ กระบวนการบริหารดังกล่าวประกอบด้วย การตัดสินใจ การจัดโปรแกรม การติดต่อ การควบคุม และการประเมินค่า

ไซมอน (Simon. 1977: 9) ได้ขยายแนวคิดการบริหารออกไปอีกโดยเน้นที่หน้าที่ของผู้บริหารว่ากระบวนการบริหารเป็นเรื่องของการตัดสินใจ (Decision-making) ที่จะมีผลเกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้ คือ 1) การระบุหน้าที่ของบุคคลให้ชัดเจนว่าขอบข่ายหน้าที่งานของบุคคลคืออะไร 2) การแบ่งอำนาจเพื่อกำหนดว่าบุคคลใดในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ที่มีอำนาจตัดสินใจให้แก่ปัจเจกบุคคล และ 3) การวางขอบเขตจำกัดในการให้บุคลากรจะเลือกทำได้ตามความต้องการของตนและให้มีการประสานงานด้านกิจกรรมของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน

เกรกกี (Gregg. 1957: 274-316) ได้ให้รูปแบบการบริหารที่เน้นการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ 3) การตัดสินใจสั่งการ 4) การเสนอรายงาน 5) การใช้อิทธิพล 6) การประสานงาน และ 7) การประเมินผลงาน

แมคเคนซี (Mackenzie. 1969: 87) ได้เสนอกระบวนการจัดการ (The Management in 3-D) เป็นลักษณะ 3 มิติ กล่าวคือในองค์กรหนึ่งๆ จะเริ่มต้นด้วยองค์ประกอบพื้นฐานสามประการ คือ

1) ความคิด (Ideas) 2) สิ่งของ (Things) และ 3) คน (People) ดังนั้นการจัดการองค์ประกอบพื้นฐานเหล่านี้ โดยประการแรกผู้บริหารต้องมีโน้ตส์ (Concept) หรือวิสัยทัศน์ คือ การวางแผนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า ประการที่ 2 ผู้บริหารจะต้องบริหาร (Administration) งานที่เป็นสิ่งของ (Things) วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และประการที่ 3 ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) สร้างแรงจูงใจให้คน (People) ในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

สรุปได้ว่า การบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารนั้น เป็นกระบวนการที่เป็นระบบก่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมีลักษณะเชื่อมโยงหรือสัมพันธ์กันโดยจะเป็นการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนซึ่งรวมไปถึง การพัฒนาด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมือง

ความเป็นมาของประชาคมอาเซียน

ประวัติความเป็นมา

1. ปฏิญญาอาเซียน (ASEAN Declaration) หรือปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เป็นเอกสารในการก่อตั้งสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งได้รับการลงนามที่กรุงเทพมหานคร ในวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยในขณะนั้นมีสมาชิกผู้ก่อตั้งจำนวน 5 ประเทศ (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN Secretariat. 2009: 37) ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ มาเลเซียและฟิลิปปินส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะสกัดการแพร่ขยายของลัทธิคอมมิวนิสต์ในเวียดนาม โดยกำหนดหลักการเบื้องต้นของอาเซียน อย่างเช่น การร่วมมือกันมิตรภาพและการไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวต่อสถานการณ์ภายในประเทศของสมาชิกทั้งหมด (กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 8)

นอกจากนี้แล้วเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2550 ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) (ประภัสสร เทพชาตรี. 2552: 35) อาเซียนสามารถรวมตัวกันเป็น “ประชาคมอาเซียน” ทั้งในแง่การเมืองความมั่นคงเศรษฐกิจและสังคมวัฒนธรรม (Association of Southeast Asian Nations. 2009: 58) โดยยึดประโยชน์สูงสุดของภาคประชาชนในประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นศูนย์กลาง นอกจากการเป็นสมาชิกก่อตั้งของอาเซียนแล้วตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2551 จนถึงปี 2552 ไทยยังตำแหน่งประธานอาเซียนอีกด้วย โดยในฐานะประธานอาเซียนไทยได้มีโอกาสเป็นเจ้าภาพการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนถึงสองครั้ง โดยครั้งแรกเดือนกุมภาพันธ์ 2552 ที่อำเภอชะอำและอำเภอหัวหินและครั้งที่สองจัดระหว่างวันที่ 23-25 ตุลาคม 2552 นอกจากนี้แล้วประเทศไทยยังได้เป็นประธานอาเซียนด้วยในขณะนี้ คือ ดร.สุรินทร์ พิศสุวรรณ พ.ศ. 2551-2555

จากการศึกษาข้างต้น พอจะสรุปความหมายและความสำคัญของอาเซียนได้ว่า อาเซียนเป็นสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เกิดจากการรวมกลุ่มของประเทศที่อยู่ในภูมิภาค

เอเชียตะวันออกเฉียงใต้เพื่อร่วมมือกันในการให้ความช่วยเหลือสร้างความมั่นคงร่วมกันแก้ไขปัญหา ลดความขัดแย้งตลอดจนเพื่อให้อาเซียนอยู่ได้สังคมโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter)

ในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 13 เมื่อปี 2550 ที่ประเทศสิงคโปร์ผู้นำอาเซียนได้ลงนามในกฎบัตรอาเซียน ซึ่งเปรียบเสมือนธรรมนูญของอาเซียนที่จะวางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยเฉพาอย่างยิ่งการขับเคลื่อนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายในปี 2558 (ค.ศ. 2015) ตามที่ผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันไว้โดยวัตถุประสงค์ของกฎบัตรฯ คือทำให้อาเซียนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีประชาชนเป็นศูนย์กลางและเคารพกฎกติกาในการทำงานมากขึ้นนอกจากนี้กฎบัตรอาเซียนจะให้สถานะนิติบุคคลแก่อาเซียนเป็นองค์กรระหว่างรัฐบาล (intergovernmental organization) (กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 62-63)

กฎบัตรอาเซียนประกอบด้วยข้อบทต่างๆ 13 บท 55 ข้อ มีประเด็นใหม่ที่แสดงความก้าวหน้าของอาเซียน ได้แก่ 1) การจัดตั้งองค์กรสิทธิมนุษยชนของอาเซียน 2) การให้อำนาจเลขาธิการอาเซียนสอดส่องและรายงานการทำตามความตกลงของรัฐสมาชิก 3) การจัดตั้งกลไกสำหรับการระงับข้อพิพาทต่างๆ ระหว่างประเทศสมาชิก 4) การให้ผู้นำเป็นผู้ตัดสินว่าจะดำเนินการอย่างไรต่อรัฐผู้ละเมิดพันธกรณีตามกฎบัตรอาเซียนอย่างร้ายแรง 5) การเปิดช่องให้ใช้วิธีการอื่นในการตัดสินใจได้หากไม่มีฉันทามติ 6) การส่งเสริมการปรึกษาหารือกันระหว่างประเทศสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อผลประโยชน์ร่วมซึ่งทำให้การตีความหลักการห้ามแทรกแซงกิจการภายในมีความยืดหยุ่นมากขึ้น 7) การเพิ่มบทบาทของประธานอาเซียนเพื่อให้อาเซียนสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที 8) การเปิดช่องทางให้อาเซียนสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภาคประชาสังคมมากขึ้น และ 9) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ให้มีการประชุมสุดยอดอาเซียน 2 ครั้งต่อปี จัดตั้งคณะมนตรีเพื่อประสานความร่วมมือในแต่ละ 3 สาขาหลัก และการมีคณะกรรมการผู้แทนถาวรประจำอาเซียนที่กรุงจาการ์ตาเพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการประชุมของอาเซียน เป็นต้น (กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 37)

จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า กฎบัตรอาเซียนจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่ทุกประเทศต้องเคารพซึ่งกันและกันเพราะมีการลงนามทั้ง 10 ประเทศสมาชิกเปรียบเสมือนรัฐธรรมนูญแห่งอาเซียน การตัดสินใจตามกฎหมายบัตรอาเซียนตามแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ปฏิญญาอ่าวาลัมเปอร์ว่าด้วยจัดทำกฎบัตรอาเซียนและปฏิญญาเซบู (ที่ประเทศฟิลิปปินส์) ว่าด้วยแผนแม่บทของกฎบัตรอาเซียนต้องตระหนักถึงการมีผลประโยชน์ร่วมกันและพึงพาอาศัยกันระหว่างประชาชนและรัฐสมาชิกอาเซียนซึ่งมีความผูกพัน

กันทางภูมิศาสตร์มีวัตถุประสงค์ร่วมกันและชะตากรรมกัน (กฎบัตรอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 9)

3. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community) อาเซียนมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในการการเมืองและความมั่นคงเพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาคเพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยสันติวิธี (กระทรวงกลาโหม. 2554: 28) เพื่อบรรลุการเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนอาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint) โดยเน้นใน 3 ประการ (กรมอาเซียน. 2552) คือ

3.1 การมีกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมกันครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ร่วมกันทำเพื่อสร้างความเข้าใจในระบบสังคมวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่แตกต่างของประเทศสมาชิกส่งเสริมพัฒนาการทางการเมืองไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หลักการประชาธิปไตยการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมการต่อต้านการทุจริตการส่งเสริมหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล เป็นต้น

3.2 ส่งเสริมความสงบสุขและรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคง สำหรับประชาชนที่ครอบคลุมในทุกด้านครอบคลุมความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในรูปแบบเดิม ซึ่งหมายถึง มาตรการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจและการระงับข้อพิพาทโดยสันติเพื่อป้องกันสงครามและให้ประเทศสมาชิกอาเซียนอยู่ด้วยกันโดยสงบสุขและไม่มีความหวาดระแวง นอกจากนี้ยังขยายความร่วมมือเพื่อต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การต่อต้าน การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติต่างๆ เช่น ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและจัดการภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ (กรมอาเซียน. 2552: 8)

3.3 การมีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกกำหนดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างบทบาทของอาเซียนในความร่วมมือระดับภูมิภาค เช่น กรอบ ASEAN+3 กับจีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลีและการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับมิตรประเทศและองค์การระหว่างประเทศเช่นสหประชาชาติ (กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 54)

นอกจากนี้แล้ว ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประกอบไปด้วยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับอาเซียนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและประวัติศาสตร์ของประเทศสมาชิกอาเซียน

4. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) อาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2558 โดยมีเป้าหมายให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้าบริการการลงทุนเงินทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรี (กรมอาเซียน. 2552: 9)

อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการการดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ

4.1 การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวโดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้าบริการการลงทุนและแรงงานมีฝีมืออย่างเสรีและการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ. 2555: 10) รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรมโดยได้กำหนดเวลาที่จะค่อยๆ ลดหรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะๆ ทั้งนี้กำหนดให้ลดภาษีสินค้าเป็น 0% และลดหรือเลิกมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีภายในปี 2553 เปิดตลาดภาคบริการทั้งหมดภายในปี 2558 และเปิดเสรีการลงทุนภายในปี 2553

4.2 การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงินการขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศและพลังงาน) (Association of Southeast Asian Nations. 2009: 58-61)

4.3 การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาคให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น ข้อริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration-IAI) เป็นต้น เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก

4.4 การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกเน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค (ประภัสสร เทพชาตรี. 2552: 10) เพื่อให้อาเซียนที่มีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต และจำหน่ายภายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก (กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 56-58)

ดังนั้นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนประกอบด้วยเศรษฐกิจอาเซียนเศรษฐกิจในประเทศและ AFTA เศรษฐกิจอาเซียนเป็นการส่งเสริมการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เน้นสิ่งสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรมโดยได้กำหนดเวลาที่จะค่อยๆ จะลดหรือยกเลิกมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีภายในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งเริ่มใช้มาแล้วตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2553 และจะเปิดเสรีทั้งหมดภายในปี พ.ศ. 2558 (กรมอาเซียน. 2552)

5. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) อาเซียน มุ่งหวังประโยชน์จากการรวมตัวกันเพื่อทำให้ประชาชนมีการอยู่ดีกินดีปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวโดยมีความร่วมมือเฉพาะด้าน (Functional

cooperation) ภายใต้สังคมและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมในหลายด้าน ได้แก่ เยาวชนการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิทธิมนุษยชน สาธารณสุข วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม สตรี แรงงาน การจัดการความยากจน สวัสดิการสังคม และการพัฒนาวัฒนธรรม และสารสนเทศ กิจการพลเรือน การตรวจคนเข้าเมืองและกงสุล ยาเสพติด และการจัดการภัยพิบัติ สิทธิมนุษยชน โดยมีคณะทำงานอาเซียนรับผิดชอบการดำเนินความร่วมมือในแต่ละด้าน อาเซียนได้ตั้งเป้าเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยมุ่งหวังเป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางมีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน (ปรีชา หมั่นคง. 2554: 65-69) ประชากรอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีการพัฒนาในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืนรวมทั้งส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน (ASEAN Identity) เพื่อบริการการเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint) ซึ่งประกอบด้วย ความร่วมมือใน 6 ด้าน ได้แก่

5.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development)

5.2 การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection)

5.3 สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights)

5.4 ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

5.5 การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน (Building an ASEAN Identity)

5.6 การลดช่องว่างทางการพัฒนา (Narrowing the Development Gap) โดยมีกลไกการดำเนินงาน ได้แก่ การประชุมรายสัปดาห์ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส (Senior Officials Meeting) และระดับรัฐมนตรี (Ministerial Meeting) และคณะมนตรีประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Council) (กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. 2552: 1-3)

สรุป เพื่อให้การบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเด็กไทยให้มีศักยภาพและคุณลักษณะที่จะใช้ชีวิตในประชาคมอาเซียนได้อย่างมีความสุข หน่วยงานด้านการศึกษาทุกระดับตลอดจนทุกภาคส่วนในสังคมจะต้องร่วมมือกัน ตั้งแต่การบริหารจัดการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารจัดการของสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนของหน่วยงานองค์กรเครือข่ายอื่นๆ และการนิเทศภายในติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ในสถานศึกษาทั้งระบบ การจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความสำเร็จที่ตัวนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนทั้งตัวนักเรียนเอง และสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินงานตามหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยบูรณาการในทุกด้านทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ทั้งนี้การบริหารจัดการ

ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุผล เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งผลการจัดการศึกษาจะเป็นเช่นใดนั้นขึ้นอยู่กับกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ

การบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

แนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546: 50-58) ได้ให้ความหมายและขอบข่ายของการเรียนรู้ กล่าวคือการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต คำจำกัดความที่นักจิตวิทยา มักจะกล่าวอ้างอยู่เสมอ แต่ยังไม่ถึงกับเป็นที่ยอมรับกันอย่างสากล คือ คำจำกัดความของคิมเบล (Kimble)

คิมเบล (Kimble. 1980) กล่าวว่า “การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงศักยภาพแห่งพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกหรือการปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (Learning as a relatively permanent change in behavioral potentiality that occurs as a result of reinforced practice)”

จากความหมายของการเรียนรู้ข้างต้นแยกกล่าวเป็นประเด็นสำคัญได้ 5 ประการ คือ

1. การที่กำหนดว่า การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็แสดงว่าผลที่เกิดจากการเรียนรู้ จะต้องอยู่ในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้ หลังจากเกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำสิ่งหรือเรื่องที่ไม่เคยทำมาก่อนการเรียนรู้ นั้น
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างถาวร นั่นก็คือพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้น จะไม่เป็นพฤติกรรมในช่วงสั้น หรือเพียงชั่วคราว และในขณะเดียวกันก็ ไม่ใช่พฤติกรรมที่คงที่ที่ไม่เปลี่ยนแปลงอีกต่อไป
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนไปอย่างทันทีทันใด แต่มันอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพ (Potential) ที่จะกระทำการต่างๆ ต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงศักยภาพนี้อาจแฝงอยู่ในตัวผู้เรียน ซึ่งอาจจะยังไม่ได้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมอย่างทันทีทันใดก็ได้
4. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงศักยภาพในตัวผู้เรียนนั้นจะเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือศักยภาพอันเนื่องมาจากสาเหตุอื่นไม่ถือเป็นการเรียนรู้
5. ประสบการณ์หรือการฝึก ต้องเป็นการฝึกหรือปฏิบัติที่ได้รับการเสริมแรง (Reinforced practice) หมายความว่า เพียงแต่ผู้เรียนได้รับรางวัลหลังจากที่ตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ในแง่คำว่า “รางวัล” กับ “ตัวเสริมแรง” (Reinforce) จะให้ความหมายเดียวกัน ต่างก็คือหมายถึงอะไรบางอย่างที่อินทรีย์ (บุคคล) ต้องการ

ปัจจัยสำคัญในสภาพการเรียนรู้ ในสภาพการเรียนรู้ต่างๆ ย่อมประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ

3 ประการ ด้วยกัน คือ

1. ตัวผู้เรียน (Learner)
2. เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เป็นตัวเร้า (Stimulus Situation)
3. การกระทำหรือการตอบสนอง Action หรือ Response

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การสอนเป็นหน้าที่หลักของครูที่สอนอยู่ในระดับ การศึกษาใดก็ตาม การสอนจะดำเนินไปได้ด้วยดีครูผู้สอนจะต้องจัดการสอนอย่างมีระบบ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546: 50-58) ดังนี้

1. ตัวป้อน (Input) คือ ผู้เรียน ผู้สอน เนื้อหาวิชา สื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอน เป็นการวางแผน และการเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการสอน และการวัดผลประเมินผลการสอน

3. ผลผลิต (Product) เป็นผู้สมบุรณ์ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินผลการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปทางที่ปรารถนาของผู้เรียน เป็นไปตามความคาดหวังของหลักสูตร เป็นต้น

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้นเป็นการให้บุคคลได้รับความรู้ พร้อมทั้งมีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันระหว่างผู้สอน และผู้เรียน คือ ครู และนักเรียน เลวิส และมิเอล (Lewis; & Miel. 1972: 42) ได้กล่าวถึง การจัดกิจกรรมการสอนว่ามีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อเป็นแหล่งของข้อมูลให้กับผู้เรียน
2. ชี้นำให้เห็นถึงประสบการณ์ที่ได้รับเพื่อให้ผู้ที่เข้ารับการศึกษามีโอกาสรับ ประสบการณ์นั้น
3. เพื่อให้บุคคลในวัยเดียวกันหรือต่างกัน ได้มีโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้อยู่

4. เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในวัยเดียวกันหรือต่างกันได้มีโอกาสที่จะเรียนร่วมกัน
5. เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มได้ใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
6. เพื่อช่วยให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มได้ตีความหมายและประเมินผลร่วมกัน
7. เพื่อช่วยให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มได้เข้าใจถึงคุณค่าทักษะจากประสบการณ์ที่ได้รับ

ได้รับ

อนึ่งในการจัดการเรียนรู้การสอนของครูนั้นแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546: 55-56) ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการสอน** การเตรียมการสอนเป็นการวางแผนการสอนก่อนการเข้าสอน สิ่งที่ต้องพิจารณา มีดังนี้

1.1 การเตรียมการสอนต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายรายวิชา เพื่อครูผู้สอนจะได้ทราบว่ากำลังสอนอะไร รวมทั้งเป็นแนวทางในการเลือก และกำหนดเนื้อหาวิชาและการจัดกิจกรรมเนื้อหาต่อเนื่องกัน

1.2 ควรพิจารณาพื้นฐานของผู้เรียนว่ามีพื้นฐานความรู้เดิมเป็นอย่างไร อาจใช้วิธีการสอบถาม หรือทดสอบก่อนการสอน เพื่อจะได้เตรียมเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

1.3 การกำหนดเนื้อหาเป็นการเตรียมเนื้อหาให้ตรงกับจุดมุ่งหมาย มีความกว้างขวาง สมบูรณ์ต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน

1.4 การกำหนดเวลาให้เหมาะสมกับเนื้อหา และกิจกรรมการสอน ซึ่งการปฏิบัติ จะใช้เวลาในการฝึกอย่างไร ใช้ระยะเวลาสั้นหรือยาวจะต่อเนื่องกันอย่างไร

1.5 การกำหนดวัสดุฝึกและอุปกรณ์การสอน โดยการเลือกให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและการฝึกในวิชานั้น

2. **ขั้นการดำเนินการ** เป็นการดำเนินการระหว่างการสอนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ข้อควรพิจารณา มีดังนี้

2.1 ชั่วโมงแรกเป็นชั่วโมงสำคัญเพราะถ้าเริ่มต้นด้วยดีก็จะเป็นโอกาสดีในชั่วโมงถัดไป ชั่วโมงแรกเป็นการแนะนำตัวเอง ทำความรู้จักกับผู้เรียนแนะนำรายวิชา แจ้งรายละเอียดของรายวิชา แจ้งรายละเอียดของรายวิชา พร้อมทั้งการอธิบายถึงวิชาที่เรียน

2.2 ชั่วโมงต่อไป การเริ่มสอนในแต่ละชั่วโมงควรทบทวนการสอนที่ผ่านมาเพื่อจะได้เพิ่มความจำ และความต่อเนื่องของบทเรียนอย่างเหมาะสม เปิดโอกาสให้ซักถามระหว่างชั่วโมง รวมทั้งการสรุปบทเรียน และการทดสอบความเข้าใจในสิ่งที่เรียน

3. **ขั้นการประเมินผล** เป็นขั้นสุดท้ายของการสอนว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ครูจะประเมินผลการเรียนการสอนที่เสร็จสิ้นสุดลงไปแล้วว่าเป็นตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยกำหนดผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

กรมวิชาการ (2545: 21-25) ได้เสนอแนวทางการจัดการเรียนรู้ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 22 ที่ได้กำหนดแนวทาง ในการจัดการเรียนรู้ไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถที่จะเรียนรู้และ พัฒนาตนเองและถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้นครูผู้สอนและผู้จัดการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลง บทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหา ความรู้ จากสื่อ แหล่งเรียนรู้ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์

ความรู้ของตน การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังด้านปัญญา พัฒนาการคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ แล้วยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ครูผู้สอนต้องพยายามส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งจากเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัว และในระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนรู้โดยใช้วิจารณญาณในการเลือกใช้สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะหนังสือเรียน ควรจะมีเนื้อหาสาระครอบคลุมตลอดช่วงชั้น สื่อสิ่งพิมพ์ควรจัดให้เพียงพอ ทั้งนี้ควรให้ผู้เรียนสามารถยืมได้จากศูนย์สื่อหรือห้องสมุดของสถานศึกษา และเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของผู้เรียนนั้น ครูผู้สอนจะต้องทำการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการวัดผลประเมินผลเพื่อมุ่งการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง

กรมวิชาการ (2545: 5) ได้เสนอเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการเรียนรู้ของครูซึ่งประกอบด้วย ครูต้องเตรียมการสอนทั้งเนื้อหา และวิธีที่เหมาะสม ครูจัดกิจกรรม และสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ ครูใช้สื่อการสอน และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ครูประเมินตนเอง อยู่เสมอ ตลอดจนสังเกตและประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ เอกรินทร์ สีมหาศาล และสุปรารภนา ยุคตะนันท์ (2546: 299-329) ที่กล่าวว่าผู้สอนจะต้องวางแผนและเลือกสรรวิธีต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ตนสอนมากที่สุด ซึ่งจะต้องดำเนินการตามนี้ การวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง การจัดทำหน่วยการเรียนรู้เพื่อประเมินความสามารถของผู้เรียน การจัดทำแผนการเรียนและประเมินผลตามสภาพจริง และการออกแบบเครื่องมือวัดผลประเมินตามสภาพจริง

ทฤษฎีการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้จะเป็นหลักของการสอนและวิธีสอนซึ่งครูผู้สอนจำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้นำเอาแนวความคิดไปใช้ในการออกแบบวางแผนจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวุฒิภาวะ ความพร้อมตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญๆ ครูควรทราบ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546: 73-87) มีดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม เน้นพฤติกรรมของมนุษย์ แม้จะเน้นกระบวนการภายในแต่ก็พิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออก

1.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของพาฟลอฟ (Pavlov) สิ่งเร้าที่เป็นกลางจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดภยันตรายอย่างหนึ่งหลายๆ ครั้ง สิ่งเร้าที่เป็นกลางจะทำให้เกิดภยันตรายอย่างนั้นด้วย การเรียนรู้ของสิ่งมีชีวิตเกิดจากการวางเงื่อนไข

1.2 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขของวัตสัน (Watson) ได้นำทฤษฎีของพาฟลอฟ (Pavlov) มาใช้และนำมาทดลองกับคนโดยมีความรู้สึกและอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง อารมณ์ที่เกิดขึ้น เช่น อารมณ์กลัวซึ่งมีผลต่อสิ่งเร้าบางอย่างตามธรรมชาติอยู่แล้ว ก็จะทำให้กลัวสิ่งเร้าอื่นๆ ได้ด้วย เขาได้ทดลองกับบุตรชาย ด้วยการนำหนูขาวมาให้เด็กเล่นคู่กับเสียงดังจนเกิดความกลัว และมีผลต่อความกลัวในสัตว์ที่คล้ายคลึงกัน ในลักษณะการนำหลักการเรียนรู้ การวางเงื่อนไขมาใช้ก็จะต้องสร้างความชอบในสิ่งที่เรียนเพื่อเป็นการปรับปรุงพฤติกรรม

1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขด้วยการกระทำของสกินเนอร์ (Skinner) เขาทำการทดลองกับหนูและนกพิราบ พบว่า การเรียนรู้เกิดจากผู้เรียนเป็นผู้กระทำโดยการมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง และการกระทำใดถ้าได้รับการเสริมแรงแนวโน้มจะทาพฤติกรรมนั้นอีก กฎแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทดลองของ สกินเนอร์ ก็คือ กฎแห่งการเสริมแรง โดยมี 2 เรื่อง คือ

1.3.1 ตารางกำหนดการเสริมแรง (Schedule of Reinforcement) เป็นการใช้กฎเกณฑ์บางอย่าง เช่น เวลา พฤติกรรมเป็นตัวกำหนดการเสริมแรง

1.3.2 อัตราการตอบสนอง (Response Rate) เป็นการตอบสนองที่เกิดจากการเสริมแรงต่างๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นมาบ่อย และนานคงทนถาวรเพียงใด ย่อมแล้วแต่ตารางการกำหนดการเสริมแรงนั้นๆ

การเสริมแรงตามหลักของสกินเนอร์ สรุปได้ว่า ระยะแรกของการศึกษานั้น ต้องให้รางวัลตอบสนองทุกครั้ง การเรียนรู้จะเร็วขึ้นและดำเนินไปอย่างได้ผลเป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อมีการเรียนรู้แล้ว ควรจะเว้นการเสริมแรง หันมาใช้ในการเสริมแรงเป็นระยะ ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้ผู้เรียนได้ปรับตัวเข้ากับสภาพที่เป็นจริงของเหตุการณ์ปัจจุบัน ในชีวิตจริงของเหตุการณ์ปัจจุบัน ในชีวิตจริงเป็นการตอบสนองของบุคคล ไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมแรงทุกครั้ง

1.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ของฮัลล์ (Hull) เป็นทฤษฎีการวางเงื่อนไขโดยอาศัยการต่อเนื่อง ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง โดยเขาเชื่อว่า เมื่อได้รับการเสริมแรงเขียนเป็นสมการ ดังนี้

$$\text{พฤติกรรม (Behavior)} = \text{แรงขับ (Drive)} \times \text{นิสัย (Habit)}$$

การเรียนรู้จะเพิ่มเมื่อได้รับการเสริมแรง แต่ในบางครั้ง อัตราการเพิ่มจะลดลง แม้การเรียนรู้จะดำเนินไปเรื่อยๆ ทั้งนี้ก็เพราะมีตัวแปรอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องโดยเฉพาะตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เช่น ความพร้อม ความสนใจ ความถนัด เป็นต้น

1.5 ทฤษฎีการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ (Thorndike's Concepted Theory) ธอร์นไดค์ได้ทดลองเกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยการเน้นสิ่งเร้าและการตอบสนอง ใช้การทดลองผิดลองถูก เขาใช้แมวที่หิวใส่ในหีบกล และดูการหาทางออกจากหีบกลของแมว เขาค้นพบว่าการเรียนรู้เกิดจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองโดยมีสิ่งภายนอกเป็นตัวเสริมแรง

ธอร์นไดค์ได้ค้นพบกฎ 3 ข้อในการเรียนรู้ คือ

1.5.1 กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) กฎนี้กล่าวถึงสภาพความพร้อม ของผู้เรียนทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความพร้อมทางร่างกาย หมายถึง ความพร้อมทางวุฒิภาวะ ส่วนความพร้อมทางจิตใจ หมายถึง ความพร้อมที่เกิดจากความพึงพอใจ ซึ่งต้องมีทั้งสองอย่างประกอบกัน

1.5.2 กฎแห่งการฝึกหัด (Law of Exercise) กฎนี้กล่าวถึงการสร้างความมั่นคง ของการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองที่ถูกต้องโดยการฝึกหัดซ้ำบ่อยๆ ย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้ได้นานและคงทนถาวร โดยมีกฎข้อย่อยอีก 2 ข้อ คือ กฎแห่งการนำไปใช้ทำให้การเรียนรู้ถาวร และกฎแห่งการไม่ได้ใช้ทำให้เกิดการลืม

1.5.3 กฎแห่งผลที่ได้รับ (Law of Affect) กฎนี้กล่าวถึงผลที่ได้รับเมื่อแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ ถ้าผู้เรียนพอใจก็แสดงพฤติกรรมนั้นอีก หากไม่พอใจก็ไม่อยากจะทำซ้ำซึ่งตรงกับลักษณะการเสริมแรง

2. ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจหรือทฤษฎีปัญญา (Cognitive Theories) ทฤษฎีนี้มอง การเรียนรู้เป็นการรับรู้และหยั่งเห็น (Insight) พฤติกรรมมีทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน ซึ่งเน้นในด้านความคิด การเรียนรู้เกิดจากการหยั่งเห็น โครงสร้างเป็นกลุ่มๆ ของกระบวนการที่จะแก้ปัญหา แบ่งเป็นทฤษฎีย่อย ดังนี้

2.1 ทฤษฎีกลุ่มเกสตัลท์ (Gestalt Theories) เป็นกลุ่มนักจิตชาวเยอรมันตั้งแต่ปี ค.ศ. 1912 โดยมีผู้นำกลุ่มคือ เวอร์เธเมอร์ (Wertheimer) โคห์เลอร์ (Kohler) คอฟฟิกา (Koffka) และ เลวิน (Lewin) ทั้งกลุ่มนี้มีแนวความคิดว่า การเรียนรู้เกิดจากการจัดประสบการณ์ทั้งหลายที่อยู่กระจัดกระจายให้มารวมกันเสียก่อน แล้วจึงพิจารณาส่วนย่อยไป

เกสตัลท์ (Gestalt) กล่าวถึง รูปแบบแผนและรวมมาเป็นส่วนรวม เขาสรุปจาก แนวคิดนี้ว่า ส่วนรวมจะมีค่ามากกว่าผลบวกของส่วนย่อย ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ 2 ลักษณะ คือ

2.1.1 การรับรู้ เป็นการแปลความหมายจากการสัมผัสด้วยอวัยวะรับสัมผัส ทั้ง 5 ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง การรับรู้ที่มากที่สุด คือ ทางสายตา จะประมาณร้อยละ 75 ของ การรับรู้ทั้งหมด

2.1.2 การหยั่งเห็น หมายถึง การเกิดความคิดขึ้นมาทันที ในขณะที่ประสบ ปัญหาโดยมองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นขั้นตอนเป็นแนวทางของสภาพการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่เคยเรียนรู้มาเป็นการมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาอย่างทันทีทันใด

2.1.2.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ของทอลแมน (Tolman's Sign Learning) ทฤษฎีการเรียนรู้ของทอลแมน เป็นการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายเขาคิดว่าวัตถุประสงค์และความคาดหวัง มีผลต่อการเรียนรู้ แนวความคิดของการเรียนรู้ คือ การให้ผู้เรียนสร้างโครงสร้างหรือเครื่องหมายขึ้นและ

โยงความสัมพันธ์ระหว่างเครื่องหมายและเป้าหมายด้วยกันและการจะบรรลุเป้าหมายก็ด้วยการกระทำของผู้เรียน

2.1.2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของบรูเนอร์ (Bruner's Theory of Learning)

บรูเนอร์มองเห็นว่าความรู้เป็นกระบวนการ มิใช่ผลผลิต ครูควรสนใจวิธีการมากกว่า ผลที่ได้รับกระบวนการก่อให้เกิดการเรียนรู้ จึงไม่ควรสอนแต่เนื้อหา แต่ควรสอนให้คิดอย่างมีเหตุผล ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ ที่ใช้แสวงหาความรู้และให้เกิดการเรียนรู้ บรูเนอร์มีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เรียกว่าวิธีการแบบค้นพบและสืบสวนสอบสวนโดยไม่ต้องรอให้เกิดความพร้อมตามธรรมชาติ ความสนใจของผู้เรียนเป็นสิ่งเสริมให้เกิดความพร้อมในการเรียน

สรุปการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่งในชีวิตประจำวัน ไม่จำกัดว่าจะเกิดจากลองผิดลองถูก การวางเงื่อนไขหรือการเลียนแบบก็ตาม คือ ได้ว่าทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น

ลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้

มูลีย์ (Mouly. 1973) กำหนดลำดับขั้นในกระบวนการเรียนรู้ไว้ 7 ขั้น ดังนี้

1. เกิดแรงจูงใจ (Motivation) เมื่อใดก็ตามที่อินทรีย์เกิดความต้องการหรืออยู่ในภาวะที่ขาดสมดุลก็จะมีแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motive) เกิดขึ้นผลักดันให้เกิดพฤติกรรมเพื่อหา สิ่งที่เขาได้นั้นมาให้อยู่ในภาวะที่พอดี แรงจูงใจมีผลให้แต่ละคนไวต่อการสัมผัสสิ่งเร้าแตกต่างกัน เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและความเข้มของพฤติกรรมและเป็นสิ่งจำเป็นเบื้องต้น สำหรับการเรียนรู้

2. กำหนดเป้าหมายประสงค์ (Goal) เมื่อมีแรงจูงใจเกิดขึ้นแต่ละบุคคลก็จะกำหนดเป้าหมายประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เป้าประสงค์จึงเป็นผลบันปลายที่อินทรีย์แสวงหาซึ่งบางครั้งอาจชัดเจน บางครั้งอาจจะเลือนลอย บางครั้งอาจกำหนดขึ้น เพื่อสนองความต้องการทางสรีระ หรือบางครั้งเพื่อสนองความต้องการทางสังคม

3. เกิดความพร้อม (Readiness) คนแต่ละคนมีขีดความสามารถที่จะรับ และความต้องการพื้นฐานเพื่อที่จะแสวงหาความพอใจ หรือหาสิ่งที่สนองความต้องการได้จำกัดและแตกต่างกันไปตามสภาพความพร้อมของแต่ละบุคคล เช่น เด็กทารกซึ่งมีความเจริญทางสรีระยังไม่มากก็ยังไม่พร้อมที่จะเรียนรู้วิธีการหาอาหารด้วยตนเองได้ เด็กที่ร่างกายอ่อนแอหรือมีความบกพร่องของอวัยวะบางส่วน ก็จะไม่พร้อมในการเล่นกีฬาบางอย่างได้ กล่าวได้ว่า สภาพความพร้อมในการเรียนของบุคคลนั้นจะต้องอยู่กับองค์ประกอบอื่นๆ หลายประการ อาทิเช่น ความเจริญเติบโตของโครงสร้างทางร่างกาย การจูงใจ ประสบการณ์ด้วย เป็นต้น เรื่องของความพร้อมนี้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากที่จะต้องมาก่อนที่จะเกิดการเรียนรู้

4. มีอุปสรรค (Obstacle) อุปสรรคจะเป็นสิ่งขวางกั้นระหว่างพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจกับเป้าหมาย ถ้าหากไม่มีอุปสรรค หรือสิ่งกีดขวางเราก็จะไปถึงเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งเรา

ก็ถือว่าสภาพการณ์เช่นนี้ ไม่ได้ช่วยให้เกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหาและเรียนรู้ ตรงกันข้ามการที่เราไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้จะก่อให้เกิดความเครียดและจะเกิดความพยายามที่จะหาวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

5. การตอบสนอง (Response) เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจ มีเป้าประสงค์ เกิดความพร้อม และเผชิญกับอุปสรรคเข้าก็จะมีพฤติกรรมต่างๆ เกิดขึ้น พฤติกรรมนั้นอาจเริ่มด้วยการตัดสินใจ เกิดอาการตอบสนองที่เหมาะสม ทดลองทำแล้วปรับปรุงแก้ไขการตอบสนองนั้นให้แก้ปัญหาได้ดีที่สุด ซึ่งแนวทางการตอบสนองอาจมุ่งสู่เป้าประสงค์โดยตรงหรือโดยทางอ้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง

6. การเสริมแรง (Reinforcement) การเสริมแรงก็หมายถึง การได้รางวัลหรือให้สิ่งเร้า ที่ก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งปกติผู้เรียนจะได้รับหลังจากที่ตอบสนองแล้ว ตัวเสริมแรงไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งของหรือวัตถุที่มองเห็นได้เสมอไป เพราะความสำเร็จ ความรู้ ความก้าวหน้า ฯลฯ ก็เป็นตัวเสริมแรงได้เช่นเดียวกัน

7. การสรุปความเหมือน (Generalization) หลังจาก que ผู้เรียนสามารถตอบสนองหรือหาวิธีการที่จะมุ่งสู่เป้าประสงค์ได้แล้ว เขาก็อาจจะประสงค์ใช้กับปัญหา หรือสถานการณ์ที่จะพบในอนาคตได้นั้นก็แสดงว่า ผู้เรียนเกิดความสามารถที่จะสรุปความเหมือนระหว่างสถานการณ์การเรียนรู้ที่มีมาก่อน กับปัญหาหรือสถานการณ์ที่เพิ่งจะพบใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของพฤติกรรมการเรียนรู้ให้กว้างขวางออกไป

ประเภทของการเรียนรู้

กาเย (Gagne. 1977) ได้แบ่งชนิดของการเรียนรู้ออกเป็น 8 ประเภท นับตั้งแต่การเรียนรู้แบบพื้นฐานไปจนถึงการเรียนรู้ที่ซับซ้อน ดังนี้

1. การเรียนรู้เครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (Signal learning)
2. การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus Response Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะเชื่อมโยง (Connection) การตอบสนองที่เหมาะสมต่อสิ่งเร้าต่างๆ โดยที่เมื่อได้ตอบสนองอย่างถูกต้องหรือเหมาะสมก็จะได้รับรางวัล หรือตัวเสริมแรง หรือเกิดความพอใจ หรืออยากตอบสนองเช่นนั้นซ้ำๆ การเรียนรู้แบบนี้ต่างจากการเรียนรู้แบบแรก เพราะการตอบสนองการเรียนรู้ในลักษณะนี้เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจส่วนแบบแรกการตอบสนองเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจและการเรียนรู้แบบนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางสมองที่สูงกว่า ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ดังกล่าวอาจสรุปได้เป็นข้อๆ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองจะค่อยๆ พัฒนาขึ้นทีละน้อย

2.2 การตอบสนองของผู้เรียนที่แสดงตอบโต้สิ่งเร้านั้นจะเป็นการตอบสนองที่ผู้เรียนมีความมั่นใจมากขึ้นตามโอกาสที่ได้กระทำซ้ำๆ

2.3 การเรียนรู้แบบนี้ จะเป็นการเชื่อมโยงการตอบสนองบางอย่างต่อสิ่งเร้าเฉพาะอย่าง สิ่งเร้าอื่นๆ จะไม่มีความหมายที่จะทำให้เกิดการตอบสนองเช่นเดียวกับที่ได้ตอบโต้สิ่งเร้าเฉพาะอย่างนั้น

2.4 สิ่งสำคัญที่เกี่ยวกับการเรียนรู้แบบนี้ ก็คือ รางวัลหรือตัวเสริมแรง คือว่ารางวัลจะทำให้ผู้กระทำเกิดความพอใจ และเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะทำให้เกิดการตอบสนองเช่นนั้นซ้ำอีก ในทางตรงกันข้ามเราจะไม่ให้รางวัลต่อการตอบสนองที่เราไม่ต้องการ ซึ่งจะมีผลให้การตอบสนองที่เราไม่ต้องการนั้นค่อยๆ ลดและยุติลงในที่สุด จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้แบบนี้มีลักษณะคล้ายๆ กับการเรียนรู้แบบลองผิดลองถูกของธอร์นไดค์ (Thorndike) และการวางเงื่อนไขแบบการกระทำของสกินเนอร์ (Skinner) นั่นเอง

3. การเรียนรู้ด้านทักษะหรือด้านกลไก (Skill Learning) หรือ (Motor training) เป็นการเรียนรู้ทำนองเดียวกับแบบที่ 2 แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพราะประกอบด้วยความสัมพันธ์และการตอบสนองตั้งแต่ 2 คู่ ขึ้นไป และเห็นการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองในรูปของการใช้กลไกของกล้ามเนื้อและทักษะ ตัวอย่างเช่น เด็กที่จะเรียนรู้การเปิดประตูจะมีลำดับของกิจกรรมต่อเนื่องเป็นสายโซ่ ดังนี้ มีพวงกุญแจอยู่ในมือ เลือกลูกกุญแจที่จะใช้ขึ้นมาสอดใส่เข้าไปในลูกบิด หมุนลูกกุญแจจนหมดเสียงแกร๊กแล้วก็ผลักประตูให้เปิดออก

4. การเรียนรู้ความสัมพันธ์ด้านถ้อยคำ (Verbal Association) การเรียนรู้แบบนี้คล้ายกับแบบที่ 3 แตต่างกันที่การตอบสนองต่อสิ่งเร้าในแบบที่ 1 เป็นการใช้กลไกกล้ามเนื้อ ส่วนแบบที่ 4 เป็นเรื่องของการใช้ถ้อยคำ การเรียนรู้แบบนี้เป็นความสำคัญของภาวะภายในมากกว่าแบบที่ 3

5. การเรียนรู้เพื่อแยกความแตกต่าง (Discrimination Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะต้องแยกความแตกต่างระหว่างสิ่งเร้าเพื่อจะตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นให้ถูกต้อง การเรียนรู้ที่จะมีเรื่องของการจัดการสัมผัสเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ตัวอย่างของการเรียนรู้แบบนี้ ได้แก่ การที่ครูซึ่งสอนในชั้นเรียนสามารถเรียกชื่อผู้เรียนแต่ละคนได้ถูกต้อง นักเรียนจะเรียนรู้ความแตกต่างของพืช สัตว์ และสารเคมี หรือหินชนิดต่างๆ ซึ่งมีชื่อเรียกต่างๆ กันได้ เด็กเล็กๆ เรียนรู้ที่จะแยกความแตกต่างของสี รูปร่าง ของสิ่งของ อักษร คำ จำนวน สัญลักษณ์ เป็นต้น การเรียนรู้เพื่อแยกความแตกต่างนี้ อาจเป็นการเรียนรู้เพื่อแยกความแตกต่างระหว่างสายโซ่ของความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าและการตอบสนองตั้งแต่ 2 คู่ ขึ้นไป

6. การเรียนรู้สังกัป (Concept Learning) การเรียนรู้สังกัปเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะจัดประเภทของสิ่งเร้าโดยพิจารณาจากคุณสมบัติต่างๆ เกี่ยวกับสี รูปร่าง ขนาด จำนวน ฯลฯ เป็นหลัก ผู้เรียนต้องเรียนรู้สิ่งที่คล้ายกัน สามารถสรุปความเหมือน และแยกความแตกต่างของสิ่งเร้า มีข้อสังเกต

ว่าการเรียนรู้สิ่งกับการตอบสนองของผู้เรียนไม่ได้เป็นการเชื่อมโยงกับลักษณะทางกายภาพของสิ่งเร้าเฉพาะอย่าง หากแต่จะเป็นการเชื่อมโยงกับคุณสมบัติทางนามธรรมของสิ่งเร้านั้นๆ กาเถื่อว่าการเรียนรู้แบบต่างๆ ที่กล่าวมาทั้ง 5 ประเภท ข้างต้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ชนิดนี้

7. การเรียนรู้กฎหรือหลักการ (Rule Learning หรือ Principle Learning) กฎ (Rule) หรือหลักการ (Principle) เป็นสายโซ่ของความสัมพันธ์ของสิ่งกับ (Concept) ตั้งแต่ 2 อย่าง ขึ้นไป เช่น เมื่อเกิดสิ่งกับความยาวของเส้นตรง และเกิดสิ่งกับเกี่ยวกับความยาว ความกว้างของสี่เหลี่ยม เราก็สามารถตั้งเป็นกฎของการหาพื้นที่ของรูปสี่เหลี่ยมในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างความยาวและความกว้างได้ ตัวอย่างของกฎอื่นๆ หรือในวิชาพีชคณิต $xa + xb = x(a + b)$ เป็นต้น

8. การเรียนรู้การแก้ปัญหา (Problem Solving) ในชีวิตของเรานั้นเราจะต้องคิดค้นสิ่งต่างๆ เพื่อตั้งเป็นกฎหรือหลักการเพื่อจะนำไปใช้ ควบคุม หรือแก้ปัญหาต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่เราอาศัยอยู่ตลอดเวลา บางครั้งมนุษย์เราก็จะนำกฎง่ายๆ ที่มีอยู่ขึ้นมาสัมพันธ์กันเป็นกฎใหม่ที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งการรวมกันเป็นกฎใหม่มักจะกล่าวกันว่าจำเป็นมากที่จะใช้ในการแก้ปัญหาใหม่ๆ การแก้ปัญหา หมายถึง การคิดหรือการขยายความคิดออกไปเพื่อหากฎใหม่ๆ (ซึ่งอาจเกิดจากการรวมกฎที่มีอยู่ก่อน เข้าเป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่นั้นเอง) ฉะนั้นจะเห็นว่า การแก้ปัญหาเป็นการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความคิด การแก้ปัญหาและการคิด จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก นอกจากนี้แล้วการแก้ปัญหามองอาศัยสิ่งกับ (Concept) และกฎที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนเป็นพื้นฐานสำคัญ จึงสามารถแก้ปัญหาใหม่ๆ ได้ จะเห็นว่านักจิตวิทยาพยายามแบ่งการเรียนรู้ออกเป็นประเภทต่างๆ ไม่เหมือนกัน ซึ่งยังมีอีกหลายท่านที่แบ่งประเภทของการเรียนรู้แตกต่างจากที่กล่าวมา อย่างไรก็ตาม ชนิดของการเรียนรู้ที่นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ มีความเห็นพ้องกันนั้น อาจจำแนกออกได้เป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 4 แบบ ด้วยกัน คือ

8.1 การเรียนรู้สิ่งกับ

8.2 การเรียนรู้ทักษะ

8.3 การเรียนรู้เจตคติ

8.4 การเรียนรู้การแก้ปัญหา และการคิด

ในจำนวนการเรียนรู้ทั้ง 4 ประเภทนี้ การเรียนรู้สิ่งกับและทักษะจะเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า การเรียนรู้เจตคติความซาบซึ้ง และการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการคิด การเรียนรู้สิ่งกับช่วยพัฒนาบุคคลให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และปัญหาวิชาต่างๆ การเรียนรู้ทักษะช่วยให้เกิดความคล่องแคล่วทางกลไกและทำให้ผลการกระทำมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เจตคติและความซาบซึ้งจะมีผลต่ออารมณ์ความรู้สึกและแรงจูงใจ นับเป็นรากฐานของการที่จะพัฒนาคนให้มีความฝึกฝนค้นคว้า หรือที่จะทำให้เกิดทักษะและสิ่งกับการเรียนรู้การแก้ปัญหาและการคิดจะเป็นรากฐานที่จะพัฒนาบุคคลให้สามารถแก้ปัญหา การปรับตัวและปรุงแต่งให้เป็นบุคคลประเภทสร้างสรรค์ (Creative people) ที่สังคมปรารถนา

การจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

แนวทางการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

การจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน เป็นการนำแนวคิดหรือหลักการในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนที่เอื้อต่อการเป็นพลเมืองอาเซียน ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ เจตคติ และค่านิยม ตามที่ระบุไว้ในตอนที่ 2 มาผนวกเข้าไปในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ทั้งนี้สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2552) ดังนี้

1. จัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ซึ่งมีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับอาเซียนค่อนข้างเด่นชัด ในสาระประวัติศาสตร์ ชั้น ม.1 มาตรฐาน ส 4.2 ตัวชี้วัดข้อ 1 และ 2 ดังนี้

ข้อ 1 อธิบายพัฒนาการทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ข้อ 2 ระบุความสำคัญของแหล่งอารยธรรมในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2. จัดการเรียนรู้ในลักษณะบูรณาการ โดยอาจใช้กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นแกนบูรณาการกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น หรือนำประเด็นเกี่ยวกับอาเซียนสอดแทรกในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. อาจกำหนดสาระเกี่ยวกับอาเซียนเป็นรายวิชาเพิ่มเติมเพื่อจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

4. จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนในลักษณะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ

5. จัดเป็นกิจกรรมเสริมในสถานศึกษา

ทั้งนี้ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถ และความถนัดของผู้เรียน ตลอดจน จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ปัจจุบันของประเทศสมาชิกอาเซียนแต่ละประเทศ

การจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนและวิเคราะห์หลักสูตร

การจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนสามารถจัดได้หลากหลายลักษณะที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแต่ก่อนที่จะสอนหรือสถานศึกษาจะพิจารณาเลือกจัดการเรียนรู้ในลักษณะใด จำเป็นที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับอาเซียนจากเอกสารสำคัญของอาเซียน รวมทั้งการวิเคราะห์สาระที่เกี่ยวข้องกับอาเซียนในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ดังนี้

1. วิเคราะห์ประเด็นสำคัญต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน ที่ปรากฏในเอกสารสำคัญที่เกี่ยวข้องเป็นต้นว่า กฎบัตรอาเซียน แผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน สาระสำคัญการประชุมสุดยอดอาเซียน ฯลฯ

เพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด/สาระการเรียนรู้ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

2. วิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้/สาระการเรียนรู้ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบกับการวิเคราะห์หลักสูตรของสถานศึกษา เพื่อกำหนดรูปแบบและกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับหลักสูตรดังกล่าว และเพื่อให้การพิจารณาวางแผนการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาและครูผู้สอนสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันดำเนินการโดยโรงเรียนนำหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้จัดทำไว้แล้วมาวิเคราะห์มาตรฐานตัวชี้วัดและสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับอาเซียน

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนในหลักสูตรสถานศึกษา การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นออกแบบหลักสูตรที่ยึดมาตรฐานการเรียนรู้และองค์ประกอบอื่นๆ ตามที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดไว้ และมีการปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น ขณะเดียวกันก็มีการสอนแทรกแนวคิดสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนในด้านการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนเข้าไปด้วยซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ดังนี้

4. การจัดเป็นรายวิชาพื้นฐาน โดยการบูรณาการหรือสอดแทรกแนวคิดการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งนี้สามารถสอดแทรกใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 การบูรณาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

4.2 การบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการจัดทำเป็นบูรณาการ

5. การจัดทำเป็นรายวิชาเพิ่มเติม รายละเอียดของการดำเนินการจัดการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ เป็นดังนี้

การจัดเป็นรายวิชาพื้นฐาน

การจัดเป็นรายวิชาพื้นฐานนั้น เนื่องจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้แกนกลางไว้แล้ว ในบางมาตรฐานการเรียนรู้ อาจเกี่ยวข้องกับอาเซียนโดยตรง ในบางมาตรฐานการเรียนรู้แม้ไม่เกี่ยวข้องแต่ก็สามารถบูรณาการหรือสอดแทรกเรื่องเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนได้ ทั้งที่เป็นเนื้อหาสาระ ทักษะกระบวนการหรือเจตคติ ค่านิยม ซึ่งในหลักสูตรสถานศึกษาสามารถกำหนดไว้ในคำอธิบายรายวิชา และโครงสร้างรายวิชาก่อนที่จะจัดทำเป็นหน่วย การเรียนรู้ และดำเนินการจัดการเรียนรู้ต่อไป

ในระดับของการจัดทำเป็นรายวิชาพื้นฐานนี้ขอเสนอ 2 ลักษณะ คือ การสอดแทรกหรือบูรณาการอาเซียนโดยใช้กลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเป็นแกน และการบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยใช้หัวข้อ (theme) เรื่องอาเซียนเป็นหลักรายละเอียด ดังนี้

การจัดการเรียนรู้เรื่อง อาเซียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม การดำเนินการประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา การกำหนดโครงสร้างรายวิชา การบูรณาการอาเซียนในสาระการเรียนรู้ และการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ ตามลำดับ ดังนี้ การกำหนดโครงสร้างรายวิชาต่างๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา โดยนำมาตรฐานฯ/ตัวชี้วัด/สาระการเรียนรู้ที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น มาจัดทำโครงสร้างรายวิชาแสดงหน่วยการเรียนรู้บูรณาการอาเซียน โดยเป็นส่วนหนึ่งของรายวิชาพื้นฐาน กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ ในชั้นต่างๆ ที่สามารถนำไปสอดแทรกได้

แนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554ก: 15-16) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนไว้ว่า การบริหารจัดการพัฒนาการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ให้บรรลุเป้าหมายสถานศึกษาควรมีแนวทางในการดำเนินงานและจัดการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบการพัฒนาการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน และผู้แทนจากหน่วยงานองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน
2. ประชุมคณะกรรมการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักในการดำเนินงานตลอดแนวพร้อมการวางแผนกำหนดกิจกรรม/ปฏิทินการดำเนินงาน
3. ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ เอกสาร เป็นต้น
4. วางแผนพัฒนาครูบุคลากร และผู้เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. จัดตั้งเครือข่ายในสถานศึกษามีผู้เกี่ยวข้อง เช่น นายอำเภอ ผู้แทนฝ่ายวัฒนธรรม ผู้แทนสำนักงานเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. กำหนดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดำเนินงานพัฒนาการเรียนรู้อาเซียนเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดให้มีกิจกรรมประกวดแข่งขันอันแสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
7. กำหนดให้มีการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ
8. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสมาชิกสมาคม/ชมรมครูอาเซียนทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและในระดับชาติ
9. มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในรูปแบบที่หลากหลาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้กล่าวถึง แนวทางการส่งเสริมสนับสนุนของหน่วยงานองค์กรและเครือข่ายอื่นๆ ดังนี้

1. จัดทำโครงการผู้นำเยาวชนอาเซียนในเชิงวิชา การสันถนาการ วัฒนธรรม และให้ผู้เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้
2. บูรณาการขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิตเพื่อเสริมสร้างพลังแก่เยาวชนอาเซียน
3. สร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันด้วยการจัดตั้งเครือข่ายเยาวชนพัฒนาเครือข่ายผู้นำเยาวชนอาเซียนให้มีความแข็งแกร่งระดับภูมิภาคในด้านต่างๆ (ประเพณีวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อม) ด้วยการให้องค์กรของรัฐภาคเอกชนและหน่วยงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วม
4. ใช้ศิลปวัฒนธรรมและสื่อเทคโนโลยีเป็นสื่อในการพัฒนาวัฒนธรรมของประเทศชาติต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน
5. ส่งเสริมภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการศึกษาทั้งในและนอกโรงเรียนควบคู่ไปกับการส่งเสริมมิตรภาพ และความร่วมมือระหว่างกันในภูมิภาค
6. ส่งเสริมให้เยาวชนแบ่งปันความคิดและเป้าหมายร่วมกันด้วยการสร้างเครือข่ายยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาในอาเซียนเพื่อสนับสนุนพลังของเยาวชนในการจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาตลอดชีวิต
7. จัดทำโครงการเสียงจากเยาวชนอาเซียนสู่การปฏิบัติเพื่อให้ข้อเสนอของเยาวชนอาเซียนเป็นรูปธรรม ได้แก่ โครงการอาสาสมัครสอนหนังสือแก่เยาวชนในการจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับการศึกษาตลอดชีวิต
8. จัดตั้งชมรมวัฒนธรรมอาเซียนในสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่กิจกรรม และวัฒนธรรมที่หลากหลายของภูมิภาค
9. มีเว็บไซต์เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างเยาวชนอาเซียนเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี และเครือข่ายของเยาวชนอาเซียน

บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

- 1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

1.2 จัดทำเอกสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียน

1.3 ศึกษา วิจัยพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

1.4 สร้างความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมความเข้มแข็งเกี่ยวกับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเป็นพี่เลี้ยงสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น ประชุม อบรม ชี้นำ

1.5 ส่งเสริม สนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจัดหลักสูตร และการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างเหมาะสม

1.6 เสริมสร้าง ความเข้มแข็ง การพัฒนาโรงเรียนต้นแบบการขับเคลื่อนสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนทั่วไปในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

1.7 ประชุม อบรม ชี้นำเกี่ยวกับการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป

1.8 จัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เพื่อใช้ในกิจกรรมสร้างความตระหนักและความเข้มแข็งเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

1.9 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมค่ายวิชาการประชาคมอาเซียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน

1.10 ประชาสัมพันธ์การเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียน โดยผ่านสื่อสารมวลชน แผ่นพับ/โปสเตอร์ เว็บไซต์ ฯลฯ

1.11 ส่งเสริม นิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินการพัฒนานักเรียนสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (สพป. และ สพม.)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้

2.1 สร้างความรู้ความเข้าใจและส่งเสริมความเข้มแข็ง และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษาเกี่ยวกับการเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียน การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างเหมาะสม

2.3 ศึกษา วิจัยการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การพัฒนาโรงเรียนต้นแบบการขับเคลื่อนสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนทั่วไปในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.4 จัดทำสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เพื่อใช้ในกิจกรรมสร้างความตระหนักและความเข้มแข็งเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.5 ประชาสัมพันธ์การเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียน โดยผ่านสื่อสารมวลชน แผ่นพับ/โปสเตอร์ เว็บไซต์ ฯลฯ

2.6 นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. โรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

โรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษามีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้

3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการและครูผู้สอนเพื่อทำหน้าที่เป็นครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา

3.2 จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้โดยจัดกิจกรรมสร้างความตระหนัก ให้บริการและพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

3.3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนและการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

3.4 สอนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน

3.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนสู่ประชาคมอาเซียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

3.6 จัดทำและบริการสื่อการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่าย

3.7 จัดงานวันอาเซียนเดย์ สัปดาห์อาเซียน หรือกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนที่เน้นเรื่องอัตลักษณ์ ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมอาเซียน และโครงการสร้างความตระหนักในอาเซียน

3.8 ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ

3.9 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการของศูนย์อาชีวศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. โรงเรียนทั่วไป

โรงเรียนทั่วไปมีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้

4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.2 จัดบรรยากาศการเรียนรู้และจัดมุมอาเซียน หรือตั้งศูนย์อาชีวศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

4.3 จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนสู่ประชาคมอาเซียนภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน

4.4 จัดทำ หรือจัดหาสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

4.5 จัดงานวันอาเซียนเดียส์ สัปดาห์อาเซียน หรือกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

4.6 ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ ตามความพร้อมของตนเอง

5. ชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ

ชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้ ชุมชนหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมีส่วนในการพัฒนาและเตรียมนักเรียนให้มีความพร้อมและมีสมรรถนะที่สำคัญในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ตามบริบทและความเหมาะสม โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือการเตรียมความพร้อมอย่างจริงจัง และส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนตามความพร้อมของชุมชน หรือหน่วยงานในด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น ความรู้ความสามารถสื่อการเรียนรู้/แหล่งการเรียนรู้ งบประมาณและทรัพยากร ความสนใจ และเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น

โดยสรุป จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีบทบาทและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่องประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะโรงเรียนทั่วไปควรมีบทบาทหน้าที่จัดบรรยากาศการเรียนรู้และจัดมุมอาเซียนหรือตั้งศูนย์อาชีวศึกษา เพื่อเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่องประชาคมอาเซียนมาใช้แทนศูนย์อาชีวศึกษาได้ นอกจากนี้ได้กำหนดให้โรงเรียนทั่วไป

จัดทำหรือจัดหาสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียน ซึ่งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวควรมีสื่อในรูปชุดความรู้ เป็นต้น

เมืองปาย รัฐอรุณพิทัก (2555) กล่าวถึง ความพร้อมของสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนว่า สถานศึกษาควรมีแนวทางที่จะพัฒนาไปสู่ความพร้อมทั้งนี้จะเป็นแบบแผนในการดำเนินการต่อไปการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนและช่วยเหลือครู โดยเน้นให้ครูเริ่มจากการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา จัดทำหน่วยการเรียนรู้ และเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่พัฒนาผู้เรียนให้มีความตระหนักรู้ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และเตรียมตัวรับความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาเซียนที่จะต้องเผชิญในอนาคต สอดคล้องกับเป็รื่อง กิจรัตน์ภร (2554) ที่ได้กล่าวถึงการศึกษาการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเข้าร่วมประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558 ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเตรียมความพร้อม 5 เรื่อง ได้แก่ การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่การพัฒนาหลักสูตร/การจัดการเรียนรู้การพัฒนาบุคลากร (ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่) การพัฒนานักศึกษาและการพัฒนาศูนย์/หน่วยงานให้บริการด้านภาษาพบว่า มีวิสัยทัศน์มุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรทั้งนโยบายหลักสูตรจัดหาสื่อ และแหล่งเรียนรู้อบรมสัมมนา นิเทศติดตามสร้างภาคีเครือข่ายพัฒนาการสื่อสารและเทคโนโลยี ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่าควรพัฒนาความรู้ความสามารถนักเรียน และบุคลากรด้านความรู้เกี่ยวกับอาเซียนการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร และการใช้สื่อเทคโนโลยี

ปัญหาการดำเนินการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

ด้านหลักสูตร

1. ไม่มีมีการวางแผนในการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นอาเซียน
2. ขาดการสำรวจความต้องการจำเป็นในการพัฒนา และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน
3. ไม่ได้กำหนดคำอธิบายรายวิชาที่เน้นความรู้เกี่ยวกับอาเซียน
4. ไม่มีการแปลงหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนไปสู่การสอน
5. ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร
6. ขาดการจัดอบรมครูให้มีความสามารถในการจัดทำแผนและกระบวนการเรียน

การสอนที่เน้นอาเซียน

7. ขาดการประเมินผลหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน
8. ไม่สามารถนำผลการประเมินหลักสูตรที่เน้นอาเซียนมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพได้

ด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน

1. การจัดกระบวนการเรียนการสอนขาดการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับอาเซียน
2. การจัดวิธีการเรียนการสอนยังมุ่งเน้นหลักสูตรวิชาเป็นตัวยึด ไม่ได้เน้นชีวิตจริงของผู้เรียน
3. ครูยังไม่มีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้
4. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการคิด แก้ปัญหา สร้างความตระหนัก การสื่อสาร ยังมีน้อย
5. ครูยังไม่มีปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดี เพื่อความเป็นพลเมืองที่ดีในประชาคมอาเซียน ได้อย่างต่อเนื่อง
6. ขาดการวางแผนการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ
7. ขาดการดำเนินการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม
8. การเลือกใช้วิธีสอนและเทคนิคการสอน สื่อ/แหล่งการเรียนรู้ไม่เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัย
9. การวัดผลประเมินผลขาดความหลากหลาย
10. ระบบการวัดผลประเมินผลแบบแพ้ชนะ และกฎระเบียบอื่นๆ แบบตายตัว เคร่งครัด ไม่ยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และตามสภาพจริง

ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเป็นเครื่องมือในรูปแบบที่จำกัดในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ผู้เรียนขาดการทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารตามความสนใจของผู้เรียน
3. ผู้เรียนขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการเรียนรู้
4. ผู้เรียนไม่สามารถสร้างสรรค์ และนำเสนอผลงานที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
5. ผู้เรียนขาดวิธีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก

1. โสตทัศนอุปกรณ์ขาดความทันสมัย
2. วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนรู้อาเซียน
3. ขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่ใช้เป็นสื่อในการค้นคว้าหาข้อมูล และเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน
4. ขาดเอกสาร หนังสือ ตำรา นิตยสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ วรรณกรรม วรรณคดีในห้องสมุด
5. ไม่มีการจัดมุมในชั้นเรียนเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน และนิทรรศการเกี่ยวกับอาเซียน
6. ขาดการวางแผนการใช้พื้นที่ในการจัดกิจกรรมหรือพื้นที่ให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียน

ด้านการเตรียมบุคลากร

ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน

1. ขาดคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. ขาดส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนแก่นักเรียน ครูและบุคลากร
3. ขาดการส่งเสริมและพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียน ครูและบุคลากร
4. ขาดการประชุมชี้แจง ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับอาเซียนแก่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป
5. ไม่มีการจัดแผนการพัฒนามุคลากรในสังกัดเพื่อการเตรียมความพร้อมอย่างชัดเจน
6. ประชาชนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน
7. ครูผู้สอนมีขาดความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
8. ครูไม่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้
9. ครูยังคงใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อแบบเดิม ขาดการนำภาษาต่างประเทศมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
10. ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้ไม่เป็น
11. การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline)
12. ครูขาดการส่งเสริมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ในการจัดการเรียนรู้ทั้งในประเทศ และในกลุ่มประชาคมอาเซียน
13. ครูขาดประสบการณ์การวิจัย สื่อ นวัตกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียน

จากการศึกษาข้างต้นพอสรุป แนวทางการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนได้ว่า สถานศึกษาในระดับต่างๆ ควรมีแนวทางในการดำเนินงานและการจัดการที่มีรายละเอียดชัดเจนตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการดำเนินงานและควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานองค์กรและเครือข่ายอื่นๆ ได้ให้เข้ามามี ส่วนร่วมกับสถานศึกษา

คุณลักษณะเด็กไทยและตัวชี้วัดความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554ก: 5-11) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะเด็กไทย และตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ว่าการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กไทยสู่ประชาคมอาเซียนให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กไทยที่จะพัฒนาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน กำหนดเป็น 3 ลักษณะ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

คุณลักษณะเด็กไทย มีดังนี้

ด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียนในด้านการเมืองเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม
2. มีความรู้เกี่ยวกับกฎบัตรอาเซียน

ด้านทักษะ/กระบวนการ

1. ทักษะพื้นฐาน
 - 1.1 สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา (ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้าน อีกอย่างน้อย 1 ภาษา)
 - 1.2 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์
 - 1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี
 - 1.4 มีความสามารถในการทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น
2. ทักษะพลเมือง/ความรับผิดชอบทางสังคม
 - 2.1 เคารพและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม
 - 2.2 มีภาวะผู้นำ
 - 2.3 เห็นปัญหาสังคมและลงมือทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
3. ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตน
 - 3.1 เห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน
 - 3.2 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 3.3 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลมีวิธีคิดอย่างถูกต้อง
 - 3.4 มีความสามารถในการจัดการ/ควบคุมตนเอง

ด้านเจตคติ

1. มีความภูมิใจในความเป็นไทย
2. ร่วมกันรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน
3. มีความตระหนักในความเป็นอาเซียน
4. มีวิถีชีวิตประชาธิปไตยยึดมั่นในหลักธรรมภิบาล
5. ยอมรับความแตกต่างในการนับถือศาสนา
6. ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ เพียงใด ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งคุณภาพเด็ก คุณภาพครู และคุณภาพผู้บริหาร เพื่อใช้ประเมินความสำเร็จ ดังนี้

ตัวชี้วัดคุณภาพนักเรียนด้านความรู้

1. มีความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียน

1.1 ด้านการเมือง ได้แก่ ระบบการปกครองความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สิทธิเด็ก/สิทธิมนุษยชนกฎหมายระหว่างประเทศ

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์และจำแนกความเหมือน/ความแตกต่างเกี่ยวกับระบบการปกครองความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสิทธิมนุษยชนกฎหมายระหว่างประเทศในด้านการเมือง

1.2 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ระบบเงินตราของประเทศในกลุ่มอาเซียนระบบเงินตราของประเทศในกลุ่มอาเซียนระบบเศรษฐกิจปัจจัยการผลิตแรงงานการค้าเสรีข้อตกลงทางการค้า

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์และจำแนกความเหมือน/ความแตกต่างเกี่ยวกับระบบเงินตราของประเทศในกลุ่มอาเซียนระบบเศรษฐกิจปัจจัยการผลิตแรงงานการค้าเสรีข้อตกลงทางการค้า

1.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา การแต่งกาย สาธารณสุข สภาพทางภูมิศาสตร์ เอกลักษณ์ไทย บุคคลสำคัญประวัติศาสตร์

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์ และจำแนกความเหมือน/ความแตกต่างเกี่ยวกับชาติพันธุ์ ภาษา ศาสนา การแต่งกาย สาธารณสุข สภาพทางภูมิศาสตร์ เอกลักษณ์ไทย บุคคลสำคัญประวัติศาสตร์

2. มีความรู้เกี่ยวกับกฎบัตรอาเซียน

2.1 ความหมายความสำคัญ

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์ความจำเป็น
ความสำคัญของกฎบัตรอาเซียน

2.2 สารสำคัญของกฎบัตรอาเซียน ได้แก่ เป้าหมาย และหลักการองค์กร
อาเซียน องค์กรที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียน กระบวนการตัดสินใจ การระงับข้อพิพาท อัตลักษณ์
สัญลักษณ์ ความสัมพันธ์กับภายนอก

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์เป้าหมายหลักการ

2.3 อัตลักษณ์สัญลักษณ์ของกฎบัตรอาเซียน

ร้อยละของนักเรียนที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับองค์กรอาเซียน องค์กร
ที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียน กระบวนการตัดสินใจ การระงับข้อพิพาท ความสัมพันธ์กับภายนอกร้อยละ
ของนักเรียนที่สามารถวิเคราะห์ประโยชน์ของกฎบัตรอาเซียนที่มีต่อประชาคมอาเซียน

ตัวชี้วัดคุณภาพนักเรียนด้านทักษะ/กระบวนการ

1. ทักษะพื้นฐาน

1.1 สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา (ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อน
บ้านอีกอย่างน้อย 1 ภาษา)

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา
(ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศเพื่อนบ้านอีกอย่างน้อย 1 ภาษา)

1.2 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่าง
สร้างสรรค์

1.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี

1.4 มีความสามารถในการทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น

2. ทักษะพลเมือง/ความรับผิดชอบทางสังคม

2.1 เคารพและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่ให้ความสนใจยอมรับ และเห็นประโยชน์
ในความหลากหลายทางวัฒนธรรมร้อยละของนักเรียนที่เคารพในความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.2 มีภาวะผู้นำ

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม
อาเซียนศึกษาและมีผลงานปรากฏ

2.3 เห็นปัญหาสังคมและลงมือทำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถเสนอปัญหาสังคมและสามารถเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาได้แสดงความคิดเห็น

3. ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตน

3.1 เห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน (สิทธิเด็ก/สิทธิมนุษยชน)

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่ยอมรับและปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันและตระหนักในคุณค่าของมนุษย์

3.2 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางสังคมและวัฒนธรรม

3.3 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลมีวิธีคิดอย่างถูกต้อง

ตัวชี้วัดร้อยละของนักเรียนที่สามารถจำแนกแยกแยะเกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมสามารถแสดงออกได้อย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล

3.4 มีความสามารถในการจัดการ/ควบคุมตนเอง (การวางแผนการ

ดำเนินการตามแผนประเมินผล)

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่สามารถควบคุมตนเองยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัดคุณภาพนักเรียนด้านเจตคติ

1. มีความตระหนักในความเป็นอาเซียน

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่ยอมรับเห็นประโยชน์และมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน

2. มีความภูมิใจในความเป็นไทย/ความเป็นอาเซียน

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นและรู้คุณค่าของความเป็นไทยและความเป็นส่วนหนึ่งของอาเซียน

3. ร่วมกันรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่แสดงความเอื้ออาทรแบ่งปันคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสมาชิกในประเทศอาเซียน

4. มีวิถีชีวิตประชาธิปไตยยึดมั่นในหลักธรรมภิบาล (การะระธรรม ปัญญาธรรม

สามัคคีธรรม) สันติวิธี/สันติธรรม

ตัวชี้วัด ร้อยละของนักเรียนที่มีคำวาระธรรมบัญญัติธรรมสามัคคีธรรมและปฏิบัติตนเป็นประจำสม่ำเสมอร้อยละของนักเรียนที่สามารถแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี/สันติธรรมเป็นประจำสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดคุณภาพครู

1. ครูผู้สอนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
2. ครูผู้สอนสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
3. ครูผู้สอนใช้หนังสือตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้
4. ครูผู้สอนใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้การวัดและประเมินผลและเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline)
5. ครูผู้สอนใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้
6. ครูผู้สอนสามารถแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ทั้งในประเทศและในกลุ่มประชาคมอาเซียน

7. ครูผู้สอนใช้การวิจัยสื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดคุณภาพผู้บริหาร

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้บริหารมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและทักษะการใช้ ICT
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน (เช่น โรงเรียน องค์กรเอกชน หน่วยงานราชการ ฯลฯ)
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน
6. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายในกลุ่มประชาคมอาเซียน

นอกจากนี้ สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556) ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาเครือข่ายปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นมีแนวทางการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) การแสวงหาความร่วมมือเครือข่ายการพัฒนาตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับต่างประเทศ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายประชาคมปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในอาเซียน และ 2) การเข้าสู่

ประชาคมอาเซียนใน พ.ศ. 2558 ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและลดความเสี่ยงจากผลกระทบของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จากการศึกษาข้างต้น พอจะสรุปคุณลักษณะเด็กไทยและตัวชี้วัดความสำเร็จได้ว่าคุณลักษณะของเด็กไทยที่จะพัฒนาสู่การเป็นประชาคมอาเซียนมี 3 ลักษณะ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ/กระบวนการ และด้านเจตคติ ส่วนการพัฒนาการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จ ทั้งคุณภาพนักเรียนคุณภาพครู และคุณภาพผู้บริหาร

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 13-23) ได้จัดทำรายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดเชียงราย นำเสนอข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดเชียงราย ดังนี้

เหนือสุดในสยาม ชายแดนสามแผ่นดิน ถิ่นวัฒนธรรมล้านนา ล้ำค่า พระธาตุดอยตุง เป็นคำขวัญประจำจังหวัดเชียงราย เชียงรายเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ทางตอนเหนือสุดของประเทศไทยอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ไปทางทิศเหนือประมาณ 829 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 11,678.369 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 7,298,981 ไร่มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือติดต่อกับประเทศสหภาพเมียนมาร์และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดลำปางและจังหวัดพะเยา

ทิศตะวันออกติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวและจังหวัดพะเยา

ทิศตะวันตกติดต่อกับประเทศสหภาพเมียนมาร์และจังหวัดเชียงใหม่

ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา มีเทือกเขาสลับซับซ้อนทางตอนเหนือของภาคทอดตัวยาวต่อเนื่องจากเทือกเขาหิมาลัยและเทือกเขาในแคว้นยูนนานของประเทศจีนลงมาถึงแอ่งที่ราบลุ่มแม่น้ำกก แม่น้ำอิงและแม่น้ำลาวเสมือนเป็นกำแพงกั้นพรมแดนไทยลาวและพม่า เชียงรายเป็นแหล่งต้นน้ำที่สำคัญของภาคเหนือมีลุ่มน้ำสำคัญ คือ ลุ่มน้ำกกก กอ กอ แม่น้ำ แม่คำ และแม่สาย โดยมีแม่น้ำกกไหลผ่านตัวเมืองเชียงรายเป็นแม่น้ำสายสำคัญ เชียงรายยังเป็นจุดแรกที่แม่น้ำโขงไหลผ่านเข้าสู่ประเทศไทยเริ่มต้นจากพรมแดนไทยลาวและพม่า บริเวณสบรวกหรือสามเหลี่ยมทองคำผ่านเชียงแสนและเชียงของก่อนไหลออกสู่ประเทศลาว

นอกจากนี้ เชียงรายยังเป็นจังหวัดที่มีกลุ่มชนหลายชาติพันธุ์ ซึ่งอพยพเข้ามาสร้างเมืองเมื่อร้อยกว่าปีก่อน คนกลุ่มแรกที่มาพยพมาในยุคนั้นมีทั้งชาวไทยใหญ่ ไทลื้อ ไทเขิน ไทยวน ในต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 ชาวไทยภูเขาเผ่าต่างๆ จากจีนก็ทยอยกันเดินทางมาถึงภาคเหนือของไทย กระจายกันอาศัยอยู่ตามดอยต่างๆ ในจังหวัดเชียงรายเรื่อยมาจนทุกวันนี้ จึงนับเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของจังหวัดที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประเพณี เชื้อชาติ การแต่งกาย ฯลฯ

สภาพทางเศรษฐกิจสังคมและการปกครอง

โครงสร้างทางเศรษฐกิจของจังหวัดเชียงรายเน้นภาคเกษตรกรรมมาโดยตลอดโดยสาขาการผลิตที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ สาขาเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 21.40 ของผลิตภัณฑ์จังหวัด และมีมูลค่าผลิตภัณฑ์เฉลี่ยต่อหัว 29,682 บาท พืชทางเศรษฐกิจที่สำคัญของจังหวัดคือข้าว ซึ่งสามารถเพาะปลูกได้ปีละ 2 ครั้ง ส่วนพืชเศรษฐกิจอื่นๆ ที่นิยมเพาะปลูก ได้แก่ ข้าวโพด เลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง มันสำปะหลัง ถั่วลิสง กระเทียม ขิง ฯลฯ นอกจากนี้เกษตรกรส่วนใหญ่ยังทำปศุสัตว์เป็นรายได้เสริมจากการปลูกพืชอีกด้วย



ภาพประกอบ 2 แผนที่แสดงเขตการปกครองในจังหวัดเชียงราย

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 13-23)

สำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 116 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง และเทศบาลตำบล 26 แห่ง

ประชากร ณ เดือนมีนาคม 2551 รวมทั้งสิ้น 1,289,547 คน เป็นชาย 669,712 คน หญิง 619,835 คน สำหรับอำเภอที่มีประชากรมากที่สุด ได้แก่ อำเภอเมืองเชียงราย มีจำนวน 225,975 คน รองลงมา ได้แก่ อำเภอพาน มีจำนวน 125,851 คน และอำเภอแม่จัน มีจำนวน 103,795 คน

สำหรับอำเภอที่มีความหนาแน่นของประชากรมากที่สุด ได้แก่ อำเภอแม่สาย 307.341 คน/ตารางกิโลเมตร รองลงมา ได้แก่ อำเภอเมือง 185.283 คน/ตารางกิโลเมตร และอำเภอเวียงชัย 169.607 คน/ตารางกิโลเมตร

โครงสร้างกำลังแรงงาน

จากการสำรวจสถานภาพแรงงานในจังหวัดเชียงรายในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2550 พบว่ามีประชากรรวม 1,097,954 คน แบ่งเป็นชาย 545,081 คน หญิง 552,873 คน เป็นประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป 890,590 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.00 มีประชากรอยู่ในกำลังแรงงาน 747,143 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 57.00 เป็นผู้มีงานทำ 744,234 คน คิดเป็นร้อยละ 99.6ว่างงาน 2,756 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.4 และเป็นกำลังแรงงานรอฤดูกาล 153 คน

ด้านการศึกษาพัฒนาการทำงานด้านการศึกษาของจังหวัดเชียงราย

พัฒนาการทำงานด้านการศึกษาของเชียงรายในอดีตเป็นการศึกษาในวัดเริ่มต้นจากผู้ปกครองส่งบุตรหลานเข้าฝากตัวเป็นศิษย์วัดแล้วบรรพชาอุปสมบทตามวัยอันสมควร ดังนั้นบทบาทของศาสนาในการจัดการศึกษาจึงมีคุณลักษณะของการขัดเกลาอบรมบ่มนิสัยด้านจรรยาบรรณพร้อมกับความรู้ในวิชาแขนงต่างๆ จึงนับว่าการศึกษาในสมัยโบราณได้บูรณาการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าแต่แล้วเชียงรายก็ต้องปรับตัวเพื่อเข้าสู่การศึกษายุคใหม่ในปี พ.ศ. 2431 ศาสนาจารย์ดาเนียล แมคกิลวารี (Dr.Daniel McGilvary) ได้เดินทางเผยแผ่ศาสนาที่เชียงราย และได้ตั้งโรงเรียนแห่งหนึ่งชื่อว่า “Chiang Rai Boy's School” และในปี พ.ศ. 2457 โรงเรียนดังกล่าวได้เปลี่ยนชื่อใหม่เพื่อเป็นอนุสรณ์แด่ ดร.วิลเลียม เอบริกส์ จึงใช้ชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนบริกส์อนุสรณ์” ซึ่งขณะนั้นการศึกษายังให้โอกาสแต่เพศชายเท่านั้น และระหว่างปี พ.ศ. 2457-2460 คณะมิชชันนารีได้จัดตั้งโรงเรียนสำหรับผู้หญิงขึ้นอีกแห่งชื่อว่า “โรงเรียนสตรีวิชาคาร” โดยเน้นความเสมอภาคทางการศึกษาของชายและหญิงโรงเรียนในเชียงรายขณะนั้นระยะแรกเปิดสอนเพียงระดับมูลศึกษาปีที่ 1 และปีที่ 2 และประถมศึกษา (ประถมศึกษาปีที่ 1-3) หากต้องการจะศึกษาต่อระดับมัธยมในระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2445-2464 จะต้องไปศึกษาต่อยังจังหวัดเชียงใหม่หรือกรุงเทพมหานคร และในปี พ.ศ. 2477 ได้รวมโรงเรียนชายและโรงเรียนหญิงเข้าด้วยกันและใช้ชื่อว่า “โรงเรียนคริสเตียนวิทยาคม” และต่อมาได้ขยายการศึกษาจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพื่อสนองพระราชประสงค์ตามพระราชโองบายในการจัดการศึกษาหัวเมืองฝ่ายเหนือของสมเด็จพระ

จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวในปี พ.ศ. 2451 พระภักดีณรงค์ (พระยาศรีสุริยราชวรานุวัตร) ผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงรายจึงได้จัดตั้งโรงเรียนประจำจังหวัดเชียงรายชื่อ “โรงเรียนประจำจังหวัดเชียงรายสามัคคีวิทยาคม” โดยแยกนักเรียนหญิงในสถานที่ซึ่งเรียกว่า “บารุงกุมาริ” และต่อมาได้ขยายการศึกษาไปจนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และในปี พ.ศ. 2476 ได้แยกโรงเรียนสตรีออกไปตั้งเป็นเอกเทศเป็นโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดเชียงรายใช้ชื่อว่า “โรงเรียนดำรงราษฎร์สงเคราะห์” ภายหลังสงครามโลกเมื่อเหตุการณ์ต่างๆ เข้าสู่ภาวะปกติภาคการศึกษา ก็เริ่มขยายตัวก่อให้เกิดโรงเรียนต่างๆ มากมาย แต่ต่อมาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ประมาณปี พ.ศ. 2486-2488 การศึกษาเกิดภาวะชะงักงันไประยะหนึ่งโรงเรียนต่างๆ ถูกใช้เป็นที่พักของหน่วยทหารทั้งไทยและญี่ปุ่นอย่างไรก็ตามแม้ในยามศึกสงครามการเรียนการสอนก็ยังคงดำเนินต่อไปพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในเชียงรายได้มีการพัฒนาก้าวหน้าไปมิได้หยุดยั้งเพราะการเห็นถึงความสำคัญทางด้านการศึกษาของคนในพื้นที่ “การศึกษาพัฒนาคนพัฒนาเชียงรายพัฒนา” จวบจนปัจจุบัน

สภาพการจัดการศึกษาของจังหวัดเชียงรายในปัจจุบัน

ด้วยความหลากหลายทางชาติพันธุ์วัฒนธรรม และชนบทประเพณีของประชากรในจังหวัดเชียงรายตั้งแต่ครั้งอดีตส่งผลให้การจัดการศึกษาในจังหวัดเชียงราย ต้องมีความครอบคลุมทั่วถึงในทุกระดับ และประเภทการศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนทั้งคนไทย ชาวไทยภูเขา ผู้ด้อยโอกาส เด็กชนเผ่า ฯลฯ ได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมตามสิทธิที่พึงมีพึงได้ ซึ่งทางจังหวัดเชียงรายเอง ก็ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาของประชาชนเป็นอย่างยิ่ง โดยจะเห็นได้จากการบรรจฐานะเกี่ยวกับการศึกษาเข้าไปในยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเชียงรายในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุณภาพชีวิตและสร้าง ความเข้มแข็งกระบวนการประชาสังคม” โดยมีเป้าประสงค์ให้ประชาชนเป็นคนดีที่มีความรู้สามารถปรับตัวคิดเป็นทำเป็นมีคุณภาพชีวิตที่ดีสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ชุมชน มีส่วนร่วมขยายผลการดำเนินงานในการพัฒนาสังคมประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข รวมถึงให้จังหวัดเชียงรายเป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล จากยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดดังกล่าวจะเห็นได้ว่าจังหวัดเชียงราย มีความพยายามในการสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาคนในจังหวัดให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพพัฒนาจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาที่ได้มาตรฐานเพื่อรองรับกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานของการตระหนักรู้ในวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิมของตนเอง ด้วยเหตุนี้จังหวัดเชียงรายจึงได้มีการส่งเสริม และจัดตั้งสถานศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับอาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษาตลอดจนการศึกษาพิเศษ ฯลฯ ครอบคลุมในทุกระดับ และประเภทการศึกษากระจายในทุกพื้นที่ เพื่อให้เยาวชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เป็นธรรม รวมทั้งสามารถให้บริการแก่จังหวัดใกล้เคียงและประเทศเพื่อนบ้านได้

หน่วยงานที่จัดการศึกษาในจังหวัดเชียงราย

จังหวัดเชียงราย มีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการศึกษาทั้งที่จัดการศึกษาเองโดยตรงตามอำนาจหน้าที่ และส่งเสริมการจัดการศึกษาผ่านหน่วยงานในพื้นที่ทั้งของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระทรวงหลักที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาและมีสถานศึกษาในสังกัด ได้แก่

1. กระทรวงศึกษาธิการโดยมีหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่

1.1 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.1.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.1.2 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเชียงรายและศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ 18 แห่ง)

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย 4 เขตพื้นที่ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4

1.2.2 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ (ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดเชียงราย)

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (อาชีวศึกษาจังหวัดเชียงราย)

1.4 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. กระทรวงมหาดไทยโดยมีหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษา ส่งเสริมการจัดการศึกษาและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย เทศบาลนครเชียงราย องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย องค์การบริหารส่วนตำบล)

3. สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมีหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาส่งเสริมการจัดการศึกษา และติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่ กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 32)

4. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ โดยมีหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาส่งเสริมการจัดการศึกษา และติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา ได้แก่ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเชียงราย (โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญจังหวัดเชียงราย)

สรุป จังหวัดเชียงรายได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมและทรัพยากรมนุษย์ โดยให้จังหวัดเชียงราย เป็นศูนย์กลางการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล จึงได้มีการส่งเสริมและจัดตั้งสถานศึกษาตั้งแต่ระดับพื้นฐานระดับอุดมศึกษา เพื่อให้เยาวชนได้รับการศึกษาอย่างครบถ้วน รวมทั้งสามารถให้บริการแก่จังหวัดใกล้เคียงและประเทศเพื่อนบ้านในปี 2558 จังหวัดเชียงรายมีสถิติเกี่ยวกับการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ สถานศึกษาตั้งแต่ระดับเด็กเล็ก อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีโรงเรียนทั้งสิ้น 736 โรงเรียน แยกตามสังกัด คือ สังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน 682 โรงเรียน สังกัดสำนักงานบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาท้องถิ่น 6 โรงเรียน จำนวนห้องเรียนรวม 8,523 ห้อง แยกเป็นก่อนประถมศึกษา 1,653 ห้อง ระดับประถมศึกษา 5,122 ห้อง มัธยมศึกษา 1,748 ห้อง จำนวนครูอาจารย์รวมทั้งสิ้น 9,861 คน แยกเป็น ชาย 3,761 คน และหญิง 6,100 คน แยกตามระดับการศึกษา คือ ระดับก่อนประถมศึกษา 31,919 คน ประถมศึกษา 110,788 คน และมัธยมศึกษา 66,907 คน

2. ระดับอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา แยกเป็นสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามี จำนวน รวม 7 แห่ง มีอาจารย์ รวม 385 คน นักศึกษา 4,603 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการเอกชน มีสถานศึกษา จำนวน 4 แห่ง อาจารย์ 237 คน นักศึกษา 5,544 คน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ สถาบันราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเชียงราย มีอาจารย์รวมทั้งสิ้น 454 คน นักศึกษารวม 21,410 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย กลยุทธ์การจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สมเกียรติ บุญรอด (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้เข้าร่วมการทดลองประเมินรูปแบบ พบว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ความเหมาะสม และความถูกต้องครบคลุมอยู่ในระดับมาก

สุพันธ์ สิ้นลี (2552) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียนจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในศักยภาพของชุมชนและมีความจำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นเครื่องมือในการนำศักยภาพของชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ควรสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่าง

ต่อเนื่อง มีความจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน และควรจัดทำแผนงานประชาสัมพันธ์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นการสื่อสารสองทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในหน่วยงาน ชุมชน และหน่วยงานอื่นเพื่อความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วิเศษ ภูมิวิชัย (2552) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษามี 12 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ลักษณะกรรมการสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสถานศึกษา สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการ หลักสูตร สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงสร้างสถานศึกษา การจัดสรรทรัพยากร มาตรฐานในการทำงานของครู และการมอบหมายงานที่ชัดเจน กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษามีสหสัมพันธ์คาโนนิคัลกับกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษาอยู่ในระดับสูง ($R_c = 0.87$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รูปแบบสหสัมพันธ์คาโนนิคัลมี 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบที่ 1 กลุ่มตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาทุกองค์ประกอบมีสหสัมพันธ์คาโนนิคัลกับกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษา โดยตัวแปรองค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษามากที่สุด ส่วนตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษาด้านการรับรู้ประสิทธิผลโดยรวมเป็นตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษามากที่สุด 2) รูปแบบที่ 2 มีตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา 3 ตัวแปร ตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์คาโนนิคัลกับตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษา ด้านคุณภาพนักเรียนตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง คือ ลักษณะกรรมการสถานศึกษา ลำดับที่สอง คือ คุณภาพการจัดการเรียนรู้ของครู ลำดับที่สาม คือ สภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 3) รูปแบบที่ 3 มีตัวแปรองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา 4 ตัวแปร ที่มีสหสัมพันธ์คาโนนิคัลกับตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของบุคลากรตามลำดับ ดังนี้ ลำดับที่หนึ่ง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาลำดับที่สองคือโครงสร้างสถานศึกษา ลำดับที่สาม คือ การจัดสรรทรัพยากร และลำดับที่สี่คือ แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสถานศึกษา

วีรชาติ ชมภูหลง (2553) ได้ศึกษา การพัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการจัดการศึกษาโรงเรียนบ้านสนาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบข้อเสนอแนะว่า ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในด้านการจัดการศึกษาควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาทุกขั้นตอน และโรงเรียนจะต้องใช้การบริหารในเชิงรุกจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชนได้เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้สำหรับนักเรียนระดับประถมศึกษา เพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554ข) ได้ทำการวิจัย การพัฒนามาตรฐาน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน และ 2) เพื่อพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ความคาดหวัง และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน แบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 วิธี ได้แก่ 1) การสำรวจข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากสถานศึกษานำร่องในโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นโรงเรียนนำร่องเข้าร่วมในโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 3 กลุ่ม รวมจำนวนทั้งสิ้น 82 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน ใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ลักษณะของเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด เลือกตอบ มาตรฐานค่า และข้อคำถามปลายเปิด ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย มีค่าเท่ากับ 0.789 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคม 2554 และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากสถานศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน จำนวน 10 ประเทศ ผู้ให้ข้อมูล คือ นักเรียน จำนวน 46 คน และครู จำนวน 27 คน ในสถานศึกษาของกลุ่มประเทศอาเซียน จำนวน 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ลาว พม่า กัมพูชา เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และบรูไนดารุสซาลาม ที่เข้าร่วมประชุมในโครงการพัฒนาศถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นเจ้าภาพจัดประชุมขึ้นที่จังหวัดนครนายก เมื่อวันที่ 11-17 ธันวาคม 2553 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ครู และนักเรียนเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงาน และความคาดหวังในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบเลือกตอบและข้อคำถามปลายเปิด

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน มีแหล่งข้อมูลสำหรับใช้ในการพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 3 แหล่ง ประกอบด้วย 1) ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 9 ประเภท 2) ข้อมูลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถามจากสถานศึกษานำร่องในโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งเป็นสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งสิ้น 82 โรงเรียน และ 3) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักเรียนและครูในสถานศึกษาของกลุ่มประเทศอาเซียน จำนวน

10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ลาว พม่า กัมพูชา เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และบรูไนดารุสซาลาม ที่เข้าร่วมประชุมในโครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนที่จังหวัดนครนายก เมื่อวันที่ 11-17 ธันวาคม 2553 การพัฒนามาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนดำเนินการโดยนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง มาทำการยกกว้างมาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน และให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน พิจารณาและให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมทั้งทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแบบสอบถามจัดส่งให้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งทำงานรับราชการ รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหาร สถานศึกษา และอาชีพอื่นๆ จำนวน 32 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล หลังจากนั้นได้นำเสนอมาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนในที่ประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ระดับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของมาตรฐาน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบเลือกตอบ มาตรฐานส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่สาม คือ การเผยแพร่มาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน โดยได้มีการเผยแพร่มาตรฐาน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนแก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ประกอบด้วย สถานทูตกลุ่มประเทศอาเซียน สถานทูตไทยประจำประเทศอาเซียน สำนักงานเลขาธิการอาเซียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา สำหรับใช้เป็นมาตรฐานเทียบเคียงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำมากำหนดเป็นนโยบายและแผนงานในการจัดทำงบประมาณปี 2555 และนำเสนอข้อมูลผ่านที่ประชุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ สำนักนโยบายและแผน จัดทำแผนการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2555 และจัดทำเป็นเอกสารวิชาการจัดส่งให้สถานศึกษา ในสังกัดลงสู่การปฏิบัติ

1. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการดำเนินงานพัฒนาเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ และด้านปัจจัยสนับสนุนตามลำดับ (PNI 0.224, 0.220, 0.211 และ 0.196 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนามาตรฐานโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1.1 ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยสนับสนุน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ โรงเรียนจัดตั้งกองทุนเพื่อส่งเสริมการศึกษาอาเซียนได้สอดคล้องกับความต้องการ รองลงมาคือ

โรงเรียนจัดทำหลักสูตรอาเซียนศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน และครูได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดกระบวนการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ตามลำดับ

1.2 ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการดำเนินงาน ประกอบด้วย ความต้องการจำเป็นด้านการบริหารจัดการศึกษา ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชู ประกาศเกียรติคุณครูและนักเรียนที่มีผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้อาเซียน รองลงมาคือ โรงเรียนร่วมกับชุมชนในการระดมทรัพยากรและภูมิปัญญา เพื่อการเรียนรู้อาเซียน และโรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาอาเซียนที่หลากหลาย เช่น วารสาร เว็บไซต์ วิทยุชุมชน ตามลำดับ และความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ครูใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน รองลงมาคือ ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและครูจัดกิจกรรมโดยใช้ศิลปวัฒนธรรมอาเซียนเป็นสื่อ ในการพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ

1.3 ความต้องการจำเป็นด้านคุณภาพผู้เรียน ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ผู้เรียนมีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการเรียนรู้ รองลงมาคือ ผู้เรียนมีทักษะการคิดแก้ปัญหา และผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และรักการเรียนรู้ ตามลำดับ

2. มาตรฐานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน

2.1 มาตรฐานในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มีจำนวน 8 มาตรฐาน 39 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มีจำนวน 4 มาตรฐาน 19 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน มีจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียนด้านการเมือง 2) มีความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียนด้านเศรษฐกิจ 3) มีความรู้ (ณ) เกี่ยวกับประเทศอาเซียนด้านสังคม 4) มีความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียนด้านวัฒนธรรม และ 5) มีความรู้เกี่ยวกับกฎบัตรอาเซียนมาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะทางภาษาและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สามารถสื่อสารด้วยภาษาอาเซียนได้อย่างน้อย 2 ภาษา (ภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศในอาเซียนอย่างน้อย 1 ภาษา) 2) สามารถใช้ภาษาเพื่อการเรียนรู้ 3) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และ 4) สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนเป็นพลเมืองอาเซียน ดำรงชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีจำนวน 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) เคารพและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม 2) มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) เห็นปัญหาสังคมและลงมือแก้ไขเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี 4) มีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสันติวิธี 5) มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 6) มีความสามารถในการจัดการและควบคุมตนเอง มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนภูมิใจ ในความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีความตระหนักในความเป็นอาเซียน 2) มีความภูมิใจใน

ความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน 3) ร่วมกันรับผิดชอบต่อประชาคมอาเซียน และ 4) มีวิถีชีวิตประชาธิปไตย ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (การระบธรรม ปัญญาธรรม สามัคคีธรรม สันติวิธีและสันติธรรม)

2.1.2 มาตรฐานด้านคุณภาพการจัดการศึกษา มีจำนวน 3 มาตรฐาน 16 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 5 ครูมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน มีจำนวน 8 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ครูมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญผ่านการประเมินในระดับชาติ 2) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร 3) ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน 4) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) 5) ครูใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายในการจัดการเรียนการสอน 6) ครูสามารถแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในประเทศ และในกลุ่มประชาคมอาเซียน 7) ครูใช้การวิจัยสื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และ 8) ครูจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาราชการของประเทศสมาชิกอาเซียน มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพ และ 4) ผู้บริหารมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและทักษะในการใช้ ICT และ มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) หลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน 2) จัดรายวิชาและกิจกรรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถ และความสนใจ 3) สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง จนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง และ 4) นิเทศภายใน กำกับติดตามตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอน

2.1.3 มาตรฐานด้านคุณภาพการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 1 มาตรฐาน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีจำนวน 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่าย เพื่อความร่วมมือในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศติดตาม ผลการดำเนินงานการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน 3) ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายในกลุ่มประชาคมอาเซียน และ 4) คณะกรรมการสถานศึกษากำกับดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

2.2 ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มีจำนวน 4 ยุทธศาสตร์หลัก 19 ยุทธศาสตร์ย่อย ดังนี้

2.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความเป็นอาเซียนมีจำนวน ยุทธศาสตร์ย่อย คือ 1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับความเป็นประชาคมอาเซียน 2) บูรณาการหลักสูตรความเป็นประชาคมอาเซียนเข้าไปในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 3) จัดทำรายวิชาความเป็นประชาคมอาเซียน เป็นสาระเพิ่มเติมในหลักสูตรสถานศึกษา 4) จัดทำหลักสูตรภาษาที่ใช้ในประชาคมอาเซียนเป็นภาษาที่สาม และ 5) กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางด้านภาษาและเจตคติ ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวน 5 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ 1) สร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน 2) ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาที่ใช้ในประชาคมอาเซียนเป็นภาษาที่สองและภาษาที่สามตามลำดับ 3) พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ด้านภาษาต่างประเทศเพื่อยกระดับความสามารถด้านภาษาของผู้เรียน 4) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง และ 5) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาที่ใช้ในประชาคมอาเซียนเป็นภาษาที่สาม

2.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการโดยใช้เครือข่าย มีจำนวน 5 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ 1) ส่งเสริมให้มีโรงเรียนเครือข่ายร่วมพัฒนาในประชาคมอาเซียน 2) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในด้านการจัดการเรียนรู้ นวัตกรรมหรือกิจกรรมใหม่ๆ ในเครือข่ายประชาคมอาเซียน 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าร่วมโครงการนักเรียนแลกเปลี่ยนในเครือข่ายประชาคมอาเซียน 4) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านวิชาการกับเครือข่ายประชาคมอาเซียน และ 5) จัดให้ครูและนักเรียนได้ทัศนศึกษาในประเทศที่เป็นประชาคมอาเซียน

2.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี มีจำนวน 4 ยุทธศาสตร์ย่อย คือ 1) พัฒนาระบบสารสนเทศบนสื่อออนไลน์ให้ครอบคลุมความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายประชาคมอาเซียน 2) ส่งเสริมให้มีแหล่งความรู้เกี่ยวกับเครือข่ายประชาคมอาเซียนทั้งในรูปแบบเอกสาร ทัศนูปกรณ์ และสื่อมัลติมีเดียอย่างหลากหลาย 3) จัดให้มีรายการโทรทัศน์ที่แนะนำเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และ 4) ประสานความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดทำแหล่งเรียนรู้ออนไลน์เพื่อพัฒนาผู้เรียน และการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน

2.3 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของมาตรฐาน และยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน

2.3.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของมาตรฐานในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มาตรฐานส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งมีจำนวน 6 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะทางภาษาและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนเป็นพลเมืองอาเซียน ดำรงชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนภูมิใจในความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน และมาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน และมีมาตรฐานที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง จำนวน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมาตรฐานที่ 5 ครูมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 25 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ ส่วนด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของมาตรฐานในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มาตรฐานส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีจำนวน 7 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียน มีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะทางภาษาและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนเป็นพลเมืองอาเซียน ดำรงชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนภูมิใจในความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน มาตรฐานที่ 5 ครูมีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน และมาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน และมีมาตรฐานมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก เพียงจำนวน 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน เมื่อพิจารณารายตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 29 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 8 ตัวบ่งชี้

2.3.2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งมีจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์หลักที่ 1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความเป็นอาเซียน

ยุทธศาสตร์หลักที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางด้านภาษาและเจตคติในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และยุทธศาสตร์หลักที่ 3 บริหารจัดการโดยใช้เครือข่ายโดยยุทธศาสตร์หลักที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ย่อย พบว่า ยุทธศาสตร์ย่อยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมาก จำนวน 18 ยุทธศาสตร์ย่อย ส่วนด้านความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียนพบว่า ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ย่อย พบว่า ยุทธศาสตร์ย่อยส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 13 ยุทธศาสตร์ย่อย และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ย่อย

2.4 ความสอดคล้องของมาตรฐาน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามมิติความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

2.4.1 ความสอดคล้องของมาตรฐานในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามมิติความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ พบว่ามาตรฐานฯ ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากและมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง จำนวน 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีทักษะทางภาษาและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสาร มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนเป็นพลเมืองอาเซียน ดำรงชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนภูมิใจในความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองอาเซียน และมาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน รองลงมา มาตรฐานที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมาตรฐานที่ 5 มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียน ส่วนมาตรฐานที่มีความเหมาะสมในระดับมาก และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ที่อยู่ในระดับมาก มีจำนวน 1 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

2.4.2 ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามมิติความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ พบว่า ยุทธศาสตร์ฯ ส่วนใหญ่มีความเหมาะสมในระดับมากและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความเป็นอาเซียน ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางด้านภาษาและเจตคติในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนแก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการ โดยใช้เครือข่าย และยุทธศาสตร์ฯ ที่มี

ความเหมาะสมในระดับปานกลางและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 1 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี

เอกราช อะมะวัลย์ (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

2. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558

วิธีวิจัยที่เลือกใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาทางเอกสาร และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เกี่ยวข้อง แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในลักษณะวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือวิจัยหลักที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 แบบ สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ และนักเรียนโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาต่อการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยศักยภาพบุคลากร ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เหมาะสม มีความชำนาญการที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม ได้รับการเพิ่มโอกาสในการหางานทำ รวมทั้งมีการพิจารณาแผนผลิตกำลังคน 3) ปัจจัยคุณภาพมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียน ให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และ 4) ปัจจัยการเปิดเสรีการศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่างๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน สุดท้ายงานวิจัยยังได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาความร่วมมือ

ขวัญชนก วิริยกุลโสภาศ (2555: 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน: กรณีศึกษานักหอสมุด มหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัย พบว่า การรวมตัวกันของกลุ่มประเทศในประชาคมอาเซียนกำลังจะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2558 ทุกประเทศในกลุ่มอาเซียนจะต้องเตรียมรับมือกับการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม การเมือง และวัฒนธรรม รวมถึงด้านการศึกษา สำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ ในฐานะเป็นส่วนงานสนับสนุนการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย จึงได้มีการจัด

กิจกรรม/โครงการต่างๆ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งในด้านบุคลากรและการให้บริการสารสนเทศ ด้วยการรวบรวมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับอาเซียนผ่านเว็บไซต์สำนักหอสมุด/จดหมายข่าว/e-mail จัดหาทรัพยากรสารสนเทศเกี่ยวกับประเทศสมาชิกกลุ่มอาเซียนมาให้บริการแก่ผู้ใช้ พัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของบุคลากรเพิ่มเติม สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม ประชุม สัมมนาความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ตลอดจนจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการแก่สังคมเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ทั้งผู้ให้และผู้ให้บริการมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนมากยิ่งขึ้น

ประมวล เชนนอก (2555) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในอำเภอพะเยา จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 7 พบว่า การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาโดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ย 3 อันดับแรก เรียงตามลำดับ คือ 1) การเตรียมความพร้อมด้านคุณภาพผู้เรียน 2) การเตรียมความพร้อมด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ 3) การเตรียมความพร้อมด้านหลักสูตร ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา มีดังนี้ สถานศึกษาขาดงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน การสนับสนุนการจัดการศึกษาจากชุมชนไม่เพียงพอในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน หลักสูตรสถานศึกษาไม่ได้กำหนดรายวิชาเกี่ยวกับอาเซียนเป็นรายวิชาเพิ่มเติม นักเรียนขาดทักษะภาษาอังกฤษ ควรจัดอบรมครูทุกคนให้มีทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และการจัดการเรียนรู้

พรศ ทิวราชชัย (2555: 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมการบริหารจัดการในชั้นเรียนของครูโรงเรียนสัตหีบเขตฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า การเตรียมความพร้อมของการบริหารจัดการชั้นเรียนของครูโรงเรียนสัตหีบฐานทัพเรือและเขตกองเรือยุทธการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสู่ประชาคมอาเซียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาความสามารถในการใช้หนังสือตำรา และสื่อการสอนที่เป็นภาษาอังกฤษ เช่น หนังสือเรียน หนังสือการ์ตูน และนิทานที่ให้ความรู้

พิศมัย พันธรัตน์ (2555) ได้ศึกษาความพร้อมด้านการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ความพร้อมด้านการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษาโดยรวมมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของครู และการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้บริหาร มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของสถานศึกษา คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด

ขอนแก่น ควรประชุมผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 19 โรงเรียน ให้วางแผนเตรียมครูและบุคลากรทุกคน ได้ตระหนักควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 3 ปี และ 5 ปี เขียนโครงการรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และควรส่งครูกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเข้าอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำหลักสูตรอาเซียนศึกษาในระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา ควรจัดเตรียมอาคารสถานที่ที่ระดับจังหวัดเหมาะสมอาเซียน จัดแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน ควรจัดทำเอกสารแผ่นพับใบความรู้ใบงานบอร์ด และกิจกรรมให้ครูพูดภาษาอังกฤษกับครูด้วยกัน และพูดกับนักเรียน เพื่อสอดคล้องกับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

เมื่อปลาย รัฐสรรพกิจ (2555) ได้ศึกษาความพร้อมและแนวทางการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนราชวินิตบางแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เจตคติของบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรความพร้อมของสถานศึกษา และสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาตามลำดับ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาแตกต่างกันส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่าง และแนวทางการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนราชวินิตบางแก้วได้เสนอไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความพร้อมของสถานศึกษา ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านเจตคติของบุคลากร และด้านสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา

ราตรี สิงาม (2555) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า มีการดำเนินงานการเตรียมความพร้อมทั้งด้านนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน และด้านการจัดการเรียนรู้ระดับปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีบางด้านที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับอาเซียน เช่น การแทรกเนื้อหาในหลักสูตรทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้เปิดสอนรายวิชาเพิ่มเติมสอดแทรกในกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนสนับสนุนและส่งเสริมให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาตลอดจนศึกษาดูงาน การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งภายในและประเทศสมาชิกอาเซียน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เล็งเห็นความสำคัญ กระตือรือร้นในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการเรียนรู้ระดับปฏิบัติการที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ครู บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนตลอดจนใช้สื่อเทคโนโลยีนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย และดึงดูดความสนใจนักเรียนตามลำดับ และในส่วนของความเห็นและระดับการดำเนินงาน โดยภาพรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญในข้อที่ 3 คือ จัดครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนาตลอดจนศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบเป็นโรงเรียนแกนนำเพื่อจัดการความรู้เรื่องอาเซียนและเผยแพร่ให้กับโรงเรียน

เครือข่ายได้เรียนรู้เป็นแนวทางต่อไปรวมทั้งจัดทำหลักสูตรเน้นอาเซียนในกลุ่มสาระต่างๆ หรือบูรณาการในบางรายวิชา เช่น สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ ประการสุดท้ายควรจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางหรือสอดแทรกเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยตลอดจนสนับสนุนให้ผู้เรียนผลิตสื่อเช่นแผ่นพับความรู้เรื่องอาเซียนและเผยแพร่ให้กับคณะครูและนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนได้ทราบข้อมูล

สุจิตรา บางโรย (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการในการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษในการเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยพบว่านักเรียนต้องการพัฒนาทักษะในการเรียนภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพและต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพในการจัดการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษอยู่ในระดับมาก และพบว่าสภาพปัจจุบันนักเรียนไม่สามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในสถานการณ์จริงเนื่องจากความรู้พื้นฐานยังไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูใช้ภาษาอังกฤษในโรงเรียนการตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากส่งเสริมด้านครู และผู้บริหารแล้ว ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนคือให้นักเรียนได้เรียนกับครูชาวต่างชาติ และใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารในชีวิตจริง ส่งเสริมให้ครูใช้หนังสือสื่อตำราเรียนสื่อการสอนเป็นภาษาอังกฤษทั้งในวิชาภาษาอังกฤษในวิชาอื่นๆ ด้วย

สมใจ กงเดิม (2555: 141) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

กิตติพงษ์ เจนจบ (2556) ได้ศึกษาการศึกษาความพร้อมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาแพงเพชร เขต 1 พบว่า ความพร้อมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาแพงเพชร เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบความพร้อมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่าสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่มีความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแนวทางในการเตรียมความพร้อมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาแพงเพชร เขต 1 ได้แก่ ด้านการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้กับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนกระจายงบประมาณอย่างทั่วถึงและเพียงพอด้านการจัดทำหลักสูตรควรพัฒนาและประเมินบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นรูปธรรมโดยการศึกษาคุณงามความดีเชิงปฏิบัติ การสัมมนา และด้านการวางแผนดำเนิน การใช้หลักสูตร

ควรกำหนดนโยบายชัดเจน มีการนิเทศกำกับติดตามอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

จารุวรรณี แพร่ศรีสกุล (2556) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีการเตรียมความพร้อมสู่อาเซียนในระดับมากทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารบุคลากร ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการเครือข่ายและชุมชนสัมพันธ์ ส่วนการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความเห็นไม่แตกต่างกันและการศึกษาข้อเสนอแนะ พบว่า ควรมีการพัฒนาครูเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ณัฐทิภรณ์ ดัสกรณัฏ (2556) ได้ศึกษาการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนด้วยเทคนิค EDFA ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนได้คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหารด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านอื่นๆ โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด 3 ลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีสุขภาพจิตดี และสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีอัธยาศัยดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ด้านความสามารถในการบริหาร ประกอบด้วย มีความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้ระบบประกันคุณภาพการศึกษามีคุณภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบ สามารถทำงานเชิงรุก และมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความขยัน และอดทนในการทำงานด้านอื่นๆ ประกอบด้วย มีความสามารถเรียนรู้ และปฏิบัติตามมาตรฐานสากล เปิดกว้าง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในระบบการทำงาน พัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษมากขึ้น

ต่อตระกูล บุญปลุก (2556) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเวียงพาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ครูมีความพร้อมตามตัวชี้วัดทั้งสิ้น 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ ครูผู้สอนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้การวัดและประเมินผลและการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์และออฟไลน์ครูใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้และครูใช้การวิจัยสื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่าง

ต่อเนื่องตัวชี้วัดที่มีอุปสรรคและปัญหามีทั้งสิ้น 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารครูใช้หนังสือตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้ในประเทศและกลุ่มประชาคมอาเซียนด้านผู้บริหารมีความพร้อมตามตัวชี้วัดทั้งสิ้น 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารมีความสามารถในการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่มีอุปสรรคและปัญหามีทั้งสิ้น 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและการใช้ ICT ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน และผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายในกลุ่มประชาคมอาเซียน ส่วนอุปสรรคและปัญหาที่พบในหลายตัวชี้วัดล้วนเกี่ยวเนื่องจากปัญหาด้านการขาดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งของครูและผู้บริหาร และปัญหาด้านภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศที่ไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้แนวทางการแก้ไขด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ได้แก่ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษ และส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารฝึกทักษะการใช้ภาษาอังกฤษกับครูชาวต่างชาติและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไขด้านภาคีความร่วมมือระหว่างประเทศในประชาคมอาเซียน คือ การจัดตั้งภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศสมาชิกลงสู่ระดับโรงเรียนโดยการสนับสนุนจากนโยบายทางภาครัฐ

มนทรา มั่งมุล (2556) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 พบว่า คุณภาพของผู้บริหารนั้นมีถึง 4 ตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับปานกลางมีเพียง 2 ตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับน้อย ซึ่งประเด็นที่มีคุณภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยนั้น คือ ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร จึงถือเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

วรรณิ ศรีสติ (2556) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนในเขตอำเภอบางละมุงในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 พบว่า โรงเรียนในเขตอำเภอบางละมุงมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาได้ให้นโยบายและสนับสนุนการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การให้ความรู้เกี่ยวกับอาเซียนและสร้างความตระหนักในการเป็นประชาคมอาเซียนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมเกี่ยวกับอาเซียน 2) การพัฒนาทักษะวิชาชีพควบคู่กับทักษะภาษาอังกฤษและภาษาของประเทศอาเซียนให้สามารถสื่อสารได้เพื่อความสามารถได้เปรียบในการทำงานในอาเซียนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนครู-นักเรียนในอาเซียน 3) การจัดเตรียมสถานที่สำหรับทำกิจกรรมอาเซียนการติดตั้งธงอาเซียนและธงชาติของประเทศสมาชิกการจัดตั้งศูนย์

อาเซียนศึกษาในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้การสื่อสารและการเชื่อมโยงเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน และ 5) การประชาสัมพันธ์ความรู้เกี่ยวกับอาเซียนข่าวการจัดกิจกรรมอาเซียนแก่ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยผ่านทางนักเรียน สื่ออินเทอร์เน็ต และเว็บไซต์ของโรงเรียน และของเขตพื้นที่การศึกษา

วลัยพร วันแก้ว (2556) ได้ศึกษาการดำเนินงานการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนพะเยาพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 (เชียงใหม่-พะเยา) ในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาการเรียนการสอนของครู และเจตคติของนักเรียนในการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษามีความพร้อมเป็นอย่างดี ด้านการเรียนการสอนของครูยังไม่มีความพร้อมในบางเรื่อง ด้านเจตคติของนักเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียนเกี่ยวกับความพร้อมในการดำเนินงานการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียนส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนพะเยาพิทยาคมมีความพร้อมในการดำเนินงานการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนที่จะมาถึงในปี พ.ศ. 2558 เพราะเป็นโรงเรียนที่อยู่ในโครงการ Word Class Standard School

ศิริรุช ยุทธแสน (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาในการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 พบว่า ความพร้อมของสถานศึกษาสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทัศนคติของครูที่มีต่อการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อนุสรฯ ไชยปัญญา (2556) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดตำหนักมิตรภาพประกอบ 65 เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดตำหนักมิตรภาพประกอบ 65 เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 มีอยู่ 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่โรงเรียนจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคโนโลยี พร้อมทั้งจัดการศึกษาให้เท่าทันสังคมตลอดเวลา 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมีส่วนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งทางด้านสภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและด้านสภาพเศรษฐกิจในอนาคตดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานด้วย 3) ปัจจัยด้านระบบราชการที่ต้องบริหารจัดการอย่างรวดเร็วและทั่วถึงรวมทั้งต้องยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานด้วย 4) ปัจจัยด้านการเมืองที่ผู้บริหารต้อง

ยึดนโยบายด้านการศึกษาเป็นหลักในการพัฒนาการจัดการศึกษา และ 5) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ต้องได้รับการปลูกฝังค่านิยมอันดีงานให้เกิดแก่ผู้เรียนผู้บริหาร ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมทางสังคมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

อรรถสิทธิ์ สุทธิวารี (2556) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนตามการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 คน พบว่า มีการบริหารงาน 3 ด้าน 16 เรื่อง 43 ข้อ ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานบุคคล ส่วนผลการหาค่าความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โดยการนำไปสอบถามผู้ปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อรองรับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานวิชาการ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการบริหารงานด้วยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ผู้ปฏิบัติจริงดำเนินการในสถานศึกษา

ภาณุวัฒน์ บุญพระธรรม และนิลมณี พิทักษ์ (2558: 34) ได้ทำการศึกษาการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 2) เพื่อเปรียบเทียบการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนจำนวน 325 คน จาก 32 โรงเรียน ในจังหวัดมหาสารคาม โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบ Rating Scale เก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนเมษายน 2557 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยภาพรวมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยต่างประเทศ

คอลลินส์, บราวน์ และนิวแมน (Collins; Brown; & Newman. 1989: 209) ได้สังเคราะห์การวิจัย พบว่า นักเรียนที่ได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้สามารถประยุกต์นำความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ ได้มากกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน ดังนั้นการประเมินผลแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะช่วยรวมหลักต่างๆ โดยเอื้อให้เด็กมีโอกาสมากมายในการประยุกต์ใช้ความรู้ในสร้างองค์ความคิดในการเรียนรู้

เฮนรี (Henry. 1994: 381) ได้เปรียบเทียบครูผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอนกับครูผู้เชี่ยวชาญพบว่า ครูผู้เชี่ยวชาญห่วงใยความสนุกสนานของนักเรียนขณะเรียน และห่วงใยความสอดคล้องระหว่างการสอน และประสบการณ์ความสำเร็จของตนเองมากกว่า ครูผู้ที่มีประสบการณ์ในการสอน กระบวนการตัดสินใจของครูเหล่านี้เน้นตัวเอง ซึ่งใช้ความรู้สึกเป็นตัวชี้นำ และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

โอดด์ฟาเธอร์ (Oldfather. 1993: 456) กล่าวว่า แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ซึ่งมีอย่างต่อเนื่องมีผลผู้เรียนอยู่ในระดับมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการวิจัย พบว่า นักเรียนราชนครินทร์จะมีแรงจูงใจภายในสูง หากได้รับการตอบสนอง (ได้ยิน) สนองตอบด้วยการกระทำงานวิจัยพบว่า การส่งเสริมแรงจูงใจจะมีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และยังพบว่า การแทรกแซงแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นการจัดให้นักเรียนมีทางเลือก และควบคุมตนเอง มีประโยชน์ต่อนักเรียนด้วย รวมถึงมีโอกาสวางแผน และกำกับดูแลการเรียนมากขึ้น และผลที่ได้มีการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ และมีความไวในการรับรู้ทางสังคม นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในผลการเรียนทางการศึกษาที่กว้างขึ้น

เรยวิด (Raywid. 1992: 467) ได้เสนอผลการวิจัยว่า การสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีจุดเน้นรวมที่การเรียนและผู้เรียนนั้นอยู่ในระดับมาก ส่งผลให้นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และผลการวิจัย พบว่า การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นมาตรฐานของเนื้อหาและการประเมิน

ฟรัมคิน (Frumkin. 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างโรงเรียนใหม่: การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ได้นำเสนอโครงร่างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุน และการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียนรายงานฉบับนี้มุ่งเน้นศึกษา เรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียนองค์ประกอบ 3 ด้าน ของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐและการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงานโดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการ

บริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากรและให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปด้วยความลำบากเพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปกครอง และจะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดียิ่งอย่างเร่งด่วน

บีลล์ (Beall, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน: การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครู และระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครู ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ผลการวิจัย พบว่า 1) ในอีก 10 ปี ข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะครูสอนวิชา คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจ และปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่างๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชาต่างๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน 3 แนวทางด้วยกัน คือ 5.1) แนวทางที่ตายตัวโดยยึดประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก 5.2) แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน 5.3) ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนดแน่นอนเมื่อโรงเรียนต้องเข้าไปแข่งขันกับระบบตลาดการศึกษาเสรี และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครูเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ไรด์ (Reid, 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโดการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ ในรูปแบบรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพฟีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอนกรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพฟีและโคปการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ นิวแมนน์และเบนซิมอนมี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่มผู้นำที่เป็นผู้ประสานงานผู้นำที่เป็นผู้ให้ คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ผลการวิจัยพบว่าประเภทต่างๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์ กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อาร์ปี (Arpie. 2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการ ปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กรที่ยึดผลการ ปฏิบัติงานเป็นหลัก (PBO) ที่ได้บูรณาการระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้บริหารองค์กรเพื่อให้เกิด ความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการ บริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและ มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักซึ่งถือว่าประสบ ความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัย พบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงานส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแนวการบริหารงาน นี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเน้นลูกค้า และผลการปฏิบัติงานเป็น หลักเมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสในการทำงาน อีกด้วย

เทแรน (Teran. 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียน ในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าวมีผลดีต่อโรงเรียนและทำให้ ผู้บริหารมีความตั้งใจกระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้นำชุมชนมากขึ้น ปัญหาและอุปสรรค ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมือง คือ การคัดเลือก และการฝึกอบรมผู้รับผิดชอบและ ขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

แม็คคาธี (McCarthy. 1991) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชน มิชิแกนและศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการโดยเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษา พบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผน กลยุทธ์มาแล้ว ประมาณ 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานการณ์การทำงานต่างๆ ให้ดีขึ้นลักษณะของแผนกลยุทธ์ ที่สำคัญ ได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วน ลักษณะสำคัญ รองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุง ความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้ และการปรับปรุงสถานการณ์

ด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทางการเงินดี กับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่าวิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบ คือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

สรุปผลการวิจัยในประเทศและต่างประเทศส่วนการบริหารสถานศึกษาเพื่อก้าวหน้าสู่อาเซียน พบว่า ความพร้อมของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ในด้านการบริหารบุคคล ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และมีข้อเสนอแนะให้แต่ละโรงเรียนควรมีศูนย์อาเซียน กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความตระหนัก พร้อมกับการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รับรู้อย่างทั่วถึงและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง