

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ปีที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการแบ่งปันและการปรับตัว ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน อันจะนำไปสู่การเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยให้ความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ การวิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายและลักษณะของการศึกษาและองค์กรการศึกษา

1) การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2553)

ยัง ยัคส์ รูสโซ (Jean Jacques Rousseau) (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การศึกษา คือ การปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับโอกาสและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรืออาจกล่าวได้ว่า การศึกษา คือ การนำความสามารถในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์

โจฮัน เฟรดเดอริก แฮร์บาร์ต (John Friedrich Herbart) (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการศึกษาว่า การศึกษา คือ การทำพลเมืองให้มีความประพฤติดี และมีอุปนิสัยที่ดีงาม

เฟรดเดอริก เฟรเบล (Friedrich Froebel) (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่าการศึกษา หมายถึง การพัฒนาบุคลิกภาพของเด็ก เพื่อให้เด็กพัฒนาตนเอง

ม.ล.ปิ่น มาลากุล (ม.ป.ป.) ได้กล่าวว่าการศึกษาเป็นเครื่องหมายที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคล

ดร.สาโรช บัวศรี ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การพัฒนานุคคลและสังคมที่ทำให้คนได้มีการเรียนรู้ และพัฒนาขึ้นไปสู่ความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม (อ้างอิงใน วรรณขคุณทกิจ, 2553)

การศึกษา ตาม พรบ.แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายว่า การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคล และสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก

การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์รโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เป็นการสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (มาตรา 4) และเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6)

การเรียนรู้ (learning) หมายถึง กระบวนการที่ประสบการณ์ตรงและประสบการณ์ทางอ้อม กระทำให้อินทรีย์เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ (experience)

กระบวนการเรียนรู้ (learning process) ซึ่งประกอบด้วย การคัดเลือก การตีความ สร้างสรรค์ และนำความรู้ใหม่ของผู้เรียนแต่ละคนไปประยุกต์ใช้ในชีวิต การแก้ปัญหา และการทำงานต่าง ๆ

ประสบการณ์ (experience) คือ การที่บุคคลใช้ประสาทสัมผัสปะทะ (interaction) กับสิ่งแวดล้อม (environment) ซึ่งประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางสังคม (มนุษย์ด้วยกัน) และสิ่งแวดล้อมทางขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ที่บุคคลปะทะแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ปกติสภาพแวดล้อมมีทั้งดีและไม่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดีจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดี ในทางตรงข้าม ถ้าสิ่งแวดล้อมไม่ดีก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางไม่ดี ทั้งนี้ เมื่อพันธุกรรมเป็นตัวคงที่ ดังนั้นถ้าต้องการให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี (การศึกษา-เจริญงอกงาม) จึงไม่อาจปล่อยให้บุคคลไปปะทะกับสิ่งแวดล้อมโดยอิสระจำเป็นต้องจัดสถานการณ์เฉพาะให้บุคคลปะทะถึงสิ่งแวดล้อมที่ดี และนี่คือที่มาของการจัดการศึกษา ในการจัดการศึกษา จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อให้มีการสอนที่ถูกต้องชัดเจน (วรณัฐ ดุนทกิจ, 2553)

2) องค์การการศึกษา

สถานศึกษา หมายถึง หน่วยงานตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ

การสอน หมายถึง การจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมให้นักเรียนได้ปะทะ เพื่อที่จะให้เกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น การสอนจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้

ระบบการเรียนการสอน มีองค์ประกอบ คือ (1) ตัวป้อน ได้แก่ ครูหรือผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น (2) กระบวนการ ได้แก่

การดำเนินการสอน การตรวจสอบความรู้พื้นฐาน การสร้างความพร้อมในการเรียน และการใช้เทคนิคการสอนต่าง ๆ และ (3) ผลผลิต ได้แก่ ผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

จุดประสงค์การเรียนการสอน คือ ข้อความที่ระบุคุณลักษณะการเรียนรู้ และความสามารถที่ครูต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนหลังจากที่นักเรียนได้ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนในบทหนึ่ง ๆ แล้ว แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

(1) จุดประสงค์ทั่วไป เป็นจุดประสงค์ที่มีความหมายกว้าง ไม่เฉพาะเจาะจง และเป็นจุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น เพื่อให้มีนิสัยใฝ่หาความรู้ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าในศิลปวัฒนธรรมไทย

(2) จุดประสงค์เฉพาะ เป็นจุดประสงค์ที่มีความเฉพาะเจาะจง และเป็นจุดประสงค์ที่ตั้งขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน เช่น นักเรียนสามารถเขียนแผนภูมิแท่งได้ นักเรียนสามารถวาดภาพได้ จุดประสงค์เฉพาะจะชี้ให้เห็นสิ่งที่ต้องการจากการศึกษาอย่างเจาะจง และเกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง นอกจากนี้ บลูม (Benjamin S. Bloom) และคณะได้จำแนกจุดประสงค์ทางการศึกษา (taxonomy of education objects) ตามลักษณะการเรียนรู้ได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

(2.1) ด้านพุทธิพิสัย (cognitive domain) หรือด้านสติปัญญา หรือด้านความรู้ และการคิด ประกอบด้วยความรู้ ความจำเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ การนำเอาสิ่งที่เป็นความรู้ ความจำไปทำความเข้าใจ นำไปใช้ การใช้ความคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า

(2.2) ด้านจิตพิสัย (effective domain) หรือด้านอารมณ์-จิตใจ ความสนใจ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรม เช่น การเห็นคุณค่า การรับรู้ การตอบสนอง และการสร้างคุณค่าในเรื่องที่ตนรับรู้ แล้วนำเอาสิ่งที่มีคุณค่านั้นมาจัดระบบและสร้างเป็นลักษณะนิสัย

(2.3) ด้านทักษะพิสัย (psychomotor domain) หรือด้านทักษะทางกาย หรือด้านการปฏิบัติ ประกอบด้วย ทักษะการเคลื่อนไหว และการใช้อวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น การเขียนแบบ การทำตามคำบอก การทำอย่างถูกต้องเหมาะสม การทำได้ถูกต้องหลายรูปแบบ และการทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ เป็นต้น

การสอนที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

(1) มีการส่งเสริมนักเรียนให้เรียนด้วยการกระทำ การได้ลงมือทำจริง ให้ประสบการณ์ที่มีความหมาย

(2) มีการส่งเสริมนักเรียนให้เรียนด้วยการทำงานเป็นกลุ่ม นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกับผู้อื่น

(3) มีการตอบสนองความต้องการของนักเรียน เรียนด้วยความสุข ความสนใจ กระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

(4) มีการสอนให้สัมพันธ์ระหว่างวิชาที่เรียนกับวิชาอื่น ๆ ในหลักสูตร เป็นอย่างดี

(5) มีการใช้สื่อการสอนจำพวกโสตทัศนวัสดุ เพื่อสร้างความสนใจ ช่วยผู้เรียนเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น

(6) มีกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสร้างความสนใจ ผู้เรียนสนุกสนาน ได้ลงมือปฏิบัติจริง และผลการปฏิบัติของตนเอง

(7) มีการส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ความคิดอยู่เสมอด้วยการซักถามหรือ ให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เด็กคิดหาเหตุผลเปรียบเทียบ และพิจารณาความสัมพันธ์ ของสิ่งต่าง ๆ

(8) มีการส่งเสริมความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการคิดทำ สิ่งใหม่ ๆ ที่ดี มีประโยชน์ ไม่เลียนแบบใคร ส่งเสริมกิจกรรมสุนทรียภาพ ร้อยกรอง วาดภาพ และ แสดงละคร

(9) มีการใช้การจูงใจในระหว่างเรียน เช่น รางวัล การชมเชย คะแนน แข่งขัน เครื่องเชิดชูเกียรติ การลงโทษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสนใจ ตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรในการ เรียนและทำกิจกรรม

(10) มีการส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็น มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น ยกย่อง ความคิดเห็นที่ดี นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับครู

(11) มีการสร้างความสนใจ ก่อนลงมือทำการสอนเสมอ

(12) มีการประเมินผลตลอดเวลา โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การสังเกต การซักถาม การทดสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าการสอนของครูตรงตามจุดประสงค์มากที่สุด (วรรณข คุณทกิจ, 2553)

3) องค์การแห่งการเรียนรู้

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) อ้างจาก Peter Sengew ได้ให้ความหมายขององค์การ แห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่าง ต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับ ต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับ

การยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (the five disciplines) โดย Peter Senge ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า the five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น the five disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

(1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (personal mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ได้สมาชิกขององค์การ ที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

(2) ความมีสติ (mental model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี mental ability ไม่ผันแปร เรรวน หรือทอดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้อง อาจใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาจิตและดำรงตนอยู่ในธรรมะ

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (shared vision) คือ การ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

(4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

(5) ระบบการคิดของคนในองค์กร (systems thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see wholes instead of part, see the forest and the trees)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัย the five disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กร ผู้ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง ซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ความเป็น learning organization นั้น เราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก วิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์กร โดยไม่หลงยึดติดอยู่กับภาพลวงตา ซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์กรเป็นหลัก วิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ องค์กรจะต้องมุ่งไปในทางใด จะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไร ที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดเจริญเติบโต และทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น the five disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยง ตลอดจน การบูรณาการ (integration) ทางความคิดอีกมาก เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิธีที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน, 2543)

2.1.2 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

นันทิยา หุตานุวัตร และคณะ (2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ไว้ดังนี้

1) ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats ดังนี้ Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถ และสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

2) กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่อง หัวข้อ หรือประเด็น เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่า การกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key word) ได้ถูกต้อง ทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้น การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใด ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจ และธรรมชาติขององค์กรนั้น ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

2.1) Mac Millan (1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) เอกลักษณ์ขององค์กร
- (2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
- (3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
- (4) โครงสร้างของธุรกิจ
- (5) รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

2.2) Goodstein et al (1993) เสนอ 5 ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กร และทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
- (2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
- (3) กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่ม การเผชิญกับความเสี่ยง และการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
- (4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย

(5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

2.3) Piercy and Giles (1998) เสนอ 4 ประเด็น ที่ต้องวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
- (2) ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
- (3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง
- (4) การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน

2.4) Edwards (1994 อ้างใน นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2545) เสนอปัจจัยภายนอก 9 ประการ คือ การเมือง เศรษฐกิจ นิเวศวิทยา การแข่งขัน กฎหมาย โครงสร้าง พื้นฐาน สังคม เทคโนโลยี และประชากร

3) ข้อคำนึงในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร มีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ คือ

- 3.1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 3.2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
- 3.3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
- 3.4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง นอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้ว ยังมีปัญหาที่ควรระวัง ดังนี้
 - (1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์ และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะอย่างเป็นของเฉพาะบุคคล
 - (2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ
 - (3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง
 - (4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ ทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่ชัดเจน
 - (5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล ต้องระบุให้ชัดเจน
 - (6) ข้อมูลไม่เพียงพอ และข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบน นอกจากนี้อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

2.1.3 แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (strategic planning) หรือ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (strategic management) หรือ “การคิดอย่างกลยุทธ์” (strategic thinking) แนวคิดในด้านกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกทีโดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการ

ปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ ความจริงแล้ว “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (strategic planning) เป็นส่วนหนึ่งของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (strategic management) ทั้งนี้เนื่องจากว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ส่วนแรกจะเป็นเรื่องของการวางทิศทางบริหารหรือทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) ซึ่งก็เป็นเรื่องของการวางแผน และอีกส่วนหนึ่งนั้น เป็นเรื่องการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อที่จะบรรลุสู่เป้าหมายหรือแผนทิศทางที่ได้กำหนดไว้นั้นเอง การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั่นเอง (strategic decision) (สมชาย ภคภาณวิวัฒน์, 2543)

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2546) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (competitive capacity) การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

(2) สร้างคุณค่า (create value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (value) แก่เจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น (shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริการ (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) ผู้ถือหุ้น (stakeholders) องค์กรประชาชน (civil society) ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) และการควบคุมและประเมินผล

กลยุทธ์ (strategic control and evaluation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการแรกเริ่มของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย (เป้าประสงค์) วัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

John M. Bryson (1995) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์ การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล และที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผนกลยุทธ์จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

ปกรณ์ ปรียากร (2545) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ น่าจะถือเป็นแนวคิดร่วมระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนเทคนิคเฉพาะขององค์การทั้งสองอาจจะแตกต่างกันไปได้ตามภารกิจ และความคาดหวังจากลูกค้า และผู้รับบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน (strategic analysis) ไว้ดังนี้

ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของชนวน (บุญศักดิ์ แสงระวี, ม.ป.ป.)

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมายและภารกิจของการรบ
- (2) ประเมินความเข้มแข็งและความพร้อมของสรรพกำลัง
- (3) ประเมินสถานการณ์ของคู่ต่อสู้
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ
- (5) ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของ Harvard Business School (SWOT model)

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์
- (2) วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก
- (3) วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
- (4) กำหนดกลยุทธ์
- (5) ประเมินความเป็นไปได้ และเลือกกลยุทธ์
- (6) นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐ และองค์การที่ไม่หวังผลกำไร และนำมาปรับใช้สำหรับการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของชุมชนได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน (assessing the organization's external and internal environments)

(2) ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization) เป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือการทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies and plans to manage the issue) เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปแบบของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำ และงานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดทำเอกสารแผน

(4) ทบทวน และอนุมัติกลยุทธ์ และแผน (reviewing and adopting the strategies and plan) เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์ และแผนจากผู้บริหาร เพื่อนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

(5) การนำแผนไปสู่การดำเนินงาน (developing and effective implementation process) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติ ที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปวางแผนเพื่อการดำเนินงานขององค์กรอีกชั้นหนึ่ง

(6) การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process) เป็นขั้นตอนท้ายสุดที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

2.1.4 หลักและทฤษฎีการบริหาร

หลักและทฤษฎีการบริหารที่เรานำมาจากชาติตะวันตกนั้นมีมากมายหลายวิธีการตามยุคสมัย เนื่องจากมีนักการศึกษาไทยได้ไปเรียนรู้แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับประเทศไทย ซึ่งสำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง การนำทฤษฎีใดที่ไม่เข้ากับคนไทยก็สูญหายไปตามกาลเวลา สิ่งใดปรับเข้ากับวิถีไทยได้ก็อยู่คงกระพันต่อไป อย่างไรก็ดี หากเราไม่เปลี่ยนแปลง เราก็ไม่สามารถแข่งขันหรือพัฒนาได้เท่ากับประเทศอื่น การบริหารสถานศึกษาแนวใหม่นั้น ผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหารการศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษายิ่งขึ้นต่อไป

คำจำกัดความ คำว่า “การบริหาร” (administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ “การจัดการ” (management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า “การบริหาร” ส่วนมาก หมายถึง การจัดการทางธุรกิจมากกว่า โดยมีหลายท่านได้ระบุดังนี้

Peter F Drucker ได้กล่าว “การบริหาร” คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่นในตนเองเดียวกัน Herbert A. Simon กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกัน

ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน (ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, 2542)

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว (Herbert A. Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเทียง, 2542) ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสังคมของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, 2542) คำว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษา พิเศษ ศูนย์ศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบัน หรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐ ที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และตามประกาศกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547)

2.1.5 ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

มาส โลว์ เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม และได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกันเป็นอย่างมาก ทฤษฎีของมาส โลว์ มีพื้นฐานอยู่บนความคิด คือ การตอบสนองแรงขับ เป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจของคนเรานั้นมาจากความต้องการ พฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนองความพอใจ มาส โลว์ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน (วรรณนา วงษ์ฉัตร, 2550) ได้แก่

1) ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ และเสื้อผ้า

2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) หมายถึง ความต้องการ ความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

3) ความต้องการทางสังคม (social needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น

4) ความต้องการยกย่องมีชื่อเสียง (esteem needs) หมายถึง ความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะ บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้ จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง

5) ความต้องการที่จะรู้จักตนเองตามสภาพที่แท้จริง และความสำเร็จของชีวิต (self-actualization needs) หมายถึง ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริง เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (self-fulfillment) รู้จักค่านิยม มาสโลว์ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการมนุษย์ไว้ดังนี้

5.1) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ

5.2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้น ๆ อีกต่อไป

5.3) ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับขั้น ตามความสำคัญ

2.1.6 ทฤษฎีว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

1) ความหมายของการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล (personnel management) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resources management) ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมให้เหมาะสม รวมทั้งจัดให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีความสุข

2) ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง หากการบริหารงานบุคคลดีแล้ว จะทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโต ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล จึงมีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2545)

- 2.1) ทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกคนดี มีความรู้ ความสามารถตรงกับคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร
- 2.2) ทำให้มีระบบในการควบคุมบุคลากรในการใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร
- 2.3) ทำให้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง เป็นผลให้องค์กรมีความมั่นคง
- 2.4) ทำให้มีระบบการพัฒนาความรู้เพิ่มเติมโดยการดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในบทบาทใหม่ของตน ทันสมัยต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
- 2.5) ทำให้มีการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรตลอดไป อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคลเป็นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์กร ซึ่งการคัดเลือกบุคลากรนับว่าเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากในการประเมินคุณสมบัติของบุคคลว่ามีคุณสมบัติที่ดีที่สุด เหมาะสมกับงานตามลักษณะขององค์กรนั้น มิใช่เรื่องง่าย ในการพิจารณาเลือกคนเข้าทำงานนั้นจำเป็นต้องประเมินคุณสมบัติของบุคคลในหลาย ๆ ด้านโดยมีวัตถุประสงค์ และปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกดังนี้ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2545)

3.1) วัตถุประสงค์ในการคัดเลือกบุคคล

การคัดเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานขององค์กร มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ

- (1) เพื่อกันกรองบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติอื่น ๆ ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และปฏิเสธบุคคล

ที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานออกไป ดังนั้น แนวคิดหลักในการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่องค์กรที่ยึดถือกันโดยทั่วไป คือ put the right man on the right job หมายถึง การที่องค์กรจะต้องจัดหาบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

(2) เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผลิตผลงานที่มีคุณภาพดีตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

(3) เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่จะทำงานกับองค์กรได้นาน ด้วยความซื่อสัตย์และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่เกิดปัญหาการลาออกในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรในภายหลัง

(4) เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาที่จะต้องสูญเสียไปกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร

(5) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้สาธารณะชนทราบเรื่องงาน และองค์กรผ่านทางกระบวนการสรรหา และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

3.2) ปัจจัยที่มีผลต่อการคัดเลือกบุคคล

ในการคัดเลือกบุคคลขององค์กรนั้น มีปัจจัยหลายด้านที่อาจส่งผลต่อหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก วิธีการคัดเลือกและผลของการคัดเลือก ดังต่อไปนี้

(1) นโยบายขององค์กรอาจจะส่งผลต่อกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรให้มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

(2) ประเภทขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะการดำเนินงานที่ต่างประเภทกัน จะมีรูปแบบและหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานแตกต่างกันด้วย โดยทั่วไปอาจแบ่งองค์กรได้เป็น 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร

(3) ประสิทธิภาพของการสรรหา เนื่องจากการคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่จะต้องเกิดขึ้นต่อจากการสรรหาผู้ที่มาสมัครงาน การสรรหาบุคลากร ทำให้องค์กรมีผู้สมัครงานที่มีคุณสมบัติในจำนวนมาก การคัดเลือกนับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญต้องกระทำอย่างเข้มข้นและมีหลักเกณฑ์ที่ดี

(4) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมที่เป็นของตนเอง โดยเฉพาะ ซึ่งจะส่งผลต่อแนวความคิดในการพิจารณาเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานกับองค์กร ซึ่งบางแห่งอาจเน้นการทำงานเป็นทีม บางแห่งเน้นการแข่งขันกันทำงาน บางแห่งยึดถือคุณภาพในการบริการ บางแห่งมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ บางแห่งเชื่อมั่นในความคิดสร้างสรรค์ของตน

(5) กลยุทธ์ทางธุรกิจการปรับเปลี่ยน “กลยุทธ์ทางธุรกิจ” ย่อมส่งผลต่อกลยุทธ์ หรือแนวทางการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรด้วย

(6) ความเที่ยงตรงความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรองค์กร ส่วนใหญ่จะใช้เครื่องมือหลายอย่าง เพื่อการพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานของผู้สมัครงาน หากเครื่องมือและหลักเกณฑ์ที่ใช้กันสามารถพยากรณ์ได้อย่างแม่นยำว่าบุคคลใดจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานองค์กร ก็จะสมารถตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานได้ถูกต้อง

(7) ความจำเป็นด้านความต้องการกำลังคน องค์กรบางแห่งอาจมีความต้องการกำลังคนในบางตำแหน่งอย่างเร่งด่วน อาจทำให้การคัดเลือกบุคลากรต้องการกระทำอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิธีคัดเลือกบุคลากรต้องทำอย่างรวดเร็ว ไม่มีความเข้มข้นหรือละเอียดรอบคอบเท่าที่ควร

ในเรื่องทฤษฎีว่าด้วยการบริหารงานบุคคลนี้ ผู้ศึกษาจะนำเรื่องที่เกี่ยวข้องไปประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในองค์กร ต้องดำเนินการตามแนวทาง การบริหารงานบุคคลที่ต้องได้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ สิ่งที่สำคัญคือ องค์กรจะต้องบรรจุบุคคลลงตำแหน่งงานให้เหมาะสม หน่วยแพทย์เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการจัดประกอบด้วยตำแหน่งที่เป็นความชำนาญเฉพาะสาขา ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุตามตำแหน่งจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง

2.1.7 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y Douglas Mc Gregor

ทฤษฎีนี้อาจจะเรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีการมองต่างมุม ในความเป็นจริงของคนทุกคน ไม่มีใครจะร้ายอย่างบริสุทธิ์ คือไม่มีข้อดีเลย คงไม่มี และในทางกลับกัน ก็คงไม่มีใครที่ดีร้อยเปอร์เซ็นต์ ไม่มีข้อด่างพร้อยเลย ก็คงไม่มีอีกเช่นกัน แต่ไม่ว่า เมื่อได้รับผลประโยชน์จากใครก็มองบุคคลนั้นเป็นคนดีไปเสียทุกอย่าง ถึงแม้ว่าในความเป็นจริงบุคคลนั้นจะไม่ได้ดีไปเสียทุกอย่าง แต่พอได้ผลประโยชน์ไปแล้ว หรือเป็นคนที่ไม่มีผลประโยชน์สำหรับตัวเองแล้ว ทุกอย่างก็ดูจะไม่ดีไปเสียทั้งหมด ถึงแม้ว่าที่จริงแล้วบุคคลนั้นก็ไม่ใช่ว่าคนที่ไม่เลวร้ายนัก การศึกษาความคิดของ Douglas Mc Gregor (1906-1964) กล่าวว่า ทฤษฎี X (theory X) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน ทฤษฎี Y (theory Y) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการ โดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน

2.1.8 ทฤษฎี A คือ American theory

เป็นทฤษฎีว่าด้วยการบริหารจัดการร่วมสมัยตามแบบของอเมริกา ซึ่งให้หลักการว่า การบริหารจัดการแบบนี้ ต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคล ของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งในทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1) individualism คือ การที่สังคมอเมริกันเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล ซึ่งจะมีความรับผิดชอบต่อตัวเองมาแต่อดีต และเมื่อคนต่างชาติโดยเฉพาะคนตะวันออกเข้าไปอาศัยในอเมริกัน ก็จะสังเกตว่า คนอเมริกันเป็นคนโคดเดี่ยว ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร สังคมแบบ individualism ส่งผลให้เกิดบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่ก็เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความผูกพัน

2) short term employment คือ การจ้างงานในระยะสั้น คนอเมริกันมักไม่มีความผูกพันในครอบครัว ในที่ทำงาน พร้อมเสมอที่ออกจากงาน ย้ายงาน จึงมักมีบริการให้เช่าสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการขนย้ายเฟอร์นิเจอร์เมื่อย้ายงาน ออกจากบ้าน จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเช่า

3) individual decision making สูง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสีย คือ ขาดการทำงานเป็นทีม

2.1.9 ทฤษฎี J

ทฤษฎี J คือ การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่า การจ้างงานตลอดชีวิต หรือ lifetime employment มีการเลื่อนตำแหน่ง มีความผูกพันกัน เพราะฉะนั้นการเลี่ยนคนแบบญี่ปุ่น จะส่งเสริมให้มีการฝึกงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ผลเสีย คือ ต้องเลี้ยงคนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำไว้ในหน่วยงานจนตลอดชีวิตด้วยเช่นกัน ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ลักษณะประการที่สองของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น คือ ต้องมี consensual decision making คือ การตัดสินใจที่ต้องได้รับการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งเป็นผลดี แต่ผลเสีย คือ อาจเกิดความล่าช้า วิลเลี่ยม โอชิ มองเห็นข้อดีและข้อเสียของ 2 ทฤษฎีตัวอย่าง แล้วนำข้อดีข้อเสียนั้นมาวิเคราะห์สร้างเป็น ทฤษฎีร่วมสมัย ที่เรียกว่า blend together หรือการนำมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงจินตนาการ โดย

1) ใช้วิธีแบบ long term employment หรือการจ้างงานระยะยาวขึ้น ซึ่งเป็นทางสายกลาง คือ ไม่ต้องจ้างตลอดชีวิต แต่ก็ไม่ใช้การจ้างแบบระยะสั้น แต่เน้นการจ้างในระยะเวลาที่นานพอสมควรแล้วสร้างความผูกพัน

2) ประการที่สอง จะต้องมีลักษณะที่เรียกว่า individual responsibility คือ จะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป

3) ประการที่ 3 คือ ต้องมี concential decision making คือ การตัดสินใจต้องทำเป็นทีม และต้องมีการพูดคุยถึงผลดี ผลเสียของการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ

2.1.10 การนำทฤษฎีบริหารมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

ในแต่ละโรงเรียนจะมีบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกที่แตกต่างกัน การนำทฤษฎีบริหารมาใช้ก็เหมือนการเลือกวิธีการหรือกลยุทธ์ในการทำงาน ที่เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนั้น ซึ่งเราต้องเข้าใจว่าทฤษฎีใดเหมาะสมกับโรงเรียนของเรา อย่างไรก็ตาม เราต้องคำนึงถึงนโยบายการศึกษาชาติ ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวกับการศึกษาอีกด้วย

1) หลักการบริหารแนวพุทธ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์และชาช สัญญาวิวัฒน์, 2550)

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีการพัฒนามาตามขั้นตอน และกาลเวลา หากเลือกใช้จะใช้ทฤษฎีใด สิ่งที่เป็นหัวใจหลักหรือเป็นหลักยึดอันดับแรก สิ่งนั้นก็คือ หลักแห่งพระพุทธศาสนา เพราะหากผู้บริหารมีคุณธรรมแล้วย่อมเป็นที่เชื่อถือ ศรัทธา รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อกุมหัวใจคนได้แล้ว การร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน ก็จะประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีคุณธรรมที่พึงประสงค์กล่าวคือ มีธรรมะผู้นำ อันได้แก่ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 7 อคติ 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมของผู้ใหญ่ เพราะในศาสนาพราหมณ์ถือว่า พระพรหมเป็นผู้สร้างโลก ซึ่งเทียบกับผู้นำซึ่งมีหน้าที่ปกครองและคุ้มครองผู้น้อย ได้แก่ ธรรมะ 4 ข้อ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เมตตา มีรากศัพท์เดียวกับคำว่า ไมตรี คือ ความเป็นมิตร ไม่มุ่งร้ายแต่มุ่งประโยชน์ มุ่งความสุขแก่ผู้น้อย ไม่เบียดเบียนผู้น้อย กรุณา คือ ช่วยเหลือต่อผู้ที่ประสบปัญหา ตกทุกข์ได้ยากให้เขาพ้นจากความทุกข์นั้น ๆ มุทิตา คือ การพลอยยินดี เมื่อผู้น้อยได้ดี ประสบความสำเร็จ ผู้นาก็ไม่คิดอิจฉา แต่ยินดีด้วย และสนับสนุนให้ผู้น้อยประสบความสำเร็จสูงขึ้น ก้าวหน้ายิ่งขึ้นตามความสามารถ อุเบกขา คือ การรู้จักวางเฉยในสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น ลูกน้องจงใจทำผิด ก็ต้องให้มีการลงโทษไปตามกฎ คือ รู้จักใช้ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา ในกาลที่เหมาะสม ไม่ให้เสียธรรม (หลักการ) ทั้งสี่ข้อนี้ เมตตาควรมีอยู่เสมอกับทุก ๆ คน ในทุก ๆ เมื่อกรุณาจะใช้เมื่อผู้ที่กำลังเดือดร้อน มุทิตาใช้กับผู้ที่ได้ดีมีความสุขแล้ว ส่วนอุเบกขาต้องมีปัญญาประกอบว่า จะใช้อีกสามข้อเมื่อใด จะวางเฉยเมื่อใด

สังคหวัตถุ 4 แปลว่า แนวทางการสงเคราะห์ (ช่วยเหลือ) 4 แบบ จัดเป็นธรรมในการผูกมิตร ทำให้คนทั้งหลายรักใคร่ชอบพอสี่ข้อนี้ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตาทาน คือ การให้ แบ่งเป็นสามอย่าง คือ ให้ทรัพย์สินสิ่งของ ให้ธรรมะ คือ ความรู้ ความเข้าใจในหลักความจริงของชีวิต และให้อภัย พระพุทธเจ้าสรรเสริญการให้ธรรมะ ว่าเป็นการให้อันสูงส่งน่าจะเปรียบเหมือนสอนคนตกปลา กับให้ปลากับคนนั่นเอง ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน น่ารัก ไม่ระคายหู ผู้พูดควรมีจิตเมตตาเจริญไว้ จะทำให้การพูดอ่อนหวาน ฟังเป็น

ธรรมชาติไม่คู่แสร้ง อัจฉริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์ นั่นคือ การช่วยเหลือในการทำงาน หรือ อำนวยความสะดวก ให้งานของเขาคล่องไปโดยง่าย อีกรวมทั้งการให้คำแนะนำ ในฐานะผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก่อนด้วย สมานัตตา คือ วางตนอย่างเหมาะสม รู้กาลเทศะว่า ในสถานการณ์ใด ควรวางตัวเช่นไร อีกความหมายหนึ่งคือการวางตัวสม่ำเสมอ ในฐานะผู้ใหญ่ ต้องมีความมั่นคง มีจุดยืนไม่ลังเลไปมา

อคติ 4 ที่ควรต้องเว้นคือ มันทาคติ (อคติเพราะรักหรือชอบ) โทสาคติ (อคติ เพราะโกรธ) โมหาคติ (อคติ เพราะหลง) ภยากติ (อคติ เพราะกลัวภัย) ผู้นำนั้น มีหน้าที่ต้องตัดสินใจ เรื่องราวต่าง ๆ ต้องจัดการข้อพิพาท ต้องแบ่งผลประโยชน์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ จึงต้องมีการตัดสินใจ ที่มีอคติน้อยที่สุด จึงจะเกิดความเป็นธรรม และได้รับการยอมรับ จากทุก ๆ ฝ่าย เนื่องจากอคติ เป็นอกุศลที่อยู่ภายในจิตใจเราเอง จึงเป็นสิ่งที่รู้ และสังเกตได้ค่อนข้างยาก เพราะคนทั้งหลายยอม เข้าข้างตัวเอง ผู้บริหารจึงต้องรู้จักรับฟังความเห็นจากคนรอบข้าง ซึ่งจะสังเกตพฤติกรรมที่อาจเกิด จากอคติของเราได้ดีกว่า

เมื่อมีหลักธรรมะดังกล่าวแล้ว จึงนำไปสู่ ศรัทธา คือ เชื่อผู้นำ ยินดีกระทำตาม ด้วยความรักและนับถือ เมื่อมีขวัญและกำลังใจความขยันขันแข็ง ก็ตามมา เรียกว่า เกิดความวิริยะ อุตสาหะ พร้อมกันนั้นผู้บริหารจึงพัฒนาปัญญาควบคู่ไปด้วย การกุมหัวใจคนไว้ได้ อุปสรรคใด ก็พ่ายแพ้ในที่สุด แน่แน่นอนว่าผู้บริหารทำให้ทุกคนรักศรัทธาไม่ได้ แต่ถ้าคนส่วนใหญ่เชื่อมั่น ก็เพียงพอแล้ว

2) บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในการกิจ 4 ด้าน ดังนี้

2.1) การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้ โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ จัดการกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2.2) การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดการกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

2.3) การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้าในงานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

2.4) การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการ จัดระบบการบริหารองค์การให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น

3) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์ และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชา จิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัย ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (arts) ปัจจัยสำคัญการบริหาร ที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่

3.1) คน (man)

3.2) เงิน (money)

3.3) วัสดุสิ่งของ (materials)

3.4) การจัดการ (management)

4) กระบวนการบริหารการศึกษา

จากหลักการบริหารทั่วไป 14 ข้อ ของ Fayol ทำให้ต่อมา Luther Gulick ได้นำมา ปรับต่อยอดเป็นที่รู้จักกันดีในตัวย่อที่ชื่อว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคำมิกซ์ของการจัดองค์การ ในต้นยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

P – planning หมายถึง การวางแผน

O – organizing หมายถึง การจัดองค์การ

S – staffing	หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
D – directing	หมายถึง การสั่งการ
Co –ordinating	หมายถึง ความร่วมมือ
R – reporting	หมายถึง การรายงาน
B – budgeting	หมายถึง งบประมาณ

ความหมายของทฤษฎีและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา โดยทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็น เซต (set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์ บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์ และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะการวิจัย

5) ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษา

ระยะที่ 1 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม (the classical organization theory) ระหว่าง ค.ศ. 1887 – 1945 (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) แบ่งย่อย ดังนี้

5.1) กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์ (scientific management) ของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด Taylor มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ เข้าของตำรับ “the one best way” คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ (1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (selection) (2) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (training) และ (3) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อบน เทย์เลอร์เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ หลักวิทยาศาสตร์ของ เทย์เลอร์สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

- (1) การแบ่งงาน (division of labors)
- (2) การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (hierarchy)
- (3) การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (incentive payment)

5.2) กลุ่มการบริหารจัดการ (administration management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (formal organization theory) ของ อังรี ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง Fayol และ Taylor จะเน้นตัวบุคคลปฏิบัติงาน และวิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้าน “จิตวิทยา” (ภาวาคาราศรีสุทธี, 2542) Fayol ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะที่สำคัญ มีดังนี้

- (1) หลักการทำงานเฉพาะทาง (specialization) คือ การแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง
- (2) หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด
- (3) หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (unity of command)
- (4) หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (span of control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด
- (5) การสื่อสารแนวตั้ง (vertical communication) การสื่อสารโดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

6) ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

- 6.1) หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย
- 6.2) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์
- 6.3) การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง
- 6.4) การแบ่งงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว
- 6.5) มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

อย่างไรก็ตาม ระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้านข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ “red tape” ส่วนด้านดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ แต่ในปัจจุบันระบบราชการกำลังถูกแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ ทำให้เริ่มมีปัญหาระยะที่ 2 ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (human relation) ระหว่าง ค.ศ. 1945–1958 (ภาวาคาราศรีสุทธี, 2542) Follette ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict) ไว้ 3 แนวทาง ดังนี้ (1) domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือ ให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ไม่คืนอก (2) compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม และ (3) integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง (ชนะ ชนะ)

นอกจากนี้ Follette ให้ทัศนะน่าฟังว่า “การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความบกพร่องของการบริหาร” (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542)

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ธอร์น (the Hawthon studies) ที่ เมโย (Elton Mayo) กับคณะทำการวิจัย เริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลอง คือ มีการสร้างรูปแบบไม่เป็นทางการในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาทดลองของเมโย และคณะ พอสรุปได้ดังนี้

(1) คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

(2) เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

(3) การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ กับที่อยู่ได้ กับใจอยู่อยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน จากแนวคิด “มนุษย์สัมพันธ์” ระยะที่ 3 ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (administrative theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science approach) ตั้งแต่ ค.ศ. 1958-ถึงปัจจุบัน (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542) หลักระบบงาน + ความสัมพันธ์ของคน + พฤติกรรมขององค์กร

การหลักทฤษฎีใดมาใช้ นั่น ผู้บริหาร ต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาของโรงเรียนของตนเองว่า ควรนำทฤษฎีใดมาใช้ในการแก้ปัญหา ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน การใช้ SWOT วิเคราะห์สภาพภายนอกและภายในโรงเรียน “หากเราและรู้เรา ให้รับรู้ครั้งก็ชนะ ร้อยครั้ง” เป็นหนึ่งประเด็นกลยุทธ์ด้านการศึกษาของจีนในสมัยโบราณ กล่าวไว้เพื่อแสดงถึง การศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และคู่แข่งกัน ที่จะนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการสร้างความสำเร็จในการบริหารดำเนินงานใดๆ ได้ตามประสงค์ การศึกษาวิเคราะห์องค์กร หน่วยงานหรือของตัวบุคคล เพื่อทบทวนจุดอ่อน (weakness) จุดแข็ง (strengths) โอกาส (opportunities) อุปสรรค (threats) ในการทำงานหรือเรียกสั้น ๆ ว่า SWOT Analysis เป็นหนึ่ง ในเครื่องมือของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กร หน่วยงาน หรือระดับบุคคล สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรได้หลากหลาย เช่น การกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนธุรกิจ การวางแผนการตลาด แผนการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือขั้นต้น ในการทำ five force สำหรับการปรับปรุงองค์กร ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือกระทั่ง

การศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการศึกษาเพื่อทำให้เราทราบว่าอะไรเป็นปัญหาหรือโอกาสที่เราต้องแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ SWOT Analysis เป็นการระดมความคิดของคนที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ในหลาย ๆ มุมมอง ที่จะช่วยในการกำหนดปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

การนำทฤษฎีการบริหารมาใช้ สำหรับผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพัฒนาอยู่เสมอไม่หยุดนิ่ง ตามหลักวงจรเดมมิง คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีทฤษฎีใดดีที่สุด แต่ละทฤษฎีเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ดังคนโบราณกล่าวว่า ไฟไหม้ ในป่า ให้ใช้กิ่งไม้สดดับไฟ ไฟไหม้กลางทะเลทราย ให้ใช้ทรายดับไฟ ไฟไหม้ริมแม่น้ำ ให้ใช้น้ำดับไฟ เป็นต้น

2.1.11 แนวคิดการบริหารแบบ balanced scorecard

balanced scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ balanced scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment and focused)”

แนวคิดแบบ balanced scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) แนวคิดพื้นฐานของ balanced scorecard มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

(1) วัตถุประสงค์ (objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง หรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

(2) ตัวชี้วัด (measures หรือ key performance indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

(3) เป้าหมาย (target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

(4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น นิตยสาร fortune ซึ่งเป็นนิตยสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่า จากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ

(1) วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับล่างเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

(3) การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

balanced scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเนื่องจาก การจัดทำ balanced scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (strategic themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ balanced scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรมของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา balanced scorecard ในระดับองค์กร (corporate Scorecard) (กฤษฎี มหาวิรุฬห์, 2547)

2.1.12 ทฤษฎี PESTLE analysis

ทฤษฎี PESTLE analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยการอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วย P-politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-social : ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T-technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เราคาดไม่ถึง แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (INC quity, 2557)

1) P-politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลา รัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่า เราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST ได้แก่

1.1) สถานะความมั่นคง และรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลง

มากนักน้อยเพียงใด

1.2) ปัญหาอุปสรรคที่มีในประเทศมีมากจนภาษีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่นๆ หรือเปล่า

1.3) อีสรและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น

1.4) กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ

1.5) การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก

1.6) มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร

1.7) กฎหมายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

1.8) การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา มีการให้ความคุ้มครองอย่างไร และครอบคลุมแค่ไหน

2) E-economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

2.1) ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด และอัตราดอกเบี้ย

2.2) อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ

2.3) อัตราการว่างงานของคนในประเทศ

2.4) อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย

2.5) ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ

2.6) เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ

2.7) ตลาดหุ้นของประเทศ

2.8) วงจรของธุรกิจที่เราสนใจ

3) S-social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่าง ๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถ

ดำเนิน ไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผล กระทบ ด้านลบใด ๆ ต่อคนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

3.1) มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
 3.2) ทักษะดีต่อการรักษาสังแวดล้อมของคนในชุมชน
 3.3) การจับจ่ายใช้สอยของคนในชุมชน เน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นที่
 มากกว่ากัน

3.4) ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
 3.5) พฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกจากการเดินทาง
 ในชุมชน เป็นต้น

- 3.6) วิถีชีวิตของคนในสังคม
- 3.7) พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- 3.8) อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- 3.9) คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- 3.10) อายุและเพศ
- 3.11) การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- 3.12) สิทธิเสรีภาพของผู้คน
- 4) T-technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่าง กันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพา เทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่า ถ้าในอนาคต มีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ ดิจิตอลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทาง เทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญ มากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- 4.1) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- 4.2) อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 4.3) ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- 4.4) ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- 4.5) เทคโนโลยีการสื่อสาร
- 4.6) การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.1.13 แนวคิด 7S ของ R. Waterman (1980)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

1) กลยุทธ์ขององค์กร (strategies) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2) โครงสร้างองค์กร (structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมี การรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3) ระบบการปฏิบัติงาน (system) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/ financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system)

4) บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM)

5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ

6) รูปแบบการบริหารจัดการ (style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

7) ค่านิยมร่วม (shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

2.1.14 กลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถ

การเพิ่มขีดความสามารถ (enhance the ability) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคคล องค์กร สถาบัน และสังคมได้พัฒนาความสามารถ (ทั้งโดยบุคคลหรือร่วมกัน) ในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะแก้ปัญหา รวมทั้งกำหนดและดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้มีองค์ประกอบที่สำคัญ สามประการ (วิจารณ์ พานิช, 2555) คือ ประการที่หนึ่ง การพัฒนาขีดความสามารถเป็นกระบวนการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการครั้งเดียวสำเร็จ ประการที่สอง เป็นกระบวนการที่เน้นการใช้ และการเสริมสร้างพลังของทั้งบุคคล องค์กร และเครือข่าย และประการที่สาม ต้องมีการพิจารณาดำเนินการอย่างเป็นระบบในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาขีดความสามารถ

โดยกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถ อาจมองในภาพของแนวคิดเกี่ยวกับ Competency เกี่ยวกับทักษะหรือความสามารถ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่มีผลต่อพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและผลก็คือ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีที่สุด สามารถแบ่งออกตามประเภทต่าง ๆ (ทีมงานสถาบันฝึกอบรมเอ็นเทรนนิ่ง, 2556) ได้แก่

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม พนักงานทุกคนในองค์กรที่มีขีดความสามารถประเภทนี้ จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ยกตัวอย่าง เช่น องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้ว่าจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ในด้านการให้บริการทั้งในด้านจำหน่าย ระบบปฏิบัติการ ระบบบริการลูกค้า ด้านการดูแลพนักงาน การเงิน

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องหาวิธีดำเนินการจัดทำขีดความสามารถหลักของพนักงาน เพื่อกำหนดให้พนักงานทุกคนมีขีดความสามารถหลัก ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น เช่น การพัฒนาพนักงานในด้านความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่นในการให้บริการให้ไปสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นเลิศในการให้บริการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) ตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคน จำเป็นต้องมีเพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เช่น การวางแผนการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

3) ขีดความสามารถตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น

4) ความสามารถที่มาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น แรงจูงใจ ทักษะคิด ที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติต่อการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงาน

2.1.15 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

1) ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนร่วมมือกัน การตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาค นำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานเพื่อพัฒนาหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในการแก้ปัญหาของชุมชนและพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น (วชิรวัชร งามละม่อม, 2558)

2) กระบวนการมีส่วนร่วม

แนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากระบบตามแนวคิดของ Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980) จะเห็นว่า มีความเป็นระบบในเรื่องของประเด็นสำคัญ โดยเขาได้มีการนำเสนอ

กระบวนการมีส่วนร่วมจากนักวิชาการทั้งหลายมาประมวลเป็นแนวคิดหลัก และได้จำแนกรูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้

2.1) ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่ต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2.2) ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้น ได้มาจากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารการงานและการประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2.3) ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ทางบวก และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

2.4) ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญจะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพล สามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

3) ประเภทการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553) ได้กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วมโดยสามารถจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1) การมีส่วนร่วมโดยตรง การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าโครงการ มักจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษาที่ให้ข้อคิดข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรค ไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามาร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป หรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมโดยตรงจึงมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่า เป็นการ

ร่วมอย่างเป็นทางการ และมักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งแต่งตั้ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น

3.2) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม การมีส่วนร่วมโดยอ้อมเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้ร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น การบริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ ไม่ได้เข้าร่วมประชุม แต่ยินดีร่วมมือ เป็นต้น

4) ลักษณะการมีส่วนร่วม

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม และพรณทิพย์ เพชรมาก (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนไว้ในเอกสารประกอบการสอน การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาเมืองและชนบท โดยได้ข้อสรุปลักษณะการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่

4.1) การรับรู้ข่าวสาร (Public Information) การมีส่วนร่วมแบบนี้ ประชาชนเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการที่จะดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ การแจ้งข่าวสารดังกล่าวจะต้องเป็นการแจ้งก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินโครงการ

4.2) การปรึกษาหารือ (Public Consultation) เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่มีการจัดการหารือระหว่างผู้ดำเนินการโครงการกับประชาชนที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เพื่อรับฟังความคิดเห็น และการตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม นอกจากนี้ ยังเป็นช่องทางการกระจายข่าวสารข้อมูลไปยังประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจ และเพื่อให้มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบทางเลือกการตัดสินใจ

4.3) การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public Meeting) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม และผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ใช้เวทีสาธารณะในการทำความเข้าใจ การประชุมรับฟังความคิดเห็นมีหลายวิธีการ เช่น การประชุมระดับชุมชน (Community Meeting) การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงวิชาการ (Technical Meeting)

4.4) การประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เป็นการประชุมที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนมากขึ้น เป็นเวทีในการเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผย ไม่มีการปิดบังต่อผู้ที่มีส่วนได้และส่วนเสียของโครงการ การประชาคมและคณะกรรมการจัดประชุมจะต้องมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่เป็นที่ยอมรับ มีหลักเกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบอย่างชัดเจน

4.5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจต่อประเด็นปัญหานั้น ๆ ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยการเลือกตัวแทนเข้าไปเป็นกรรมการที่มีอำนาจการตัดสินใจ

4.6) การใช้กลไกทางกฎหมาย รูปแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรงในเชิงการป้องกันและแก้ไข แต่เป็นลักษณะของการเรียกร้องและการป้องกันสิทธิของตนเอง อันเนื่องมาจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ตนเองควรจะได้รับ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ให้หลักเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้หลายประการ และประชาชนสามารถใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญทั้งในรูปแบบของปัจเจก หรือในรูปแบบกลุ่ม องค์การ ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

5) ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ต่าง ๆ 2) ปัจจัยด้านชุมชน ได้แก่ ชุมชนให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เลือกให้เป็นตัวแทน ชุมชนมีความสามัคคี และมีกลุ่มต่าง ๆ ที่สนับสนุนผลักดันการมีส่วนร่วม 3) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ บรรดาภาคองค์กร การติดต่อสื่อสาร กฎระเบียบ การเอาใจใส่กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพ ประชาคม 4) ปัจจัยด้านทัศนคติ ได้แก่ เจตคติต่อการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการทำงาน (วชิรวัชร งามละม่อม, 2558)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วีรากร อุตร์เลิศ (2555) วิจัยเรื่อง การเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา: พื้นที่เทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้ และความเข้าใจของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN) โดยการสุ่มเก็บข้อมูลจาก ประชาชน 400 คน และบุคลากรของเทศบาล 87 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในระดับที่ต่ำ ด้านการเตรียมความพร้อมของท้องถิ่นเกี่ยวกับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในด้านต่าง ๆ ทั้งทางสังคมวัฒนธรรม การศึกษา เศรษฐกิจ การบริการ และการท่องเที่ยว ยังอยู่ในระดับที่น้อย ส่วนด้านสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง จากงานวิจัยครั้งนี้ เทศบาลตำบลบ้านแยงได้นำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยทำการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง จัดทำโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ และเสนอโครงการอบรม

ภาษาอังกฤษ เพื่อการพัฒนาต่อยอดให้อยู่ในระดับที่ดี ด้านสาธารณสุข เสนอโครงการ การควบคุม และการป้องกันโรคระบาด เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ ด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมการพัฒนาสินค้า และเพิ่มผลิตผลการเกษตรให้ได้มาตรฐานเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อเป็น พื้นฐานต่อยอดการพัฒนาในพื้นที่ ระดับอำเภอ นครไทย จังหวัดพิษณุโลก และในระดับประเทศต่อไป

วนรารี นวนดี (2556) ศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกรณีศึกษา : องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับนโยบายเปิดประชาคมเขตเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community – AEC) ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหาร และขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในอำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา จำนวน 60 คน ใช้วิธีการเสวนาเพื่อกำหนดอนาคต ร่วมกันในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับนโยบายเปิดประชาคมเขตเศรษฐกิจอาเซียน โดยมี กระบวนการสานเสวนาเพื่อร่วมกำหนดอนาคต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงเนื้อหาที่ได้ศึกษา และสรุปประเด็นจากเวทีสานเสวนา พบว่ามีประเด็น ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมให้ ประชาชนลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มผลิตผลทางด้านการเกษตร การบริการด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่ให้ได้มาตรฐานสากล 2) ด้านสังคม ควรมีการป้องกัน และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากยาเสพติด การป้องกันภัยพิบัติทางธรรมชาติ การพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ ของประชาชน 3) ด้านการศึกษา ควรเน้นภาษาที่ใช้สื่อสาร และการทำงาน เช่น ภาษาอังกฤษ มาลายู เป็นต้น พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี และการสื่อสารในการรับมือกับประชาคมอาเซียน 4) ด้านวัฒนธรรม พัฒนาความร่วมมือ เผยแพร่ แลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของการพัฒนาความร่วมมือ และ ความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน 5) ด้านสาธารณสุข ควรให้ความสำคัญกับการ เข้าถึงการดูแลสุขภาพของคนในท้องถิ่น การป้องกัน และควบคุมการให้ความรู้โรคติดต่อที่อาจ เกิดขึ้น 6) ด้านทัศนคติ ต้องมีการปรับทัศนคติในการทำงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ต้องมี ความเป็นมืออาชีพ และความเป็นนานาชาติ และ 7) ด้านองค์กรการบริหารจัดการ ต้องมีระบบ กลไกและการเตรียมความพร้อม มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมทั้งมีระบบ การบริหารจัดการธรรมาภิบาลที่ดี

สุเทพ พันประสิทธิ์ (2556) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมของโรงเรียนมัธยมศึกษาไทย เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของนักเรียนตามหลักสูตรการเตรียมความพร้อมของสถาบันศึกษาในสังกัด สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโครงการสปริตออฟอาเซียน (Spirit of ASEAN) โดยใช้โมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผลการศึกษาพบว่า นักเรียนของโรงเรียนในโครงการสปริตออฟอาเซียนในภาพรวม มีความรู้และทักษะทางภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดี และมีความรู้และทักษะทางภาษาอาเซียนอยู่ในระดับดี และมีความรู้และทักษะทางด้านสังคมอยู่ในระดับดี และมีความรู้และทักษะทางด้านวัฒนธรรมอยู่ในระดับดี และด้านเจตคติอยู่ในระดับดี ซึ่งความรู้ทั้งหมดมีความสอดคล้องกับลักษณะอันพึงประสงค์การเป็นเด็กไทยหัวใจอาเซียน

อภิญญา ดิสระมาน และคณะ (2557) บทความวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน: ศึกษาในมิติสังคมและวัฒนธรรม ประเด็นการพัฒนาคนุญย์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครด้านมิติสังคม และวัฒนธรรมสำหรับประเด็นการพัฒนาคนุญย์เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 2) ศึกษากระบวนการนำนโยบายด้านมิติสังคม และวัฒนธรรมสำหรับการพัฒนาคนุญย์ไปปฏิบัติอย่างไร เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และ 3) หาแนวทางการเตรียมความพร้อม และนโยบายการพัฒนาคนุญย์ที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติในอนาคตของกรุงเทพมหานครในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในมิติสังคม และวัฒนธรรม

กระบวนการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Survey research) และเชิงคุณภาพ (Documentary research) ควบคู่กัน โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ/พนักงาน ในศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ในการนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ผลการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในเชิงบรรยาย (Descriptive Research) สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้ในครั้งนี้ จำนวน 244 คน

ข้อสรุปผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ด้านผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน: ศึกษาในมิติสังคมและวัฒนธรรม: ประเด็นการพัฒนาคนุญย์ทั้ง 7 ด้าน พบว่า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการเตรียมความพร้อม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ 3.29) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า กรอบที่ 4 การให้ความสำคัญกับการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีค่าเฉลี่ยการเตรียมความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.38) และข้อสรุปการวิเคราะห์เชิงคุณภาพพบว่า กรุงเทพมหานคร ให้ความสำคัญกับกรอบการเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานคร กรอบที่ 4 การให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั้งนี้ งานวิจัยมีข้อเสนอแนะสำคัญคือ กรุงเทพมหานครต้องขยายขอบเขตการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กรุงเทพมหานครนอกจากการส่งเสริมภาษาอังกฤษ กรุงเทพมหานครจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้

ความเข้าใจในประเทศสมาชิกอาเซียนในหลากหลายมิติ ที่มีใช้เพียงรู้จักแต่ผิวเผิน แต่ต้องสร้างกระบวนการเสริมความรู้ให้ตระหนักว่า เมื่อประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่อาเซียน ต้องมีการปรับตัว และสร้างสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน ได้อย่างเต็มภาคภูมิ

ศิริรัตน์ สูดใจ (2557) ได้วิจัยเรื่องแนวทางการเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหาร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพความต้องการ และแนวทางในการเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหาร เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 137 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (μ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าความต้องการจำเป็น (PNI) พบว่า 1) สภาพและความต้องการการเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหาร อยู่ในระดับมาก ทั้งในส่วนของคุณภาพความเป็นจริงของการเตรียมความพร้อมและสภาพความต้องการที่คาดหวัง โดยมีค่าเฉลี่ย (μ) ในภาพรวมของคุณภาพความเป็นจริง 3.62 และมีค่าเฉลี่ย (μ) ในภาพรวมของคุณภาพที่คาดหวัง 4.38 และมีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) 0.210 และ 2) แนวทางการเตรียมความพร้อมบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนเตรียมทหารเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีดังนี้ พัฒนาเทคนิควิธีสอนเพื่อการจัดการเรียนรู้สู่อาเซียน สร้างบริบทความเป็นอาเซียนในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เน้นการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เป็นภาษาต่างประเทศ และกำหนดให้มีการประเมินการใช้สื่อการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ พัฒนาศักยภาพของครูให้มีองค์ความรู้ด้านทักษะการจัดลำดับความคิดในระดับสูง พัฒนาครูให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมและประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับท้องถิ่น สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าของคุณธรรม และจริยธรรมวิชาชีพ กำหนดให้ร่วมกันวิเคราะห์หลักเกณฑ์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพที่ได้กำหนดขึ้นเป็นระยะพัฒนาศักยภาพครูให้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างถ่องแท้

เน้นการบูรณาการความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในด้านการเมือง ความมั่นคง อาเซียนกับโรงเรียนเหล่าทัพ และกระทรวงกลาโหม สร้างและใช้เครื่องมือในการวัดประเมินผลที่หลากหลาย และเหมาะสมกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ จัดหาเวลาให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ จัดและเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และจัดและเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษากับสังคม

ทัศนีย์ อารมณฺ์เกลี้ยง (2558) ได้จัดทำโครงการ “แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน” การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรการศึกษาของชุมชน พร้อม

กับศึกษาศักยภาพขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และสนับสนุนด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากข้อมูลปฐมภูมิขององค์กรชุมชนที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ จำนวน 1 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 11 ชุมชน อาศัยวิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) วิเคราะห์ศักยภาพด้วย SWOT analysis อภิปรายผลด้วยสถิติอย่างง่าย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหา และผลกระทบ รวมถึงศักยภาพขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ คือ ระบบการศึกษาของสังคมชนบทที่ด้อยคุณภาพ ส่งผลให้ระดับความรู้ ความสามารถของนักเรียน และนักศึกษาในชนบทจังหวัดเชียงใหม่ ไม่สามารถแข่งขันในประชาคมอาเซียนได้ โดยเฉพาะทักษะ และความรู้ในการใช้ภาษาอังกฤษ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน พบว่า มีจุดแข็งคือ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับสายงานด้านการศึกษา อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมียุทธศาสตร์การศึกษาในกรอบประชาคมอาเซียนที่ชัดเจน แต่ยังคงมีจุดอ่อน คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการฝึกอบรมบุคลากรให้พัฒนาด้านการศึกษาในระดับประเทศอาเซียนที่มีมาตรฐานสูง เช่น ประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน พบว่า มีโอกาสที่สำคัญคือ การที่รัฐบาลส่งเสริมด้านการเตรียมพร้อมเข้าสู่อาเซียนและชุมชนให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมด้านการศึกษาเป็นอย่างดี แต่ยังคงพบอุปสรรคคือ เทคโนโลยีทางการศึกษาไม่เพียงพอ และยังไม่มีความรู้และทันสมัย

จากศักยภาพขององค์กรการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าว สามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกรอบประชาคมอาเซียนได้ จำนวน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies) คือ การที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเสนอของบประมาณสนับสนุนการอบรม และสัมมนาด้านการศึกษาในระดับอาเซียนให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยการเชิญวิทยากรจากนอกชุมชนมาให้ความรู้ 2) กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรของบประมาณสนับสนุนเครื่องมือทางการศึกษาทั้งใน และนอกชุมชน 3) กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านการศึกษาคู่อาเซียน และ 4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเขียนแผนงานและ โครงการ เพื่อเสนอต่อองค์กรทั้งในและนอกชุมชน ให้สนับสนุนอุปกรณ์ทางการศึกษา ซึ่งการวิจัยในระยะต่อไปควรที่จะศึกษาผลกระทบของอาเซียนที่มีต่อชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ด้านองค์กรการศึกษาของทุกชุมชนทั้ง 210 ชุมชน ในจังหวัดเชียงใหม่ หลังจาก

นั้นทำการคัดเลือกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านองค์การศึกษาของชุมชน เพื่อนำมาเป็นตัวแทนของชุมชนในการวางแผนการกำหนดแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การการศึกษาของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ และควรบูรณาการการทำงานกับชุมชนนอกจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการขยายผลการวิจัยให้เกิดประโยชน์ของการนำไปใช้ให้มากขึ้น รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกับชุมชนในประเทศอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด

