

## บทที่ 2

### เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา : ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นในการวิจัย ดังนี้

1. หลักการแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
    - 1.1 หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
    - 1.2 แนวคิดสำหรับการสอนผู้ใหญ่
    - 1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
    - 1.4 วิธีการสอนผู้ใหญ่
  2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
    - 2.1 ความหมายการศึกษานอกระบบ (Non-formal Education (NFE)) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)
    - 2.2 หลักการการศึกษานอกระบบโรงเรียน
  3. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.1 ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.3 แนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.4 ลักษณะของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.5 องค์ประกอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.6 การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.7 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นรูปธรรมในชุมชน
    - 3.8 กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงระดับหมู่บ้าน
    - 3.9 การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 3.10 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ด้านความพอดี
4. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
    - 4.1 บทบาทหน้าที่ของครู กศน.
    - 4.2 บทบาทหน้าที่ของ กศน.อำเภอ

- 4.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน.อำเภอ
- 4.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน กศน.จังหวัด
- 4.5 บทบาทหน้าที่วิทยากร
- 5. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ
  - 5.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)
  - 5.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)
  - 5.3 องค์ประกอบของผู้นำ
  - 5.4 คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ
  - 5.5 แนวคิดการพัฒนาผู้นำต้นแบบ
  - 5.6 การพัฒนารูปแบบ
  - 5.7 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 5.8 หลักและวิธีการในการพัฒนาผู้นำ
- 6. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ
  - 6.1 ความหมายกลยุทธ์ (Strategy)
  - 6.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
  - 6.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
  - 6.4 การวางแผนกลยุทธ์
  - 6.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 7. กลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน
- 8. กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นผู้นำของต้นแบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - 9. แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group)
    - 9.1 ความหมายการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
    - 9.2 วิธีการสนทนากลุ่ม
    - 9.3 องค์ประกอบการจัดสนทนากลุ่ม
    - 9.4 ลักษณะของการสนทนากลุ่ม
    - 9.5 แนวทางในการสนทนากลุ่ม
    - 9.6 การเตรียมตัวจัดประชุม
    - 9.7 ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม
    - 9.8 ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

10. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)
  - 10.1 หลักการสำคัญของ SWOT
  - 10.2 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT
  - 10.3 ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ SWOT Analysis
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
12. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1. หลักการแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

“การศึกษา คือ กระบวนการที่ทำให้คนและสังคมเจริญงอกงาม ยิ่งเรียน ยิ่งขยัน ยิ่งเรียนยิ่งอดทน ยิ่งเรียนยิ่งซื่อสัตย์ ยิ่งเรียนยิ่งมีความกตัญญู ยิ่งเรียนยิ่งรักปู่ย่าตายาย คุณแลปู่ย่าตายาย ไปไหนก็ดูแลซึ่งกันและกัน บ้านเมืองก็จะมีแต่ความสุข” ซึ่งสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการดำเนินงานของสำนักงาน กศน. ดังนี้

### 1.1 หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ดังนี้

1. แรงจูงใจในการเรียน
2. สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ต้องมีความสะดวก สบาย เหมาะสม ได้รับความไว้วางใจและการให้เกียรติผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. ความต้องการในการเรียนของแต่ละบุคคล และรูปแบบของการเรียนรู้
4. ความรู้เดิมและประสบการณ์ อันมีคุณค่า
5. การดูแล และให้ความสำคัญกับเนื้อหาและกิจกรรมในการเรียนรู้
6. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัญหาที่สอดคล้องกับความจริง และนำการเรียนรู้ไปใช้ ในการแก้ปัญหา
7. ต้องเอาใจใส่กับการมีส่วนร่วมทั้งด้านสติปัญญา และด้านร่างกายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
8. ควรให้เวลาอย่างเพียงพอในการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ข้อมูลใหม่ การฝึกทักษะใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ
9. ให้โอกาสการฝึกภาคปฏิบัติจนเกิดผลดี หรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้
10. ให้ผู้เรียนแสดงศักยภาพ หรือสมรรถภาพในการเรียนรู้จนกระทั่งเขาได้เห็นความก้าวหน้าที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

## 1.2 แนวคิดสำหรับการสอนผู้ใหญ่

คาร์ล โรเจอร์. (อ้างถึงใน สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2553) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการเรียนรู้ ดังนี้

1. โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้
2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เรียนรับรู้่ววิชาที่เรียนมีความหมาย และมีจุดมุ่งหมายสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายในชีวิตของผู้เรียน
3. ผู้เรียนจะต่อต้านการเรียนรู้ที่ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นการกระทำที่กระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้เรียน
4. ในกรณีที่การกระทบเทือนจากภายนอกลดลง จะทำให้ผู้เรียนยอมรับการเรียนรู้ได้บ้าง
5. ผู้เรียนจะยอมรับรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ และเริ่มเรียนรู้ หากการชู่เชี่ยจากภายนอกลดลง
6. การเรียนรู้ที่สำคัญจะเกิดจากตัวผู้เรียนเอง (Learning By Doing)
7. ถ้านักเรียนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้ จะทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น
8. ถ้านักเรียนเป็นผู้ริเริ่มเรียนรู้ด้วยตัวเอง จะทำให้นักเรียนอยากเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นตลอดเวลา
9. การที่ให้ผู้เรียนประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยให้ผู้เรียนมีความคิดเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
10. การเรียนรู้จะมีประโยชน์มากที่สุด ต่อการมีชีวิตอยู่ในปัจจุบัน กล่าวคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ (Process of Learning) หรืออาจกล่าวแบบสรุปได้ว่า เรียนรู้ได้อย่างไร

โนลส์. (M.S.Knowles, 1954) ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ดังนี้

1. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเกิดความพึงพอใจในการเรียนรู้ได้ดี เมื่อได้เรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการ และความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา
2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี เมื่อผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน
3. ประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่
4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง
5. รูปแบบของการเรียนการสอน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เวลาที่ใช้ทำการสอน สถานที่สอน

### 1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

โนลล์. (Knowles, 1978 : อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547) ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) ดังนี้

1. ผู้ใหญ่เรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจ ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา
2. ผู้ใหญ่เรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิต เมื่อผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน ยึดสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ
3. การจัดเรียนรู้ผู้ใหญ่เน้นการวิเคราะห์ประสบการณ์ การนำประสบการณ์มาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง ครูควรจัดกระบวนการเรียนรู้การสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน
5. การสอนนักศึกษาผู้ใหญ่ควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ครูต้องเตรียมรูปแบบของการเรียนการสอน เวลาในการสอน สถานที่สอน และความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละชั้นของผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของแต่ละคน

### 1.4 วิธีการสอนผู้ใหญ่

จาร์วิส. (Jarvis, 1983 : อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547) ได้กล่าวถึงวิธีการสอนผู้ใหญ่ว่ามี 3 ประเภท ดังนี้

1. วิธีการสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง ครูผู้สอนหรือวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ดำเนินการ พยายามให้ความรู้ ข้อมูลและข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ
  2. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้ร่วมกัน นำเอาความรู้จากประสบการณ์ของผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอนด้วยเพื่อน
  3. วิธีการสอนโดยใช้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางรายบุคคล เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง
- สำหรับ คาร์ล โรเจอร์. (อ้างถึงใน สุรางค์ โค้วตระกูล, 2553) ได้กล่าวว่า แนวคิดการสอนผู้ใหญ่ ดังนี้

1. ต้องเริ่มต้นจากการสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม
2. ชี้แจงจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ที่ชัดเจน
3. จัดการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน
4. จัดการเรียนการสอนกับแหล่งการเรียนรู้
5. ควรจัดแหล่งความรู้ที่ยืดหยุ่น ให้ผู้ใหญ่สามารถใช้ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้
6. ยอมรับและเข้าใจการแสดงออก ทศนคติหรืออารมณ์ของผู้เรียน

7. เปลี่ยนฐานะตนเองเป็นเสมือนผู้เรียน เพื่อช่วยให้บรรยากาศในห้องเรียนดำเนินไปด้วยดี

8. ควรแสดงความรู้สึก ยอมรับฟังความคิดเห็น โดยการบังคับหรือวิธีการข่มขู่

9. การแสดงออกเพื่อการรับรู้อารมณ์และยอมรับว่าตัวเองก็ย่อมจะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการด้วยกัน

โนลส์. (M.S.Knowles,1954) ได้กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดี มี 12 ประการ ดังนี้

1. ความเข้าใจและเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายของวิชาที่เรียนอย่างชัดเจน

2. ต้องเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ

3. สร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนและสถานการณ์ของการเรียนรู้แบบเป็น

กันเอง

4. จัดจัดโต๊ะ เก้าอี้ และเครื่องมือเครื่องใช้ให้ผู้เรียนได้รับความสุข สบายตาม

สมควร

5. ผู้เรียนควรมีส่วนร่วมในการเรียนและมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการเรียนรู้

6. การเรียนรู้ควรสัมพันธ์กับประสบการณ์ของผู้เรียน

7. ครูผู้สอนควรรู้เนื้อหาวิชาในวิชาที่สอน อย่างเชี่ยวชาญ

8. ผู้สอนควรมีความกระตือรือร้นในการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้เรียน

9. ผู้เรียนควรได้เรียนรู้ระดับความสามารถด้านประสบการณ์ การศึกษา ความถนัด ความสนใจและความสามารถทางการจัดการเรียนของตนเอง

10. วิธีการสอนผู้ใหญ่ควรแตกต่างตามโอกาสหรือสถานการณ์และความเหมาะสม

11. ครูผู้สอนควรผู้ใหญ่ให้ยอมรับโอกาสในการพัฒนาตัวเอง เห็นการเจริญงอกงามในการพัฒนาตัวเอง

12. แผนการสอนควรมีความยืดหยุ่นตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามความเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับผู้ใหญ่ ครู/วิทยากรผู้สอน ต้องจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างแรงจูงใจ จัดสภาพแวดล้อมและรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ใช้ประสบการณ์ ศักยภาพ และการฝึกทักษะตามความเหมาะสม

## 2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

### 2.1 ความหมายการศึกษานอกระบบ (Non-formal Education (NFE)) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

2.1.1 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education (NFE)) หมายถึง การศึกษา ซึ่งจัดขึ้นนอกระบบปกติ ที่จัดให้กับประชาชนทุกเพศทุกวัย ไม่มีการจำกัดพื้นฐานการศึกษาอาชีพ ประสบการณ์หรือความสนใจ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เรียนได้รับความรู้ในด้านพื้นฐานแก่การ ดำรงชีวิต ความรู้ทางด้านทักษะการประกอบอาชีพและความรู้ด้านอื่นๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการ ดำรงชีวิต การจัดการศึกษามีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดผลและประเมินผล ซึ่งเงื่อนไขความสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและ หลักสูตรจะต้องมีตามเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 15) หรืออาจกล่าวได้ว่า

การศึกษานอกระบบ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย ผู้นอกโรงเรียน นอกสถานศึกษา ทุกระดับ ทุกประเภท ให้มีความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต มีทักษะ ในการประกอบอาชีพ เนื้อหา หลักสูตรสอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการของผู้เรียนแต่ละ คน จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัด ระยะเวลา การวัดผลและประเมินผลมีความยืดหยุ่น

การศึกษานอกระบบ หมายถึง การจัดการศึกษาให้กับบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ผู้อยู่นอกโรงเรียน นอกสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ทั้งที่จัดโดยภาครัฐและเอกชน เป็นการศึกษามีความยืดหยุ่นในการจัดมากกว่าการศึกษาในระบบ สถานที่เรียนไม่คงที่แม้จะมี หลักสูตรเป็นลายลักษณ์อักษรแต่ก็มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ ของผู้เรียนได้หลากหลาย เป็นการจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมของ ผู้เรียนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตามหลักสูตรในระบบโรงเรียนได้ เมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้ว อาจแจกประกาศนียบัตร วุฒิบัตร เกียรติบัตร หรือปริญญาบัตรหรือไม่ก็ได้ (ทวีป อภิลิทธิ์, 2554 : 7) หรืออาจกล่าวได้ว่า

การศึกษานอกระบบ เป็นกิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ และวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ มีหลักสูตร วิธีการจัด และระยะเวลาเรียนที่ ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการ และศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย มีวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษา หรือเพื่อจัดระดับ ผลการเรียนรู้ (พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มาตรา 4)

2.1.2 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามวิถีชีวิตที่ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากประสบการณ์ การทำงาน บุคคล ครอบครัว สื่อมวลชน ชุมชน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ ไม่มีหลักสูตร ไม่มีเวลาเรียนที่แน่นอน ไม่จำกัดอายุ ไม่มีการลงทะเบียน ไม่มีการสอบ ไม่มีการรับประกาศนียบัตร มีหรือไม่มีสถานศึกษาที่แน่นอน เรียนที่ไหนก็ได้ สามารถเรียนได้ตลอดเวลา และเกิดขึ้นในทุกช่วงวัย ตลอดชีวิต (ทวีป อภิลิทธิ์, 2554)

การศึกษาตามอัธยาศัย หมายถึง การแสวงหาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามวิถีชีวิต ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม โอกาส สามารถเรียนได้ตลอดเวลา จากการสนทนากับบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความบันเทิง และการพัฒนาคุณภาพชีวิต

## 2.2 หลักการศึกษานอกระบบโรงเรียน

สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2546 : อ้างถึงในอุดม เขยกิจวงศ์, 2551) กำหนดหลักการการศึกษานอกระบบโรงเรียน ไว้ 5 หลักการ ดังนี้

1. หลักความเสมอภาคทางการศึกษา การจัดการศึกษาต้องสร้างความเสมอภาคให้โอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นผู้พลาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ที่มีความแตกต่างด้านสถานภาพ อาชีพ เศรษฐกิจ และข้อจำกัดต่าง ๆ
2. หลักการพัฒนาตนเองและการพึ่งพาตนเอง ผู้เรียนต้องได้พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ให้เป็นคนคิดเป็น เรียนรู้ด้วยตนเอง พึ่งพาตนเอง ดำรงชีวิตอย่างเป็นปกติสุขท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคม
3. หลักการบูรณาการการเรียนรู้กับวิถีชีวิต เป็นการบูรณาการสภาพปัญหา วิถีชีวิต สภาพแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวม
4. หลักความสอดคล้องกับปัญหาความต้องการและความถนัดของผู้เรียน เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักความต้องการของตนเอง สามารถจัดการศึกษาให้กับตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้เรียนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ สารการเรียนรู้ วิธีการเรียนและการประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งเป็นกระบวนการการศึกษานอกระบบที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. หลักการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นการส่งเสริมและสร้างกัลยาณมิตรในกลุ่มผู้เรียน ก่อให้เกิดความร่วมมือ ความผูกพัน เอื้ออาทร การช่วยกันและกัน ปลุกฝังวินัยในตนเอง ฝึกความรับผิดชอบ และการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน



กล่าวโดยสรุปว่า การจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ครู วิทยากร ผู้สอนควรยึดหลักการการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยบูรณาการสภาพปัญหา วิถีชีวิต สภาพแวดล้อม เพื่อให้โอกาสประชาชนได้รับการศึกษา ไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เรียน เพื่อพัฒนา ศักยภาพให้คิดเป็น ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพึ่งพาตนเอง

### 3. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีพระราชดำรัสพระราชทานว่า “...เศรษฐกิจพอเพียง เป็นเสมือนรากฐานของชีวิต รากฐานความมั่นคงของแผ่นดิน เปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกต้องรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็นเสาเข็มและลืมเสาเข็มเสียด้วยซ้ำไป...” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ, 2550)

การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นอันพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญ และฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกเศรษฐกิจขึ้นให้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของ ประชาชนโดยสอดคล้องด้วย ก็จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่างๆ ขึ้น ซึ่งอาจกลายเป็นความ ยุ่งยากล้มเหลวได้ในที่สุด...

#### 3.1 ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็น ที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้อง เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจใน ทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิต ด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมที่จะรองรับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลก ภายนอกได้เป็นอย่างดี

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตเพื่อนำไป สู่ความพอเพียง เป็นปรัชญาที่ชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของคนไทย สังคมไทยเพื่อให้ ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุลและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ ทางด้านสังคม ทางด้านสิ่งแวดล้อมและ

ทางด้านวัฒนธรรม ถ้าใช้หลักความพอเพียงเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิตก็จะสามารถอยู่ได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้

เศรษฐกิจพอเพียงในระดับบุคคลนั้น คือ ความสามารถในการดำรงชีวิตได้อย่างไม่เดือดร้อน มีความเป็นอยู่อย่างประมาทตามฐานะ ตามอัตภาพ และที่สำคัญไม่หลงไหลไปตามกระแสของวัตถุนิยม มีอิสรภาพ เสรีภาพ ไม่พินทุนาการอยู่กับสิ่งใด

เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง เศรษฐกิจที่สามารถอุ้มชูตัวเองได้ให้มีความพอเพียงกับตัวเอง (Self Sufficiency) อยู่ได้โดยไม่สร้างความเดือดร้อนให้ตนเองและผู้อื่น ซึ่งต้องสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจของตนเองให้ดีเสียก่อนมีความพอกินพอใช้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ย่อมสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศได้

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้อง มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการ ทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่เป็นทั้งแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติตนของแต่ละบุคคลและองค์กร โดยคำนึงถึงความพอประมาณกับศักยภาพของตนเองและสถานะแวดล้อม ความมีเหตุมีผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง โดยใช้ความรู้อย่างถูกหลักวิชาการด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เบียดเบียนกัน แบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือปรองดองกันในสังคม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างสายใยเชื่อมโยงคนในภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเข้าด้วยกัน สร้างสรรค์พลังในทางบวก นำไปสู่ความสามัคคี การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ได้

### 3.2 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงหมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้อง มีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมี ผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก

และภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก ได้เป็นอย่างดี

### 3.3 แนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง

การพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ มีหลักพิจารณา อยู่ 5 ส่วน ดังนี้

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติคนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤต เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน

3. คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อม ๆ กัน ดังนี้  
ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล

4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง ต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกันเพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องเสริมสร้างประกอบด้วยความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียรใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต

5. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี

### 3.4 ลักษณะของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1. เป็นวิถีการดำเนินชีวิต ที่ใช้คุณธรรมกำกับความรู้
2. เป็นการพัฒนาตัวเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ประเทศชาติ ให้ก้าวหน้า ไปพร้อมกับความสมดุล มั่นคง ยั่งยืน
3. เป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติ
  1. เพื่อให้คนส่วนใหญ่พอมีพอกินพอใช้ สามารถพึ่งตนเองได้
  2. เพื่อให้คนกับคนในสังคม สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข
  3. เพื่อให้คนกับธรรมชาติ อยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ยั่งยืน และให้แต่ละคน ดำรงตนอย่างมีศักดิ์ศรี และรากเหง้าทางวัฒนธรรม

### 3.5 องค์ประกอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนับเป็น แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ชีวิตดำเนินไปในทางสายกลางที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิถีความเป็นอยู่ อันเรียบง่ายของคนไทย ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสมกับประชา ชนทุกระดับ ทั้งระดับ บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และระดับ ประเทศได้ โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้
  1. ทางสายกลาง หมายถึง การตั้งอยู่ในความไม่ประมาทพึ่งตนเองให้มากขึ้น ในทุกระดับ
  2. ความสมดุลและความยั่งยืน หมายถึงการเน้นการพัฒนาลักษณะองค์รวม ความพอดี พอเหมาะ มีความหลากหลาย และกลมกลืน มีความยั่งยืน ปกป้องรักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  3. ความพอประมาณอย่างมีเหตุผล หมายถึง ไม่โลภ ไม่ฟุ้งเฟ้อ รู้จักพอ มีเหตุผล มีความพอประมาณ
  4. ภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันโลก หมายถึง มีความรอบคอบ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถป้องกัน หรือลดผลกระทบ อันเกิดจาก ความผันผวน หรือความผันผวนของโลกภายนอก

5. การเสริมสร้างคุณภาพคน หมายถึง ใน คุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีไมตรี เอื้ออาทร ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีวินัย พัฒนาปัญญาและความรู้ อย่างต่อเนื่อง

2. หลัก 3 ห่วง หมายถึง องค์ประกอบหลัก 3 ประการของความหมายเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ความจำเป็นและเหมาะสมกับฐานะของตนเอง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงนั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผลตามหลัก วิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม คิดถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง อย่างถ่วงถ่วง โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้าน ฐานะ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งใกล้และไกล เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

3. หลัก 2 เงื่อนไข หมายถึง เงื่อนไขสำคัญอันเป็นพื้นฐานเพื่อให้เกิดความพอเพียง ในการคิดตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียง ประกอบด้วย เงื่อนไขคุณธรรม หลักวิชา และเงื่อนไขชีวิตเป็นพื้นฐาน ดังนี้

1. เงื่อนไขคุณธรรม เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจ ของคนในชาติให้มีความซื่อสัตย์สุจริต รู้รัก สามัคคี ไม่โลภ ไม่ตระหนี่และรู้จักแบ่งปันให้ผู้อื่น

2. เงื่อนไขหลักวิชา อาศัยความรู้รอบรอบ และระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้วางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน

3. เงื่อนไขชีวิต ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติ และปัญญา บริหารจัดการ การใช้ชีวิต โดยใช้หลัก วิชาและคุณ ธรรม เป็นแนวทางพื้นฐาน

## แผนผังปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

## 3.6 การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ดังนี้

ตาราง 2 แสดงการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การประยุกต์ใช้	กิจกรรม
1. ด้านเศรษฐกิจ	การลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ใช้ชีวิตอย่างพอควร คิดและวางแผนอย่างรอบคอบ มีภูมิคุ้มกัน ไม่เสี่ยงเกินไป การเฝ้าทางเลือกสำรอง
2. ด้านสังคม	การช่วยเหลือเกื้อกูล รู้รักสามัคคี สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน
3. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	การรู้จักใช้และจัดการอย่างฉลาดและรอบคอบ เลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างรู้ค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ฟื้นฟูทรัพยากรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนสูงสุด

การประยุกต์ใช้	กิจกรรม
4. ด้านวัฒนธรรม	การรักและเห็นคุณค่าในความเป็นไทย เอกลักษณ์ไทย เห็นประโยชน์และคุณค่าของภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น รู้จักแยกแยะและเลือกรับวัฒนธรรมอื่น ๆ

### 3.7 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นรูปธรรมในชุมชน

ความพอเพียงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นรูปธรรมในชุมชน  
เกิดขึ้นในบุคคล ครัวเรือน และกลุ่มกิจกรรม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับจิตสำนึก ระดับปฏิบัติ  
และระดับบังเกิดผลและรับผล โดยมีกิจกรรมจากการปฏิบัติ ดังนี้

1. ระดับจิตสำนึก เพื่อให้เกิดการสร้างจิตสำนึกและปรับทัศนคติสู่การพึ่งพาตนเอง  
ดังนี้
  1. การสร้างความรู้ความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถ่องแท้
  2. การประเมินตนเอง เพื่อให้รู้จักตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง รู้ปัญหาหรือ  
วิกฤตที่ประสบอยู่
  3. การเกิดความคิดพึ่งตนเอง โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่แก้ปัญหา
  4. การตั้งใจที่จะใช้ชีวิตอยู่อย่างพอเพียง การพึ่งตนเองให้ได้ โดยลดความ  
ต้องการ (กิเลส) และทำประโยชน์แก่ส่วนรวมมากขึ้น
2. ระดับปฏิบัติ เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพึ่งตนเอง ใน 3 ขั้นตอน คือ
  1. การอยู่อย่างพึ่งตนเองในระดับครอบครัว สมาชิกต้องรู้จักพึ่งตนเอง  
ด้วยการร่วมกันทำกิจกรรมลดรายจ่าย เช่น ลด ละ เลิกอบายมุข ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่สร้างหนี้  
ลดรายจ่ายลดต้นทุนการผลิต เช่น ผลิตปุ๋ยชีวภาพ ลดการใช้สารเคมีในการเกษตร การปลูกพืชผัก  
สวนครัวและเลี้ยงสัตว์ขนาดเล็กไว้บริโภค โดยยึดหลัก “ปลูกทุกอย่างที่กิน กินทุกอย่างที่ปลูก  
และใช้ทุกอย่างที่ทำ ทำทุกอย่างที่ใช้ ปลูกพืชสมุนไพรเพื่อใช้รักษาโรคและรู้จักการเก็บออม”
  2. การมีวิถีชีวิตอยู่อย่างพอเพียง โดยดำเนินชีวิตด้วยการเดินสายกลาง  
ไม่เบียดเบียนตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม เช่น ทำเกษตรทฤษฎีใหม่ เกษตรผสมผสาน  
ไร่นาผสมผสาน วนเกษตร เกษตรอินทรีย์ เกษตรชีวภาพ เกษตรไร้สารพิษ เกษตรธรรมชาติ  
สวนสมุนไพรชุมชน แปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มต่าง ๆ ด้านทุนอาชีพ  
ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสวัสดิการ
  3. การรวมกลุ่มในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร ด้วยการมีความคิดที่จะ  
แจกจ่าย แบ่งปันให้กับผู้อื่น ซึ่งจะทำได้เพื่อและเกิดวัฒนธรรมที่ดี ลดความเห็นแก่ตัว โดยจะเห็น  
ได้ว่าในชุมชนที่เข้มแข็งจะมีการรวมกลุ่มกันหลากหลายและกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ ถือได้ว่าเป็นทุนทาง

สังคมที่สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อการช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในลักษณะของความเอื้ออาทร เช่น กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มผู้ประกอบการสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และกลุ่มอนุรักษ์แหล่งน้ำและป่าไม้ชุมชน

3. ระดับบังเกิดและรับผลจากการปฏิบัติ โดยผลจากการปฏิบัติก่อประโยชน์โดยตรงแก่ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับให้แก่บุคคล คริวเรือน กลุ่ม/องค์กร และชุมชน เช่น

1. ความพอเพียงในระดับครอบครัว เช่น คริวเรือนมีความเป็นอยู่ที่พึ่งตนเองได้อย่างมีความสุขทั้งกายและทางใจ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ไม่มีภาระด้านหนี้สินของตนเองและครอบครัว สามารถหาปัจจัยสี่มาเลี้ยงตนเองและครอบครัว มีส่วนเหลือเป็นเงินออมของครอบครัว และยกระดับรายได้พ้นความยากจน

2. ความพอเพียงในระดับชุมชน เช่น มีการรวมกลุ่มทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรในชุมชนให้สามารถนำไปดำเนินชีวิตได้อย่างถูกต้องและสมดุล เพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่พอเพียงของชุมชนโดยรวมและชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข

3. ความพอเพียงในระดับกลุ่ม เช่น การรวมกลุ่มของชุมชนหลายๆแห่งที่มีความพอเพียง ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ สืบทอดภูมิปัญญาและร่วมกันพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างชุมชนแห่งความพอเพียง เกิดเป็นชุมชนแห่งความพอเพียงในที่สุด

### 3.8 กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงระดับหมู่บ้าน

กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงที่เกิดขึ้นในระดับหมู่บ้าน ดังนี้

ตาราง 3 แสดงกิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียงที่เกิดขึ้นในระดับหมู่บ้าน

หลักเศรษฐกิจพอเพียง	ลักษณะกิจกรรม
1. การลดรายจ่าย	1. การปลูกข้าว ปลูกพืช เลี้ยงสัตว์เพื่อการบริโภค 2. ทำเกษตรอินทรีย์ เช่น ทำปุ๋ย และสารชีวภาพใช้ในการเกษตร 3. มีศูนย์สาธิตการตลาด ร้านค้าชุมชน ลานตากข้าว 4. ใช้วัสดุดิบในท้องถิ่นเพื่อการผลิตสินค้า 5. มีกิจกรรมรณรงค์ การประหยัดพลังงาน 6. ลดรายจ่ายของชุมชนที่ไม่จำเป็น เช่น การจัดกิจกรรมประเพณี วัฒนธรรมของชุมชนที่ไม่ฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็น 7. การช่วยกันรักษาสาธารณสมบัติของหมู่บ้าน
2. การเพิ่มรายได้	1. มีวิสาหกิจชุมชน เช่น โรงสีชุมชน โรงแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร กลุ่มอาชีพ เป็นต้น



หลักเศรษฐกิจพอเพียง	ลักษณะกิจกรรม
	2. ทำเกษตรผสมผสาน 3. บริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนโดยชุมชน
3. การออม	มีกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตหรือกลุ่มอื่น ๆ ที่มีกิจกรรมการออมทรัพย์
4. การดำรงชีวิต	1. มีแผนชุมชน 2. มีการบริหารจัดการชุมชนที่ดี ผู้นำโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม 3. ยึดหลักประชาธิปไตย และการทำงานแบบมีส่วนร่วม 4. ประชาชนยึดมั่นในหลักศาสนา 5. มีกฎระเบียบชุมชนที่ใช้ร่วมกัน 6. มีการบริหารจัดการข้อมูลที่ใช้ปฏิบัติร่วมกันของชุมชน 7. มีกิจกรรมสืบทอดประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาของคนในชุมชน 8. มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น ต่อด้านยาเสพติด การเสริมสร้างสุขภาพ 9. มีกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน การแลกเปลี่ยน เรียนรู้อยู่เสมอ 10. มีเครือข่ายองค์กรชุมชนที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ 11. ชุมชนมีความสุข และมีเอกลักษณ์ที่ดงาม
5. การอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1. มีการจัดระเบียบชุมชน เช่น การรักษาความสะอาดที่สาธารณะ การกำจัดขยะ สิ่งมลพิษที่ถูกต้อง 2. มีกิจกรรมการรักษาดูแลแม่น้ำ ลำคลอง และแหล่งน้ำอื่น ๆ 3. มีกิจกรรมการอนุรักษ์ป่าไม้ และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ 4. แผนชีวิตมีกิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. การเอื้ออาทร (การแบ่งปัน/การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน)	1. มีสวัสดิการชุมชน เช่น กิจกรรมการดูแลผู้สูงอายุ เด็ก คนพิการ และผู้ด้อยโอกาสในชุมชน ธนาคารข้าว กลุ่มฅาปนกิจสงเคราะห์ ศูนย์สงเคราะห์ กองทุนสวัสดิการชุมชน 2. มีกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน เช่น โรงสีข้าวชุมชน โรงงานแปรรูปผลผลิตชุมชน กลุ่มอาชีพ 3. ชุมชนมีความรู้รักสามัคคี ไม่มีแตกแยก 4. ชุมชนมีวิธีการช่วยเหลือตัวเอง และสมาชิกในชุมชน เมื่อเกิดภัยพิบัติ

### 3.9 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. การระดมความคิดเห็นเรื่องการปรับปรุงหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง
2. การจัดการเรียนการสอน และการสร้างองค์ความรู้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
3. การจัดนิทรรศการ การสาธิต และตัวอย่างของความสำเร็จตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
4. การจัดการ การผลิตและการบริโภคในชุมชน ให้เกิดความพอเพียง และสมดุล กินพอดี อยู่พอดี เช่น การส่งเสริมการผลิตเกษตรอินทรีย์หรือเกษตรผสมผสาน บนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง การรักษาสสมดุลของสังคม และธรรมชาติ
5. การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างรายได้เสริม โดยประยุกต์ใช้ทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือโดยการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือต่อยอดกับภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. การจัดการ และการจัดระบบองค์การความร่วมมือทางการเงิน การผลิต การตลาด เช่น การทำบัญชีรายรับ – รายจ่าย – เงินออม การบริหารจัดการการเงินออมให้ได้ดอกผล เป็นต้น
7. การจัดการ การรักษา การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ชยะ ในชุมชนอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักวิชาการ ความประหยัด ความรอบคอบ
8. การจัดการระบบพลังงานของชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น ประหยัดผลิตเอง ใช้เป็นพลังงานทดแทน
9. การอนุเคราะห์เกื้อกูล ช่วยเหลือ คนยากจน ผู้ด้อยโอกาส (เช่น ผู้ป่วยโรคเอดส์ เด็กกำพร้า เด็กยากจน) ในสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
10. การสร้างจิตสำนึก รักท้องถิ่น รักชุมชน เช่น การรักษาและฟื้นฟู ประเพณี วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ โบราณสถาน การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
11. การจัดทำแผนการเรียนรู้ที่นำคุณธรรม 8 ประการ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์ ใช้ในการเรียนการสอน ได้แก่ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สะอาด มีวินัย สุภาพ สามัคคี มีน้ำใจ
12. การสร้างจิตสำนึกรักชาติ – ศาสน์ – กษัตริย์ เช่น รณรงค์การเห็นคุณค่าของสินค้าไทย การเรียนรู้ประวัติ ความเป็นมาของชาติ ความสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์ การเข้าร่วมในกิจกรรมทางศาสนาต่าง ๆ การเรียนรู้คำสอนในศาสนา การฝึกปฏิบัติธรรม ค่านิยมหลัก 12 ประการของคนไทย เป็นต้น

ทั้งนี้ก็ให้อยู่ในดุลยพินิจระหว่างครูกับนักศึกษาหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยบูรณาการในสาระการเรียนรู้ การสอดแทรกในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ศูนย์ฝึกอาชีพชุมชน เพื่อสามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นนามธรรมมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม และสะดวกต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.10 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านความพอดี

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านความพอดี ดังนี้

ตาราง 4 แสดงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความพอดี

คุณลักษณะด้านความพอดี	กิจกรรม
1. ความพอดีด้านจิตใจ	1. ต้องเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ 2. มีจิตสำนึกที่ดี 3. เอื้ออาทร ประนีประนอม 4. นึกถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
2. ความพอดีด้านสังคม	1. ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 2. รู้รักสามัคคี 3. สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน
3. ความพอดีด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	1. รู้จักใช้และจัดการอย่างชาญฉลาดและรอบคอบ 2. เลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความยั่งยืนอย่างสูงสุด
4. ความพอดีด้านเทคโนโลยี	1. รู้จักใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องต่อความต้องการและสภาพแวดล้อม 2. พัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาชาวบ้านของเราเองก่อน 3. ก่อให้เกิดประโยชน์กับคนหมู่มาก
5. พอดีด้านเศรษฐกิจ	1. เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ดำรงชีวิตอย่างพอควร 2. พออยู่ พอกินสมควรตามอัตภาพ และฐานะของตน

#### 4. บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระบวนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนของผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ ทรัพยากร การบริหารจัดการ ดังนั้นจึงมีผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย ทั้งผู้จัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนด บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์และมีความคุ้มค่าสูงสุด

#### 4.1 บทบาทหน้าที่ของครู กศน.

ครู กศน. มีบทบาทหน้าที่ ในการเป็นผู้จัดการวางแผนการเรียนการสอนตามหลักสูตร ประสานงานกับเครือข่าย วิทยากร สอนตามความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละวิชา ดังนี้

##### 1. การสำรวจความต้องการ

1.1 สำรวจและจัดทำ ทำเนียบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ หรือภูมิปัญญาในตำบล เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาต่อเนื่อง โดยใช้แบบสำรวจ

1.2 สำรวจและรวบรวมข้อมูลพื้นฐานชุมชนหมู่บ้านต่าง ๆ ได้แก่ การสำรวจข้อมูล โดยใช้แบบสำรวจข้อมูลด้านอาชีพ ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การประชาคม การสนทนากลุ่ม การรวบรวมข้อมูลจาก แบบสรุปข้อมูลพื้นฐานระดับหมู่บ้าน จปฐ. แผนชุมชน แผนพัฒนาตำบล (อปต.) เพื่อใช้ประกอบในการวางแผนจัดกิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมเพื่อพัฒนาอาชีพ กิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต และกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงและอาจรวมถึงกิจกรรมในทางการศึกษาตามอัธยาศัยด้วย

2. วิเคราะห์ผู้เรียนร่วมกับ วิทยากร เพื่อจัดกลุ่มผู้เรียนว่ามีความต้องการเรียนรู้ด้านอะไร เมื่อสำรวจข้อมูลมาแล้ว ดำเนินการแยกข้อมูลตามแบบสำรวจ เพื่อจัดเรียงข้อมูลจากมากไปหาน้อย และนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนในการจัดหาวิทยากร และร่วมกับวิทยากรในการกำหนดหลักสูตร

3. ศึกษารายละเอียดและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น ๆ ให้เข้าใจ ครู กศน. ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบต้องดำเนินการศึกษารายละเอียดของหลักสูตรที่จะดำเนินการจัดการเรียนรู้นั้น ๆ ให้เข้าใจ และสามารถเขียนหลักสูตรได้อย่างถูกต้องตามรูปแบบวิธีที่กำหนด

4. ร่วมกับวิทยากร จัดทำกำหนดการกิจกรรมหรือเตรียมแผนการสอนของกิจกรรมการให้ความรู้ตามที่กำหนด

5. ร่วมกับวิทยากร เตรียมอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้อง ครู กศน. ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ ร่วมกับวิทยากรเตรียมอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอน เช่น แผ่นพับ ใบความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอนแบบสาธิต การลงมือปฏิบัติ

6. จัดทำบัญชีลงเวลา ครู กศน. ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ ช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องของการจัดทำบัญชี ลงเวลาสำหรับวิทยากร และผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อความถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนด

7. ดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ เป็นที่ปรึกษา เป็นพี่เลี้ยง ช่วยวิทยากร ดูแลความเรียบร้อยของผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงสำเร็จไปด้วยดี ถ้ายารูปการจัดกิจกรรมจัดทำแบบประเมินความพึงพอใจให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้ทำการประเมินด้วย เพื่อใช้ในการรายงานผล และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

8. ร่วมกับวิทยากรทำการวัดผล ประเมินผล การเรียนของผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคน ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาให้กับวิทยากร สำหรับการวัดผล ประเมินผล การให้คะแนน การตรวจผลงานของผู้เข้าร่วมโครงการว่าผ่านตามเกณฑ์ ที่กำหนดหรือไม่ และครู กศน.ตำบลหรือครูที่รับผิดชอบ ต้องมีหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และต้องทำการประเมินวิทยากรผู้สอน

9. รับผิดชอบและควบคุม ดูแลวัสดุอุปกรณ์ให้ใช้อย่างคุ้มค่าและประหยัด ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ ต้องคอยควบคุม ดูแล การดำเนินกิจกรรมของวิทยากร และความคุ้มค่าของการจัดกิจกรรม ทั้งเรื่องของค่าตอบแทน วัสดุ และผลที่ได้รับ

10. เป็นผู้ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับเนื้อหา กิจกรรมและการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการ ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ เป็นผู้ให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษา เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการ เกิดความสงสัย ไม่เข้าใจ บางทีผู้เข้าร่วมโครงการอาจไม่กล้าถามวิทยากรผู้สอน

11. แบบประเมินความพึงพอใจ ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้เรียนได้ทำการประเมิน เรื่องของหลักสูตร เนื้อหา วิทยากร สถานที่ ข้อเสนอแนะ ฯลฯ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมแบบประเมินความพึงพอใจ จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ต่อไป

12. จัดทำเอกสาร หลักฐานหลังเสร็จสิ้นโครงการ ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ รวบรวมเอกสารหลักฐาน เพื่อนำส่งเจ้าหน้าที่งานการศึกษาต่อเนื่องของ กศน. และเจ้าหน้าที่การเงินเพื่อดำเนินการเบิกค่าตอบแทนวิทยากร

13. รายงานผล ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ จัดทำสรุปผลโครงการ เพื่อรายงานผลการจัดกิจกรรมการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามรูปแบบที่กำหนด

#### 4.2 บทบาทหน้าที่ของ กศน.อำเภอ

กศน.อำเภอมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษานอกระบบ รูปแบบการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1. สำรวจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับการอบรม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. จัดหาหรือรวบรวมหลักสูตรระยะสั้นและกิจกรรม จัดทำหรือพัฒนาขึ้นใหม่จากหลักสูตรที่มีอยู่แล้วจากหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน โดยคำนึงถึงรูปแบบ วิธีการ และมาตรฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามคำสั่งหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
3. ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุจุดประสงค์ของโครงการ
4. ฝึกอบรมและพัฒนาวิทยากรผู้สอน ให้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้
5. กำหนดแผนงาน โครงการ
6. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการ
7. ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่นจัด
8. วัดผล ประเมินผล สรุปรายงาน

#### 4.3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน.อำเภอ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา กศน.อำเภอ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. อนุมัติหลักสูตร หรือโครงการ หรือกิจกรรม
2. อนุญาตให้จัดโครงการ หรือกิจกรรม
3. บริหาร ประสานงาน สถานศึกษา เครือข่ายอื่น
4. กำกับ ตรวจสอบ ติดตาม สนับสนุนการจัดกิจกรรม

#### 4.4 บทบาทหน้าที่ของสำนักงาน กศน.จังหวัด

สำนักงาน กศน.จังหวัด มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. นำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นนโยบายจังหวัดที่ชัดเจน
2. ศึกษาแนวคิด กรอบการทำงาน วิธีการและยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน
3. ประชุมชี้แจงมอบหมายภารกิจให้ กศน.อำเภอทุกอำเภอ
4. จัดทำแนวทาง คู่มือการดำเนินงานและอบรมบุคลากรในสังกัด สำนักงาน กศน.

จังหวัด

5. วางระบบการนิเทศ ติดตาม และรายงานผล
6. ประสานเครือข่าย แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการดำเนิน

กิจกรรม

7. นิเทศ ติดตาม ร่วมกับสถานศึกษาเพื่อให้กำลังใจและร่วมแก้ไขปัญหา

#### 4.5 บทบาทหน้าที่วิทยากร

วิทยากรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. มีส่วนร่วมกับครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบในการกำหนดกิจกรรม รูปแบบวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ระยะเวลา ศีษารายละเอียดและวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ให้เข้าใจ

2. ในการวิเคราะห์หลักสูตร กำหนดหลักสูตร (การสอน)

3. จัดเตรียมอุปกรณ์ วัสดุ สื่อการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้อง

4. ทำการวัดผล ประเมินผลการเรียนของผู้เรียนแต่ละบุคคล

5. ส่งหลักฐานการเบิกจ่ายเงินให้กับ ครู กศน.ตำบล หรือครูที่รับผิดชอบ เพื่อดำเนินการต่อไป

#### 5. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อความสำเร็จของกลุ่มหรือสถานศึกษา ผู้นำมีทั้งที่เป็นผู้นำแบบทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำแต่ละคนมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นพฤติกรรมตามที่ผู้นำประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

##### 5.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ ชี้ทางให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

##### 5.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

กวี วงศ์พุด (อ้างถึงในจรรยาธน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

Stogdill (1974 : อ้างถึงในจรรยาธน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) ได้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การธำรงรักษาไว้ให้เป็นไปตามลักษณะโครงสร้าง ความคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

Jacobs and Jacques (1990 : อ้างถึงในจรรยารัตน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายการทำงานและการทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Yukl (1998 : อ้างถึงในจรรยารัตน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) Daft (1999 : 5) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) กับผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

Dubrin (1998 : อ้างถึงในจรรยารัตน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : อ้างถึงในจรรยารัตน์ เพ็ชรจันทิก, 2557) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

### 5.3 องค์ประกอบของผู้นำ

พฤติกรรมหลักของผู้นำ 4 ประการ ดังนี้

1. การตระหนักในตนเอง (Self Awareness) เป็นความสามารถที่จะพิจารณาว่า ตนเองสามารถจัดการกับตนเองได้ดีเพียงใด การอ่านอารมณ์ของตนเอง การเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้อารมณ์ ผู้นำต้องควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี

2. การบริหารจัดการตนเอง (Self Management) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่รู้จักจัดการกับตัวเองได้ดีและถูกต้อง จะรู้ถึงความสามารถของตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง ความโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริต การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ การริเริ่มสร้างสรรค์ และการมองโลกในแง่ดี

3. การตระหนักต่อสังคม (Social Awareness) เป็นการพิจารณาว่าตนเองมีความสามารถในรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่น การร่วมรับรู้หรือความเอาใจใส่ เป็นการรับรู้ถึงอารมณ์ผู้อื่น การเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น การแสดงความสนใจต่อความกังวลของผู้อื่น สามารถปรับตนเองให้เข้ากับระดับอารมณ์ที่หลากหลาย ผู้นำที่มีความฉลาด รู้เท่าทันสังคม สามารถกำหนดนโยบายได้อย่างรอบคอบ สามารถค้นหาเครือข่ายความซับซ้อนของสังคมได้



4. การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) เป็นความสามารถในการสร้างและดำรงความสัมพันธ์ของผู้อื่น ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่มีแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การบริหารความขัดแย้ง การสร้างเครือข่าย และการทำงานเป็นทีมสังเกตได้จาก การสนใจ การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การสร้างผู้นำใหม่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง และการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

#### 5.4 คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ

ผู้นำต้นแบบควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดเป้าหมาย และแผนงานในการไปสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างชัดเจน
2. ผู้นำที่ดีจะต้องกระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้เขาสามารถที่จะทำงานได้ตามที่ถนัด รวมทั้งให้โอกาสคนอื่นๆ ได้ทำงาน
3. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างทีมงานได้ จะต้องเป็นคนที่ทำงานให้สำเร็จ โดยเน้นทั้งงานเน้นทั้งคน และในการสร้างทีมงานที่ดี ผู้นำก็ต้องมีทักษะในการสื่อความที่ดี มีความเป็นธรรมเน้นให้ทุกคนร่วมกันทำงาน
4. ผู้นำที่ดีจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงาน และกระตุ้นทีมงานให้มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จได้
5. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนครูที่สอนทีมงานทั้งด้านความรู้ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมด้วย

#### 5.5 แนวคิดการพัฒนาผู้นำต้นแบบ

แนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ ตามแนวคิดของเศวานิต เศาณานนท์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ ไปพัฒนาการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาด ประหยัดทรัพยากร เวลา เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ซึ่งการพัฒนาต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีแบบแผน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ ลักษณะและการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนาและจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจจะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้บังคับบัญชาตามไม่ทัน การเป็นผู้นำนั้นยุ่งยากซับซ้อนเหมือนกับตู้นิรภัยอย่างดี จะต้องใช้กุญแจหลายดอกจึงจะเปิดได้ จะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่าง มนุษย์แต่ละคนก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกันก็เพียงบางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดแต่เพียงอย่างเดียว

ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรจะเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้ของตนเองให้สูงขึ้น

### 5.6 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างหรือตัวอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หุ่นจำลองหรือเหมือนจริง แผนภาพ แผนภูมิ เค้าโครงแบบหรือเค้าโครงลักษณะ ชุดปัจจัย องค์ประกอบ แนวทางในการกระทำ หรือการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อการเลียนแบบ ซึ่งผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้ (จรรยาธน์ เพ็ชรจันทิก, 2557)

การพัฒนารูปแบบ ตามแนวคิดของ Kendall (อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2533) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 1) การศึกษาและวิเคราะห์หลักการด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และข้อมูลพื้นฐานและการระบุปัญหาและความต้องการ 2) การสร้างรูปแบบ โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา 3) การตรวจสอบ/การทดสอบรูปแบบ การประมวลผลจากการทดสอบ และ 4) ทบทวน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์

### 5.7 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม 2) เทคโนโลยี 3) โครงสร้าง 4) กระบวนการจัดการ และ 5) การตัดสินใจสั่งการ ส่วนประสิทธิ์ี เขียวศรี (2544) กล่าวว่า องค์ประกอบของแบบจำลอง มี 8 ประการ คือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงหรือการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล และเบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้เสนอว่า องค์ประกอบของรูปแบบ มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างแนวคิด 2) การกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา 3) การเตรียมการเพื่อการพัฒนา 4) การพัฒนา 5) การประเมินผล การพัฒนา 6) การปฏิบัติซ้ำ และ 7) การประเมินผลการดำเนินการ

### 5.8 หลักและวิธีการในการพัฒนาผู้นำ

แนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ ตามแนวคิดของศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) จอมพงศ์ มงคลวินิช (2555) และ ชาญชัย อาจินสมาจาร. (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้ดีขึ้น ให้เจริญขึ้น การเสริมสร้างความรู้ ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่ เพื่อปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการพัฒนาด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน

## 1. หลักของการพัฒนาตนเอง

หลักการพัฒนาตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองจากศักยภาพเดิมที่มีอยู่ไปสู่ศักยภาพระดับที่สูงกว่า โดย

1. บุคคลต้องสามารถปลดปล่อยศักยภาพระดับใหม่ออกมา
2. มีสิ่งท้าทายภายนอกที่เหมาะสม
3. คนที่มีการพัฒนาตนเอง ควรรับรู้ความท้าทายในตัวคนทั้งหมด
4. เป็นการริเริ่มด้วยตัวเอง แรงจูงใจเบื้องต้นเกิดขึ้นผ่านผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง และการทำให้บรรลุความสำเร็จด้วยตนเอง รางวัลและการลงโทษจากภายนอกเป็นเรื่องที่รองลงมา
5. การพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้ มีการหยั่งเชิงอย่างสร้างสรรค์
6. การพัฒนาตนเอง ต้องเต็มใจที่จะเสี่ยง
7. ต้องมีความตั้งใจที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะผ่านขึ้นไปสู่ศักยภาพใหม่
8. การพัฒนาตนเองต้องการคำแนะนำ และการสนับสนุนของนักพัฒนาตนเอง ที่มีวุฒิภาวะมากกว่า

## 2. แนวทางการพัฒนาตนเอง

1. การพัฒนาด้านจิตใจ หมายถึง การพัฒนาสภาพของจิตที่มีความรู้สึกที่ดี ต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม มองโลกในแง่ดี เชิงสร้างสรรค์
2. การพัฒนาด้านร่างกาย หมายถึง การพัฒนารูปร่างหน้าตา กริยาท่าทางการแสดงออก น้ำเสียงวาจา การสื่อความหมายรวมถึงสุขภาพอนามัย และการแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ รูปร่างและผิวพรรณ
3. การพัฒนาด้านอารมณ์ หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการควบคุมความรู้สึกนึกคิดและการแสดงออก ควบคุมอารมณ์ที่เป็นโทษต่อตนเองและผู้อื่น
4. การพัฒนาด้านสติปัญญา และความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความฉลาด ไหวพริบ ปฏิภาณ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ ความสามารถในการแสวงหาความรู้ และฝึกทักษะใหม่ ๆ เรียนรู้วิถีทางการดำเนินชีวิตที่ดี
5. การพัฒนาด้านสังคม หมายถึง การพัฒนาปฏิบัติตน ท่าทีต่อสิ่งแวดล้อม ประพฤติตนตามปทัสฐานทางสังคม
6. การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
7. การพัฒนาตนเองสู่ความต้องการของตลาดแรงงาน หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญทางอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

### 3. วิธีการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง สามารถพัฒนาได้แบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ พัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ดังนี้

#### 3.1 การพัฒนาตนเอง ตามหลักวิชาการ

1. การลงมือฝึกปฏิบัติจริง
2. การบรรยายในห้องเรียน
3. การลงมือปฏิบัติงานจริง นอกเวลางานควบคู่กันไป
4. การอบรมเพิ่มเติม
5. การฝึกจำลองเหตุการณ์ และใช้วิธีการอื่น ๆ
6. การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ

แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ

#### 3.2 การพัฒนาตนเอง ตามทฤษฎีของพีตเลอร์ หรือทฤษฎีของเฮอร์เชย์ กับเบลนชาร์ด

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงาน งานที่ทำหยาบมากขึ้นเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้นแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำหยาบในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงเรียนรู้การเป็นผู้นำในระดับที่แตกต่างกันด้วยงานที่ทำหยาบจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น ขณะเดียวกันงานที่ทำหยาบจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียดการทำงานที่ทำหยาบทำให้มีผลงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชานั้น เป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท ทั้งในด้าน ดีหรือด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำหยาบให้ทำเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำ จึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือผิดเป็นครู เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีงานวิจัยที่แสดงว่ามีความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง หาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรม เป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดี

สามารถเกิดได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่ จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไป หรือหลักสูตรเฉพาะเจาะจงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นทฤษฎีของพิทเลอร์ หรือทฤษฎีของเฮอร์เชย์กับแบลนชาร์ด เป็นต้น

### 3.3 การพัฒนาคนตามหลักพุทธศาสตร์

ประการที่ 1 รู้จักเลือกหาแหล่งความรู้และแบบอย่างที่ดี ได้แก่ การรู้จักใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ พิจารณาและเลือกแหล่งความรู้ที่ดี เริ่มจากการเลือกคบคนดี เลือกแบบอย่างที่ดี เลือกบริโภคนิสัยและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่มีคุณค่า การพัฒนาชีวิตเช่นนี้ เรียกว่า ความมีกัลป์ยานมิตร (กัลยานมิตรตา)

ประการที่ 2 รู้จักจัดระเบียบชีวิต และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเรียบร้อย มีการวางแผนและจัดการกิจการงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ ระเบียบ เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยศีล (ศีลสัมปทา)

ประการที่ 3 ถึงพร้อมด้วยแรงจูงใจให้สร้างสรรค์ หมายถึง มีความสนใจ มีความพึงพอใจ มีความต้องการจะสร้างสรรค์ กิจการงานใหม่ ๆ ที่เป็นความดีงาม หรือยังประโยชน์ต่อชีวิต และสังคม เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยฉันทะ (ฉันทสัมปทา)

ประการที่ 4 ความมุ่งมั่นพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ มนุษย์มองภาพไม่ดีของตนว่าสามารถพัฒนาได้ ก็จะมี ความองงามจนที่ที่สุดแห่งความสามารถของตน เรียกว่า ทำตนให้ถึงพร้อม (อัตคตสัมปทา)

ประการที่ 5 ปรับทัศนคติและค่านิยมให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตที่ดีงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ และทำให้สติปัญญาองงามขึ้น เรียกว่า กระทบความเห็นความเข้าใจให้ถึงพร้อม (ทิฏฐีสัมปทา)

ประการที่ 6 การมีสติ กระทบหรือรื้อน ตื่นตัวตลอดเวลา หมายถึง การมีจิตสำนึกแห่งความไม่ประมาท เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของชีวิตและสภาพแวดล้อม เห็นคุณค่าของเวลา และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า เรียกว่า ถึงพร้อมด้วยความไม่ประมาท (อัปมาทสัมปทา)

ประการที่ 7 การรู้จักแก้ปัญหาและพึ่งตนเอง จัดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยความคิดวิจารณ์ญาณตามเหตุปัจจัยด้วยตัวเอง เรียกการคิดแบบนี้ว่า โอนิสมนสิการ (โอนิโสมนสิการสัมปทา)

### 3.4 ขั้นตอนการพัฒนาตนเอง

พระธรรมปิฎก ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตนเอง ดังนี้

1. สำรวจพิจารณาตนเอง
2. วิเคราะห์ จุดเด่น - จุดบกพร่อง
3. กำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย
4. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
5. เลือกเทคนิควิธีและวางแผน
6. ทดลองปรับปรุงพัฒนา
7. ประเมินผลและขยายผลการพัฒนา

### 3.5 กลยุทธ์การพัฒนา

1. การชักนำโดยเป็นตัวอย่างและการสร้างการยอมรับ ได้แก่ การที่ผู้นำทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อชักนำให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม
2. การชักจูงอย่างมีเหตุผล การใช้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ประกอบการเจรจา
3. วิธีชักจูงอย่างมีเหตุผลจะประสบความสำเร็จสูง จะต้องมีการอภิปรายพร้อมแสดงด้วยหลักฐานข้อเท็จจริง ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะด้านเทคนิคของงานที่จะเจรจาเกลี้ยกล่อม คุณลักษณะความเป็นคนน่าเชื่อถือไว้วางใจของผู้นำ ความสามารถเชิงวาทีการในการพูดจูงใจและเกลี้ยกล่อมของผู้นำ
4. การเสนอข้อแลกเปลี่ยนตอบแทน เป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมตามที่คาดหวัง ได้ดี
5. การพัฒนาเครือข่าย การใช้พันธมิตรโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ
6. การทำคำขอให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ หรือกลยุทธ์ทางกฎหมาย การใช้อำนาจหรือสิทธิจากตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการหรือร้องขอให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอ้างนโยบายกฎระเบียบ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร อ้างประเพณี
7. การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ การปลุกเร้าด้านอารมณ์เพื่อให้เกิดความรู้สึกเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อมั่นและผูกพัน
8. การปรึกษาหารือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้มีส่วนร่วม ในการให้ความคิดและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย
9. การตั้งกลุ่ม เป็นวิธีการดึงคนอื่นเข้ามาช่วยในกระบวนการโดยใช้การอ้างบุคคลที่น่าเชื่อถือ อ้างอิงด้วยหลักฐานหรือการรับรอง ขอความช่วยเหลือจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า

10. การใช้ทีม เป็นวิธีการแสดงตนว่าเป็นสมาชิกที่ดีต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

11. การฝึกปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ เป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้นำจะมีอิทธิพลในการสร้างความเชื่อถือ

### 3.6 ประโยชน์จากการพัฒนาตนเอง

การสร้างอุปนิสัยที่ดี 9 ประการ

อุปนิสัยที่ 1 มองทุกอย่าง อย่างที่มันเป็นอยู่จริง มีทัศนคติที่ดีท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ปัจจุบันอันล้ำค่า อยู่กับปัจจุบันไม่ใช่อดีต และก็ไม่ใช่อนาคต

อุปนิสัยที่ 2 สร้างจิตสำนึกตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีข้ออ้างเสมอ คือ บุคลิกอย่างหนึ่งของผู้ไม่ประสบผลสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงไม่มีคำว่าสาย เราต้องทำตัวคู่กับความรู้สึกว่าคุณค่าด้วย เราทุกคนล้วนต้องการมีค่า

อุปนิสัยที่ 3 วิธีการเลือกเป้าหมาย โดยการเลือกเป้าหมายนั้นต้องอย่าเลือกหรือสร้าง เป้าหมายที่ไม่สามารถทำได้จริง และอย่าตั้งเป้าหมายต่ำเกินไป

อุปนิสัยที่ 4 ปลุกฝังอุปนิสัยแห่งความสำเร็จให้กับตน โดยจัดระบบกิจกรรมแต่ละวัน วางแผนงานในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ รายเดือน กระทั่งรายปี อย่าประวิงเวลา และรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ ตลอดจนสร้างความประทับใจครั้งแรก ต้องทำให้ดีที่สุดโดยไม่ใช้เวลาเตรียมตัวมากเกินไป

อุปนิสัยที่ 5 เชี่ยวชาญศิลปะแห่งการสื่อสาร ได้แก่ จงเผชิญหน้ากับปัญหาทันทีวิธีเดียว ที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงก็คือ การติดต่อพูดคุยกับคนคนนั้น ควรสื่อสารกับพวกเขาโดยตรง อย่าตัดหนทางตัวเอง พยายามสร้างความประทับใจแรกให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จงพยายามสร้างสัมพันธมิตรไม่ใช่ศัตรู

อุปนิสัยที่ 6 ความสำเร็จทางลัดโดยการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้อื่น

อุปนิสัยที่ 7 สร้างความก้าวหน้าจากความกดดัน นั่นคือคนที่ประสบความสำเร็จใช้ความ กัดดันเป็นแรงส่ง และใช้ความกดดันรังสรรค์ผลงาน

อุปนิสัยที่ 8 คนที่อึดกว่าคือคนที่ประสบความสำเร็จในบั้นปลาย เช่น รู้จักปรับตัวพร้อม รับสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา คิดว่าศัตรูคือยาชูกำลัง และจงหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษคนอื่น เพราะเป็นกลไกสร้างความเชื่อ

อุปนิสัยที่ 9 ตั้งอยู่ในความไม่ประมาทเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืน วิธีการรับมือกับความสำเร็จ หมั่นสำรวจตัวเองอยู่เสมอว่า “เรามาถึงจุดนี้ได้อย่างไร” การเตือนตัวเองนี้มีความสำคัญมากด้วยเหตุผล 2 ประการ คือประการแรกจะช่วยเตือนเราว่าปัจจุบันไม่ใช่โชคช่วยหรือความบังเอิญ และประการที่สองจะช่วยเตือนให้คนเรารำลึกถึงความไม่ประมาท

## 6. การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ

### 6.1 ความหมายกลยุทธ์ (Strategy)

นักวิชาการและนักบริหารด้านการบริหารกลยุทธ์ให้คำนิยามกลยุทธ์ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบของการกระทำซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อให้เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การได้วางแผนไว้เพื่อใช้ในการโต้ตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์

ธงชัย สันติวงษ์. (2550) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งเป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญและมีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรนั้น ๆ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตราย ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2553) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ สิ่งที่ไม่ใช่วิธีการตามธรรมดา มีการใช้ความคิดเพื่อถ่วงถ่วงแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้กลับเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือต่อหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด

Schermerhorn. (2002) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

Mary Coulter. (2005) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร

Robert A. Pitts and David Lei. (2006) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

Stanley C. Abraham. (2006) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างแท้จริง



Fred R. David. (2007). ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ (จรรยาธน์ เพ็ชรจันทิก, 2557)

กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ ทิศทางการปฏิบัติ แนวความคิด วิธีการ แนวทางที่วางไว้ในแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการ ที่ผู้บริหารวางแผนไว้เพื่อการตัดสินใจการทำงาน ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับทิศทาง ภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 6.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นหัวใจของทุกองค์กร เพื่อความอยู่รอด ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรือง ในการดำเนินการ กลยุทธ์เป็นตัวเชื่อมระหว่างเครื่องมือ (Means) กับจุดมุ่งหมาย (Ends) และเป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผนหรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ยศพร จิรพรเจริญ, 2557 : 27)

## 6.3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์หรือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ เป็น 4 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ (สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์, 2551 และยศพร จิรพรเจริญ, 2557 : 30-31)

### 1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบและอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อการการบริหารขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการเป็นโอกาส (Opportunities: O) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats: T) ต่อการจัดการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ทราบจุดแข็ง (Strengths: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ขององค์กร

## 2. การกำหนดทิศทาง

การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) จะสื่อให้ทราบถึงความปรารถนาหรือความคาดหวังในอนาคตขององค์กร ซึ่งมาจากสมาชิกในองค์กรและจากสังคม เป็นภาพที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน วิสัยทัศน์ หมายถึงความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นสถานภาพ ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์ จะเป็นหรือจะมีในอนาคต มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ได้แก่ มีขอบเขต (scope) การปฏิบัติงานเป็นภาพเชิงบวก (positive image) จูงใจ (motivating) และดึงดูดใจ (inspiring) คำนึงถึงความต้องการ (needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (customer oriented) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร เป็นข้อความในเชิงบวก สอดคล้องกับค่านิยม (values) ขององค์กร แนวโน้มในอนาคต (future trend) ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ (implement ability) ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (participation) ในการกำหนด

2) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholders) การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจ ด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ทักษะ ประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร แนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ ด้วยวิธีการเชิงระบบ (System approach) เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

3) ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร ได้แก่ กำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา ฝ่าฝืนความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงกับความสำเร็จในอดีต มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดการทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

## 3. การวางกลยุทธ์

ผู้บริหารมีหน้าที่หลักในการวางกลยุทธ์ ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) โดยการตั้งเป้าหมายและหาวิธีการเพื่อนำการบรรลุเป้าหมาย (Setting performance objectives and deciding how to achieve them)

และที่สำคัญแต่ละเป้าหมายของแต่ละแผนกต้องสอดคล้องและเกี่ยวเนื่องกันกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละลำดับชั้น (Strategic Planning)

2) การจัดองค์กร (Organizing) โดยการเตรียมการดำเนินงาน คน และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อทำงานให้สำเร็จ (Arranging task, people and other resources to accomplish the work) ซึ่งทำให้เกิด Organization Structure & Organization Chart ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง Line Manager กับ HR Manager เพื่อกำหนดประเภทของคนที่ต้องการ และช่วงเวลาที่ต้องการ

3) การนำ (Leading) โดยการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้คนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุศักยภาพที่สูงขึ้น (Inspiring people to work hard to achieve high performance) ดังนั้นการแสดงออกด้านภาวะความเป็นผู้นำและการจูงใจด้วยทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ (Leadership & Motivation Theory) จึงต้องถูกนำมาปรับใช้ผ่านการสื่อสารเชิงประสิทธิภาพ (Effective Communication)

4) การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การวางแผนเป็นไปอย่างที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานและดำเนินการปรับแก้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ (Measuring performance and taking action to ensure desired results) และการควบคุมยังเกี่ยวข้องกับประเด็นอื่น ๆ ที่ต้องถูกควบคุมโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อให้องค์กรดำเนินธุรกิจได้อย่างสะดวกราบรื่น

#### 4. การสื่อสารและการถ่ายทอดกลยุทธ์

เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ด้วยการถ่ายทอดความคิด แลกเปลี่ยนข่าวสาร การให้ความรู้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การให้ความบันเทิงการบอกเล่าเหตุการณ์ เพื่อทำให้มีความเข้าใจและมีอิทธิพลต่อมนุษย์ด้วยกัน (วิโรจน์ โสวัณณะ. 2545 : 95) นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (improving organizational communication) ดังนี้ (Szilagyi & Wakkace. 1990 : 502-504. อ้างอิงมาจาก วันชัย มีชาติ. 2548 : 152-154))

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร
2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) เป็นวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น
3. ระยะเวลา (timing) การระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใด

เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร

4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้

5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) เป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น มีความถูกต้องของข้อมูล และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร

8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร

#### 6.4 การวางแผนกลยุทธ์

เป็นกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน รวมทั้งมีการยอมรับของคนในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหาร ที่มุ่งความสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางเทคนิค วิทยาการต่าง ๆ ซึ่งล้วนก่อให้เกิดผลที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ชัดเจนและต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด (มณฑริการ วิฑูรชาติ, 2551) จุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าจะทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้

#### 6.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตามหลักวิชาการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย การเน้นและการให้ความสำคัญต่อส่วนประกอบของการบริหารองค์กร 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) หรือโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ คุณค่าของโครงสร้างต่อประสิทธิภาพการบริหาร

2. ด้านกระบวนการ (Process) หรือกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์กรรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การวัดผล

การจูงใจ การให้รางวัลตอบแทน การสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี การคิดริเริ่ม การทุ่มเท กำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงาน มักเกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้นำ การสร้างทีมงานและการจูงใจ ที่ได้ผลในทางปฏิบัติหรือการบริหารทรัพยากรบุคคล

สรุปว่าหน้าที่ทางการบริหารกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 5 ประการ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้างาน และ 5) การสั่งการและการควบคุม เพื่อให้ส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง และ 3) กระบวนการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง ได้มีวิสัยทัศน์ในการคิด วิเคราะห์ และวางกลยุทธ์ในการบริหารอย่างชัดเจน ถูกต้อง

## 7. กลยุทธ์การดำเนินงานของสำนักงาน

สำนักงาน กศน. ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประจำปีงบประมาณ 2555-2556 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน (สำนักงาน กศน. , กศน.อำเภอหน้าหนาว, กศน.อำเภอขามเฒ่า, กศน.อำเภอแก่ง, กศน.อำเภอโนนไทย และ กศน.อำเภอหนองเรือ. (2555-2556) ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1 ลุยถึงที่

การลุยถึงที่เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและทั่วถึง เป็นสร้างกระแสน้ำ ความสำคัญของการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานจากระบบ การศึกษาต่อเนื่อง แบบเจาะลึกเพื่อสำรวจ ค้นหาความต้องการเป็นรายบุคคล ครั้วเรือน รายหมู่บ้าน และรายชุมชน โดยการประสานสร้างเสริม เชื่อมโยงภาคีและเครือข่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ การบริการ ข้อมูลข่าวสาร การจัดกิจกรรมแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และร่วมจัดทำแผนการเรียนรู้รายบุคคล ครอบครัวและรายกลุ่มในชุมชน

### กลยุทธ์ที่ 2 ปรับกิจกรรมหลากหลายโดนใจผู้เรียน

การปรับวิธีการเรียน เปลี่ยนวิธีสอน ให้หลากหลายโดนใจผู้เรียน สอดคล้องกับ สภาพความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เป็นการจัดทำหลักสูตรและพัฒนา สื่อ กระบวนการเรียน การสอนที่หลากหลาย จัดกระบวนการเรียนรู้ที่แปลกใหม่ การเรียนรู้จากเรื่องที่ใกล้ตัว ไปหาสิ่งที่ไกลตัวสอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การเรียนแบบกลุ่ม แบบชั้นเรียน แบบทางไกล e-Learning การศึกษาดูงาน เวทีประชาคม การเรียนจากแหล่งการเรียนรู้/ ครัวภูมิปัญญา/ปราชญ์ ชาวบ้านที่อยู่ในท้องถิ่น การเรียนจากการฝึกปฏิบัติจริง ตามข้อมูลการเรียนรู้รายบุคคล รายกลุ่มและรายชุมชน ส่งเสริมการเพื่อสะสมผลการเรียนรู้และประสบการณ์ การประเมินผลการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นการประเมินความรู้ ทักษะเจตคติและ คุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน ที่ยึดหลักคุณธรรมนำความรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพ

จากแหล่งเรียนรู้ การเรียนด้วยการฝึกปฏิบัติจริงและนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนเอง เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีประชาธิปไตย

### **กลยุทธ์ที่ 3 ผนึกกำลังภาคีเครือข่ายและกระจายบริการการศึกษา**

การผนึกกำลังภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วม เป็นการประสานสร้างเสริมภาคีเครือข่ายให้มีความตระหนัก ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกรูปแบบต่าง ๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการร่วมงาน ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมสร้าง ร่วมแก้ปัญหา ร่วมระดมการใช้ทรัพยากร ร่วมสรุปร่วมเรียนรู้ ร่วมถอดบทเรียนการทำงานร่วมพัฒนา และขยายเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ในชุมชนภาคีเครือข่าย

### **กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ**

การจัดระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารและการจัดการความรู้ เสริมสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ปรับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรระหว่างภายในหน่วยงาน และต่างหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เอื้ออำนวยต่อการบริการประชาชนด้วยความพอใจ / เต็มใจ / มีใจบริการ เป็นกันเอง มีมิตรไมตรี สร้างรอยยิ้ม บริการรวดเร็วทันใจ ประทับใจ มีคุณภาพ มีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

### **กลยุทธ์ที่ 5 แหล่งการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและภูมิปัญญาให้เป็นฐานความรู้ของประชาชน**

การขยายแหล่งเรียนรู้เป็นการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อศึกษามาพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาและสื่อที่มีในชุมชน เป็นฐานจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของประชาชน เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลและชุมชน และบริหารการจัดการให้เกิดการเชื่อมโยง และใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึง การเรียนรู้ตลอดชีวิต

## **8. กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นผู้นำของต้นแบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ ความเป็นผู้นำของ ราชบัณฑิตยสถาน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) วารีย์รัตน์ แก้วอรุณ วิทกอสกี (Vygotsky) สลาวิน เดวิด จอห์นสัน และรอเจอร์ จอห์นสัน แล้วนำมา กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับการทำงานของศูนย์การศึกษานอก

ระบบและการศึกษาตามอัยาศัยอำเภอนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ได้กำหนดกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำของคนต้นแบบการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสำนักงานกศน. เป็น 5 กลยุทธ์ ดังนี้

### กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาความเข้มแข็งของผู้นำ

ผู้นำที่เข้มแข็งเป็นภาพสะท้อนที่เห็นความเป็นปึกแผ่น พลังภายในที่มีอยู่ในชุมชน ในการจัดการปัญหา และพัฒนาชุมชนของตนเองให้ไปในทิศทางที่คนในชุมชนมุ่งหวังร่วมกันได้ โดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้นำ เป็น 5 กิจกรรม ดังนี้

#### 1. การรู้ชุมชน ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การศึกษาข้อมูลของชุมชน ทิศทางสังคม แผนชุมชน
- 2) การรู้จักผู้นำท้องถิ่น สถานการณ์ต่างๆ ของชุมชน
- 3) การรู้ทรัพยากรของชุมชน
- 4) การรู้กลุ่มเป้าหมาย ภาวศึเครือข่ายในชุมชน

#### 2. การรู้ปัญหาของพื้นที่และประชาชนในชุมชน ประกอบด้วยกิจกรรม

การเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุ แนวทางแก้ไข ด้วยความเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย
- 2) การรับฟังคนอื่น
- 3) การประนีประนอม ประสานงานความคิด ทำงานร่วมกัน
- 4) การไม่ยึดมั่น ถือมั่นเอาความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก
- 5) การมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับผู้อื่น
- 6) มีทัศนคติแนวคิดเชิงบวก

#### 3. การรู้วิธีการ ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

และเชิงกลุ่มเป้าหมาย

- 1) การการจัดหมวดหมู่ของปัญหา เชิงพื้นที่ เชิงประเด็น
- 2) การทำงานแบบมีส่วนร่วม
- 3) การประสานข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ชุมชนสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการแก้ไขปัญหา
- 4) การพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. การรู้งาน ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเป้าหมาย
- 2) การทำกิจกรรมร่วมกัน

## 5. การรู้ติดตาม ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

การติดตามและการประเมินผล เป็นระยะทั้ง ก่อนการดำเนินงาน ระหว่างการดำเนินงาน และสิ้นสุดการดำเนินงาน

### กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาจิตสาธารณะของผู้นำ

ผู้นำต้องจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในสิ่งที่เป็นสาธารณะ ในสิทธิและหน้าที่ที่จะดูแล และบำรุงรักษาด้วยกัน รู้จักความเสียสละ ความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม จะช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม ช่วยกันพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต ช่วยแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่สังคม เช่น การช่วยกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม โดยการไม่ทิ้งขยะลงในแหล่งน้ำ การดูแลรักษาสาธารณสมบัติ เช่น โทรศัพท์สาธารณะ หลอดไฟฟ้าที่ให้ความสว่างตามถนนหนทาง แม้แต่การประหยัดน้ำ ประปา หรือไฟฟ้า ที่เป็นของส่วนรวม โดยใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนช่วยกันดูแลรักษา ให้ความช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก หรือผู้ที่ร้องขอความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ ตลอดจนร่วมมือกันกระทำเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา หรือช่วยกันแก้ปัญหาแต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม โดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้นำ เป็น 5 กิจกรรม ดังนี้

1. การกระทำตนเอง มีความรับผิดชอบต่อตนเอง รักษาประโยชน์ของส่วนรวม ไม่ให้เกิดผลกระทบและเกิดความเสียหายต่อส่วนรวม
2. การสร้างวินัยในตนเอง ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในระบบประชาธิปไตย รู้ถึงขอบเขตของสิทธิ เสรีภาพหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อตนเองและสังคม
3. ให้ความสำคัญและการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ประเทศชาติ และโลกใบนี้
4. ตระหนักถึงปัญหา ผลกระทบและต้องช่วยกันแก้ไขที่เกิดขึ้นกับสังคม
5. ยึดหลักธรรมหรือคำสั่งสอนในศาสนาที่นับถือมาเป็นแนวทางการดำเนินชีวิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์การอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาความเป็นผู้นำ

เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงานการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การดูงาน การร่วมสัมมนา ทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาผู้นำ ตาม LEADERSHIP เป็น 10 กิจกรรม ดังนี้



1. การสร้างความรัก (L = Love) หมายถึง ผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม
2. การศึกษาและประสบการณ์ที่ดี (E = Education and Experience) หมายถึง ผู้นำต้องมีคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดี เป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง
3. ความสามารถ (A = Adaptability) หมายถึง ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
4. การตัดสินใจ (D = Decisiveness) หมายถึง ผู้นำต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แน่นอน กล้าได้กล้าเสีย
5. ความกระตือรือร้น (E = Enthusiasm) หมายถึง ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย
6. ความรับผิดชอบ (R = Responsibility) หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น
7. ความเสียสละ (S = Sacrifice and sincere) หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนรวม จริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ
8. ความนุ่มนวล (H = Harmonize) หมายถึง ผู้นำต้องมีความนุ่มนวล ผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร
9. ความฉลาด (I = Intellectual capacity) หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่ม
10. ความมีศิลปะจูงใจคน (P = Persuasiveness) หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้มีศิลปะในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

โดยการบูรณาการหลักทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) และหลักธรรมาภิบาลในองค์กรภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีค่านิยมในการทำงาน คือ “I AM READY”

I = Integrity หมายถึง ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี

A = Active หมายถึง ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก

M = Moral หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม

R = Relevant หมายถึง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม

E = Efficient หมายถึง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ

A = Accountability หมายถึง รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม

D = Democracy หมายถึง มีใจเป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส

Y = Yield หมายถึง มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

ผู้นำที่พึงปรารถนาของสังคม คือ

1. รู้งาน รู้คน รู้สังคม รู้อนาคต
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม บริหารงานกึ่งธรรมาภิบาล
3. มีภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เด็ดขาด
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ซื่อสัตย์
6. สนับสนุนคนที่เก่งและสร้างคนเพื่อทดแทน (สอนงาน)
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
8. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน
9. ต้องเป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

#### กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาทักษะการจัดการ

เป็นกระบวนการจัดระบบงานและระบบคน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน ดำเนินงาน การทำกิจกรรมต่างๆตามหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถทำงานด้วยความ เรียบร้อย ราบรื่น สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึง การประเมินงานเพื่อปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการวางตัวบุคคลให้เหมาะสม กับงานหรือให้คนทำงานตามความสามารถดังกล่าว ที่ว่า Put the right man on the right job โดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทักษะการจัดการของผู้นำ เป็น 8 กิจกรรม ดังนี้

1. การมอบหมายงาน
  1. บอกรายละเอียดงานที่ทำ
  2. คุณภาพที่ต้องการ
  3. ปริมาณที่ต้องการ
  4. กำหนดเวลาที่งานต้องเสร็จ
  5. สมเหตุสมผล
  6. ย้ำถึงการติดตามงาน

2. ให้คำแนะนำงานที่มอบหมายงาน ควรให้คำชี้แนะในเรื่อง
  1. เครื่องมือและอุปกรณ์
  2. วิธีการ
  3. การเปลี่ยนแปลง
  4. รายละเอียดของการทำงาน
  5. วัตถุประสงค์ที่ต้องใช้
  6. แหล่งที่มาของวัตถุดิบและอุปกรณ์
  7. ผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. ติดตามผลงาน
  1. เปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็น
  2. เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับแผนงาน
4. ให้คำชมเชย
  1. ตั้งอยู่บนข้อมูลที่ปรากฏ
  2. คำชมเชยจะมีประสิทธิภาพ ถ้าเหมาะสมกับสถานการณ์
5. แก้ปัญหา
  1. เมื่อมีค่าต่างไปจากสิ่งที่คาดหมาย
  2. การแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เช่น หาสาเหตุ รวบรวมข้อมูล

หาวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้ ประเมินผลวิธีแก้ไขที่เป็นไปได้ ดำเนินการตามวิธีที่ดีที่สุด
6. ให้คำชี้แนะตักเตือน
  1. พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม
  2. การเผชิญหน้า
  3. การสื่อสารสองทาง
  4. พฤติกรรมที่สามารถสังเกตหรือเห็นได้ชัด
7. ให้ความช่วยเหลือ
  1. ให้ความร่วมมือ
  2. แสดงความใส่ใจ
  3. พุดคุยส่วนตัว เช่น แสดงความชัดเจน ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ประนีประนอม (ระหว่าง 2 ฝ่าย) มีส่วนร่วม

## 8. การรายงานผล

1. การส่งผ่านข้อมูลที่สำคัญไปยังส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร
2. รายงานอย่างซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา
3. ตรงเวลา

## 5. กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการสอน

เป็นความชำนาญในพฤติกรรมการสอนแต่ละอย่างของผู้สอนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การฝึกทักษะการสอนก็เพื่อให้ผู้ฝึกเกิดความคล่องแคล่ว มั่นใจในการแสดงพฤติกรรมนั้นๆ และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองก่อนที่จะได้มีการสอนในชั้นเรียน ทักษะสำคัญๆ ที่ผู้นำทุกคนควรจะต้องฝึกปฏิบัติและคำนึงถึงในการสอน โดยผู้นำมีกิจกรรมการพัฒนาทักษะการสอน 9 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการนำเข้าสู่บทเรียน
2. การอธิบาย
3. การใช้คำถาม
4. การเสริมกำลังใจ
5. ทักษะการสรุปบทเรียน
6. ทักษะ การเฝ้าความสนใจ
7. ทักษะการใช้กระดานชอล์ก
8. ทักษะการกระตุ้นให้คิด
9. ทักษะการใช้สื่อการสอน

ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ผู้นำต้องใช้ทักษะการสอนต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมการถ่ายทอดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ตามเหมาะสม ความพร้อมและความต้องการของผู้เรียน

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group)

### 9.1 ความหมายการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิทสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิก ในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อยๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธ์. (2551) ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาโต้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่างๆที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล(individual interview) กล่าวคือนักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมอากัปกริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใดๆที่สงสัยก็ได้

กล่าวโดยสรุปว่า การสนทนากลุ่ม (Focus group) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากันในกลุ่มสมาชิกที่มีลักษณะภูมิหลังใกล้เคียงกัน บรรยากาศของการสนทนาแบบเป็นกันเอง โดยมีการซักถามและตอบคำถามเป็นไปแบบธรรมชาติ การสนทนากลุ่ม คือ เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้สร้างให้เกิดบรรยากาศของความเป็นกันเองในกลุ่ม จุดประเด็นคำถามและคำตอบกระตุ้นให้สมาชิกพูดคุย ซักถามและโต้ตอบกันอย่างกว้างขวาง และเป็นไปอย่างตามปกติ และมีเทคนิคในการสนทนากลุ่มสรุป ดังนี้

## 9.2 วิธีการสนทนากลุ่ม

1. การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง มีลักษณะคล้ายการสัมภาษณ์เชิงลึกที่จะต้องมีการซักถามเจาะจงเฉพาะเรื่อง
2. การสนทนากลุ่มตามธรรมชาติ เป็นการสนทนากลุ่มที่เกิดขึ้นได้โดยทั่ว ๆ ไปในการทำงาน เป็นการสนทนาที่ไม่มีโครงสร้าง ทั้งในแง่ประเด็นการสนทนา

## 9.3 องค์ประกอบการจัดสนทนากลุ่ม

1. บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ดำเนินรายการ ผู้จัดบันทึกการสนทนา และผู้บริการทั่วไป
2. แนวทางในการสนทนากลุ่ม
3. อุปกรณ์สนาม
4. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา
5. ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ
6. สถานที่และระยะเวลา

## 9.4 ลักษณะของการสนทนากลุ่ม

1. คุณลักษณะของผู้ดำเนินการสนทนา ดังนี้
  1. รู้ถึงความต้องการหรือเป้าหมาย
  2. มีบุคลิกดี
  3. มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน

4. สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
  5. สามารถพูด หรือใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี
2. บทบาทหน้าที่ของผู้ดำเนินการสนทนา
    1. สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
    2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ ของการสนทนากลุ่ม
    3. ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น และยินยอมให้การบันทึกข้อมูล
    4. ควบคุมประเด็นและจังหวะของการสนทนาและเวลา
    5. เป็นผู้นำที่ดีไม่แสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้ฟังได้แสดงความคิดเห็น

อย่างเสรี

6. ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ
  7. ระมัดระวังน้ำเสียงและท่าที
  8. สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา
3. บทบาทหน้าที่ของผู้จัดบันทึกการสนทนา
    1. วางแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้เพื่อประโยชน์ในการจัดบันทึกและพฤติกรรม
    2. จัดบันทึกการสนทนาโดยการสังเกตและตั้งใจฟังพร้อมบันทึกตามความจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)
    3. ถอดแบบบันทึกเสียงด้วยตนเอง
    4. ไม่ร่วมสนทนาด้วย
  4. บทบาทหน้าที่ของผู้ช่วยทั่วไป
    1. จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม
    2. จัดสถานที่แสดงความพร้อมในการสนทนากลุ่ม
    3. คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนแถบบันทึกเสียงขณะที่ทำการสนทนา
    4. อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จัดบันทึก
    5. ดูแล บริการเครื่องดื่ม
    6. อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

#### 9.5 แนวทางในการสนทนากลุ่ม

1. เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย
2. จำนวนคำถามควรมีประมาณ 6-10 คำถาม

3. ลักษณะของคำถาม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

#### 9.6 การเตรียมตัวจัดประชุม

1. คัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา
2. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาแก่กลุ่ม
3. นัดหมาย วัน เวลา สถานที่
4. แบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภายในคณะทำงานวิจัย
5. คัดเลือกและจัดเตรียมสถานที่สำหรับการสนทนากลุ่ม

#### 9.7 ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม

1. ผู้ดำเนินรายการแนะนำตัวชี้แจงวัตถุประสงค์
2. สมาชิกกลุ่มแนะนำตัว
3. อธิบายให้เห็นความจำเป็นของกลุ่ม กฎ กติกา มารยาท
4. เริ่มการสนทนาโดยพูดคุยเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพและบรรยากาศ
5. ดำเนินการสนทนา
6. สิ้นสุดการสนทนา

#### 9.8 ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

##### ข้อดี

1. ลดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในประเด็นที่พูดคุย
2. สมาชิกกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน
3. เกิดการแสดงความคิดเห็น ถกเถียงสาระร่วมกัน
4. บรรยากาศของกลุ่มกระตุ้นให้มีการให้ข้อมูลที่กว้างขวาง

##### ข้อจำกัด

1. ระวังการผูกขาดการสนทนา
2. ไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลบางลักษณะ (เรื่องส่วนตัว)

### 10. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

### 10.1 หลักการสำคัญของ SWOT

คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### 10.2 ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงานโอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

### 10.3 ขั้นตอน/วิธีการดำเนินการ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง



ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์ และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ

- โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถผนวกข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็ง ขึ้นได้

- อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรง และทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญ แรงกระทบดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง -จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำ จุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมา

เปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

## 11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณพงษ์ เมืองเส้น. (2550) ได้ศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมการเกษตรตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานกิจกรรมการเกษตรตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า โรงเรียนได้วางแผนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการเรียนรู้ กำหนดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นนโยบายของโรงเรียน นำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน จัดกิจกรรมปลูกพืชสมุนไพร ปลูกพืชผัก ทำการเกษตรแบบผสมผสาน ดำเนินการสอนวิชาเกษตรโดยการฝึกปฏิบัติจริง ส่งเสริมให้นักเรียน

นำความรู้การเกษตรไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ฝึกให้นักเรียนออมทรัพย์ ใช้กิจกรรมการเกษตร ฝึกความมีวินัย ขยัน อดทน ประหยัด รับผิดชอบ สามัคคี เสียสละและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

กฤษ อุตตะมะเวทิน. (2550) ได้ศึกษาการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดชุมพร วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาวิสาหกิจชุมชน 2 กลุ่ม ซึ่งจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนและได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบในการดำเนินงานเศรษฐกิจพอเพียง ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ แนวคิดหรือการปฏิบัติ แตกต่างไปจากเมื่อครั้งยังไม่จดทะเบียน ลักษณะของเศรษฐกิจพอเพียงของทั้งสองชุมชนมีความสอดคล้องกัน คือ สร้างความเข้มแข็งด้วยการผลิต โดยเน้นการใช้ทุนทางสังคมที่ชุมชนมีอยู่ เพื่อให้ได้ผลผลิตเพียงพอในครัวเรือน และชุมชนก่อน ผลผลิตที่เกินไปจากความต้องการบริโภคในชุมชน จะนำมารวมกันเพื่อจัดสรรออกไปภายนอกผ่านระบบตลาด

ดวงพร ศรีชัย. (2550) ได้ศึกษาการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันของนักเรียนเตรียมทหาร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงระหว่างด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรม และเพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของนักเรียนเตรียมทหารในชั้นปีที่แตกต่างกัน ผลการศึกษา พบว่า มีการนำความรู้เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติอย่างมากในการดำเนินชีวิตประจำวัน เรียงตาม ลำดับดังนี้ ด้านวัฒนธรรม ประเด็นแสดงความภาคภูมิใจในวีรกรรมของบรรพบุรุษของชาติเมื่อมีโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับโครงการวีรบุรุษในดวงใจวีรชนคนต้นแบบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และได้รับการปลูกฝังในการให้ความสำคัญกับสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ด้านสังคม ประเด็นไม่ลักขโมยหรือหยิบของผู้อื่นไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นการนำคุณธรรมของศาสนามาเป็นกรอบในการดำเนินชีวิตตามสายกลางแสดงความประพฤติดีทำตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ด้านสิ่งแวดล้อม ประเด็นดูแลและรักษาสาธารณสมบัติของโรงเรียน ชุมชนและการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าแสดงถึงความตระหนักและปฏิบัติได้จริงในการรักษาสมดุลของสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ ประเด็นการเลือกใช้สิ่งของโดยคำนึงถึงประโยชน์และความจำเป็นมากกว่าความอยากได้ ไม่ใช่จ่ายหรือใช้สิ่งของเกินฐานะ นอกจากนี้ ระดับการปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในชั้นปีต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน

ชิตาภรณ์ ทองช่อม. (2551) ได้ศึกษาการปฏิรูปหลักสูตรเศรษฐศาสตร์บัณฑิตที่สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเศรษฐศาสตร์กระแสทางเลือกที่สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีแนวทางในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ การผลิต และการบริโภคแต่พอประมาณ โดยเน้นทางสายกลางซึ่งเป็นหลักของ

พระพุทธศาสนา เป็นจุดร่วมของทุกแนวคิด แต่มีความแตกต่างกัน คือ เศรษฐกิจพอเพียงและ เศรษฐกิจชุมชนเน้นการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจตามอัตภาพ หรือตามความสามารถที่มีอยู่ ส่วนพุทธเศรษฐศาสตร์และเศรษฐศาสตร์มนุษยนิยม เน้นการตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐาน แนวคิดทั้ง 4 ด้าน มีความครอบคลุมองค์ประกอบของความพอเพียง 3 ประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี และมีเงื่อนไขของความพอเพียง 2 ประการ คือ ความรู้และคุณธรรม

ดร.ณภาพ เพียรจัด. (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บไซต์ ภาษาไทยด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันและการเรียนรู้ด้วยกรณีศึกษา วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสร้าง ค่านิยมด้านการมีเหตุผลตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 ผลการวิจัย พบว่า ครูส่วนมากได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่อการจัดการเรียนการสอน โดยสอดแทรกอยู่ในหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ในห้องเรียน ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ความมีภูมิคุ้มกันที่ดี และเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ทุกครั้งก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจริง

พัชรชาติ ตรีชัย. (2552) ได้วิเคราะห์ความเป็นชุมชนเข้มแข็งของ หมู่บ้านหนองกลางดง ตำบลศิลาลอย อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาปัจจัย ที่นำไปสู่การพลิกฟื้นความเข้มแข็งของชุมชนบ้านหนองกลางดง และเพื่อศึกษาการวิเคราะห์กลยุทธ์ ต่างๆ หรือเทคนิควิธีของผู้นำชุมชนที่สามารถพลิกฟื้นสังคมอ่อนแอไปสู่สังคมแห่งความเข้มแข็ง ผลจากการศึกษา พบว่า 1. ปัจจัยสำคัญของการพลิกฟื้นจากสังคมที่มีปัญหาวิกฤติในด้านต่าง ๆ สามารถทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้เป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คือ 1) ผู้นำ มีภาวะผู้นำโดดเด่นในด้านขีดความสามารถของผู้นำ ในการสร้างกระบวนการประชาธิปไตย ในการบริหารงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา การมี จุดยืนทางความคิด วิธีคิด เห็นคุณค่าและพลังในการพัฒนาชุมชน ตระหนักสร้างจิตสำนึกให้ชุมชน รู้จักพึ่งพาตนเอง ลดการพึ่งพิงจากภายนอก เป็นผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่น และมีความสามารถในการถ่ายทอดอย่างชัดเจน 2) การมีส่วนร่วมของประชาชนชุมชนบ้าน หนองกลางดง การสร้างพลังการทำงานเป็นทีม สร้างคนดีคนเก่ง คนมีความสามารถ สร้างผู้นำใน ชุมชน ประสานผนึกกำลังร่วมคิดร่วมทำ 3) การมีทุนทางสังคมในมิติต่าง ๆ ความสัมพันธ์เกื้อกูล ภายในชุมชนความรักสามัคคีผูกพันกัน สานสัมพันธ์กันในระบบอาวุโส ภูมิปัญญาชาวบ้าน เก่งคิด เก่งทำ เห็นผลได้ในทางปฏิบัติ 4) ทุนทางเศรษฐกิจ สามารถพึ่งตนเองได้ มีการรวมกลุ่มทางอาชีพ นำภูมิปัญญาเพิ่มมูลค่าผลผลิต (แปรรูป) ลดปัญหาการว่างงาน สร้างรายได้ชุมชนปลอดภัยมีความสุข 2. กลยุทธ์ที่ผู้นำชุมชนสามารถพลิกฟื้นไปสู่ความเข้มแข็ง จากการศึกษา พบว่า การมี สภา 59 และการจัดทำแผนชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้เกิดการหลอมรวมคนในชุมชนและ เป็นการผนึกกำลังประสานประโยชน์เป็นหนึ่งเดียว การมีสภา 59 เป็นพื้นฐานที่มั่นคงในระบบอบ

ประชาธิปไตย การจัดทำแผนชุมชน เป็นการสร้างเครือข่ายกลุ่มอาชีพ กองทุนชุมชน เพื่อแก้ไขปัญหาพลิกฟื้นเศรษฐกิจ สังคม ให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างมั่นคงบนพื้นฐานของการพัฒนา พลิกฟื้นให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างแท้จริง แผนชุมชนเป็นแผนที่ชีวิตของสังคมให้ดำเนินไปตามแนวทางที่ได้ร่วมกันคิดแก้ปัญหาเพื่อเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนบ้านหนองกลางดง สภา 59 และแผนชุมชนถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ชุมชนบ้านหนองกลางดงเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ชลิตา เพียรสร้าง. (2554) ซึ่งได้ศึกษาการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษา : อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเศรษฐกิจชุมชนทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจ และปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของเศรษฐกิจชุมชน อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้มากที่สุด ด้านรายได้ รองลงมา คือ อายุและระดับการศึกษา ส่วนเพศและสถานภาพสมรส น้อยที่สุด ทัศนคติ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มตัวอย่างเข้าใจมากที่สุด ได้แก่ ความพอประมาณ พออยู่พอกิน รองลงมา ได้แก่ การที่เราไม่ทะเยอทะยานจนเกินความสามารถของตนเอง และการดำเนินชีวิตตามแนวทางสายกลาง ส่วนการดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนใหญ่เป็นการวางแผนการใช้รายจ่าย และการปลูกพืชผักสวนครัวไว้กินเองในครัวเรือน ในส่วนการประกอบอาชีพได้ส่งเสริมกลุ่มอาชีพที่มีอยู่เดิม และในแง่ของความสัมพันธ์ในชุมชน มีการรวมกลุ่มต่างๆ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้มีความสามัคคี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และไม่ทอดทิ้งกัน

ดลนภา ท่วมย้ง. (2556) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินการของการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) เพื่อสร้างและตรวจสอบคุณภาพร่างกลยุทธ์การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) เพื่อทดลองใช้กลยุทธ์การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก และ 4) เพื่อประเมินผลกลยุทธ์การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสภาพการดำเนินการ พบว่า สถานศึกษามีจุดแข็งคือ มีแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทั้งภาครัฐและเอกชน มีจุดอ่อนคือ ขาดการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการหรือกิจกรรม มาปรับปรุงพัฒนางาน 2) การสร้างและตรวจสอบร่างกลยุทธ์มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 3) การทดลองใช้กลยุทธ์ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก

ที่มีการปฏิบัติเป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กปกติตามลักษณะ/สภาพการปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

#### กรณีศึกษา : ผู้นำต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ

มนรัตน์ สารภาพ. (2553) ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร้คุณมน อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ตำบลหนองกุ่ม อำเภอบ่อพลอย จังหวัดกาญจนบุรี กิจกรรมและความสำเร็จเป็นสวนเกษตรแบบผสมผสาน สวนผักปลอดสารพิษและโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์ นานาชนิด อาทิ น้ํานมข้าวโพด น้ํ้าฝัก กลัวย/ขนุนอบแห้ง กระจายสารทเคลือบน้ํ้าฝัก อาหารชีวจิต เพื่อสุขภาพ ปัจจัยความสำเร็จ การพัฒนาผลิตภัณฑ์น้ํานมข้าวโพดเป็นรายแรกของประเทศ ไอศกรีมน้ํานมข้าวโพด การผลิตน้ํามันงาสกัดเย็น การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การประสานงานเครือข่าย คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม การถ่ายทอดความรู้ การสอนงาน กล้าตัดสินใจ มีความพยายามและมีความซื่อสัตย์

ก้านนแมน ภูผา. (2553) ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี กิจกรรมและความสำเร็จ ฐานคนเอาถ่านน้ํ้าส้มควันไม้ ฐานจุลินทรีย์ ฐานคนมีฮอร์โมน ฐานหมูหลุม ฐานปลาส้มจิต เป็นต้น ในปัจจุบันชุมชนแห่งนี้ได้แปรสภาพเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” ปัจจัยความสำเร็จ การยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินชีวิต การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของชุมชน การประสานงานเครือข่าย การทำงาน ในหลักการการสร้างชุมชนเข้มแข็ง การวางแผนการทำงาน ภายใต้หลักการ “ขับเคลื่อนที่ละก้าว กินข้าวที่ละคำ ทำทีละอย่าง” การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคน คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเรียนรู้ และการทำเป็นแบบอย่าง การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน กล้าคิด กล้าทำ และนำการเปลี่ยนแปลง

ตลาดร้อยปีสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี. (2553) กิจกรรมและความสำเร็จ เมืองนำร่องโครงการปฏิบัติการชุมชนและเมืองน่าอยู่ ด้านการอนุรักษ์เมืองเก่า ด้วยพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาจากคนในชุมชน ปัจจัยความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของชุมชน มีเป้าหมายเดียวกัน การมีที่เลียง ไม่มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง สร้างอุดมการณ์ร่วมกัน มีเครือข่ายสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ มีความเสียสละ และมีจิตอาสา ทำงานเป็นทีมและแบ่งงานตามความถนัด ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือแอบแฝง มีอุดมการณ์และจุดยืนที่ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปว่า การพัฒนากลยุทธ์การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพการดำเนินการ 2) การสร้างและตรวจสอบร่าง กลยุทธ์ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 3) การทดลองใช้กลยุทธ์ และ 4) การประเมินผล กลยุทธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ประโยชน์ เกิดความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้ ได้แก่ กำหนดเป็นนโยบายของสถานศึกษา การวางแผนการจัดการเรียนรู้ การศึกษาแหล่งเรียนรู้ จัดกิจกรรมโดยการฝึกปฏิบัติจริง การประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน การใช้ทุนทางสังคม ทุนทางเศรษฐกิจ ความสามารถของผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมุ่งมั่น มีประสิทธิภาพในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างจิตสำนึกให้ชุมชนรู้จักพึ่งพาตนเอง ลดการพึ่งพิง จากภายนอก พลังในการพัฒนาชุมชน โดยดำเนินกิจกรรมครอบคลุมองค์ประกอบของความพอเพียง 3 ประการ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี และมีเงื่อนไขของความพอเพียง 2 ประการ คือ ความรู้และคุณธรรม

## 12. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของนักการศึกษาและนักวิชาการด้านรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาผู้นำ วิธีการพัฒนาผู้นำ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553), จอมพงศ์ มงคลวินิช. (2555), ดลนภา ท่วมยัง. (2556) และ จุรรัตน์ เพ็ชรจันทิก. (2557) ดังนี้

