

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระบบนิเวศเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตและบริบทของจังหวัดภูเก็ต 2) กำหนดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตพร้อมคู่มือ 3) นำกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตสู่การปฏิบัติ และ 4) ประเมินกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาและการประเมินผลกลยุทธ์
- 2.2 การจัดการอาชีวศึกษา
- 2.3 นโยบายการเพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษา
- 2.4 ระบบนิเวศการศึกษาของจังหวัดภูเก็ต
- 2.5 บริบทของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต
- 2.6 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การพัฒนาและการประเมินผลกลยุทธ์

##### 2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์

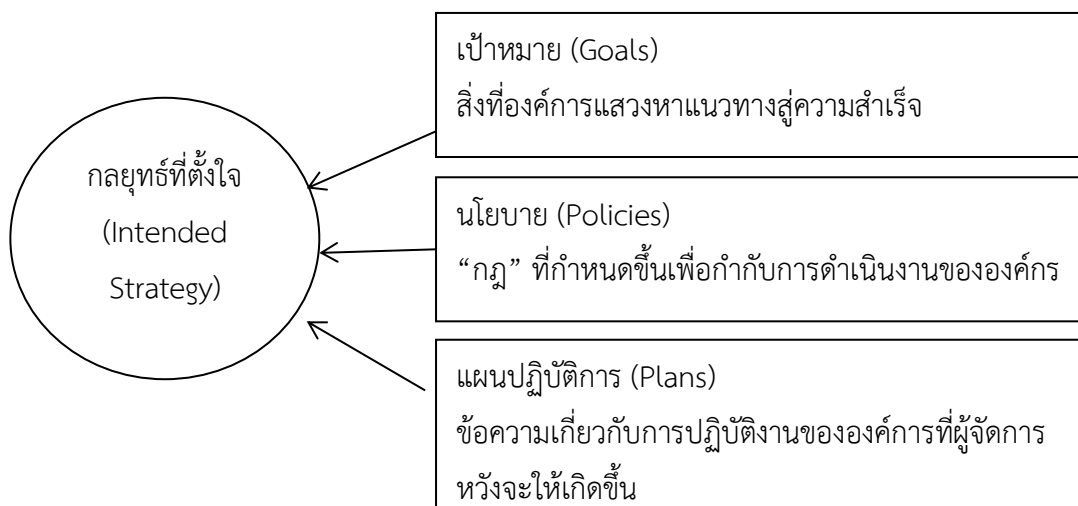
มีผู้ให้นิยามศัพท์หรือความหมายของกลยุทธ์ไว้ พอสังเขปดังนี้

ธงชัย (2536) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยมีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

เกรียงศักดิ์ (2549) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

Certo Samuel & Paul Peter (2003) กล่าวว่า กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) และกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) ดังนี้

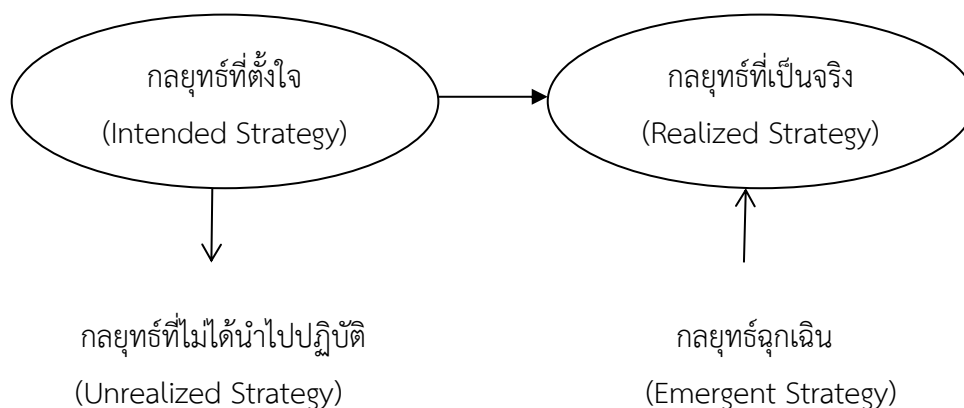
1) กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended Strategies) ได้แก่กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (Propose) ออกแบบ (Design) และคาดหวัง (Expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) และแผนปฏิบัติการ (Plans) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ

2) กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (Original Strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า “กลยุทธ์ ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ” (Unrealized Strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน เรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (Emergent Strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (Realized Strategy) จึงเป็นการรวมกันของ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Deliberate Strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง

Brent (2007) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) การกระทำ (Actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Compton Lily (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจหรือปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในระยะยาวจากกิจกรรมขององค์กรและรวมไปถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ การให้คุณค่า และความสำคัญของลูกค้าและผู้ร่วมหุ้น ตลอดจนผลสำเร็จที่เกิดจากการแข่งขันด้วย และนอกจากนี้แล้วกลยุทธ์ ยังหมายถึงสิ่งที่มีความหมายใน 5 ลักษณะ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน
2. กลยุทธ์ คือ อูบาย
3. กลยุทธ์ คือ แบบแผน
4. กลยุทธ์ คือ ตำแหน่งหรือสภาพที่เหมาะสม
5. กลยุทธ์ คือ ทรศนะหรือการรับรู้

Porter (N.D. Site in Hubbard, 2000) ได้ให้นิยามไว้ 6 ลักษณะดังนี้

1. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decision Making)
2. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบระยะยาวจากการเลือกหรือตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร (Long-Term Impacts of Important Decisions for The Organization)
3. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการและมุ่งให้ความสำคัญไปในเชิงธุรกิจ (Integration and Focus of Business Functions)
4. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดหรือตัดสินใจแล้ว (Implementation of the Decisions)

5. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าของลูกค้าหรือผู้ถือหุ้นหลักเป็นสำคัญ (Creating Value for Customers and Key Stakeholders)

6. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการแข่งขัน (Outperforming Competitors)

Compton Lily (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้ กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ที่ดีที่สุด (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

Journey (2010) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่องค์กรใช้สมรรถนะของตนเองที่มีเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่งภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือวิธีการในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และพันธกิจ 2) องค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

### 2.1.2 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

ปัญญา แก้วกีฏ (2550) กล่าวถึง ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเป็นไปได้
2. เหมาะสมสอดคล้อง
3. ได้เปรียบในการแข่งขัน
4. ได้รับการยอมรับ



5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Carlos Bou Llusar (2008) กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการวางแผนกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ "

1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2) การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน

3) การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิด ของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4) การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทาง ของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

Eric digest (2011) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

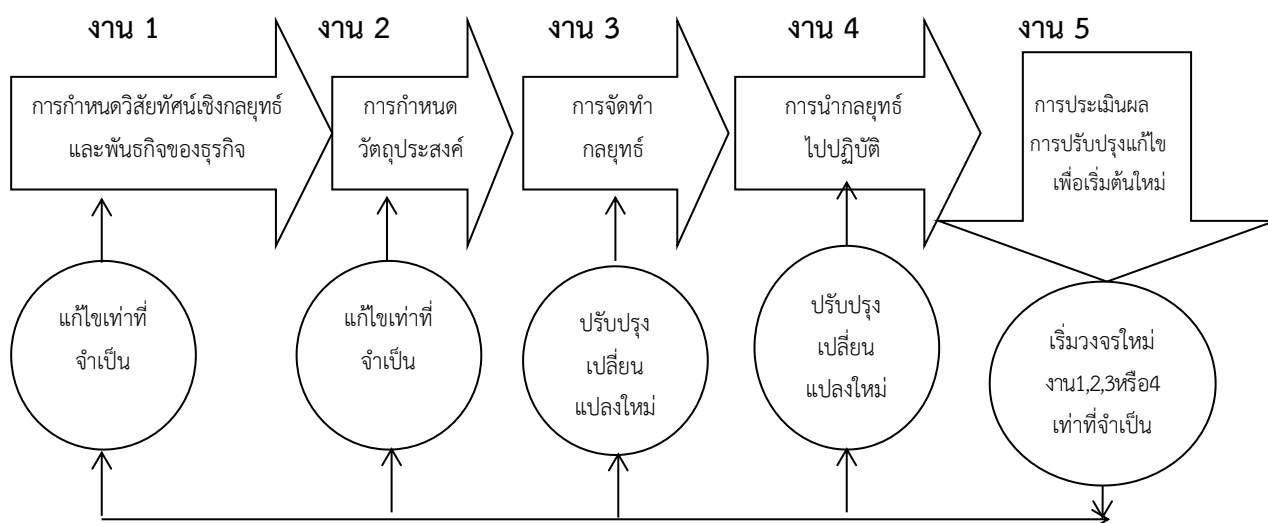
1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming A Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของ ธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะเดินหน้าไปไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายาม อยากรจะให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวัง ร่วมกัน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting A Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงงานการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 อย่าง

ชัยสิทธิ์ (2546) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1) การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์การจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Iterative Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้น การควบคุมทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control) ดังภาพ

พฤษี (2552) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีมโดยเริ่มจาก กระบวนการบริหาร และวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) พิจารณา Corporate Analysis
  - S Strength คือ จุดแข็ง
  - W Weakness คือ จุดอ่อน
  - O Opportunity คือ โอกาส
  - T Threat คือ ภาวะคุกคาม
- 3) เลือกกลยุทธ์ และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
- 4) กำหนดนโยบายและแผนงาน โครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
- 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า "MVOSA"

- |                                 |                         |
|---------------------------------|-------------------------|
| M = Mission (พันธกิจ)           | V = Vision (วิสัยทัศน์) |
| O = Obstacle (อุปสรรค)          | S = Strategy (กลยุทธ์)  |
| A = Action plan (แผนปฏิบัติการ) |                         |

พิสมัย (2554) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีอย่างไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาสข้อจำกัดที่ได้จากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง-จุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis-Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

ศุภลักษณ์ (2550) กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่ามีลักษณะแตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ก็ด้วยนัยยะของคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งหมายถึง



การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) นอกจากนี้คำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ (Internal Environment) อันหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในด้านต่างๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำ ในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและการป้องปราม ปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

เกรียงศักดิ์ (2550) กล่าวถึง กลยุทธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์และการ วางแผนกลยุทธ์ไว้พอสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ โดยอาศัยความรู้ความชำนาญ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะ คู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และมีความหมายเหมือน คำว่า ยุทธศาสตร์ ซึ่งเดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษา อังกฤษว่า Strategy ใช้ ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผน และการบัญชาการรบเพื่อ เอาชนะศัตรู

ความคิดเชิงกลยุทธ์ จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความ ไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหา วิธีการ และการวางแผน งานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง ความคิดเชิงกลยุทธ์ จึงมิใช่การคิดที่ตายตัวในบทรูป แต่เป็นการคิดที่ยืดหยุ่นในกลวิธี มีการประยุกต์พลิกแพลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มีการคิดเตรียมทางเลือกไว้หลายทาง เมื่อทางหนึ่งมีอุปสรรคพร้อมที่จะเลือกเดินทางใหม่ได้ทันที เพื่อสร้างความได้เปรียบ ฝ่ายตรงข้าม คนที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ จะแก้ปัญหาได้อย่างมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่า โดยตระหนักว่า การเคลื่อนจากสถานะที่มีปัญหาสู่สถานะที่ปัญหาหมดไปนั้น ต้องเผชิญกับความเสี่ยง จากการตัดสินใจ เลือกทางแก้ปัญหาที่ผิดหรือไม่ดีให้น้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้น จึงต้องมีการ หาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกมาประเมินผลดีผลเสีย ในความคิดวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่า การหากกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลายๆ ทาง โดยทางความคิดก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหานั้นจริงๆ

การวางแผนกลยุทธ์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นนักวางแผนที่รอบคอบและยืดหยุ่น พร้อมเสมอสำหรับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายที่พึงประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์

เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ช่วยให้เรามองเห็นช่องว่างระหว่างสถานะเป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน ว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงไปถึงเป้าหมาย เมื่อมีเป้าหมายชัดเจน และได้มีการวิเคราะห์ ประเมินสถานะของตนเองและสภาพแวดล้อมแล้ว มีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำในแต่ละช่วงเวลา และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ย่อมทำให้เราเข้าใจความสำเร็จมากขึ้น โดยมีการตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นอยู่นอกเหนือกลยุทธ์ออกไป แผนกลยุทธ์ที่ดี ไม่ควรมีแผนเดียวต้องหลากหลาย ซึ่งโครงสร้างของการวางแผนกลยุทธ์อาจประกอบไปด้วย การสร้างความชัดเจนในปัญหาของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การประเมินสถานะ การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และการทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การ ที่มุ่งถึงการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

### ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

เฉลิม (2549) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

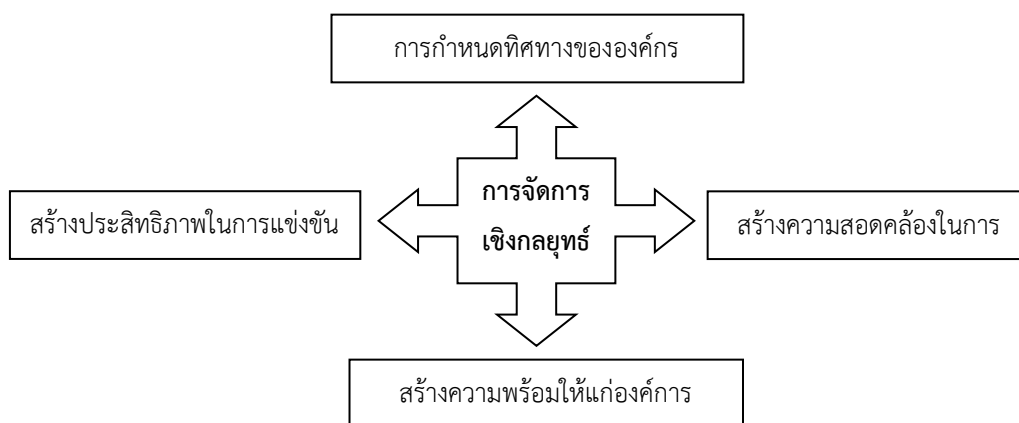
2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ ในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจ และแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ

ในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ จินตนาและณัฐพันธ์ สามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



#### ภาพที่ 2.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ชนิกานต์ (2550) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรมี วัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน
- 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กร
- 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

นอกจากนี้แล้ว ยังได้กล่าวถึง ประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มีดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- 2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อ พนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในการมองภาพของ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายใน และภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4) ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อม เพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ 3C คือ การเปลี่ยนแปลงของ สถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customer) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

Peurce and Robinson (2007) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัท ได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (Behavioral Consequences) ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหาร ทุกระดับ เกิดความรักความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตนอุทิศเวลา มุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ ไม่สามารถวัด เป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงของการจัดการ ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่การเงินอีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์ เชิงพฤติกรรม ดังกล่าวมาแล้ว เพราะอันที่จริงการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ใช้มาตรการที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะเพิ่มความสามารถ ด้านการทำการกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมการบริหาร (Behavioral Effects) ทำให้เกิดผลดี ต่อบริษัทหลายประการ ดังนี้

1) กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการ ซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า เป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยกลุ่มอันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ ความชำนาญหลายสาขาร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

3) การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจใน ความสัมพันธ์ระหว่าง ผลผลิตกับรางวัล เป็นอย่างดี นั่นคือ การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไร ในทุกๆแผนจะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี

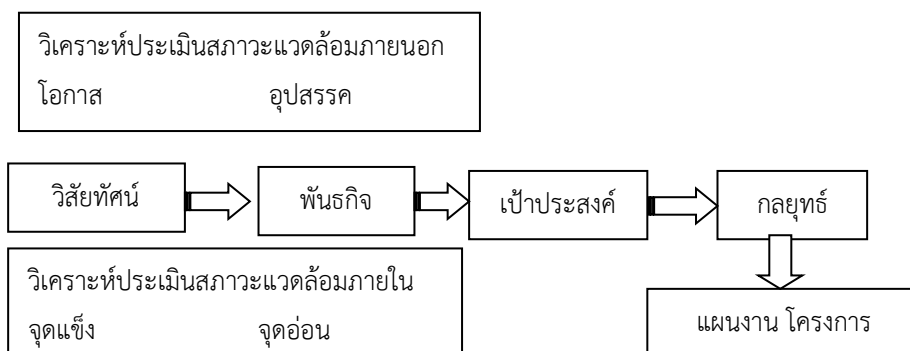
และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญกำลังใจสูงจะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย” หรือ "High Morale Leads to High Productivity”

4) การเกิดช่องว่าง หรืองานซ้ำซ้อนกันในการดำเนินงาน ระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงาน เพราะการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้รับรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) จะลดลง จากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

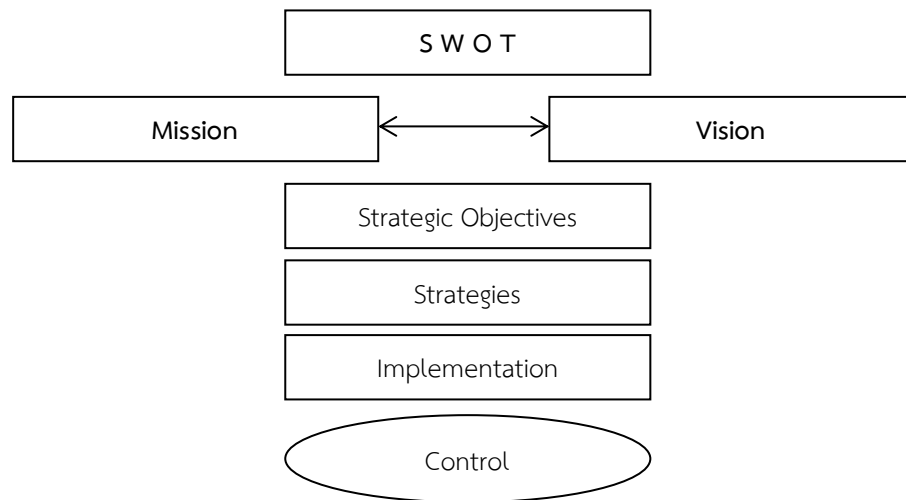
#### 2.1.4 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ชรัติ (2553) ได้ทำการสรุปถึงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบการกระทำ หรือแผนต่างๆ ที่มอบหมายให้ผู้บริหารรับผิดชอบ เพื่อดำเนินงานทั้งส่วนงานประจำ หรืองานโครงการ หรือเป็นการกำหนดวิธีการในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติ เพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งต่างๆ และมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2.5



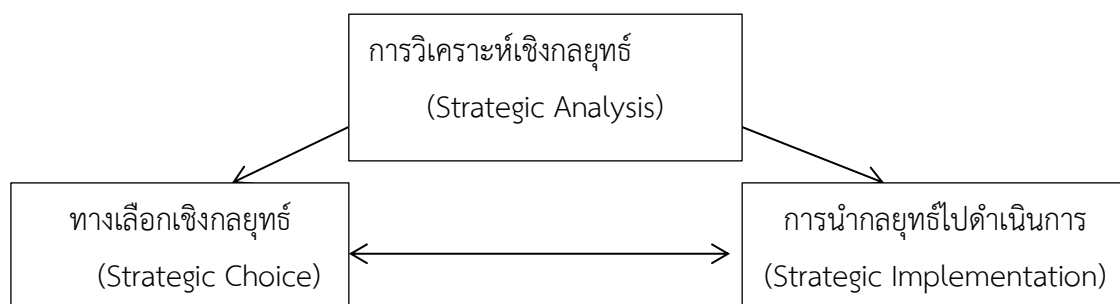
ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

บวรศิลป์ (2547) กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) คือการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management By Objectives-MBO) อย่างหนึ่ง จะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้น ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มต้นที่ การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ของธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม แล้วไปสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผล (Evaluation and Control) ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ธนิค (2552) ได้กล่าวถึง โครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามเรียกรวมกันว่า “โครงสร้างของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management Process) ดังภาพที่ 2.7

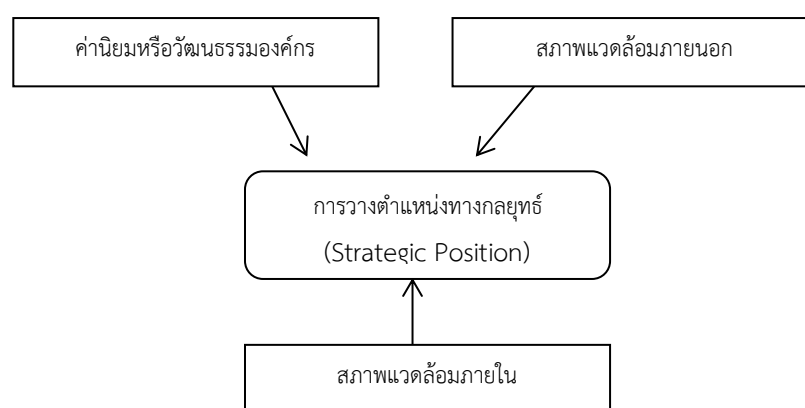


ภาพที่ 2.7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อที่จะดูผลกระทบ ที่จะเป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) และยังครอบคลุมถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะหาจุดอ่อน

(Weakness) และจุดแข็ง (Strength) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึง การวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็นเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการที่จะดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้ก็คือ การวางตำแหน่งทางธุรกิจ (Strategic Position) ดัง ภาพที่ 2.7 กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางตำแหน่งทางธุรกิจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ การที่จะดำเนินมาตรการ หรือการกำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยคำนึงถึงโอกาสและภัยอันตราย จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการประเมินจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1) การวิเคราะห์ค่านิยม (Expectation, Objectives, and Power)
- 1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (The Environment)
- 1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Resources)



ภาพที่ 2.8 กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทาง เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) หรือการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ แนวทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะประกอบด้วย ทางเลือกของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1) การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน (Selection of strategy)
- 2.2) การสร้างทางเลือก (Generation of Options)
- 2.3) การประเมินทางเลือก (Evaluation of Options)

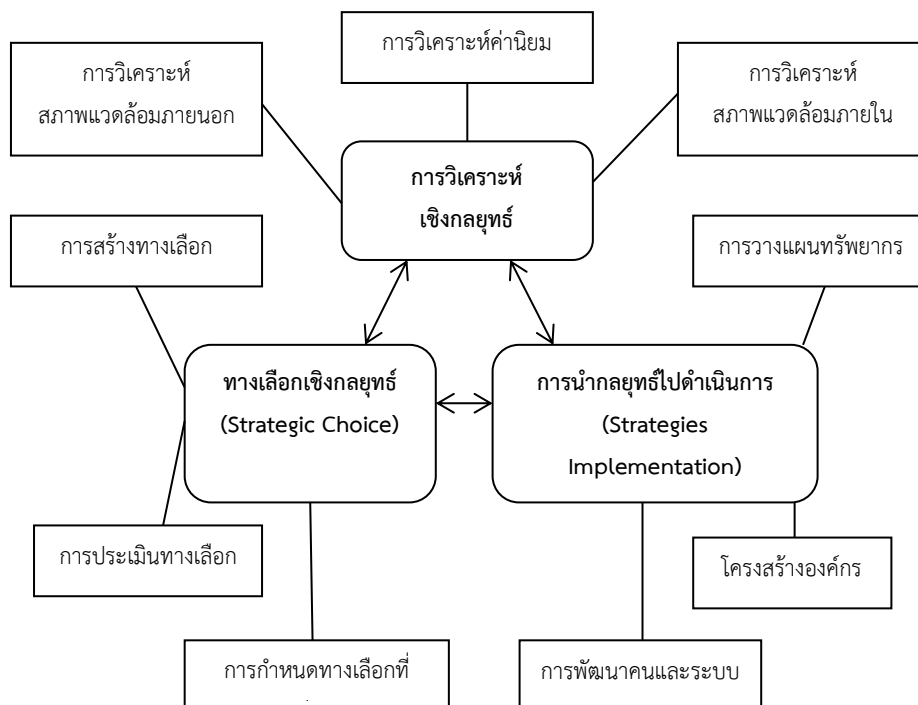
3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์ และก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติ และประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย 1 คน

3.1) การวางแผนทรัพยากร (Resources Planning)

3.2) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

3.3) การพัฒนาคนและระบบ (People and Systems)

จากแนวคิดของ ทอง (2543) สามารถสรุป องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำเพชร (2550) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดองค์ประกอบต่อไปนี้

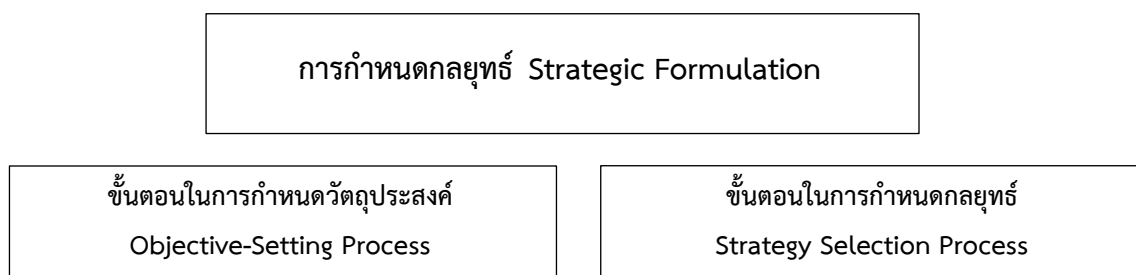
1.1) วิสัยทัศน์ (Vision)

1.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1.3) เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target)



- 1.4) กลยุทธ์ย่อย (Strategies)
  - 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย
    - 2.1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
    - 2.2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management)
    - 2.3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)
      - (1) ด้านโครงสร้าง (Structure)
      - (2) ด้านกระบวนการงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Process and Information Technology)
      - (3) ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People and Culture)
      - (4) ด้านกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติ (Rule and Regulation)
  - 3) การควบคุมและประเมินผล (Strategic Control) เป็นการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผล การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไป หรือล้มเลิก การดำเนินการตามกลยุทธ์
- คำเพชร (2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนและวิธีการในการจัดการเชิงกลยุทธ์

- 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนหรือวิธีการ ที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้
  - 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของบริษัท
  - 1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลัก ขององค์การ

1.3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จาก สภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร

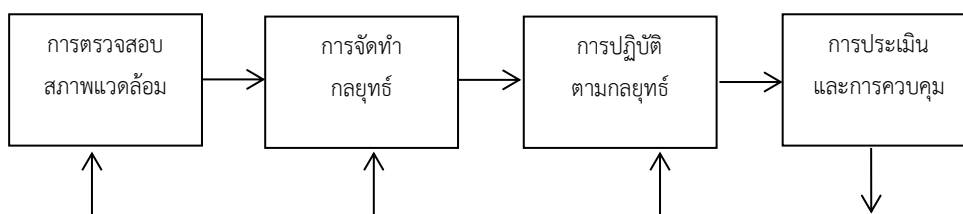
2) การปฏิบัติ ตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ ภายใต้โครงสร้างขององค์กร ระบบขององค์กร และกระบวนการในการจัดองค์กร เพื่อใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่บริษัทได้ตัดสินใจเลือก โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1) ออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดหาบุคคล ในองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มาเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์

2.2) สร้างวิธีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยจัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาระบบ การจูงใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3) สร้างระบบควบคุมวิธีการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คำเพชร (2550) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานของ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of Strategic Management Process) 4 ประการ ดังนี้

- การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
- การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
- การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)



ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจาก การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมิน สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้ บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็น

ตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

S = Strength (จุดแข็ง)

w = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การปกติแล้ว ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ซึ่งได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Social Environment)

## 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การจัดทำกลยุทธ์ คือการจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policies) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1) พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์การ คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า บริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้แก่สังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนซึ่งต่างจากบริษัทอื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานของบริษัทอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ที่นำเสนอต่อตลาดรวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย โดยสรุปก็คือ พันธกิจขององค์การจะบอกให้เราทราบว่าเราคือใคร เราทำอะไร และเราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

2.2) วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End Results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนสามารถวัดได้และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจอีกด้วย

ส่วนคำว่า เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (Goals) ซึ่งบางครั้งมักจะใช้แทนกันได้กับคำว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) แต่อย่างไรก็ตามในที่นี้มีความหมายที่แตกต่างกัน คือ เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในระยะยาว แต่ไม่ได้ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในเชิงปริมาณที่ชัดเจนรวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย เช่น "เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น" จากข้อความนี้จะเห็นว่าเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์ เพราะข้อความไม่ได้บอกไว้ว่าต้องการให้บริษัททำกำไรเพิ่มขึ้นเท่าใดในปีหน้า เป็นต้น สำหรับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ บริษัทส่วนใหญ่มักจะนิยมกำหนดประเด็นดังนี้

- ความสามารถในการทำกำไร (กำไรสุทธิ)
- ประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ ฯลฯ)
- เป็นผู้นำทางการตลาด (ส่วนแบ่งตลาด)
- เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี
- ความอยู่รอด (ไม่ล้มละลาย)
- ความมั่นคงแก่ผู้ถือหุ้น
- การมีชื่อเสียง

2.3) กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนแม่บท (Master Plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด เช่น ภายหลังจากวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิม ที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตมากกว่า เป็นต้น

ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ

(1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (Strategic Business Unit: SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (Products Line) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร โดยทั่วไปจะมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment)

(2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า "เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ ได้อย่างไร" ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (Middle

Management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท ในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (Market Segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่นิยมใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (Research and Development :R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นต้น

ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่มมาแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับของการบริหารงานในองค์กร คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Supervisory or Operational Management)

2.4) นโยบาย (Policies) นโยบายคือแนวทางกว้างๆ (Broad Guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินการและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุน เป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle And Lower Level Manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-To-Day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานดังนี้

3.1) โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบงบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย

โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียว โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2) จัดทำงบประมาณ (Budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรมซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3) วิธีดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

ถึงแม้ว่าการประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

Ulrich (2011) ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ซึ่งได้แก่

- 1.) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - 1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Develop Vision and Mission Statement)
  - 1.2) การตรวจสอบภายนอก (Perform External Audit)
  - 1.3) การตรวจสอบภายใน (Perform Internal Audit)
  - 1.4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-Term Objectives)
  - 1.5) การประเมินและเลือกกลยุทธ์ (Generate, Evaluate, and Select Strategies)

2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กิจกรรมจะประกอบด้วย

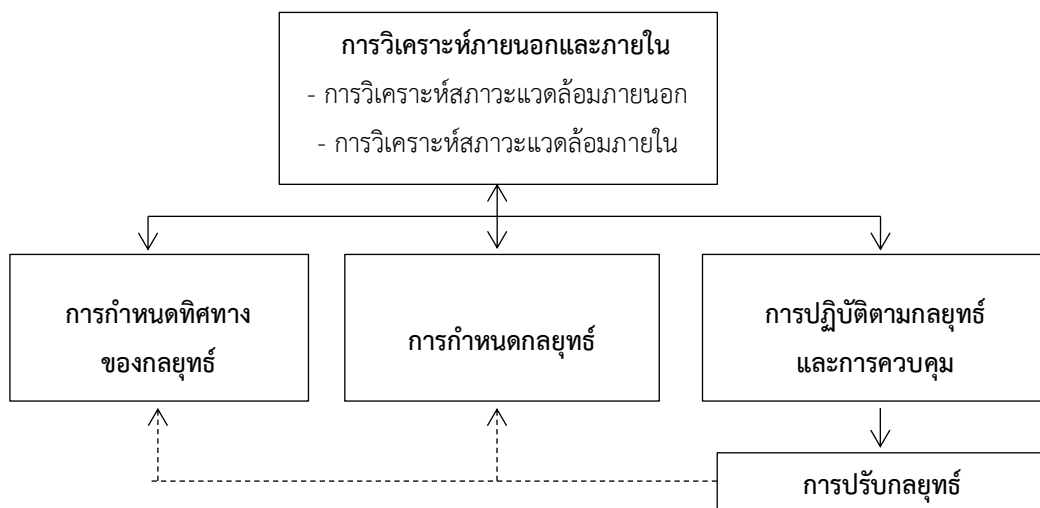
2.1) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการบริหารจัดการ (Implement Strategies Management Issues)

2.2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัย และพัฒนาและบริหารจัดการ (Implement Strategies-Marketing Finance, Accounting, R&D, and Management Information System Issues)

3) การประเมินผล (Strategic Evaluation) กิจกรรมจะประกอบด้วย การวัดและประเมินผล การปฏิบัติ (Measure and Evaluate Performance)

Thomas (2004) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

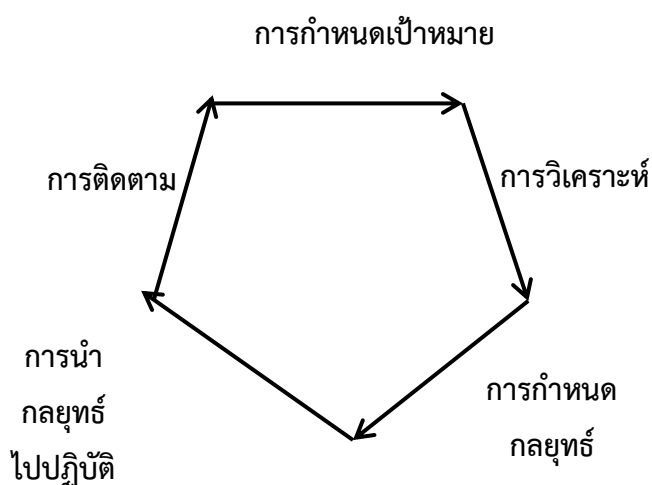
- 1) การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) ประกอบด้วย
  - 1.1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  - 1.2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- 2) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic Direction)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control)
- 5) การปรับกลยุทธ์ (Strategic Restructuring)



ภาพที่ 2.12 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

Scribner (2000) ได้กล่าวถึง ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Five Facets of Strategic Management) ไว้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goals Setting)
- 2) การวิเคราะห์ (Analysis)
- 3) กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formation)
- 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 5) การติดตาม (Strategy Monitoring)



ภาพที่ 2.13 ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

Thomas (2004) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้พอสรุปได้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตกลงและริเริ่มร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Agreement on and Initiation of the Strategic Management Process)
- 2) กำหนดพันธกิจองค์กร วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Identification and Clarification of the Organization's Mission, Objectives, and Current Strategies)
- 3) บอจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ภายในองค์กร (Identification of the Organization's Internal Strengths and Weaknesses)
- 4) ประเมินภัยอันตรายและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Assessment of the Threats and Opportunities from the External Environment)



5) กำหนดองค์ประกอบหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวัง (Identification of Key Constituents/ Stakeholders and their Expectations)

6) กำหนดประเด็นกลยุทธ์เพื่อการเผชิญหน้าสำหรับองค์กร (Identification of the Key Strategic Issues Confronting the Organization)

7) ออกแบบวิเคราะห์เลือก ทางเลือกกลยุทธ์และส่วนประกอบต่างๆ เพื่อการจัดการในขั้นตอนที่ (Design/Analysis/Selection of Strategy Alternatives and Options to Manage Issues Identified in Step 6)

8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation of Strategy)

9) การติดตาม และทบทวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Monitoring and Review of the Strategy's Performance)

Samy and Cook (2009) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้ 7 ประการ คือ

1) กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)

2) กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)

3) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)

4) กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

4.1) กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)

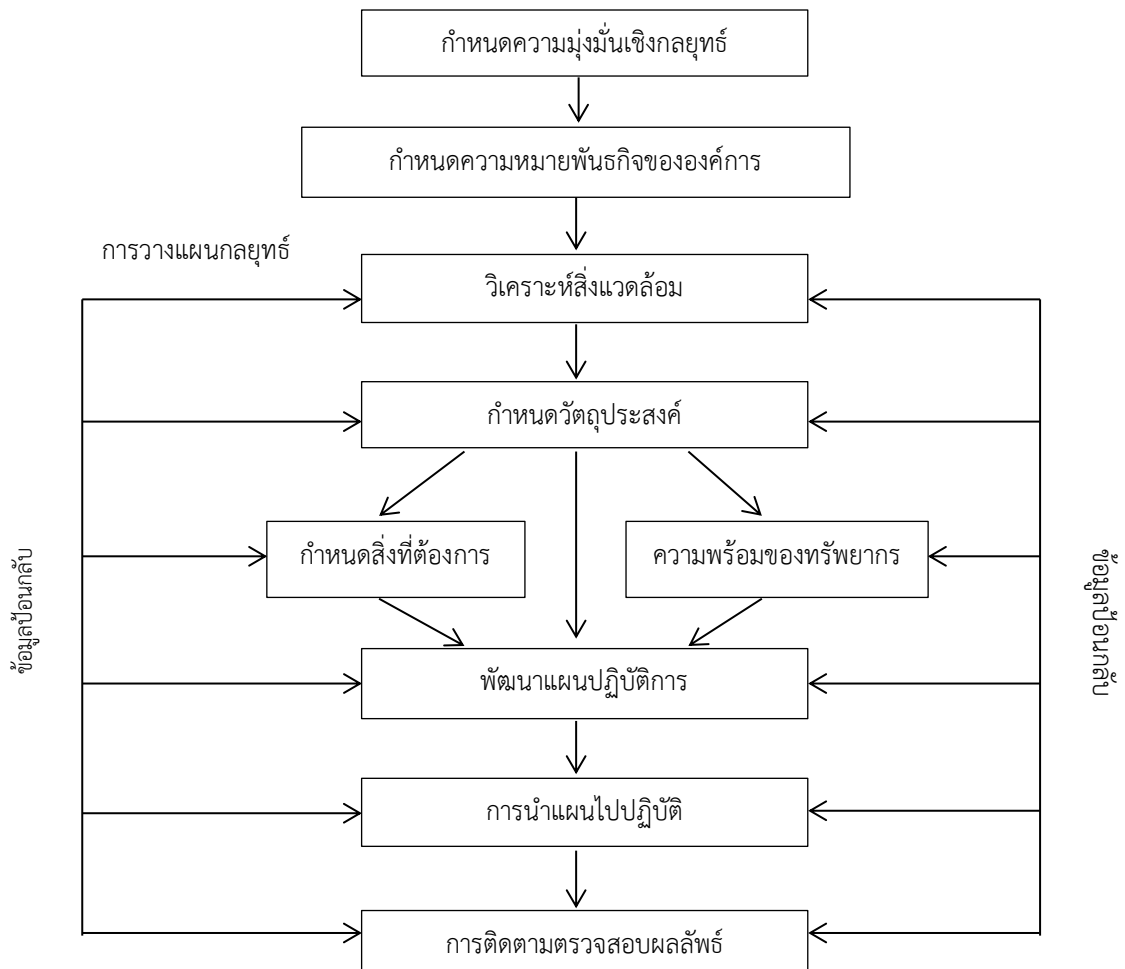
4.2) ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)

4.3) พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)

4.5) นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)

4.6) ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอน แต่ละขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพที่ 2.14



ภาพที่ 2.14 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

Ladda Grote (2012) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
  - 1.1) Change in Geopolitical Order
  - 1.2) Societal Domain
  - 1.3) Global Economics
  - 1.4) Scientific & Technologies
- 2) ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา
  - 2.1) ผลิตบัณฑิตใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
  - 2.2) มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น

## 2.3) ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล

## 3) ผลลัพธ์เกิดขึ้นในอุดมศึกษา

## 3.1) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

## 3.2) นโยบายรัฐต่อการอุดมศึกษา

- Self-Regulation - BlockGrant

- Accountability - Quality Assurance

## 3.3) กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร / ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค์งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดตน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

## 1.6 การพัฒนากลยุทธ์

Ladda Grote (2012) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
- 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
- 4) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 5) การออกแบบองค์การ (Organization Design)
- 6) การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

### การพัฒนากลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การข้อมูลที่ได้รับรวมได้จาก การวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การคำว่า SWOT เป็น คำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การ วิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไรเพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทาง เลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูว่าองค์การ กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไร ในเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ

#### โอกาส

	จุดอ่อน	จุดแข็ง
จุดอ่อน	<b>สถานการณ์ที่ 3</b> <b>"กลยุทธ์การพลิกตัว"</b>	<b>สถานการณ์ที่ 1</b> <b>"กลยุทธ์เชิงรุก"</b>
จุดแข็ง	<b>สถานการณ์ที่ 2</b> <b>"กลยุทธ์การป้องกันตัว"</b>	<b>สถานการณ์ที่ 4</b> <b>"กลยุทธ์การแตกตัว"</b>
	อุปสรรค	

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายใน ค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่

องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดรวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่างๆ

### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้ เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turn around-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดอื่นๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้อาจต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจน หรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์การตกอยู่ สถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การ

### การวิเคราะห์ SWOT

1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการสังเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

พร้อมกับสรุป ลักษณะเด่นเชิงโอกาสและ ลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง "เอื้อ" หรือ "ไม่เอื้อ" มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง "จุดแข็ง" หรือ "จุดอ่อน" มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ "เอื้อและแข็ง" "เอื้อแต่อ่อน" "ไม่เอื้อแต่แข็ง" และ "ไม่เอื้อและอ่อน"

		โอกาส			
		10		10	
จุดแข็ง	“เอื้อและแข็ง”	10	0	“เอื้อและอ่อน”	10
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง”	10		“ไม่เอื้อและอ่อน”	
		อุปสรรค			
				จุดอ่อน	

### 2) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กรเช่น

เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นหรือเลือกกลยุทธ์การสร้างความเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือ ไปจากแผนงาน เดิมหรือเพิ่มงาน/โครงการ เดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจ เอกชน เข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมาหรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงาน ที่หมดความจำเป็นออกไปหรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำใน ลักษณะ Privatization

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง "เอื้อ" หรือ "ไม่เอื้อ" มากน้อยเพียงใดในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่ง น้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง"จุดแข็ง"หรือ "จุดอ่อน" มากน้อยเพียงใด จากนั้น

จึงทำการกำหนดตำแหน่ง ในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ "เอื้อและแข็ง" "ไม่เอื้อแต่อ่อน" และ "ไม่เอื้อและอ่อน"

4) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน

เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการ ประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่ายเพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์การอย่างกว้างขวางสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการค้นคว้าหาวิธี ลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน /โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่ พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้ว ชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง "เอื้อ" หรือ "ไม่เอื้อ" มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วชี้แนะว่าโน้มเอียง ไปในทาง "จุดแข็ง" หรือ "จุดอ่อน" มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการ กำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ "เอื้อและแข็ง" "เอื้อแต่อ่อน" "ไม่เอื้อแต่แข็ง" และ "ไม่เอื้อ และอ่อน"

6) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น

ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกันศึกษาความ เหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่างๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การกับแทนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องว่างสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายใน องค์การช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนใน องค์การช่องที่สามเป็นการ จับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การเป็น การจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็ง ภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสิ้นที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์  
3 ประการ

1) วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตของ องค์การแก่ผู้บริหาร

2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

3) การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

## 2.5 การประเมินกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ คือ กลยุทธ์มีองค์ประกอบหลักสำคัญ 2 อย่างคือ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) ที่ต้องการจะให้บรรลุได้แก่เป้าประสงค์ (Goals) และ 2) แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategies) มาตรการ (Measures) และตัวชี้วัด (Indicators) ดังนี้

1) เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives)

### 1.1) พันธกิจ (Mission)

พันธกิจเป็นภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานต้องดำเนินการปฏิบัติซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือ กิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้

#### ลักษณะของพันธกิจ

ภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การ อื่นซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ 9 ประการดังต่อไปนี้ 1) ลูกค้า เป็นปัจจัยที่องค์การต้องคำนึงถึงโดยต้องพยายามตอบคำถามดังนี้ 1.1) ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ลูกค้าต้องการอะไร 1.2) กลุ่มลูกค้าใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์การ 1.3) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารต้องสามารถตอบ คำถามว่า "ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างไร" 2) ผลสัมฤทธิ์ ขอบเขตการทำงานขององค์การ เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องกำหนดสินค้าและบริการ หลักทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ ว่าคืออะไร 3) ตลาด ต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน 4) ตลาด เป้าหมายขององค์การและแนวโน้มของตลาดในอนาคต 5) ประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งบ่งบอกถึง คำนิยม ความเชื่อ สิ่งที่มีหวัง การคำนึงถึงสังคม และจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์การ การอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไร องค์การต้องกำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อ เป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจในด้านอื่นให้สอดคล้องกันโดยเฉพาะการดำรงอยู่และ



พัฒนาการในอนาคต 6) แนวความคิดต่อตนเอง เป็นการอธิบายภาพหรือความต้องการแสดงออกขององค์กรอย่างเป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และสำนึกที่จะนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคคลทั่วไปที่มีต่อความต้องการของธุรกิจ 7) บุคลากร เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ควรจะมีในสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการระบุงานที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และการแสดงให้เห็นถึงขององค์กรจะเป็นการจูงใจพนักงานในการทำงาน 8) เทคโนโลยี แสดงสำนึกต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูง หรือสามารถนำเทคโนโลยีมาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน และการแข่งขัน 9) ภาพลักษณ์เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีความรู้สึกหรือสำนึกต่อตนเองในทิศทางนั้น เช่น ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม หรือห่วงใยผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งอาจจะดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์หรือด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร

โดยสรุปแล้ว พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติซึ่งแสดงออกมาในรูปของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ และภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดสำคัญ , ประการ ได้แก่ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด ปรัชญาการอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี ภาพลักษณ์

### 1.2) วัตถุประสงค์ (objective)

ความหมายของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผนฯ วัตถุประสงค์หลักของแผนฯ เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงานโครงการ)ต่างๆ ของแผนฯ โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้ โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

### 1.3) ลักษณะของวัตถุประสงค์

ธงชัย (2539) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้หรือสิ่งที่องค์กรต้องการ จะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร

ดาลัด (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนโดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และ วัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นการความต้องการขององค์การที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปี โดยปกติองค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปี และวัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจน และสามารถวัดได้และยังเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การเนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยประเมินการขอรับการจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สำคัญ วัตถุประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการ 3) มีเงื่อนไข 4) มีเหตุผล 5) สร้างความเข้าใจร่วมกัน 6) สามารถวัดได้

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การต้องการจะทำให้ได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดในระยะเวลาตั้งแต่ 3-5 หรือ 10 ปี และมีลักษณะที่ต้องเป็นรูปธรรมชัดเจนและสามารถวัดได้

2) แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ มาตรการหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ด้วยการประเมินตามตัวชี้วัด

### 2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

Wilson (2006) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัทสำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

S = Strength (จุดแข็ง)

W = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่

มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Ask Environment) และปัจจัยทางสังคม (Social Environment) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัท Skipper (2006) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคาม และโอกาสขององค์การในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์การในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นชุด (Set) ของระบอบทั้งหมดภายนอกและภายในขององค์การอาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์การจะไปสู่เป้าหมาย

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การนั้น นิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้มองเห็นและมีความเข้าใจในองค์การในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสำหรับการดำเนินการกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2.2) การกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ เพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ บนรากฐานของการเตรียมความพร้อม ในการค้นหาเป้าหมายขององค์การภายใต้ความมั่งคั่ง (Wealth) จากการดำเนินธุรกิจในการเสาะหาโอกาสจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็ง ขององค์การจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในองค์การ

สุเมธ (2552) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายขององค์การ จะต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับมักมีส่วนประกอบการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

สุธี (2552) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ

อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพประกอบที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น ดังนี้

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรทำได้ดี</li> <li>• อะไรที่องค์กรควร จะหลีกเลี่ยงทรัพยากร เป็นเอกลักษณ์พิเศษ</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของเรา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้</li> <li>• อะไรที่องค์กรควร จะหลีกเลี่ยงทรัพยากร</li> <li>• อะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าเป็นจุดอ่อนของเรา</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• โอกาสดีๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร</li> <li>• องค์กรสามารถใช้ประโยชน์อะไรจาก สิ่งที่คู่แข่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กรแนวโน้มที่ดี</li> <li>• องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสได้ จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร</li> <li>• สิ่งที่คุณแข่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กร แนวโน้มที่ดีเกิดความกังวล</li> <li>• จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอะไร</li> </ul>

วิทยา และนราศรี (2546) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร (Developing Corporate - Strategy) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 2 ประการ คือ (1) ต้องตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์กร โดยการเตรียมกลยุทธ์หลัก สำหรับแผนหลัก (2) จะต้องตัดสินใจในกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร รูปแบบของกิจกรรมองค์กรที่กำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยต่างๆ

2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย (Developing Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งถึงวิธีการแข่งขันในธุรกิจหนึ่ง หรือเป็นวิธีการปฏิบัติซึ่งธุรกิจหนึ่งจะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง หรือตลาดใดตลาดหนึ่ง

3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing Functional-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์องค์การระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์การ 6 หน้าที่ คือ การตลาด (Marketing) การเงิน (Finance) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) 4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) การวิจัยและพัฒนา (Research And Development) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมีกลยุทธ์เฉพาะตัว แต่ทั้ง 6 หน้าที่จะต้องมีการประสานงานกัน และประสมประสานกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่มีดังนี้ (1) การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับหน่วย โดยมุ่งที่ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด (2) การเงิน (Finance) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ โดยอาศัยการจัดหา และการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์การ และการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี (3) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม (4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ องค์การต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่นจำนวนที่ต้องการ ระดับทักษะความต้องการในการฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ (5) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เมื่อกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรม หรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนา (R&D) จะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ ซึ่ง R&D จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีใหม่ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ (6) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) หน้าที่ด้านทรัพยากรข้อมูลจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ โดยการจัดหาข้อมูล เพื่อให้การสนับสนุนทุกหน้าที่ และทุกระดับของการบริหารในหน้าที่นี้ ประกอบด้วยระบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร Transaction Processing System) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Management Information System) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)

ศิริวรรณ และคนอื่นๆ (2551) กล่าวว่า การกำหนด ยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการบรรลุประเด็นกลยุทธ์และ

เป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงานโดยสรุปแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

### 2.3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้อยู่ในรูปของของมาตรการ (Measures) ซึ่งจะสามารถมองเห็นกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) สำหรับการดำเนินการซึ่งมีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ลักษณะที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

(1) การมุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าวซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ ล่วงหน้า และ เปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

(2) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

(3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

(4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่า พิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใด ๆ อังนั้นอิทธิพล ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้น มักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

คำว่า "มาตรการ" ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า "มาตรการ" ไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง วิธีการที่จะปรับเข้าไปสู่ผลสำเร็จซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการในการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาแต่ละประเภทภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม

หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและเลือกกลยุทธ์ โดยมีการวางแผนทรัพยากร (Resources Planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และการพัฒนาคนและระบบ (People and Systems) ในการดำเนินการ ผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็นเช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับ "วัฒนธรรมองค์การ" เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ส่วน Brent (2007) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การโครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของ ผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง (Middle and Lower Level Manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (Lop Management) เป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-Day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวโปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรเป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

(2) จัดทำงบประมาณ (Budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (Return On Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณกำไรแก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

(3) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

#### 2.4) การควบคุมกลยุทธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าการดำเนินงานตามกลยุทธ์หรือมาตรการที่กำหนดไว้ มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายหรือแผนงาน จนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brent (2007) ที่กล่าวว่าการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation And Control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การเพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (Actual Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

การประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

#### แนวคิดทฤษฎีการบริหาร เชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นั้นเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารจะปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดซึ่งเป็นทางเลือกของผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างและระบบควบคุมองค์การ โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ 1 ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือเป็นวิธีการที่กล่าวถึงองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และต้องใช้วิธีการบริหาร จัดการที่แตกต่างกันด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์เป็นการประสมประสานแนวคิดในการ บริหารจัดการที่สำคัญ 4 ประการคือ (1) แนวคิดเบเนตต์เดิม (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (4) แนวคิดเชิงระบบทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency Theory) เริ่มมีบทบาทประมาณ ปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากความคิดอิสระ ที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณีนี้มีอิทธิพลมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวมและเป้าหมาย



ของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ องค์การที่มีโครงสร้าง และรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย บุคคลที่กำหนดชื่อ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์ และกรณีคือ Fiedler นอกจากนี้ก็มี Woodward, Lawrence และ Lorch ได้ทำการวิจัยศึกษาเรื่องนี้การบริหารตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ว่าไม่มีทฤษฎีหรือวิธีการทางการบริหารวิธีใดที่จะนำไปใช้ได้ ทุกสถานการณ์หรือไม่มีรูปแบบการบริหารแบบใดที่ดีที่สุด การบริหารแต่ละแบบและแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกันตามสภาวะแวดล้อมแต่ละอย่าง การเลือกแบบใดให้เหมาะสมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัว การบริหารที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสำคัญต่อการเลือกใช้การจัดการให้เหมาะสม กับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดกับปัญหาแต่ละปัญหา มีความเชี่ยวชาญที่จะจำแนกวิเคราะห์ และแก้ไขแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจริงว่าปัญหาแต่ละเรื่องมีสถานการณ์แตกต่างกันทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ยากและ ไม่มีข้อตายตัว แนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์จึงถือเอาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนอกองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การการจัดการวิธีนี้มีใช้กันในหลายองค์การ โดยพิจารณาว่า "IF-THEN" ถ้าสถานการณ์เป็นเช่นนั้น แล้วจึงเลือกกลวิธีที่คิดว่าเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น (3)การบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) การบริหารในยุคนี้ค่อนข้างเป็นปัจจุบัน ปรัชญาของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบกับปัญหาอยู่เสมอ แนวความคิด ในปี 1967 Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิด ที่ว่าการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์กรเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิง

สถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลใน หน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะ แสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยนั้น ให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่าง ระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานของ องค์กร เป็นต้น สรุปหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์ 1) ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ 2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด 3) เป็นการผสมผสาน แนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบ จะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน 4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และ รูปแบบการบริหารที่เหมาะสม 5) คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงาน

เป็นหลักมากกว่าที่จะ แสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้าน จิตวิทยาในการพิจารณาด้วย 6) เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่นความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่าง ระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น แนวความคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถนำทฤษฎีของ Fiedler มาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้กล่าวไว้ มี 2 ลักษณะดังนี้ 1) การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟัง ความต้องการของพนักงาน เป็นผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) 2) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการ ทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style) การบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถใช้ทุกทฤษฎีมาประกอบกับประสบการณ์ เพื่อทำให้การ ตัดสินใจดีที่สุด โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน นับเป็นความท้าทายและโอกาสในการใช้การบริหารเชิงสถานการณ์ในมุมมองของผู้บริหาร ที่จะพลิกวิกฤติเป็นโอกาสให้ได้ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ต่างๆที่มีอยู่ในตัวผู้นำ ท่านนั้นให้ประจักษ์ออกมา ใช้ได้อย่างเต็มสมรรถภาพจริงๆที่เขา มีอยู่ เพราะสถานการณ์แต่ละอย่างแตกต่างกัน ทฤษฎีกับบาง สถานการณ์ก็แตกต่างกัน แล้วแต่ผู้นำแต่ละท่านจะเลือกใช้ ดังนั้นการบริหารเชิงสถานการณ์น่าจะ เป็นการใช้ความรู้ความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์ ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์(Contingency Approach) องค์กรไม่ได้เหมือนกันทุกองค์กร ปัญหา มักจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการปฏิบัติที่ คล้ายคลึงกัน ในกรณีของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหลักการบริหารจัดการที่พยายาม ออกแบบองค์กร ทั้งหมดให้มีความเหมือนกัน อย่างไรก็ตามโครงสร้างและระบบของการทำงานในแต่ละ

ละฝ้ายนั้นก็ไม่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในระบบการผลิตได้ทั้งหมด จำเป็นต้องปรับให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่นในปัจจุบันผู้บริหารจำนวนมากออกแบบองค์การใหม่เรียกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะคอยสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารและความร่วมมือกัน ดังนั้นทุกและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง มีการและมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น แนวคิดทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เน้นผู้บริหารให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ ตัวแปรต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์ทางการบริหารมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจดำเนินงานภายใต้สถานการณ์ เหล่านี้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การความพึงพอใจของพนักงานกล่าวคือแนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ย่อมมีวิถีทางที่ในสภาพแวดล้อม ล้อมทางการบริหารที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การไม่มีวิถีแก้ปัญหาได้ดีที่สุด วิธีเดียวหรือแก้ปัญหาด้วยวิธีเดียวกันหากแต่มีหลากหลายวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-Cycle Theory Of Leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติ เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) ซึ่งผู้นำจะให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบในงานว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำและทำที่ไหน เป็นต้น และ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ซึ่งผู้นำติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (Ability) ดูจากความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และด้านความเต็มใจ (Willingness) ที่จะทำงานสำเร็จ ดูจากความเชื่อมั่นความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และ ระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่านซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (Telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิดใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถละไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (Selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (Participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น การบริหารตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้จัดการกับสิ่ง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ การที่จะนำทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้นั้น เราควรพิจารณาถึงข้อดีและ ข้อเสียของทฤษฎีนั้น ๆ เสียก่อนจะทำให้

การบริหารจัดการของเราประสบความสำเร็จได้ การบริหารเชิงสถานการณ์: บทพิสูจน์ภาวะผู้นำ มรรควิธีแห่งการทำสงครามหลักประกันแห่งชัยชนะล้วนอยู่ที่การวิเคราะห์วางแผน อย่างเยี่ยมยุทธ์ สิ่งนี้คงไม่อาจมีใครปฏิเสธได้ แต่การวิเคราะห์วางแผนนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการ บูรณาการ แนวความคิดอย่าง เป็นระบบ การจำแนก (Identifying) ตัวแปรสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ การ วิเคราะห์ (Analyzing) โอกาสของสภาพการณ์ที่กำลังประสบ(Environment Opportunity) การ ตรวจสอบศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ (Competence and Resource) โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์ และความต้องการขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางที่สามารถปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ที่มีความ ซับซ้อนได้อย่าง เหมาะสม บางสถานการณ์อาจเอื้ออำนวยประโยชน์ให้กับองค์กรแต่ในบาง สถานการณ์อาจสร้าง วิกฤติให้กับองค์กร ได้ในพริบตาความสามารถของผู้นำองค์กรในการตระหนักรู้ และตัดสินใจที่เท่าทันสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เมื่อก้าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรแต่ละแห่งจะพบว่าปัจจัย หนึ่งในที่อยู่อับเบื้องหลังความสำเร็จคือบทบาทภาวะ ผู้นำและความสามารถในการ จัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นที่สามารถบริหารองค์กร บุคคลที่เกี่ยวข้อง และสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บางสถานการณ์อาจต้องใช้ การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์อาจต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางกรณีก็ ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์และแรงจูงใจ บางกรณีก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตของ องค์กรเป็นหลัก การบริหารต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิง สถานการณ์จึงน่าสนใจศึกษาในด้านแนวคิดทฤษฎี การวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ ในแต่ละสถานการณ์เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้พร้อมรับทุกรูปแบบของ สถานการณ์ที่ เปลี่ยนไปและทำให้ผู้นำองค์กรเลือกแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและเป็นผู้นำ ที่อยู่ใน สภาพที่พร้อมรบตลอดเวลา คำว่า เชิงสถานการณ์ หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ได้ ความหมายดังกล่าวนี้ให้ทัศนะต่อการบริหารเชิงสถานการณ์ว่าเป็นวิธีการบริหารที่มีแนวคิดที่ไม่มี แนวทางใดที่ดีที่สุด "There is No One Best Way" ความสำคัญขึ้นอยู่กับเกี่ยวข้องและแนวคิด เทคนิคการความสัมพันธ์ของตัวแปรผันสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ที่บริหารที่เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบ ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (Fidler, 2002) สรุปได้ว่า การประเมินผลกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถ ประเมินผลของการปฏิบัติได้โดยการประเมินผลตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จจะทำให้ทราบ ความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของการดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจยกเลิกหรือปรับปรุง หรือปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น แนวคิดค่านกลยุทธ์ทั้งในด้านธุรกิจและด้านสถาบันการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้มาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีแนวคิดของ Fidler ที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนโดยตรง จึงใช้กรอบแนวคิดนี้ ในการพัฒนากลยุทธ์ของการวิจัยในครั้งนี้

## 2.2 การจัดการอาชีวศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ให้ความหมายเกี่ยวกับอาชีวศึกษาว่าหมายถึง กระบวนการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านทักษะวิชาชีพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ให้ความหมาย การจัดการอาชีวศึกษาว่าหมายถึงการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อพัฒนาฝีมือสำหรับอาชีพหนึ่ง หรือกลุ่มอาชีพ สาขา งานหรือ ตามปกติ จัดในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจะรวมทั้งในการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญ การฝึกปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ และวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกั สัดส่วนของวิชาเหล่านั้น อาจมีได้หลากหลาย แต่ต้องเน้นการฝึกภาคปฏิบัติ

ณรงค์ (2552) กล่าวว่า การอาชีวศึกษา คือ การศึกษาที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นสำหรับการพัฒนาคนเพื่อเข้าสู่อาชีพ เพื่อจัดการศึกษาสำหรับพัฒนาคนทั้งก่อนที่จะเข้าทำงาน หรือทำงานไปแล้ว โดยเน้นการเพิ่มสมรรถนะให้เพียงพอ ที่จะเข้าสู่โลกแห่งอาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งสามารถจัดได้ทั้งในระบบสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษาและตามอัธยาศัย

UNESCO (1992) ให้ความหมายถึงการจัดการอาชีวศึกษาไว้ว่า การอาชีวศึกษา หมายถึง การศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรทางด้านทักษะฝีมือ ในระดับคุณวุฒิที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ที่มีไว้สำหรับอาชีพหนึ่ง หรือกลุ่มอาชีพต่าง ๆ และงานต่าง ๆ โดยจัดให้มีการศึกษาวิชาพื้นฐานทั่วไป วิชา ทฤษฎีสัมพันธ์ และฝึกภาคปฏิบัติให้มีสัดส่วนของวิชาที่แตกต่างกัน ตามปกติแล้วจะต้องเน้นการฝึกภาคปฏิบัติ

สรุป การจัดการอาชีวศึกษา เป็นกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนาคนในด้านวิชาชีพ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ให้มีความรู้ทางด้านทักษะวิชาชีพ เฉพาะด้าน มีความสามารถในอาชีพ ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อพัฒนาคนเข้าสู่อาชีพให้ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

### 2.2.2 หลักการและความมุ่งหมายในการจัดการอาชีวศึกษา

การจัดการอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มีความมุ่งหมาย ในการผลิตและพัฒนา กำลังคนด้านอาชีพเฉพาะ เพื่อพัฒนากำลังคนให้ตอบสนองความต้องการของประเทศและความ ต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ดังนั้น การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นให้มีการติดตามเรียนรู้ และพัฒนาด้านเทคโนโลยีให้ เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งในเรื่องนี้มีความเห็นที่หลากหลายในทุกภาคส่วน ทั้งในส่วนของกฎหมาย แนวคิดของนักวิชาการ และนักบริหาร ในหลายส่วนที่มีแนวคิดที่แตกต่างกัน (สำนักงาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551) การแบ่งแยกแนวคิดสำคัญ ๆ ที่ใช้สำหรับสภาพปัจจุบันของอาชีวศึกษาแบ่งเป็น 7 หัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1) การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่สถานศึกษา สถาบัน และมีการทำงานประสานกันอย่างดีเยี่ยม

2) การศึกษาด้านทักษะวิชาชีพสำหรับประชาชนในทุกวัย ตั้งแต่วัยเรียน จนถึงวัยทำงาน ทั้งในระบบและนอกระบบ เพื่อพัฒนาความถนัดและความสนใจในการศึกษาด้านอาชีพ มีความต่อเนื่องและทั่วถึง ทั้งในระดับพื้นฐาน จนถึงระดับปฏิบัติการ

3) มีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม และสถานประกอบการที่ใช้แรงงานนักศึกษา ในการร่วมมือกันกำหนดนโยบายการผลิตกำลังคน มีการร่วมมือกันในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการศึกษา มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของ ประชาชน ชุมชน และนานาชาติ

4) มีการจัดการศึกษาที่ยืดหยุ่น มีความหลากหลาย และมีระบบเทียบโอนประสบการณ์ และเทียบโอนผลการเรียน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเปิดกว้างสำหรับการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีความยืดหยุ่นของกระเช้าหลักสูตร

5) การมีระบบจูงใจในการทำงาน ให้สถานประกอบการและสถานศึกษาร่วมมือกันจัดทำ การฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อความใกล้ชิด และแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี ทำให้นักศึกษามีการพัฒนาฝีมือทางด้านเทคโนโลยีในปัจจุบันอยู่เสมอ

6) การระดมทรัพยากรจากหลายภาคส่วนทั้งจากภาครัฐ และเอกชน มีการจัดการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงการประสานประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งจากกระบวนการจัดการศึกษา เทคนิค ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษาต่าง ๆ ที่เหมาะสม

7) การมีระบบการพัฒนาบุคลากรครูและคณาจารย์ของอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ได้เสนอแนวทางในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อการผลิตและพัฒนากำลังคนของกลุ่มภาคอุตสาหกรรม ให้มีความเกี่ยวข้องกับสามฝ่ายนำไปใช้ในการปฏิบัติดังนี้

1) สถานศึกษา ควรทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากที่สุด วิเคราะห์ความต้องการใช้กำลังคน เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษให้สามารถสื่อสาร และทำงานร่วมกันในกลุ่มสากลได้ รวมทั้งความสามารถด้านคอมพิวเตอร์สารสนเทศให้มีการใช้งานในการทำงานได้อย่างชำนาญ ขยายการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี และสหกิจศึกษา เพื่อเน้นการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ เพื่อให้ได้ฝึกงานกับสถานการณ์จริงจนมีความชำนาญในระหว่างการศึกษา มีความร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกปฏิบัติให้

ความร่วมมือ และสนับสนุนการจัดการศึกษาร่วมกันตั้งแต่การวิเคราะห์หลักสูตร การร่วมมือกันผลิต นักศึกษาและการฝึกงานในสถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสายอาชีพได้มีการฝึกฝน ระบบการศึกษาให้เป็นมาตรฐานสากล พัฒนาการวัดผลโดยการวัดจากความสามารถในการปฏิบัติ คุณธรรม จริยธรรมให้มากขึ้น อีกทั้งพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางวิชาการ ร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อการวิจัยพัฒนาระบบการจัดการศึกษาเพื่อผลิตผลิตภัณฑที่ใช้งานได้ ในสถานประกอบการ

2) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ควรมีการวางแผนการผลิตและพัฒนา กำลังคนในอนาคตร่วมกันกับผู้ใช้งานจากสถานประกอบการและการจัดการศึกษาร่วมกันระหว่าง ภาครัฐ และเอกชน ให้สอดคล้องกับความต้องการ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้ได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ จัดให้มีกลไกการประสานงานความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม ระดมความคิดในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ทุกกระบวนการ และสำรวจความต้องการกำลังคนที่แท้จริงจากทั้งของประเทศ และภาคการผลิต การวางแผนการผลิตกำลังคน พัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การ กำหนดทิศทางการพัฒนากำลังคนสายอาชีพเพื่อการทำงาน จัดทำฐานข้อมูลภาครัฐเกี่ยวกับกำลังคน ให้เป็นระบบ ให้มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์จากข้อมูลโดยรวมอย่างเป็นระบบ เร่งรัดให้มีระบบ คุณวุฒิวิชาชีพและจัดตั้งสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งผลักดันให้มีการจัดทำมาตรฐานอาชีพที่สามารถ เชื่อมโยงโลกของการทำงานและการศึกษาโดยการเทียบโอนประสบการณ์และความรู้ เร่งรัดปฏิรูป หลักสูตรสายอาชีพให้เป็นลักษณะที่ผู้ใช้เป็นผู้กำหนดและเป็นหลักสูตรฐานสมรรถนะ ปรับปรุง กฎหมาย หรือวางมาตรการที่หลากหลายเพื่อจูงใจให้สถานประกอบการเข้าร่วมจัดการศึกษา และ ฝึกอบรมให้กับพนักงานหรือลูกจ้างให้มากขึ้น

3) สถานประกอบการ ควรให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการฝึกประสบการณ์ของ นักศึกษา เพื่อการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาวิทยากร และเป็นแหล่งเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นเครือข่ายทางวิชาการหรือศูนย์ฝึกร่วมในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแหล่งพัฒนากำลังคนร่วมกัน กับสถาบันการศึกษา ร่วมกันสร้างงานและอาชีพใหม่ ๆ เพื่อรองรับรองคุณวุฒิการศึกษาที่ตอบสนอง ความต้องการของภาคอุตสาหกรรม กำหนดพิจารณาค่าตอบแทนให้ได้ตามความสามารถ ร่วมกัน วางแผนในการผลิตและพัฒนากำลังคนในทุกภาคส่วน มีการแนะแนวอาชีพและการส่งเสริมอาชีพใหม่ ๆ เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมได้มีการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีการศึกษา และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์สำหรับการทำงานในอาชีพอย่างเป็นระบบ

และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 6 ได้กำหนดความมุ่งหมายในการจัด อาชีวศึกษาและการฝึกอบรมอาชีพ ต้องมีการจัดการด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพพระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้นเพื่อให้

สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน นำความรู้ในทางทฤษฎีและปฏิบัติสู่สากล และภูมิปัญญาไทย ผสานรวมกัน เพื่อพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ ระดับสากล มีสมรรถนะที่สามารถนำไปประกอบอาชีพ ได้โดยอิสระ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551)

สรุป การจัดการอาชีวศึกษาเป็นการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านทักษะฝีมือทั้งทางด้านช่างฝีมือ เทคนิค และเทคโนโลยี โดยผ่านกระบวนการจัดการศึกษาด้านอาชีพอย่างเป็นระบบ มีความร่วมมือกันระหว่างสถานประกอบการ การจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ประสานความร่วมมือกันใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดมาตรฐานอาชีพ สร้างสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพเพื่อกำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพสูงสากล และพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้นักศึกษามีความสามารถเทียบเท่ากับสากลในระดับวิชาชีพ เพื่อสามารถให้นักศึกษาสามารถประกอบอาชีพได้อย่างอิสระ และมีองค์ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเพียงพอต่อการทำงาน

### 2.2.3 รูปแบบการจัดการอาชีวศึกษา

ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้ การจัดการอาชีวศึกษา การฝึกอบรมวิชาชีพ ให้จัดในสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชน สถานประกอบการ หรือโดยความร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษากับสถานประกอบการได้ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) หากพิจารณาตามมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้การจัดการอาชีวศึกษาสามารถทำได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาในระบบ กระบวนการจัดการศึกษาในระบบ มีความมุ่งหวังให้สถานศึกษาจัดการศึกษาด้วยวิธีการศึกษาที่เน้น หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นเงื่อนไขที่แน่นอน มีการกำหนดระยะเวลาการพัฒนาอย่างชัดเจน ตั้งแต่ต้นจนจบ โดยใช้ระยะเวลาเป็นปีการศึกษาพร้อมกันทั้งระบบ 2) การจัดการศึกษานอกระบบ เป็นระบบการจัดการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการจัดการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผลมีความยืดหยุ่นทั้งระบบ ตามเงื่อนไขของนักศึกษา หรือความเหมาะสมในทุกส่วนร่วมกันการจัดการศึกษาประเภทนี้ไม่มีการเริ่มหรือจบพร้อมกันทั้งระบบ อาจจะมีการกำหนดหลักสูตรเฉพาะ เปลี่ยนแปลงสถานที่ฝึก หรือระยะเวลาการฝึกตามหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา 3) การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกระบวนการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้ออกแบบหลักสูตรจัดการเรียนรู้ตามความสนใจของตนเอง ตามกระบวนการกระเช้าของหลักสูตร มีการพัฒนาเตรียมความ



พร้อมและสร้างโอกาส เวลา และสถานที่ด้วยตนเอง จากบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับความต้องการ ความสามารถ กำลังคน และปัจจัยด้านอื่นที่เหมาะสม

ทั้งนี้แต่ละสถานศึกษาอาจจะจัดการเรียนการสอนในลักษณะแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบรวมกันก็ได้ โดยให้มีกระบวนการเทียบโอนผลการเรียน การสะสมหน่วยกิต หรือเป็นการเรียนจากสถานศึกษาในหลายที่เพื่อความเหมาะสม รวมทั้งการเรียนนอกระบบ และตามอัธยาศัย สามารถมีการพัฒนาการฝึกประสบการณ์ หรือการทำงานได้เหมือนกันกับการเรียนในระบบ เพื่อให้การศึกษามีความยืดหยุ่นและรองรับผู้เรียนตามความเหมาะสมในทุกส่วน

### 2.3 นโยบายการเพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษา

การวางแผนการผลิตกำลังคนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาควรสอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี และตามกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง โดยกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ ให้ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาค สู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) รวมทั้งการพัฒนาอุตสาหกรรม First S-curve และ new S-curve และนโยบายประเทศไทย 4.0 รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรม digital การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ทั้งในส่วนของพื้นที่ติดชายแดนและพื้นที่ไม่ติดชายแดน เช่น การก่อสร้างเขตพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Thailand's Eastern Economic Corridor : EEC) โดยต้องมีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เพื่อนำไปขับเคลื่อนการผลิตและพัฒนา กำลังคนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: ปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของสาขาการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การเพิ่มจำนวนและคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาสายอาชีวศึกษาโดยเฉพาะด้าน S&T

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพมาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การบริหารจัดการความไม่สอดคล้องระหว่างอุปสงค์และอุปทาน

จากยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านี้และบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภายในกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานจัดการศึกษาอาชีวศึกษาตามภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการแรงงานและอุปาทานแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 1 ประเมินและพัฒนาอาชีวศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ขยายและยกระดับอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ

กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ 51 : 49

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างและกระจายโอกาส

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับภาพลักษณ์อาชีวศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 8 สร้างเครือข่ายอาชีวศึกษาอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแนวใหม่

### นโยบาย เป้าหมาย สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 - 2569

#### 1. ด้านการเพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานโดย

1.1 รักษาเป้าหมายผู้เรียนในระดับ ปวช. การเพิ่มปริมาณผู้เรียนในระดับ ปวส.

1.2 ลดปัญหาการออกกลางคัน โดยวางเป้าหมายให้ลดลงร้อยละ 5 ด้วยการป้องกัน/ดูแล

รายบุคคล การวิจัยพัฒนา แก้ปัญหารายวิทยาลัย/รายสาขาวิชา การวิเคราะห์แก้ปัญหาเชิงระบบ กลุ่มเป้าหมายใน 50 วิทยาลัยที่มีปัญหาการออกกลางคันสูง

1.3 จัดการเรียนการสอนในระดับพื้นที่และภาพรวมตามความต้องการในแต่ละสาขา

1.4 เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าเรียนสายอาชีพด้วยระบบโควต้า

1.5 เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนสำคัญต่อการเลือกเรียนอาชีวศึกษาในเชิงรุก ได้แก่

นักเรียน และผู้ปกครอง

#### 2. ด้านการขยายโอกาสในการเรียนอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพ

2.1 จัดอาชีวศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่ สาขาอาชีพ การขยายกลุ่มเป้าหมาย

2.2 จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในรูปแบบกลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัดและ

กรุงเทพมหานคร รวม ๑๙ สถาบัน และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตรภาคละ 1 แห่ง จำนวน 4 แห่ง

2.3 จัดตั้งสถานศึกษาอาชีวศึกษาอำเภอในกลุ่มอำเภอขึ้นหนึ่ง

2.4 ส่งเสริมการจัดอาชีวศึกษาชายแดนใต้สู่สันติสุข ศูนย์ฝึกอบรมอาชีวศึกษา

อาชีวศึกษาสองระบบ และการจัดหลักสูตรอาชีวศึกษาท้องถิ่น และสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส

2.5 มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนในสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน สาขาที่เป็นนโยบายรัฐบาล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการจัดอาชีวศึกษาเฉพาะทาง อาทิ ปีโตรเคมี การสร้างเกษตรกรรุ่นใหม่ ครั้วไทยสู่ครัวโลก พลังงานทดแทนโลจิสติกส์/รถไฟความเร็วสูง อัญมณี ยานยนต์ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ ท่องเที่ยว/โรงแรม ฯลฯ

2.6 ขยายกลุ่มเป้าหมายอาชีวศึกษาในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวศึกษาเพื่อคนพิการ อาชีวศึกษาวัยแรงงาน อาชีวศึกษาสูงวัยอาชีวศึกษาเพื่อสตรี อบรมระยะสั้น/ตลาดนัดอาชีพ ศูนย์ซ่อมสร้าง เพื่อชุมชน เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ เพื่อต่อยอดและพัฒนาทักษะทั้ง Upgrade Skill และ Reskill ร่วมจัดอาชีวศึกษาในสถานพินิจ เรือนจำ ค่ายทหาร และ อปท. ฯลฯ

2.7 สนับสนุนให้หน่วยงาน/องค์กร ร่วมจัดอาชีวศึกษาซึ่งได้แก่ สถานประกอบการ อปท. และภาคเอกชน จากสาขาอาชีพต่างๆ ฯลฯ

2.8 จัดอาชีวศึกษาทางเลือก อาชีวศึกษาทายาท วิทยาลัยอาชีวศึกษารฐานวิทยาศาสตร์ อาชีวศึกษาอินเตอร์ และอาชีวศึกษาเทียบโอนประสบการณ์

2.9 เพิ่มช่องทางการเรียนอาชีวศึกษาด้วย อาชีวศึกษาทางไกล และเครือข่ายวิทยุเพื่อการศึกษาและพัฒนาอาชีพ (R-Radio Network)

### 3. ยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษา

3.1 ระดับสถานศึกษา และระดับห้องเรียน ส่งเสริมคุณภาพและสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาและ ยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษาโดย

- พัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Constructionism, Project Based Learning, Authentic Assessment, การเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์จากการเรียนในสถานที่จริง/สถานการณ์จริง อาทิ Fix It Center และกรณีภัยพิบัติ

- พัฒนาระบบนิเทศ การจัดการความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์จากครูรุ่นพี่ สู่วุฒิสมาชิก (นิเทศ ภายใต) และการนิเทศทางไกล

- สร้างความเข้มแข็งการประกันคุณภาพภายใน สนับสนุนให้ทุกวิทยาลัยผ่านการประเมินคุณภาพ ภายนอกในระดับดีมาก และเตรียมพร้อมรับการประเมินระดับสากล

- ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งตามความต้องการของพื้นที่ และการให้บริการกลุ่มเป้าหมายพิเศษ เช่น คนพิการ สูงวัย สตรี ฯลฯ

- ใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน สนับสนุนความพร้อมในด้าน Hardware สื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการประกวดสื่อ/สื่อออนไลน์และจัดตั้งวิทยาลัยต้นแบบการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน

- พัฒนาครู สร้างเครือข่ายครู Social Media และ Network สนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

- จัดหาสื่อ/หนังสือ วัสดุฝึก อุปกรณ์การเรียนการสอน ที่ทันสมัยและเพียงพอ

### 3.2 ระดับผู้เรียน ยกกระดับความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีขีด

ความสามารถใน การแข่งขันทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ (Function Competency) โดยใช้ V-NET การประเมินด้านมาตรฐานวิชาชีพและการประเมินระดับห้องเรียน สร้างเสริม ทักษะอาชีพในอนาคตด้วยกิจกรรมองค์การวิชาชีพ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม วิถีประชาธิปไตยความมีวินัย เสริมสร้างทักษะชีวิต ความสามารถด้านนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ การเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาทักษะการคิด บนพื้นฐาน Competency Based Technology Based Green Technology และ Creative economy รวมทั้งการแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมและการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ อาทิ สุขภาพบุรุษอาชีพะ ลูกเสือ กีฬา และการป้องกัน/แก้ไขการทะเลาะวิวาท

### 3.3 เตรียมผู้เรียนสู่การเป็นประชาคม ASEAN โดยการเพิ่มจำนวนสถานศึกษา English Program (EP) Mini English Program (MEP) ทุกจังหวัดใช้หลักสูตร/สื่อต่างประเทศ สนับสนุนการฝึกงานต่างประเทศ/บริษัท ต่างประเทศและในประเทศ ยกกระดับทักษะด้านภาษาอังกฤษในงานอาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาประเทศคู่ค้า จัดระบบ Sister School ทุกประเทศใน ASEAN

## 4. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

### 4.1 ด้านบริหารทั่วไปประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ Web Portal, E-office และ Data based รวมทั้งการปรับภาพลักษณ์เชิงบวก

### 4.2 ด้านงบประมาณ ใช้แนวทาง Strategic Performance, Based Budgeting: SPBB และ Formula Funding โดยการจัดงบประมาณตามความจำเป็นพื้นฐาน ความเสมอภาค และตามนโยบายการกระจายอำนาจ จัดซื้อจัดจ้าง จัดหางบประมาณค่าสาธารณูปโภคและค่าจ้างครูให้เพียงพอ

### 4.3 ด้านบริหารงานบุคคล สร้างเครือข่ายครู/สมาคมวิชาชีพ จัดหาลูกจ้าง พนักงานราชการ ให้เพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา

### 4.4 ด้านการสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา ดังนี้

- ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน

- องค์การ/สมาคมวิชาชีพ สมาคมอุตสาหกรรม สภาหอการค้า กระทรวงแรงงาน กระทรวง อุตสาหกรรม สถานประกอบการ ในการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี การฝึกงาน ฯลฯ
- องค์การระหว่างประเทศ ได้แก่ VOCTECH, CPSC /APACC, SEARCA และ UNIVOC ฯลฯ
- ประเทศต่างๆ ในภูมิภาคของโลกได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน อิสราเอล ญี่ปุ่น เดนมาร์ก เยอรมัน ฯลฯ

## 2.4 ระบบนิเวศของจังหวัดภูเก็ต

นโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล มีหลักการแนวคิดประเทศไทย 4.0 การเตรียมคนไทย 4.0 ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐาน คิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการ ขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เพื่อเตรียมการก้าวสู่โลกที่หนึ่ง เปรียบเสมือนการตระเตรียมเมล็ดพันธุ์ใหม่ ด้วยการบ่มเพาะคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” ควบคู่ไปกับการพัฒนา “คนไทย 4.0 สู่โลกที่หนึ่ง” คนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21 คือ คนไทยที่มีปัญญาที่เฉียบแหลม (Head) มีทักษะที่เห็นผล (Hand) มีสุขภาพที่แข็งแรง (Health) และมีจิตใจที่งดงาม (Heart) ด้วยการ “การปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้” ของคนไทย

### 2.4.1 ความหมายของระบบนิเวศการเรียนรู้

อัจฉรา จุ้ยเจริญ Chief Learning Officer บริษัทแอดคอม แอนด์อิมเมจ อินเตอร์เนชั่นแนล ให้ความหมายของระบบนิเวศ (Ecosystem) หมายถึง ระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งมีชีวิตกับสิ่งแวดล้อม หากระบบมีความสัมพันธ์ที่สมดุล ก็จะสามารถดำรงอยู่หรือเติบโตต่อไปได้ยาวนาน และการเรียนรู้ (Learning) ถึงแม้มนุษย์เราจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แต่ในอดีตเรามักจะมองว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อเราอยู่ในห้องเรียน มีครูมาสอน หรือมีผู้เชี่ยวชาญมาสอนเรา อันที่จริงแล้วคนเราเรียนรู้ตลอดเวลา เรียนที่ไหน เรียนเมื่อไหร่ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ในขณะที่อยู่ในห้องเรียนหรือระหว่างการสัมมนา

### 2.4.2 การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้

การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่ดีจึงต้องพิจารณาทุกปัจจัยขององค์กรนั้นๆ เข้าใจประโยชน์ของการใช้เทคโนโลยีร่วมกับวิธีการเรียนรู้อื่นๆ และให้อิสระกับผู้เรียนในการเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้อไปสู่อะไรๆ โดยรวมขององค์กร

### 2.4.3 รูปแบบของระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)

ผู้เชี่ยวชาญอาจมีวิธีจัดกลุ่มรูปแบบแตกต่างกันไป สำหรับดิฉัน การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม เพื่อเอื้ออำนวยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร ควรประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ Formal, Social และ Reinforcement

- การเรียนรู้แบบเป็นทางการ (Formal Learning) คือการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนรู้ทาง e-learning หรือจากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีกำหนดหัวข้อแน่นอนและวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ผู้เรียนควรได้รับอิสระและมีส่วนร่วมในทางเลือกที่ตนเองเรียนรู้ได้ดีที่สุด สิ่งแวดล้อมควรแตกต่างกัน่าสนใจและไม่จำเจ

- การเรียนรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Social Learning) หัวข้ออาจมาจากความสนใจของกลุ่มเอง การเปิดโอกาสให้มีกลุ่มเครือข่ายผู้สนใจเรื่องเดียวกัน ได้มาพูดคุยแลกเปลี่ยนต่อยอดความคิด (Networking) ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกเชิงบวกให้กับสิ่งที่ได้เรียนรู้ และได้เรียนรู้จากบุคคลภายนอกอีกด้วย

- การส่งเสริมการต่อยอดความคิด (Learning Reinforcement) เพื่ออำนวยให้นำสิ่งที่ตระหนักจากการเรียนรู้ (Insights) ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ หรือคิดต่อยอด และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่นำมาช่วยด้านนี้ได้เยอะมาก

การศึกษาเกี่ยวกับระบบนิเวศการเรียนรู้ พบว่า แนวคิดระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecology System) ได้รับความสนใจจากนักการศึกษาในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา เนื่องจากการมองระบบการเรียนรู้ที่ไม่แยกส่วนจากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเหมือนในอดีต แต่การเรียนรู้ยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีบทบาทในระบบการศึกษาอย่างมาก ทำให้ระบบการเรียนรู้มีความเป็นพลวัตและมีความสัมพันธ์กับส่วนต่างๆ เสมือนระบบนิเวศของธรรมชาติที่แต่ละหน่วยต่างเกื้อหนุนส่งเสริมระหว่างกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการนำแนวคิดระบบนิเวศมาพิจารณากระบวนการเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการศึกษายุคใหม่ ซึ่งต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้อย่างเป็นทางการกับไม่เป็นทางการหรือในระบบกับนอกระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้เรียน หน่วยสนับสนุนและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Hannon et al., 2011)

สำหรับองค์ประกอบเกี่ยวกับระบบนิเวศการเรียนรู้ มีนักการศึกษาและนักวิชาการให้ความหมายอย่างหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทและรูปแบบของการจัดการเรียนรู้ ศาสตราจารย์เปกกา เนทานมัทกี นักวิชาการจากประเทศฟินแลนด์และคณะ (Neittaanmäki, Galeieva, & Ogbechie, 2016) ได้นำเสนอ ประเด็นที่ต้องพิจารณาสำหรับระบบนิเวศการเรียนรู้ คือ 1) การสร้างความรู้สึแห่งการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยที่ครูไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาที่จะคอยชี้นำผู้เรียนอีกต่อไป แต่เป็นผู้สร้างให้ผู้เรียนเป็นนักค้นคว้าและสืบค้นความรู้ในระบบสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) การตั้งคำถามที่มีคุณค่า

หรือการตั้งคำถามแบบปลายเปิดที่สามารถ กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ค้นคว้าและสืบค้นหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง 3) สาระการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่มีความน่าสนใจ โดยการพัฒนาเนื้อหา หรือเตรียมการให้เพียงพอ สำหรับการค้นคว้าและเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การประเมินเพื่อการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เพื่อเกรดหรือการแข่งขัน การประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือการประเมินที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถเข้าใจผู้เรียน 5) เครื่องมือเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ที่หลากหลาย 6) การออกแบบการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนแต่ละบุคคลและทุกคนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกัน 7) การสนับสนุนบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนที่เหมาะสมกับยุคเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร 8) การใช้กลยุทธ์การสอนที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น ทักษะ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นต้น

แคทเทอริน พรินส์ (2014) ได้เสนอรูปแบบระบบนิเวศการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ 1) การปฏิรูปแกนการเรียนรู้ (Transform the Core of Learning) ประกอบด้วย 1.1) วัฒนธรรมของการเรียนรู้ 1.2) โครงสร้างการเรียนรู้ 1.3) การพัฒนาทุนมนุษย์ 1.4) โครงสร้างพื้นฐานของสารสนเทศ 1.5) การประเมินผลและพิจารณาถึงความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย 2) การปฏิรูปโครงสร้างระบบสนับสนุน (Transform Supporting Systemic Structure) ประกอบด้วย 2.1) งบประมาณ 2.2) การประกันคุณภาพแนวใหม่ 2.3) ความเป็นเจ้าของของชุมชนต่อสถานศึกษา 2.4) ภาวะผู้นำและนโยบาย 2.5) ความเป็นสาธารณะและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามสำหรับบริบทของสถานศึกษาอาชีวศึกษาในประเด็นความต้องการบุคลากรอาชีวศึกษาเชิงพื้นที่และหลักการจัดการศึกษาที่เน้นสมรรถนะอาชีพของผู้สำเร็จการศึกษาถือว่าเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา

#### 2.4.4 การปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้

เพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ มีความ มุ่งมั่น เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีพลังและมีความหมาย (Purposeful Learning) โดย 1) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบเฉื่อยชา (Passive Learning) เป็นการเรียนด้วยความกระตือรือร้น (Active Learning) 2) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามภาคบังคับ (Duty-Driven) เป็น การเรียนที่เกิดจากความอยากรู้ อยากทำและอยากเป็น (Passion-Driven) 3) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนตามมาตรฐาน (Standardized) เป็นการเรียนเพื่อตอบโจทย์เฉพาะบุคคล (Personalized) โดยพัฒนาจากศักยภาพ โอกาส และข้อจำกัด ของแต่ละบุคคล

ปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการ รังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ (Generative Learning) โดย 1) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนรู้ในห้องเรียน ในโรงเรียน และในระบบเป็นการเรียนรู้นอกห้องเรียน นอกโรงเรียน และนอกระบบ 2) ปรับเปลี่ยนจากการคิดในกรอบที่เน้น “ท่องจำ” “เชื่อฟัง” และ “ทำตาม” เป็นการคิดนอกกรอบที่เน้น “กล้าคิด

ต่าง” “ทำต่าง” แต่ “เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น” 3) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบถ่ายทอดข้อเท็จจริงเป็นการเรียนแบบชี้แนะให้ใช้ ความคิด

ปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสาธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง มีความเกื้อกูลและแบ่งปัน (Mindful Learning) โดย

1) ส่งเสริมการเลี้ยงดูในครอบครัว เน้นฝึกเด็กให้รู้จักการพึ่งตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ ในรูปแบบของกิจกรรมในชีวิตประจำวัน กำหนดมาตรการดูแลครอบครัวที่เปราะบางให้สามารถดูแลสมาชิกได้อย่างเข้มแข็ง

2) ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนที่ สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ความมีระเบียบวินัย จิตสาธารณะการทำงานเป็นทีม โดย 1) ปรับเปลี่ยนจากการเน้นผลประโยชน์ร่วม (Common Interest) เป็นการเน้นสร้างคุณค่าร่วม (Sharing Value) 2) ปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ในรายบุคคล (Individual Creating) เป็นการมุ่งเน้นการระดมความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่ม (Common Creating) 3) ปรับเปลี่ยนจากการให้รางวัลจากการแข่งขัน (Competing Incentive) เป็นการให้รางวัลจากการทำงานร่วมกัน (Sharing Incentive) การเตรียมการเพื่อสร้างพลเมืองที่ตื่นรู้ (Active Citizen) เป็นฐานรากที่สำคัญที่สุดของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น วิชาหน้าที่พลเมือง (Civic Education) และกิจกรรมลูกเสือจะต้องถูกฟื้นฟูเพื่อบ่มเพาะให้เยาวชนเป็นพลเมืองที่ตื่นรู้ในที่สุด

3) ปรับวิธีการเผยแผ่ศาสนาที่มุ่งชี้แนะแนวทางการดำรงชีวิตตามหลักธรรมคำสอนที่เข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เร่งฟื้นฟูศรัทธาให้สถาบันศาสนากลับมาเป็นศูนย์รวมจิตใจและที่ยึดเหนี่ยวของคนในสังคม ฟื้นฟูโครงการ “บวร” บ้าน วัด โรงเรียน

4) ส่งเสริมชุมชนให้จัดกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ จัดระเบียบทางสังคม และกำหนดบทลงโทษทางสังคม สร้างความเข้มแข็งของชุมชน ผ่านกิจกรรมที่ตอบโจทยความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุข การรักษาสีแกวเด็ลอมและอัตลักษณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) จัดสรรเวลาและพื้นที่ที่ออกอากาศให้กับสื่อสร้างสรรค์ที่ส่งเสริมการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่ดีให้สื่อมวลชนนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นข้อเท็จจริงและสร้างกระแสบวก ปรับเปลี่ยนระบบนิเวศการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Learning) โดย 1) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนโดยเน้นทฤษฎีเป็นการเรียนที่เน้นการ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา 2) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนแบบฟังบรรยายเป็นการทำโครงการและแก้ปัญหาโจทย์ในรูปแบบต่างๆ 3) ปรับเปลี่ยนจากการวัดความสำเร็จจากระบบการนับหน่วยกิตเป็น การวัดความสำเร็จจากการบรรลุผลสัมฤทธิ์ 4) ปรับเปลี่ยนจากการเรียนเพื่อวุฒิการศึกษาเป็นการเรียนเพื่อการประกอบอาชีพ และ5) ผลักดันให้มีการนำวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ไปปฏิบัติจนให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของคนในสังคมไทย



## 2.5 บริบทของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต

วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตตั้งอยู่เลขที่ 178/1 ถนนเยาวราช ตำบลตลาดใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต มีเนื้อที่ทั้งหมด 23 ไร่ 3 งาน 34 ตารางวา มีสภาพพื้นที่เป็นที่ราบอยู่กลางชุมชนและหน่วยราชการต่าง ๆ ซึ่งอยู่ห่างจากใจกลางเมืองประมาณ 3 กิโลเมตร ด้านทิศเหนือติดกับถนนโกมารภักดิ์ ทิศตะวันออกติดชุมชน และทิศตะวันตกซึ่งเป็นด้านหน้าของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตติดกับถนนเยาวราช ประการจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ.2501 ในนามโรงเรียนช่างไม้ภูเก็ต ณ บริเวณวัดพุทธมงคลนิมิตรในปัจจุบัน ซึ่งเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ.2502 ได้ย้ายมา ณ สถานที่ตั้งในปัจจุบัน โดยเมื่อ พ.ศ.2514 ได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนช่างไม้ภูเก็ตเป็นโรงเรียนเทคนิคภูเก็ต เมื่อ พ.ศ.2519 ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต วิทยาเขต 1 และเมื่อ พ.ศ.2521 แยกจากวิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ตมาเป็นวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตจนถึงปัจจุบัน

### ข้อมูลพื้นฐานวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์

#### ปรัชญา

“หมั่นฝึกฝีมือ ยึดถือคุณธรรม สร้างสรรค์ความรู้ เชิดชูสถาบัน”

#### วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานการอาชีวศึกษาสู่สากล

#### พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาด้านเทคโนโลยีและให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2) พัฒนา เผยแพร่ เทคโนโลยี และประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3) ส่งเสริม สืบสาน ประเพณีศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 4) บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเศรษฐกิจพอเพียง

#### เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียนได้รับการศึกษา พัฒนาวิชาชีพตามความถนัดและสนใจ

- 2) การจัดการอาชีวศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 3) บริการสังคมและพัฒนาอาชีพแก่ชุมชน
- 4) สร้างผู้ประกอบการใหม่

### ยุทธศาสตร์

- 1) สร้างโอกาสในการศึกษาวิชาชีพ
- 2) พัฒนาคุณภาพการอาชีวศึกษาให้ได้มาตรฐาน
- 3) บริการสังคมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน
- 4) สร้างผู้ประกอบการใหม่

### เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตกำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังนี้

- 1) พัฒนาผู้เรียนในแต่ละระดับให้มีความรู้ ทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 2) พัฒนาผู้เรียนในแต่ละระดับให้มีจิตอาสาในการบริการ มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีอันพึงประสงค์ตามประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่น และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 3) จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ตลาดแรงงาน รองรับการผลิตการค้าเสรีของประชาคมอาเซียน
- 4) บริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ภายใต้กฎระเบียบในระบบประชาธิปไตย ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 5) ระดมทรัพยากรและแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการและหน่วยงานอื่นๆ
- 6) จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาในแต่ละระดับให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ
- 7) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 8) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 9) พัฒนาปรับปรุง ซ่อมแซมทรัพยากรให้เพียงพอพร้อมใช้งานให้คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ
- 10) ปรับปรุงภูมิทัศน์ของสถานศึกษาให้เหมาะสมในการจัดการศึกษา

### จุดเน้นในการพัฒนาสถานศึกษา และความโดดเด่น

จุดเน้นในการพัฒนาของสถานศึกษา

- 1) จำนวนครูวิชาชีพในภาพรวมมีจำนวนพอเพียงกับจำนวนนักศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

2) ครูและบุคลากรได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรมให้ความรู้ใน ด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และความรู้อื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสาขา วิชาชีพ

3) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญโดยเน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามธรรมชาติ และเต็มศักยภาพในการฝึกทักษะตาม สมรรถนะ

4) ครูและบุคลากรทางของวิทยาลัยมีความตระหนัก และพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษาทุก ด้าน

5) สถานศึกษามีจำนวนคอมพิวเตอร์ และระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่ทันสมัย สามารถ ตอบสนองการจัดการเรียนรู้ E-learning E-library ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) สถานศึกษามีจำนวนคอมพิวเตอร์ และระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่ทันสมัย

#### **จุดเด่น – จุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา**

##### **จุดเด่นของสถานศึกษา**

1) จำนวนครูวิชาชีพในภาพรวมมีจำนวนพอเพียงกับจำนวนนักศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

2) ครูและบุคลากรได้รับการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรมให้ความรู้ใน ด้านที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ และความรู้อื่นๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในสาขา วิชาชีพ

3) สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญโดยเน้นให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพในการฝึกทักษะตาม สมรรถนะวิชาชีพ มีการบูรณาการ การเรียนการสอน จัดกิจกรรมการบริการวิชาชีพสู่สังคมเข้ากับการ เรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง เช่น การสอน 108 อาชีพ Fit It Center โครงการอาชีวะ ร่วมด้วยช่วยประชาชน และออกหน่วยบริการประชาชนในโครงการเทศบาลพบประชาชน เป็นต้น

4) ครูและบุคลากรของวิทยาลัยมีความตระหนักและความพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษา ทุก ด้านร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ของสถานศึกษา

5) สถานศึกษามีจำนวนคอมพิวเตอร์ และระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายที่ทันสมัย สามารถ ตอบสนองการจัดการเรียนรู้ E – learning E-library ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพียงพอกับผู้เรียน

6) สถานศึกษาได้รับความร่วมมือจากสถานประกอบการจำนวนมาก ร่วมจัดสถานฝึกงาน แก่ นักศึกษาหลักสูตรปกติ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระบบทวิภาคี

7) สถานศึกษามีการจัดระบบการดูแล ให้คำปรึกษาผู้เรียน ประสานงานกับผู้ปกครองอย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

8) การดำเนินการองค์การวิชาชีพทางเทคนิคแห่งประเทศไทยของสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทั้งทางด้านวิชาการ และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายคุณธรรม นำความรู้มีผลงานเชิงประจักษ์ที่ตีเลิศ

9) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม / โครงการที่ให้บริการวิชาชีพ และส่งเสริมความรู้ที่สนองตอบตามความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง

10) สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู อาจารย์ ผู้ปกครอง หน่วยราชการ สมาคมศิษย์เก่า สถานประกอบการ และหน่วยงานในท้องถิ่น (อบต.เทศบาล อบจ.) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

11) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาทักษะกระบวนการวิจัยของบุคลากร และนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนบูรณาการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้นำความรู้ ความเข้าใจหลักการทางวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในงานอาชีพได้

12) สถานศึกษาได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต สมาคมศิษย์เก่า สมาคมครู-ผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชน และสถานประกอบการด้านเครื่องมืออุปกรณ์และการจัดกิจกรรมสนับสนุนเกี่ยวกับอาชีวศึกษาสาขาต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา

13) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถใช้ภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์ในการผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา และหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### จุดที่ต้องพัฒนาของสถานศึกษา

1) พัฒนาระบบการตรวจสอบติดตามผู้เรียนเพื่อแก้ปัญหาการออกกลางคันของนักศึกษา

2) งบประมาณที่ได้รับในการจัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด พัฒนาทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศและภาษาอาเซียน การเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สร้างจิตสำนึกและเสริมสร้างความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลกส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ดนตรีและนันทนาการ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3) การพัฒนาระบบการบริหารการศึกษา คุรุภัณฑ์ อุปกรณ์การศึกษา สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

4) พัฒนาหลักสูตรรายวิชาตามฐานสมรรถนะวิชาชีพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการในท้องถิ่น

5) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถานศึกษา เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา

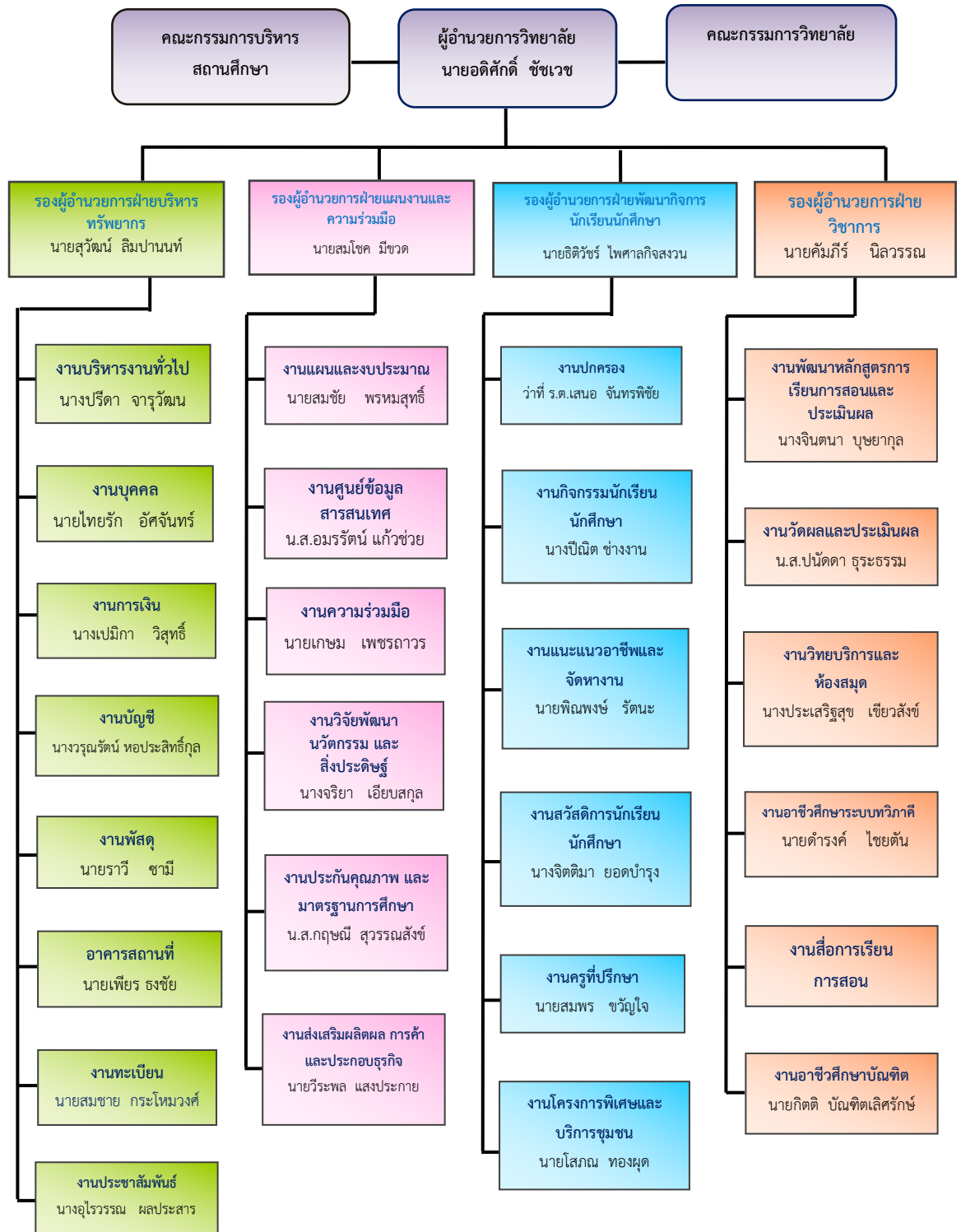
### แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

- 1) ส่งเสริมระบบการตรวจสอบติดตามผู้เรียน เพื่อแก้ปัญหาการออกกลางคันของนักศึกษา
- 2) จัดกิจกรรมดูแลช่วยเหลือผู้เรียนด้านวิชาการ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จการศึกษา
- 3) จัดกิจกรรมเสริมทักษะ พัฒนาผู้เรียนโดยเฉพาะทักษะในการสื่อสาร การฟัง การอ่านและการสนทนาทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศอย่างจริงจัง
- 4) จัดกิจกรรมพัฒนาหลักสูตรรายวิชาตามฐานสมรรถนะวิชาชีพสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการ ชุมชนและท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 5) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ สอนเป็นเรื่อง ชิงงาน โครงการ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ โดยเฉพาะทักษะทางการใช้ภาษา การสื่อสารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานวิชาชีพได้

### สิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- 1) การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนในด้านต่างๆ ทั้งด้านวิชาการและด้านวิชาชีพจากหน่วยงานต้นสังกัด องค์กรส่วนท้องถิ่นและจากสถานประกอบการ
- 2) การสนับสนุนด้านวัสดุครุภัณฑ์ที่มีความทันสมัย และเหมาะสมกับการใช้ในงานอาชีพในปัจจุบันจากหน่วยงานต้นสังกัดและสถานประกอบการ
- 3) การสนับสนุนในด้านการความรู้ ทักษะวิชาชีพต่างๆ แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะวิชาชีพและการจัดการเรียนการสอน
- 4) การปรับปรุงมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอาชีวศึกษา และเกณฑ์การประเมินโดยต้นสังกัดให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก

แผนภูมิการบริหารของสถานศึกษา ของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต



ภาพที่ 2.15 แผนภูมิ โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต

จากภาพที่ 2.15 แสดงแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ตตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยระเบียบบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 กำหนดโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายพัฒนา กิจกรรมนักเรียน นักศึกษาและฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ โดยแต่ละฝ่ายจะประกอบด้วยหัวหน้างานต่างๆ รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา

### การจัดการเรียนการสอน

วิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต จัดการเรียนการสอนใน 2 ระดับ คือ

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประเภทอุตสาหกรรม หลักสูตร 3 ปี รับผู้สำเร็จการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า มี 2 ระบบ คือ ระบบปกติ และระบบทวิภาคี

ระบบปกติ มี 8 สาขาวิชา 8 สาขางาน ดังนี้

- 1) สาขาวิชาช่างยนต์ สาขางานยานยนต์
- 2) สาขาวิชาช่างกลโรงงาน สาขางานเครื่องมือกล
- 3) สาขาวิชาช่างเชื่อมโลหะ สาขางานโครงสร้าง
- 4) สาขาวิชาช่างไฟฟ้ากำลัง สาขางานไฟฟ้ากำลัง
- 5) สาขาวิชาช่างอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์
- 6) สาขาวิชาช่างก่อสร้าง สาขางานก่อสร้าง
- 7) สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สาขางานสถาปัตยกรรม
- 8) สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบทวิภาคี มี 2 สาขาวิชา 2 สาขางาน ดังนี้

- 1) สาขาวิชาช่างยนต์ สาขางานยานยนต์
- 2) สาขาวิชาซ่อมบำรุงเรือ สาขางานซ่อมบำรุงเรือ และสาขางานซ่อมบำรุงเรือ

ยอร์ช

หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตร 2 ปี ประเภทอุตสาหกรรม และประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รับผู้สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า มี 2 ระบบ คือ ระบบปกติ และระบบทวิภาคี

ระบบปกติ มี 7 สาขาวิชา 9 สาขางาน ดังนี้

- 1) สาขาวิชาเทคนิคเครื่องกล สาขางานเทคนิคยานยนต์ และสาขางานเทคนิคเครื่องกลอุตสาหกรรม
- 2) สาขาวิชาเทคนิคการผลิต สาขางานเครื่องมือกล
- 3) สาขาวิชาเทคนิคโลหะ สาขางานเทคโนโลยีงานเชื่อมโครงสร้างโลหะ

4) สาขาวิชาไฟฟ้ากำลัง สาขางานไฟฟ้ากำลัง และสาขางานเครื่องทำความเย็น และปรับอากาศ

5) สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์อุตสาหกรรม

6) สาขาวิชาช่างก่อสร้าง สาขางานก่อสร้าง

7) ประเภทวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบทวิภาคี มี 3 สาขาวิชา 3 สาขางาน

1) สาขาวิชาเครื่องกล สาขางานเทคนิคยานยนต์

2) สาขาวิชาไฟฟ้ากำลัง สาขางานเทคนิคในอาคารขนาดใหญ่

3) สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์ สาขางานระบบภาพและระบบเสียง

### ข้อมูลจำนวนนักเรียน นักศึกษาของสถานศึกษา

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อมูลผู้เรียน

ระดับชั้น	ปกติ	ทวิภาคี	ทวิศึกษา	รวม
ปวช. 1	497	81	0	578
ปวช. 2	332	54	0	386
ปวช. 3	262	44	0	306
รวม	1091	179	0	1270

ระดับชั้น	ปกติ	ทวิภาคี	รวม
ปวส.1	153	45	198
ปวส.2	88	26	114
รวม ปวส.	241	71	312

ตารางที่ 2.2 แสดงข้อมูลจำนวนบุคลากร

ประเภท	ทั้งหมด (คน)	มีใบประกอบวิชาชีพ (คน)	สอนตรงสาขา (คน)
ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ	5	5	-
ข้าราชการครู	74	74	74
ข้าราชการพลเรือน	2	-	-



ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ประเภท	ทั้งหมด (คน)	มีใบประกอบวิชาชีพ (คน)	สอนตรงสาขา (คน)
พนักงานราชการครู	4	4	4
ครูพิเศษสอน	12	8	12
เจ้าหน้าที่	26	-	-
บุคลากรอื่นๆ (นักการภารโรง/ ยามรักษาการ/ พนักงานขับรถ/ ฯ)	9	-	-
รวม ครู	90	86	90
รวมทั้งสิ้น	132	86	90

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อมูลอาคารสถานที่

ประเภทอาคาร	จำนวน (หลัง)
อาคารเรียน	2
อาคารปฏิบัติการ	8
อาคารวิทยบริการ	1
อาคารอเนกประสงค์	1
อาคารอื่น ๆ	4
รวมทั้งสิ้น	16

ตารางที่ 2.4 แสดงข้อมูลงบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวน(บาท)
งบบุคลากร	59,418,940.00
งบดำเนินงาน	12,004,165.00
งบลงทุน	702,000.00
งบเงินอุดหนุน	4,446,750.00
งบรายจ่ายอื่น	3,925,828.00
รวมทั้งสิ้น	80,497,683.00

## ตารางที่ 2.5 แสดงข้อมูลความร่วมมือกับสถานประกอบการ

แผนกวิชา/สาขาวิชา	จำนวนสถานประกอบการ
ช่างยนต์	60
ช่างกลโรงงาน	49
ช่างเชื่อมโลหะ	48
ช่างไฟฟ้ากำลัง	61
ช่างอิเล็กทรอนิกส์	93
ช่างก่อสร้าง	82
ช่างเทคนิคสถาปัตยกรรม	41
ช่างซ่อมบำรุงเรือยอร์ช	33
เทคโนโลยีสารสนเทศ	35

## 2.6 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

### 2.6.1 แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่มทีมหรือองค์กรพึงปรารถนา ซึ่งหมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่น การร่วมมือกัน การร่วมรู้ ร่วมคิดการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน Crowther (1996) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าความร่วมมือเป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคลและอาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงความร่วมมือขององค์กรซึ่งประกอบด้วยการออกแบบและการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเพื่อนำมาทำแผนปฏิบัติการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการประเมินศักยภาพ ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงงานสมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานของตน

Lucas (1998) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคล หรือความต้องการขององค์กรในการร่วมกันรับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

Robbins and Finley (1998) ยังให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นความสำคัญว่าทุกฝ่ายจะให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกันและสามารถทำให้ ทีมคงอยู่ได้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน

Martin (1999) เสนอว่าความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล

สรุปได้ว่าความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติการทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันซึ่งอาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้จะประกอบด้วยการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบ ที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลังและการช่วยเหลือกัน

### องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

นักการศึกษาได้ให้แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Graham and Wright (1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือ จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการศึกษาว่าจะนำความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นำ ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผนการแบ่งปันและการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal achieving activities)

Weltch and Tulbert (2000) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่าองค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่ และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วยฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุนความต้องการความจำเป็นการระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้ เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการและการประเมิน 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003) เสนอว่าตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่มและ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University ( 2003) กล่าวถึงการร่วมมือว่าเป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันและตัว

บ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็นร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

San Diego State University's College of Education (2003) ได้นำ เสนอองค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking responsibility) 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing other's viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็น ของสมาชิกคนอื่นการร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของความร่วมมือ ได้แก่ 1) การช่วยเหลือแบ่งปัน 2) ความรับผิดชอบร่วมกัน 3) การสื่อสารและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) การระดมสมองแก้ปัญหา ระบุนความต้องการ วางแผนปฏิบัติงานและประเมินผล ส่วนตัวบ่งชี้ของ ความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความตระหนักในเป้าหมายเดียวกัน 2) ความมุ่งมั่นในการร่วมทีม 3) การสื่อสารที่ดี 4) การมีข้อตกลงหรือพันธสัญญาร่วมกันและ 5) การมีส่วนร่วม

### การสร้างความร่วมมือ

ความร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นสิ่งที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์อย่างยั่งยืนลดจนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งในระหว่างบุคคล ครอบครัวและเพื่อนบ้านการสร้างความร่วมมืออาจมีทั้งในระดับหุ้นส่วนแบบไม่เป็นทางการไปจนถึงระดับ การวางแผนสร้างความสัมพันธ์เชิงความร่วมมืออย่างจริงจังเป็นแบบแผน กล่าวได้ว่าความร่วมมือเป็นการเปิดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ ส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้าน ความเป็นชุมชน เพิ่มความตระหนักในการยอมรับประโยชน์ ในการขยายขอบเขตการใช้ทรัพยากร ร่วมกันด้วยการลดทอนความซ้ำซ้อน

กนกอร (2548) ได้ทำการวิจัยความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การสร้างความร่วมมือ มีลำดับขั้นในการดำเนินการ ดังนี้

1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Identify stakeholder) ความร่วมมือจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการระบุถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจะได้ร่วมประชุมวางแผนกำหนดความต้องการ นิยามเป้าหมายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในแต่ละด้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละคน ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณประโยชน์ ต่อการสร้างความร่วมมือ

2. การสนองเหตุผลและความต้องการในการมีส่วนร่วม (Have collaborators state their reasons for wanting to participate) หลังจากการกำหนดผู้เป็นหุ้นส่วนความร่วมมือซึ่งอาจอยู่ในรูปตัวแทนองค์กรหรือครอบครัวชุมชนแล้วต้องทบทวนอยู่เสมอว่าความร่วมมือที่ดำเนินการอยู่ได้สนองความต้องการ โดยทำให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและ แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ เพื่อสนองตอบความต้องการและเป้าหมายของชุมชนแล้วหรือยัง

3. สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน (Get a commitment to stated goals) ความร่วมมือที่เกิดจากการสั่งการจะไม่ทำให้เกิดจิตสำนึกและการแลกเปลี่ยนความคิด และหากปราศจากการแลกเปลี่ยนความคิดในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือมีน้อย ดังนั้นควรพิจารณาถึงข้อคำถามต่อไปนี้ อยู่เสมอคือ

- 3.1 ใครมีพันธสัญญาและมีความสามารถในการระดมทรัพยากร
- 3.2 ใคร คือ ผู้สนับสนุนหรือผู้ดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ
- 3.3 ทุกคนมีทักษะเฉพาะมีอำนาจหรือมี ความรู้ที่จะช่วยให้ เกิดความร่วมมือหรือไม่
- 3.4 ครอบครัวและชุมชนจะได้รับประโยชน์ จากการเมืองครั้งนี้ อย่างไร
- 3.5 เราเป็นหุ้นส่วนที่สะท้อนความต้องการที่หลากหลายของชุมชนหรือไม่
- 3.6 ประโยชน์ ของความร่วมมือจะมีความสำคัญกว่าค่าใช้จ่ายหรือไม่
- 3.7 เราเคยรู้มาก่อนหรือไม่ว่าเคยมีความร่วมมือระหว่างกลุ่มขององค์กรและชุมชนใน

อดีต

- 3.8 ผู้บริโภคจะมีความสำคัญเท่ากับหุ้นส่วนใช่หรือไม่
- 3.9 องค์กรแต่ละแห่งมีกลุ่มทีมงานที่พอเพียง และมีเงินทุนที่จะสนับสนุนกิจกรรม ความร่วมมืออย่างพอเพียงในการดำเนินการวันต่อวันใช่หรือไม่
- 3.10 สิ่งใดที่สังคมและผู้นำจะต้องมีต่อการสร้างความร่วมมือ

#### 4. การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Establishing a shared vision)

การสร้างความร่วมมือ จะประสบความสำเร็จจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีภูมิหลังและมุมมองที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม ความหลากหลายอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุมการหลอมรวม ความร่วมมือทำได้ ดังนี้

4.1 ในระหว่างอภิปราย ต้องช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โดยปราศจากการสร้างอำนาจทางความคิดส่วนตนจนเกินไป

4.2 สร้างให้ เกิดภาวะที่ง่ายต่อการตัดสินใจด้วยคำถาม ได้แก่ ผู้ร่วมมือจะรักษา ความสมดุลระหว่างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบได้อย่างไรผู้ร่วมมือจะย้อนกลับมาประเมิน และจะประสบผลสำเร็จได้อย่างไรจะได้ฉลองความสำเร็จหรือไม่และจะทำอย่างไรผู้ร่วมมือ ทุกคนมี

ความรู้สึกว่าได้รับการแบ่งปันอำนาจใจ ใช่หรือไม่ และประสบการณ์ ใดที่ได้จากครอบครัว หรือเพื่อนบ้านที่ได้ นำมาใช้ ในการวางแผนสร้างความร่วมมือ

4.3 สร้างการยอมรับในนิยาม วิธีการและบทบาทของสมาชิกโดยการพิจารณาคำถาม ได้แก่กิจกรรมที่ดำเนินอยู่เป็นการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมพอเพียงแล้วใช่หรือไม่ทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจใช่หรือไม่ ทุกคนมีความเข้าใจอย่างแจ่มชัดต่อพันธสัญญาแล้วใช่หรือไม่ การประชุมดำเนินไปอย่างไร และจะมีการสื่อสารข้อสนเทศเกี่ยวกับความร่วมมือในการดำเนินงาน และพันธกิจต่าง ๆ ใช่หรือไม่

4.4 สร้างและประกาศพันธกิจเพื่อแสดงถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมโดยการเน้นย้ำด้วยคำถาม ได้แก่ ใคร คือ ผู้ที่จะปฏิบัติตามพันธกิจเหล่านี้สิ่งใดบ้างที่ต้องเตรียมการและอะไรคือ ความปรารถนาของหุ้นส่วนทุกคน

4.5 กำหนดวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ในขณะที่เดียวกันจะต้องการกำหนดเวลาในการพบปะสังสรรค์ อย่างไม่เป็นทางการระหว่างหุ้นส่วนต่าง ๆ มีการกำหนดกลไกให้ เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสาร มีการสร้างบรรยากาศที่เป็น การให้เสรีภาพในการใช้ภาวะผู้นำของหุ้นส่วนทุกคน

4.6 ให้โอกาสทุกคนแลกเปลี่ยนข่าวสารการประชุมมีการเลือกประเด็นที่เป็นแนวคิด ของแต่ละคนมาสื่อสารและอภิปรายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น

5. การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ (Developing a collaborative strategic plan) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสำเร็จระยะยาวภายในสองถึงสี่ปี ในที่ประชุมผู้มีส่วนร่วมมือทุกคนต้องร่วมแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญความหวังสิ่งที่เป็นความวิตก กังวลและร่วมกันร่างแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความใส่ใจต่อทรัพยากรที่ขาดแคลน เน้นมุมมอง ที่หลากหลาย อธิบายถึงรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเกิดผลต่อองค์การและเพื่อนบ้าน ส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการชี้แจงเหตุผลบริการจัดการโดยการรับฟังความคิดเห็น จากบุคคลอื่นสร้างพันธสัญญาความร่วมมือในการสร้างพันธกิจและเป้าหมาย และประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของหุ้นส่วนทุกคน

6. การกำหนดข้อปฏิบัติในการประชุม (Determining meeting rules) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถร่วมกำหนดข้อปฏิบัติบางส่วนในการประชุมซึ่งอาจเป็นเพียงเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติหรือเรื่อง ที่จำเป็น ได้แก่

6.1 เริ่มประชุมตามวาระที่กำหนดให้ และมีเวลาเพียงพอต่อการอภิปราย ในแต่ละ ประเด็น

6.2 หุ้นส่วนแต่ละคนต้องได้รับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาท ในการ ปฏิบัติงาน และปฏิบัติให้เสร็จสมบูรณ์ภายในเวลาที่กำหนด

### 6.3 เริ่มต้นและสิ้นสุดการประชุมอย่างตรงเวลา

6.4 การใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล เป็นกุญแจสำคัญที่จะดำเนินการในทุกขั้นตอน ซึ่งผู้นำจะต้องใช้ ความพยายามอย่างสูงเพื่อแสวงหาข้อตกลงร่วมกันของตัวแทนกลุ่มต่างๆ

7. การสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Building consensus about decision making) ข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างความร่วมมือจึงถือเป็นสิ่งท้าทายการย้อนกลับไปทบทวนเพื่อหาคำตอบของข้อขัดแย้งและทักษะการสร้างข้อตกลงร่วมกันเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ การให้ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญหากปราศจาก ความไว้วางใจแล้วหุ้นส่วนทุกคนจะไม่ยอมเปิดเผยความคิดเห็นส่วนตัวนอกจากความไว้วางใจ แล้วอยู่ได้มีประเด็นอื่น ๆ อีกที่จะส่งเสริมให้ เกิดข้อตกลงร่วมกันได้ แก่

7.1 การสร้างความสัมพันธ์ โดยกำหนดให้มีช่วงเวลาเป็นระยะ ๆ ในการร่วมอภิปราย เพื่อแลกเปลี่ยนความคับข้องใจหรือการยกย่องชมเชย

7.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไปและมีการกำหนดวาระ ที่จะสะท้อนผลของการปฏิบัติตามจุดประสงค์นั้น

7.3 สื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึงเพื่อให้ทุกคนได้ศึกษาทบทวนและนำไปสู่ข้อสรุป ในที่ประชุม

7.4 การแสดงความยินดีกับความสำเร็จหลังสิ้นสุดการทำงานเพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งต่อการสร้างทีมงาน

กล่าวโดยสรุป การสร้างความร่วมมือมีขั้นตอน คือ 1) ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสนองเหตุผลและความต้องการในการมีส่วนร่วม 3) สร้างพันธสัญญาสู่เป้าหมายร่วมกัน 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 5) การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ความร่วมมือ 6) การกำหนดข้อปฏิบัติ ในการประชุม และ 7) การสร้างข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการตัดสินใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย ความหมายของเครือข่าย

Wheatly (1999) กล่าวว่าสรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกันมีการดำรง อยู่ร่วมกัน เป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกันและมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงมีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถ ปรับเปลี่ยนรูปร่างรูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่าหมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่มองค์กรหรือหลายองค์ การที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมี ระยะเวลาพอสมควรจะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และการที่ปัจเจกบุคคล หรือสถาบันมา

รวมกันเป็นกลุ่มนั้นจะต้องความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกันแต่อย่างไรก็ตาม เพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นอยู่ได้ไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทำงานร่วมกัน คือ มีบุคคลร่วมสนทนากันหากจะให้มันเป็นเครือข่ายที่ดีต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อ สื่อสารเต็ม ใจที่จะประสานงานกันและที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำ กิจกรรมร่วมกันไม่ใช่ เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่าเครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้าง ทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคมจากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวตั้งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning social networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมี การขยายแนวคิด กระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ (2545) ได้ให้นิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูป การศึกษาว่าหมายถึงการที่ปัจเจกบุคคลองค์กรหน่วยงานหรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์ หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูปการศึกษา กลุ่มเครือข่ายนั้นต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำ กิจกรรมร่วมกันทั้งนี้การเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่าย ไม่ใช่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มี ความสนใจเพียงต้องการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือร่วมสังสรรค์กันเท่านั้นแต่มันหมายถึง ความต้องการที่จะพัฒนาไปสู่การลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

วิจิต และจ่านง (2545) กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ว่าเป็น การที่ชาวบ้านรวมตัวกันขบคิดปัญหาของเขา รวมพลังแก้ปัญหา และหาผู้นำขึ้นมาจากหมู่ชาวบ้านด้วยตนเอง แล้วรวมตัวกันเพื่อมีอำนาจต่อรอง มีการต่อสู้ ทางความคิดมีการเรียนรู้ จากภายนอกมีการไปมาหาสู่ เรียนรู้ ดูงานด้วยกันจนกระทั่ง เกิดกระบวนการแก้ปัญหาได้ ส่งผลให้ การทำมาหากินและเศรษฐกิจแต่ละครอบครัวดีขึ้น

ธนา (2547) ให้ความหมายของคำว่าเครือข่าย คือ ภาพข่ายใยแมงมุม ซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่ายคือ การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมายเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกันเช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นต้นหรืออาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/ องค์กรต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพ



กำลังอันรวมถึง คนสติ ปัญญา ความสามารถและทรัพยากร ในการทำงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการและเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยืดพื้นที่ประสานภารกิจและร่วมทรัพยากร (Area, Function and participation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

สรุปได้ว่าเครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยง บทบาทของกลุ่มบุคคล องค์กร/ หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้ความต้องการในวัตถุประสงค์ร่วมกันจัดโครงสร้างและรูปแบบการทำงานด้วยระบบใหม่ ในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการระดม สรรพกำลังร่วมกัน กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาด้วยการให้สมาชิกได้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วม วางแผนร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ การสร้างเครือข่าย

### การสร้างเครือข่าย

ปารีชาติ (2543) ได้สรุปกระบวนการสร้างเครือข่ายไว้ดังนี้

1. ขั้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายเป็นขั้นตอนที่ผู้ปฏิบัติงานหรือ ฝ่ายจัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่ายเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายรวมทั้งพิจารณา องค์กรต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้าเป็นเครือข่ายในการทำงานคำถามในขั้นตอนนี้ คือ 1) จะเข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์กรใด 2) จะได้รับประโยชน์หรือต้องสละประโยชน์ด้านใดบ้าง ในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย 3) ระยะเวลาใดในการเข้าร่วมเครือข่ายคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ อาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อระยะเวลาในการทำงานผ่านไประยะหนึ่งแล้ว

2. ขั้นติดต่อกับองค์กรที่จะเป็นเครือข่ายหลังจากที่ได้ตัดสินใจในองค์กรที่เห็นว่าเหมาะสมในการเข้าร่วมเครือข่ายจะเป็นขั้นตอนของการติดต่อสัมพันธ์ เพื่อ ชักชวนเข้าร่วมเป็น เครือข่ายในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความต้องการเหมือนกันและต้องการกระทำ กิจกรรมตอบสนอง ความต้องการเหมือนกันดังนั้นจะต้องสร้างความคุ้นเคยและการยอมรับรวมทั้งความไว้วางใจระหว่างกันเป็นขั้นตอนของการปลูกจิตสำนึกโดยการให้ รางวัล กระตุ้น ให้ออกมาแก้ปัญหาร่วมกันอาจเรียก ขั้นตอนนี้ ว่าเป็นขั้นตอนการเตรียมกลุ่มหรือเตรียมเครือข่าย

3. ขั้นการสร้างพันธมิตรร่วมกันเป็นขั้นตอนของการสร้างความผูกพัน ร่วมกันซึ่งหมายถึง การตกลงในความสัมพันธ์ต่อกันในขั้นตอนนี้องค์กรจะเข้าสู่การตกลงที่จะทำงาน ร่วมกันซึ่งในการที่จะทำ กิจกรรมร่วมกันเพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของกลุ่มองค์กร จะต้องมีความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอาจจะทำโดยการแลกเปลี่ยนความรู้และอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่ากลุ่มศึกษาเรียนรู้ (Learning group) หากพิจารณาในประเด็นของระดับ การสร้างเครือข่ายก็จะเป็น ขั้นตอนของการให้ความร่วมมือ (Informal cooperation)

4. ขั้นการพัฒนาความสัมพันธ์เป็นขั้นตอนที่การสร้างเครือข่ายปรากฏผลงานเป็นรูปธรรม เป็นขั้นตอนการเริ่มทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันมีการตกลงในเรื่องการบริหารจัดการกลุ่ม ซึ่ง

เริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กำหนดกิจกรรม จัดวางข้อตกลงในการทำงานกำหนดบทบาทของสมาชิก รวมทั้งสิทธิ หน้าที่ของหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้นในขั้นกลุ่มกิจกรรม (Action group) หากพิจารณาในประเด็นระดับ การสร้างเครือข่ายเรียกว่าเป็นขั้นตอนของการทำ ข้อตกลง (Formal agreement)

5. ขั้นตอนการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่มหลังจากขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์ จนนำไปสู่การทำ กิจกรรมร่วมกันจนมีผลงานปรากฏเป็นที่เด่นชัดองค์กรเครือข่ายรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์จากการเข้าเป็นเครือข่ายความสัมพันธ์จะแน่นแฟ้นขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานฝ่ายปฏิบัติการแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ด้วยความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นซึ่งจะนำไปสู่การขยาย กิจกรรมหรือขยายกลุ่มตามพื้นที่หรือตามลักษณะกิจกรรมในด้านระดับ การสร้างเครือข่าย ขั้นตอนนี้อาจอยู่ในระดับ การเข้าลงทุนในองค์กรใหม่ (Minority investment) และการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน (Joint venture)

6. ขั้นติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่เกิดจากเครือข่ายความร่วมมือเพื่อไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานนั้นอีก

กำลุนเทพ (2536) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายจะต้องเริ่มจากตัวแทนที่มีโอกาสจะแผ่ขยาย แดกสาขาของเครือข่ายออกไปได้ โดยคำนึงถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดใดจุดหนึ่งหรืออาจจะเริ่มพร้อมกันในหลายๆ จุดที่มีความพร้อมเช่นในกลุ่มข้าราชการ กลุ่มประชาชนให้เริ่มในลักษณะประชาชนเป็น ศูนย์กลางที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสร้างกลุ่มผู้นำให้ เกิดขึ้นก่อนได้ แก่คณะกรรมการ หมู่บ้านซึ่งอยู่ในรูปของการบริหารสภาตำบลที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันโดยที่คณะกรรมการ เหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เจือจันทร์ (2536) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างเครือข่ายจะเป็นลักษณะของการส่งต่อการสืบทอด การสื่อสารซึ่งกันและกันเช่น การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของ ประชาชน คงจะต้องอาศัยบทบาทจาก หลากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐจะช่วย ประสานเสริมสร้างสนับสนุนการเรียนรู้ของ ประชาชนในวิถีชีวิตซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ประสานงาน การเรียนรู้ต่าง ๆ ในระดับชุมชนมีการใช้วิธีการ การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกเกิดแนวความคิด (Concept) ที่ไม่ใช่วิธีการสั่งการ เป็นการสื่อสารใน ระดับ ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจแบบยืนยงได้ (Positive approach) และที่สำคัญที่สุดก็คือ ไม่ว่าจะ เป็นการประสานงานระหว่างบุคคลภายในหรือจากหน่วยงานภายนอก จะต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันว่า จะทำ เพื่ออะไร มีคุณค่าอย่างไร เมื่อประสาน แล้วผลที่ตามมาจะต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปใน ทิศทางที่ต้องการทั้งคน องค์กร และชุมชน

### ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทและรูปแบบของเครือข่ายไว้หลายทัศนะ ดังนี้  
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้แบ่งเครือข่ายออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยใช้เกณฑ์บางประการประยุกต์เครือข่ายเพื่อปฏิรูปการศึกษาสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 2.6 ประเภทของเครือข่าย

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของเครือข่าย
1. ขนาดของกลุ่ม	1. เครือข่ายร่วม (Total network) 2. เครือข่ายย่อย (Sub network)
2. พื้นที่	1. เครือข่ายระดับ หมู่บ้านในพื้นที่ตำบล 2. เครือข่ายระดับ หมู่บ้านข้ามพื้นที่ตำบล 3. เครือข่ายระหว่างตำบลในอำเภอใดอำเภอหนึ่ง 4. เครือข่ายระดับ ตำบลข้ามพื้นที่อำเภอ 5. เครือข่ายระดับ อำเภอในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง 6. เครือข่ายระดับ อำเภอข้ามพรมแดนจังหวัด 7. เครือข่ายระหว่างจังหวัดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง
3. ประเด็นที่สนใจร่วมกัน	เครือข่ายประเด็นที่สนใจอาจแบ่งได้หลากหลาย เช่น เครือข่ายการศึกษาทางเลือกเครือข่ายการเรียนรู้ ฯลฯ
4. วิชาชีพของสมาชิกกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่แบ่งตามวิชาชีพของสมาชิก เช่น เครือข่ายนักการเมือง เครือข่ายนักวิชาการ เครือข่ายครูและบุคลากรทางการศึกษา เครือข่ายนักธุรกิจ ฯลฯ
5. บทบาทของกลุ่ม	เป็นเครือข่ายที่พิจารณาแบ่งตามบทบาทหน้าที่หลักที่ดำเนินการ อยู่ เช่น เครือข่ายการศึกษาวิจัยเพื่อปฏิรูปการศึกษา เครือข่าย ผู้สนับสนุนด้านการเงิน ฯลฯ
6. ลักษณะภาคีที่ร่วม ในเครือข่าย	1. เครือข่ายแนวนอน 2. เครือข่ายแนวตั้ง
7. ระดับ ความผูกพัน	การแบ่งด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในระดับความผูกพันระหว่างบุคคล ที่เป็นจุดศูนย์กลางของเครือข่ายกับภาคีต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้ในลักษณะเครือข่ายที่มีความผูกพัน ใกล้ชิดในระดับรองลงไป ตามลำดับจนถึงความผูกพันในระดับห่างไกล

## องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ (2545) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่ายสมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกันมีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกันและ มีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้ เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์ และมีความสนใจร่วมกัน (Mutual interest/ Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stake holders participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่ายเพื่อเป็น การเสริมสร้างซึ่งกันและกันและอยู่ได้ส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

ธนา (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่ายว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สมาชิก ได้แก่ สมาชิกแกนหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมายเครือข่ายและสมาชิกเสริมที่เป็นฝ่ายสนับสนุน

2. กรรมการผู้ประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการที่ดี สามารถนำพาเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วมของสมาชิก

3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ถือเป็นจุดร่วมสำคัญของการเป็นเครือข่ายถ้าเป็นเป้าหมายต้องชัดเจนและมีความเป็นไปได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมและคงอยู่ของสมาชิก

4. กิจกรรม การจัดกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมทรัพยากรของสมาชิกด้วยกันเองการถ่ายทอดความรู้, ทักษะการตีความ, สร้างความหมายเครือข่าย Making meaning การสื่อสารการบริหารข้อมูลการปฏิสัมพันธ์ เห็นและเข้าใจ เป้าหมายร่วมทั้งระยะสั้น ระยะยาวและเฉพาะหน้า

พระมหาสุทิตย (2547) กล่าวว่าจุดร่วมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิตหรือสมาชิกซึ่งถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายและเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย
2. จุดมุ่งหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพราะความเป็นเครือข่าย หมายถึง การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึกสิ่งที่จะยึดเหนี่ยวสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันคือการทำหน้าที่ต่อกันและกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่ายจะต้องการพึงพาอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ
5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่ายได้แก่ข้อมูล และการสื่อสารระหว่างกันทั้งการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่าย กับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปาริชาติ และชัยวัฒน์ (2546) กล่าวว่าองค์ประกอบ ของเครือข่าย ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับความจำเป็นและความต้องการของตนเองและผู้อื่น
2. การลงทุน (Investing) ได้แก่ การลงทุนด้านเวลา และพลังงานในการติดต่อและ เชื่อมประสานกับบุคคลต่าง ๆ
3. การดูแล (Nurturing) ได้แก่ การดูแลสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกของเครือข่ายอย่างใกล้ชิดทั้งในเรื่องของการทำงานและความสัมพันธ์ภาพส่วนตัว
4. การรักษา (Keeping) ได้แก่ การรักษาทิศทางการบรรลุเป้าหมายการตรวจสอบความต้องการของสมาชิกและการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของเครือข่าย มีดังนี้ 1) สมาชิกเครือข่าย 2) เป้าหมายร่วมกัน 3) การมีประโยชน์ร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ 6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งการที่จะวิเคราะห์ว่าเครือข่ายมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของเครือข่ายเป็นสำคัญ

#### กระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย

พระมหาสุทิตย (2547) อยู่ได้ได้กล่าวถึงกระบวนการทำงานของเครือข่ายต่าง ๆ ว่ามีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน
3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างกระบวนการทางนวัตกรรมและวาทกรรมในการพัฒนาจะเห็นได้ว่ากระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็ก ๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางออกไปพร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่าโดยมีระบบการสื่อสาร และนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

พันธ์ศักดิ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำ ในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540-2554) กำหนดทิศทางให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการมีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ก่อนข้างสูง

ประดิษฐ์ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบันและ จะส่งผลต่อไปในอนาคตได้แก่ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งเน้นไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคคือคุณภาพของนักศึกษา การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ

рінจิตต์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเกี่ยวกับเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษา โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ ความเหมาะสมของค่าคะแนนและแนวทางการให้คะแนนของ องค์ประกอบของเกณฑ์ความเป็นเลิศฯ คือ ภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการ สารสนเทศและการวิเคราะห์ การให้ความสำคัญแก่บุคลากรและหน่วยงานย่อย การบริหารกระบวนการ และ ผลการ

ดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าคะแนนมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ภาพรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมมาก

กนิษฐา (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทย ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ภายใน 5 ปี พันธกิจที่สำคัญได้แก่การสร้างหลักสูตรนานาชาติให้ได้มาตรฐานสากล และการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ

เฉลิม (2549) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี โดยการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาและเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหาร จัดการ โรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี สู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัล คุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา

การดำเนินการวิจัยมี 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 หาระดับคุณภาพของโรงเรียน ช่วงที่ 2 หาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านคลองข่อยตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา อยู่ในระดับคุณภาพ ระดับ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.88 และวิธีปฏิบัติ ที่ดีที่สุดของโรงเรียนเมื่อเทียบเคียงกับโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายจำนวน 8 โรงเรียน คือ หมวด 1 การนำโรงเรียน ข้อที่ 1.2 ความรับผิดชอบทางสังคม

ชนิกานต์ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี ผลการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลนครนนทบุรีตามแนวคิด Malcolm Baldrige ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ 3) ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ 4) ด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านการจัดการกระบวนการคุณภาพ 6) ด้านการ สนใจลูกค้าและความพึงพอใจลูกค้า 7) ด้านผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากทุกส่วนของปัญหาและอุปสรรค พบว่า ปัญหา ภายนอกเทศบาล คือประชาชนไม่เคารพสิทธิซึ่งกันและกันโดย ดึงรัฐเข้ามาเป็นตัวกลางเพื่อไกล่เกลี่ยและ ปัญหาภายในเทศบาลคือไม่สามารถบริการประชาชนตามที่ประชาชนคาดหวัง ติดขัดที่กฎระเบียบ

ธนิค (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญ

### 2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ยูริท (Ulrich, 1992) ศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานว่าเกิดจากปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนใดบ้างที่มีอิทธิพล เมื่อได้ข้อค้นพบแล้วจึง ได้จัดปัจจัยที่แสดงถึงความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมาตรฐาน เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง และกลุ่มเกี่ยวกับกระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้

#### ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย

1. มีการบริหารและภาวะผู้นำ แบบกระจายอำนาจ
2. มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครู
3. มีหลักสูตรที่ชัดเจนและจัดเป็นระบบ
4. มีการพัฒนาคณะครู
5. มีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้ปกครอง
6. มีการยอมรับจากนักเรียนอย่างกว้างขวาง
7. มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด
8. มีการสนับสนุนจากท้องถิ่น

#### ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

1. มีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
2. มีความสัมพันธ์แบบสถานศึกษา
3. มีสำนักชุมชน
4. มีจุดหมายที่ชัดเจน
5. มีระเบียบและวินัย
6. มีความคาดหวังร่วมกันสูง

วิลสัน (Wilson 1996) ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐาน พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 5 ประการ ดังนี้

1. เวลาทำให้บุคลากรต้องใช้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน



2. คณะกรรมการโรงเรียนถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียนขาดทักษะกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาท

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการ และการปฏิบัติ อาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ

4. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลางให้ทำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐาน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอการอบรมไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง

5. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่องกิจกรรมพิเศษการแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียนการสร้าง ความสัมพันธ์กับชุมชน

โอเวน (Owen, 2001) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลใน Alberta : การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ. 1994-1997 (School-Base Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล

สเปคเตอร์ (Spector, 2003 ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้การจัดการศึกษาล้มเหลว เมื่อพิจารณาจำแนกโรงเรียนเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่อยู่ชนบทและโรงเรียนมาตรฐาน โดยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากกรณีตัวอย่าง 2 กรณี ผลปรากฏว่า

1. การรับทราบสภาพปัญหาทางการเงินของโรงเรียน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแตกต่างกัน บางกลุ่มรับทราบข้อมูลละเอียด บางกลุ่มรับทราบทั่วไป และบางกลุ่มรับทราบอยู่ในวงจำกัด

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนจะมอบภาระเรื่องงบประมาณว่า เป็นเรื่องที่รัฐจะต้องรับภาระ

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนจะดำเนินการที่จะสนับสนุนการ จัดการเรียนการสอนบ้าง แต่ก็เฉพาะ โรงเรียนของตัวเองเท่านั้น

4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนรับทราบและตระหนักดีว่า การที่โรงเรียนขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะมีความเสี่ยงเรื่องภาระค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่กว่า

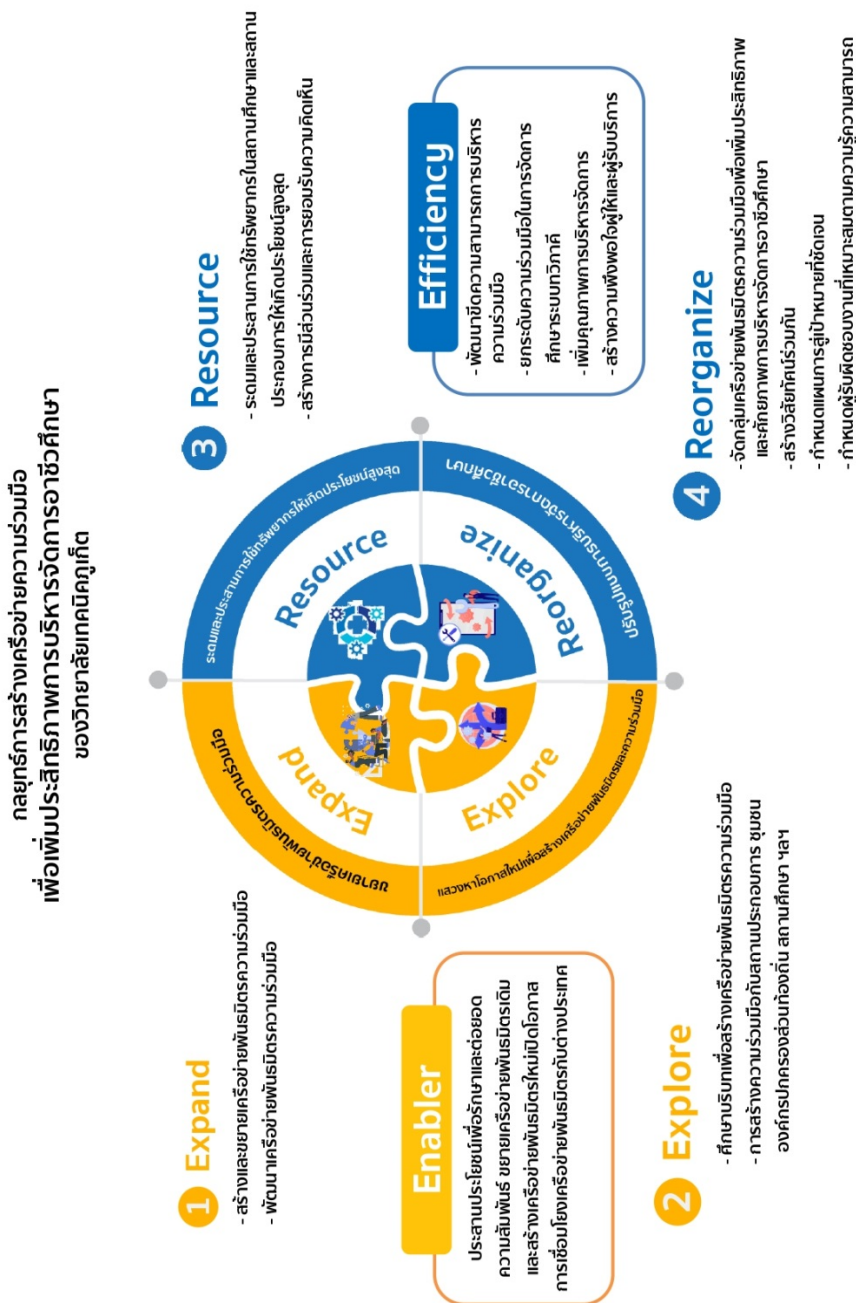
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนรู้ว่าคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กมักจะไม่ดีในเรื่องของหลักสูตรและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

สคริปเปอร์ (Skipper, 2006) ได้วิเคราะห์โรงเรียนมาตรฐาน หรือโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) พบว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคคลอย่างกว้างขวาง

สรุปได้ว่า สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผล ต้องมีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการแสดงความเป็นเลิศของสถานศึกษา และแนวทางการดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่แสดงถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน จะให้เห็นว่า สถานศึกษาทั้งรัฐบาลและเอกชนต่างให้ความสำคัญและให้ความสนใจในการหากลยุทธ์การบริหารสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษา ที่สามารถนำมาพัฒนา เพิ่มศักยภาพสถานศึกษาหรือหน่วยงานของตนเองให้สามารถดำรงและพัฒนาให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.8 กรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต



ภาพที่ 2.16 กรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคภูเก็ต