บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากิจกรรมสำหรับเยาวชนเพื่อการอนุรักษ์ป่าสงวนแห่งชาติ หินหนามหน่อ: กรณีศึกษา โรงเรียนมัธยมบ้านดุ เมืองบัวละพา แขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งลำดับความสำคัญของเนื้อหา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเรียนรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเยาวชน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมสมอง
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา

1. ความหมายของยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนา และการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบ และยามสงคราม

สมยศ นาวีการ (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

พสุ เตชะรินทร์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า ให้กับลูกค้า เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 1 – 8) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์ เชิงปฏิบัติการ และนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญสองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

อุทิศ ขาวเธียร (2546, หน้า 11–6) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดรับกับสภาพแวดล้อม

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของ "ยุทธศาสตร์" หรือ Strategy" ในภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้รู้แปลเป็นไทยว่ากลยุทธ์" หรือ "ยุทธศาสตร์" หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถ นำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Cope (1987, Unpaged) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Purpose) หรือเป้าหมาย (Goal) นโยบายและแผนแม่บทที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

David (1995, p.11) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long – Term Objective) ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจอาจรวมทั้งการขยายตัวทางพื้นที่ภูมิศาสตร์ การกระจายสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด และการร่วมลงทุน เป็นต้น

Boseman & Phalak (1995, p. 11) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิถีทางไปสู่จุดหมายปลายทางยุทธศาสตร์ขององค์กรจะอธิบายวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรระดับยุทธศาสตร์ในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับสังคม ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และหน้าที่ ยุทธศาสตร์ระดับสังคมจะใส่ใจบทบาทขององค์กรในสังคม ยุทธศาสตร์ระดับบริษัทถูกพัฒนา ขึ้นเพื่อตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการ ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจเน้นที่การตัดสินใจวางตำแหน่งขององค์กรให้อยู่ในวิถีทางจะมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันในตลาด ส่วนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละหน่วยของธุรกิจ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ฝ่ายการเงิน เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการของแผนงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการดำเนินงาน กิจกรรม หรือวัตถุประสงค์ไปสู่ความสำเร็จเป้าหมายที่วางไว้

2. การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2546, หน้า 2 อ้างถึงใน David 1992, p. 6) ได้กล่าวถึง การวางแผนถือเป็นกระบวนการแรกในการบริหารที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากเพราะการวางแผนบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การ และเป้าหมายที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุตลอดจนวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงเปรียบเสมือนแผนที่ในการเดินทางขององค์กร องค์กรที่มีแผนที่ดีย่อมจะมีทางเลือกและทางหนีที่ไล่ในการเดินทางได้ดี การไม่มีแผนที่ในการเดินทางทำให้การเดินทางไร้ทิศทางที่แน่นอน ไม่รู้จุดหมายปลายทาง และยังเสียเวลาจากการเดินผิดทาง หลงทาง หรืออ้อมมากเกินไปทำให้ไปถึงจุดหมายล่าช้ากว่าที่ควร การวางแผนองค์กรมีหลายประเภท แต่การวางแผนที่มีความครอบคลุมทุก ๆ ส่วนขององค์กรมากที่สุดได้แก่การวางแผนกลยุทธ์

ปธา สุวรรณมงคล และ อุทัย เลาหวิเชียร (2545, หน้า 10) ได้สรุปการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการกระทำที่ต้องการจะบรรลุถึงในอนาคตการพัฒนายุทธวิธี และแนวทางการกระทำการจัดทำนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ

2. การจัดองค์กร เป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 4 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และการยอมรับให้มีการตรวจสอบ

3. การจัดคนเข้าทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับการเลือกสรร การพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. การอำนวยการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้สูงสุด

5. การประสาน การประสานงานเป็นหน้าที่ของการทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรไปในทิศทางที่มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด

6. การควบคุม มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบการทำงานการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน และการดำเนินแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อทราบอุปสรรค และหาแนวทางแก้ไขแต่เนิ่น ๆ ทำให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 79–80) การวางแผนประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการวางแผน ผู้วางแผนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญว่าเป้าหมายของแผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องเกื้อหนุน และอำนวยความสะดวกให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์หลักขององค์กรสัมฤทธิ์ผลด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกอย่างจริงใจ

2. การวางแผนเป็นงานอันดับแรกของกระบวนการจัดการ ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม

3. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้จัดการทุกคน การวางแผนเป็นงานที่ผู้จัดการจะต้องทำแล้วแต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน

4. ประสิทธิภาพของแผนงาน ผู้วางแผนจะต้องทำให้แผนงานที่วางมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้นมีหลักสำคัญ ๆ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การอำนวย การประสานในองค์กร และการควบคุมที่จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์บรรลุตามวัตถุประสงค์

3. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมานานแล้ว โดยหน่วยงานทางทหารนำมาใช้ในการวางแผนการรบ ตำรายุทธศาสตร์ที่กล่าวถึงกันมาก ได้แก่ตำราพิชัยสงคราม และมีการนำเอาศาสตร์ด้านนี้ไปใช้ในกิจการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากการรบ เช่น ในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกอบธุรกิจมีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารกิจการ มีการวิเคราะห์องค์กรในรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายต่าง ๆ ดังนี้

สุพานี สฤษดิ์วานิช (2549, หน้า 11–6) ได้ให้ความ หมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ขององค์การ โดยจะมีขั้น ตอนหรือกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ 2) ตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ และ 3) การกำหนดกลยุทธ์หลักขององค์การ

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552, หน้า 62) ให้ความหมายของการวางแผน คือ การแปลความหมายของวิสัยทัศน์และพันธ์กิจให้เป็นวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดทิศทาง และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุอย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือของตนเองในองค์กร และให้ทุกคนในองค์กรยอมรับแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งเหตุผลของการดำเนินงานขององค์กรมาจากพันธ์กิจนั่นเอง และความหวังที่อยากให้องค์กรเป็นแบบใดมาจากวิสัยทัศน์ และต้องหาแนวทางว่าจะนำองค์กรไปในทิศทางใด

David, (1992, p.4 อ้างถึงใน สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2546, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการนำศาสตร์ และศิลป์มากำหนดแนวทาง การตัดสินใจ เป้าหมายขององค์กร การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการค้นหาปัญหา เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (Certo & Peter 1991, p. 25)

4.1 มององค์กรในภาพรวม (Holistic) การวาง แผนยุทธศาสตร์จะต้องมององค์กรในฐานะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และมีระดับของแผนที่สอดคล้องกันตั้งแต่แผนระดับองค์กร แผนระดับหน่วยงานย่อยในองค์กร และแผนปฏิบัติการซึ่งจะประ กอบไปด้วยรายละเอียดในการอดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4.2 มุ่งเน้นอนาคต (Future Oriented) การวาง แผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรเช่นเดียว กับการวางแผนประเภทอื่น ๆ การวางแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวซึ่งแผนระยะต่าง ๆ จะมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.3 ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งในด้านของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนกลยุทธ์จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และแผนยุทธศาสตร์

5. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Certo & Peter 1991, pp. 26 – 27)

5.1 การกำหนดพันธ์กิจขององค์กร เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใดพันธ์กิจอาจเป็นข้อความสั้น ๆ เพียงประโยคเดียว หรือเป็นข้อความที่แสดงรายละเอียดเพื่อที่จะบอกว่าองค์กรนั้น ๆ จะดำเนินงานอะไร ดำเนินการอย่างไร และเนื้อหาของพันธ์กิจจะครอบคลุมขอบเขตของการดำเนินงาน เป้าหมายพื้นฐานและประโยชน์ต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จากลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยน แปลงทั้งในด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และในด้านของการปรับตัวขององค์กร โดยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2 ส่วน คือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

5.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดแผนจากการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือ การวิเคราะห์ปัญหา โดยแผนกลยุทธ์จะประกอบไปด้วย 3 ระดับ กล่าวคือยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวมซึ่งเรียกว่า (corporate level) กลยุทธ์ในระดับส่วนย่อยของหน่วยงาน หรือระดับหน่วยธุรกิจ โดยแผนกลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกันในลักษณะของความเชื่อมโยงของเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติ แผนดังกล่าวจะเป็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ดังนั้น

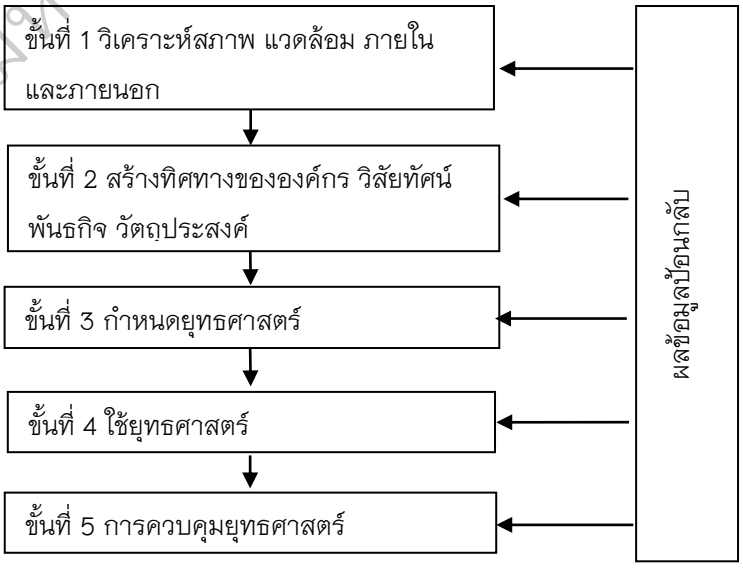
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หากการกำหนดยุทธศาสตร์มีความชัดเจน และเชื่อมโยงกันดี ก็จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

5.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ และปัญหาขององค์กร วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ 1) มีความเฉพาะเจาะจง และมีความชัดเจน 2) สามารถวัดได้ 3) เป็นที่ยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) สามารถปฏิบัติได้จริง 5) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ 6) มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยาก และง่ายจนเกินไป 7) วัตถุประสงค์ควรมีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ทุกคนในองค์กรทราบ

5.5 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2551, หน้า 11–6) สำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธ์กิจ กำหนดตัวชี้วัด กิจกรรม โครงการ ระยะเวลาการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมขององค์กร

การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดวัตถุ ประสงค์ของแผนกลยุทธ์ และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย มีขั้นตอน 5 ขั้น ดังภาพประกอบ 2 (Certo & Peter. 1991, p. 6)



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Certo & Peter, 1991, p. 6

รายละเอียดของยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้น มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร พิจารณาออกเป็น 2 แนวทาง ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และสภาพสังคม และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการวิเคราะห์องค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อองค์กรที่องค์กรนั้นประกอบการอยู่

1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป

สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปเป็นปัจจัยภาย นอกในระดับกว้าง และมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ประกอบ ด้วย 1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน เป็นต้น 2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น 3) ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบาย และเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานทางการบริหาร เป็นต้น และ 4) ปัจจัยด้านสังคม (Socio–Cultural Factors) โครงสร้างทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมการบริโภค และอุปโภค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การใช้ตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Priority Matrix) ในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์มาพิจารณาถึงความสำคัญโดยการพิจารณาจากโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ (Priority of Occurrence) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์นั้นต่อองค์กร (Possible Impact on Corporation) ซึ่งผู้บริหารจะให้

ความสนใจต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น

1.1.2 สภาพเชิงปฏิบัติการขององค์กร

ในองค์กรสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Paul, 1983, pp. 43-49)

1.1.2.1 สภาพแวดล้อมของสาขาการพัฒนา หรือภาคบริการ (Diagnosis of the Problems of the Sector or Service) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสาขาการพัฒนาหรือภาคการบริการนั้น ๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

1.1.2.2 ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and Clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากร โดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

1.1.2.3 ความต้องการของสังคมต่อการได้รับบริการจากแผนงาน (Demand of the Programmer's Service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่มีอุปสรรคทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

1.1.2.4 ความพร้อมของแผนการในการให้บริการ (Supply of the Programmer's Service) จากการวิเคราะห์การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการ และการส่งทอดการให้บริการไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.2.5 กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Factors Influencing Demand and Supply) จากการวิเคราะห์ภาวะความเป็นผู้นำที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุน และคัดค้านการดำเนินงานตามแผนงานทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อระบุโอกาส และอุปสรรคในการแข่งขันนั้นไม่เพียงพอในการแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้วยว่า ปัจจัยใดเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่องค์กรสามารถแสวงหาโอกาสทางบริหาร และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในอาจเรียกว่า การวิเคราะห์องค์กรเพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่

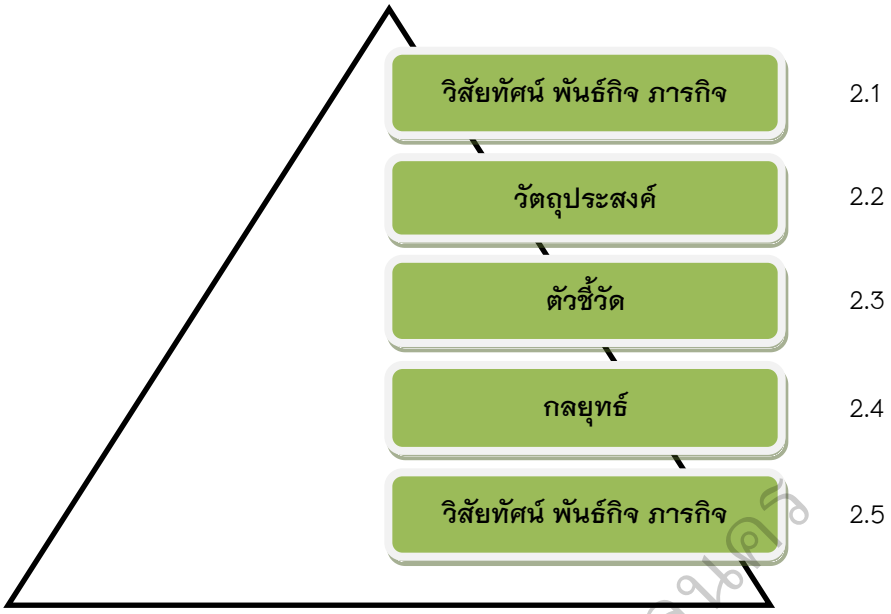
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในองค์กรทรัพยากร คือ สินทรัพย์ ความชำนาญ กระบวนการ ทักษะหรือความรู้ที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ทรัพยากรดังกล่าวนับเป็นจุดแข็ง หากทรัพยากรนั้นสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งในความสามารถที่องค์กรสา มารถทำได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น ๆ และทรัพยากรนั้นจะนับเป็นจุดอ่อนหากองค์กรบริการจัดการด้อยกว่าคู่แข่งอื่น หรือไม่สามารถจะทำได้ดังคู่แข่ง (Barrney, 1992, p. 15) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร ได้แก่ 1) ทรัพยากรนั้นสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2) คู่แข่งอื่นมีทรัพยากรนั้น หรือไม่ 3) คู่แข่งต้องการเลียนแบบมีต้นทุนเกิดขึ้น หรือไม่ และ 4) องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ หรือนำทรัพยากรนั้นไปใช้ในทางถูกต้องหรือไม่ หากคำตอบที่ได้จากคำถามดังกล่าวคือ “ใช่” สำ หรับทรัพยากรหนึ่ง ๆ ทรัพยากรนั้นถือเป็นจุดแข็งขององค์กรในการประเมินความสำคัญของทรัพยากรนั้นว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อกลยุทธ์หรือไม่สามารถทำได้โดยเปรียบเทียบทรัพยากรที่มีนั้นกับผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาขององค์กร คู่แข่งสำคัญขององค์กร องค์กรโดยรวม หากทรัพยากรหนึ่ง เช่น สถานะทางการเงินมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากผลการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา แตกต่างจากคู่แข่งสำคัญ และต่างกันจากค่าเฉลี่ยขององค์กรทรัพยากรนั้นนับเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์องค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างทิศทางขององค์กร

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการระบุ หรือกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการก้าวไปให้ถึง การจัดวางทิศทางขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรหาก องค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนได้แล้ว กลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นก็จะไม่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความสา มารถในการแข่งขันที่เพียงพอจะทำให้การดำเนินงานอยู่รอได้ หรือมีความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่งในสายตาของผู้รับบริการอย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรมีการจัดวางทิศทางขององค์กรชัดเจนแล้วจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ทุกครั้งที่ทำการจัดวางทิศทางขององค์กรจึงต้องไม่ลืมที่จะคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนในการวางทิศทางขององค์กร ดังภาพประกอบ 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการจัดวางทิศทางขององค์กร

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ. (2546, หน้า 150)

จากภาพประกอบ 3 การจัดวางทิศทางขององค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์กรว่าในที่สุดแล้วองค์กรต้องการจะเป็นอะไร อยู่ในตำแหน่งใดขององค์กรหรือต้องการจะได้รับอะไรลักษณะกว้าง ซึ่งภาพความต้องการในอนาคต เมื่อทราบจุดหมายปลายทางแล้วจึงจะนำมากำหนดเป็นภารกิจขององค์กร ว่าองค์กรของเราต้องมีภาระผูกพันอะไรบ้างหรือต้องทำกิจกรรมหลักอะไรบ้างจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งเอาไว้ได้ จากนั้นจึงนำกิจกรรมหลักที่กำหนดขึ้นมาระบุถึงผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังอยากให้เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งเรียกว่าเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือบางที่เรียกว่า เป้าประสงค์ หลังจากที่องค์กรสามารถระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กรแล้ว องค์กรนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวทางในการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการกำหนดแผนงานระยะยาวที่มีความชัดเจน และมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกัน ก่อนที่จะนำแผนงานระยะยาวมาแปลงเป็นแผนงานประจำปี (Annual Plan) หรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขององค์กรเพื่อให้ทราบว่าแต่ละฝ่ายงานขององค์กรมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้างในการช่วยผลักดัน และส่งเสริมให้ภารกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในที่สุด และนั่นเป็นกระบวนการในการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่หากมีการดำเนินการที่อาศัย

ความเข้าใจที่เป็นหนึ่งเดียว และมีความร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากรในองค์กรก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร เพราะการดำเนินงานดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญมากจนกระทั่งในปัจจุบันหลายองค์กรกล่าวว่า การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และกลยุทธ์ที่สวยหรูจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดกับองค์กรเลย หากองค์กรไม่สามารถที่จะนำพาสิ่งที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์

นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ ดังนี้

วิทยากร เชียงกูล (2540, หน้า 13) ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่มีลักษณะในใจว่า องค์กร หรือสังคมสามารถที่จะเป็นเช่นใดได้ ความหมาย เกี่ยวกับรูปร่าง และความสำเร็จในอนาคต เป้าหมายในอนาคต การมองการณ์ไกลที่ผู้นำสามารถมองเห็น และชักชวนให้เพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกร่วมมือสร้างสิ่งนั้นขึ้นมา

สฤษดิคุณ กิติยากร (2540, หน้า 238) มองว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพขององค์กรซึ่งผู้บริหารสูงสุด และพนักงานต้องการจะให้เป็น เป็นการ กำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณไว้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 101) ให้ความเห็นว่า เป็นการกำหนดเกี่ยวกับพันธ์กิจ (Mission) เป็นการมองภาพฉายภาพไปข้างหน้าโดยการมองการณ์ไกลที่คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และจินตนา บุณบงการ (2544 , หน้า 139) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความคิด และความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคตขององค์การคาดหวังให้เป็น และสภาพด้านการพัฒนาองค์กรเลยต้องการจะเป็นในอนาคตตามห้วงระยะเวลาที่กำหนด 5–10 ปีข้างหน้า โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทาง และจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กรซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “บุคลากรต้องการเป็นอะไรในอนาคต”

Byson, John M (1995, pp. 161–164) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเกิดจากการวิเคราะห์จะต้องจัดประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และจะต้องอาศัยข้อมูลในปัจจุบันนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีลักษณะ คือ 1) มีความเป็นไปได้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) ท้าทายเร้าใจ สามารถใช้เป็นกรอบชี้นำให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืนที่ต้องการ 3) เป็นข้อความง่าย ๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตขององค์กร 4) เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน 5) เป็นคำมั่นสัญญาของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจ และมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบการตัดสินใจ 6) เป็นตัวประสานปัจจัยต่าง ๆ ในทิศทางที่พึงปรารถนา 7) ได้รับการสนับสนุน และเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ 8) ต้องตรวจสอบ และวัดผลสำเร็จได้ และ 9) สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร โดยส่วนใหญ่การกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นการร่วมกันกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพราะเป็นกลุ่มคนที่มองภาพรวมขององค์กร ถึงแม้ว่าไม่ใช่ทุกคนในองค์กรที่จะมาเข้าร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์แต่ผู้บริหารควรมีการรับฟังข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นจากบุคลากรในทุกระดับเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ด้วยเช่นเดียวกัน และถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์องค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีการสลักไว้บนผนังเพื่อวัตถุประสงค์ในการนำเสนอต่อผู้มาเยือนแต่ประเด็นสำคัญคือ การสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจทั้งในเนื้อหา และความคาดหวังในถ้อยแถลงของวิสัยทัศน์กับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อใช้เป็นเข็มทิศชี้นำทางแก่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นแรงบันดาลใจในการร่วมกันสนับสนุนส่งเสริมเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นจริง การสื่อสารวิสัยทัศน์สามารถทำได้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น การกำหนด และระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การจัดพิมพ์ และแจกจ่ายให้บุคลากร และการทำความเข้าใจกับบุคลกรในทุกระดับในช่วงต้นก่อนการประชุมวาระปกติทุกครั้ง (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 70–75)

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการและนักการศึกษา สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องการมองอนาคตข้างหน้า ที่กลุ่มคน หรือองค์การคาดหวังให้เป็นโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งอาศัยประสบการณ์ และข้อมูลในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า

2.2 การกำหนดภารกิจ

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการกำหนดภารกิจ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการกำหนดภารกิจ

2.2.2 ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการกำหนดภารกิจขององค์กร

2.2.3 ความสำคัญของกำหนดภารกิจ

2.2.4 ข้อควรระวังในการกำหนดภารกิจ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2544, หน้า 139) กล่าวว่า ภารกิจหมายถึง จุดมุ่งหมาย เฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งแยกองค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกันภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดภารกิจยังเป็นการจัดสรร และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ต่าง ๆ ในชุมชน หรือองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้การกำหนดภารกิจยังช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และสอดรับกับภารกิจขององค์กร หรือชุมชน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กรหรือชุมชนได้เป็นอย่างดี

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545, หน้า 100) ให้ความเห็นว่า ภารกิจเป็น การกำหนดว่าองค์กรหรือบริษัท “ทำอะไร” ทำไมต้องทำสิ่งนั้น และทำเพื่อใคร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 74–75) ได้ให้ความหมาย ภารกิจ คือ ภารกิจขององค์กรจะบ่งบอกกิจกรรมที่องค์กรจะต้องสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่า และความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่น เช่น ภารกิจขององค์กรเพื่อการผลิต หรือการส่งออกด้วยยี่ห้อของตนเองย่อมแตกต่างกันจากการบริหารองค์กรที่ทำหน้าที่รับจ้างผลิตให้กับตรายี่ห้อของลูกค้า

Greenley (1989, pp. 151–152) และ Certo & Peter (1991, p. 69 ได้กล่าวถึงสององค์กรต่างอยู่ในองค์กร และภารกิจขององค์กรยังครอบคลุมถึงประเด็น ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์บริการโดยระบุชนิดของผลิตภัณฑ์บริการต่อสาธารณะ

2. ตลาด ระบุกลุ่มผู้ซื้อผู้รับบริการ

3. เป้าประสงค์ ระบุเป้าประสงค์ขององค์กรในแง่ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

4. เทคโนโลยี ระบุวิทยาการหรือการดำเนินงานหรือกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ปรัชญา ระบุความเชื่อมั่นและค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของสมาชิกในองค์กร

6. แนวความคิดขององค์กร ระบุหลักการพื้นฐานขององค์กรที่จะดำรงอยู่
ในสาธารณและความรับผิดชอบทางสังคมขององค์กรต้องการให้มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ภารกิจขององค์กรยังบอกให้ทราบขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร เช่น เอกลักษณ์ คุณลักษณะ ตลอดจนเส้นทางเพื่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบร่วมกันถึงแนวคิดหรือหลักการในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่าเป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผน และการออกแบบงาน ในจุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหารการออกแบบโครงสร้างการบริหารไม่มีสิ่งใดง่าย หรือปรากฏชัดเจนที่จะทราบว่าองค์กรของเราคืออะไร

2.3 การกำหนดเป้าหมาย

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน ท่าน ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมาย ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2544, หน้า 140) กล่าวว่า เป้าหมายหมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ซึ่งโดยปกติทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และสังคม ความสำคัญของเป้าหมาย คือ การทำงานในองค์กร นอกเหนือจากการทำงานในหน้าที่การงานตามปกติแล้ว จะมีการส่งข้อมูลที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงานขึ้นสู่ผู้บริหารระดับบน ทั้งในลักษณะข้อมูลข่าวสาร ปัญหา ผลการปฏิบัติงาน รายงาน และข้อเสนอแนะ ในขณะเดียวกันก็จะมีการส่งข้อมูลจากผู้บริหารระดับบนสู่บริหารระดับล่างเป็นทอดๆ โดยผู้บริหารระดับกลางจะแปลงความมุ่งหมาย (Goal) และนโยบายที่ได้รับจากผู้บริหารระดับสูงให้เป็นวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ส่วนผู้บริหารระดับล่างก็จะแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับกลางให้เป็นเป้าหมาย และการปฏิบัติ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จึงเป็นความต้องการที่ผู้บริหารแต่ละระดับแสดงออกมาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติให้บรรลุผล เป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้กับการปฏิบัติมากที่สุดจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่เข้าไปสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ การวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล หากไม่มีเป้าหมาย สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดก็ไม่สามารถทำให้เกิดมีขึ้นได้ ในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งหลายควรจะได้หารือกัน ไม่ใช่กำหนดขึ้นมาจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว การกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้เกิดความมั่นใจมากขึ้นว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจในรายละเอียดเห็นความสำคัญของเป้าหมาย และสามารถปฏิบัติได้ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการกำหนดเป้าหมาย คือ ผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา คือรู้ว่าเขาเหล่านั้นมีลักษณะนิสัย และพฤติกรรมทั้งการทำงาน และส่วนตัวเป็นอย่างไร

ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดสิ่งจูงใจที่เหมาะสม นอกจากนั้นการเข้าใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้ทราบว่าเขาเหล่านั้นยังขาดความรู้หรือทักษะในเรื่องอะไรจะได้สอน หรือให้การฝึกอบรมได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการใช้ให้สำเร็จตามเป้าหมาย และลักษณะเป้าหมายที่มีประสิทธิผล คือ เป้าหมายที่ดีและนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลได้ต้องเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่ามีความสำคัญ มีความชัดเจนไม่ต้องการการตีความมีลักษณะชี้ชัดเจาะจงลงไปว่าต้องการอะไร เท่าไร เมื่อไร เป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้โดยมีตัวชี้วัดที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่สำคัญคือ เป้าหมายจะต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีความท้าทายโดยมีเป้าหมายไม่ต่ำเกินไป และเมื่อทำได้สำเร็จตามนั้นแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร รางวัลดังกล่าวควรสัมพันธ์กับเป้าหมายอย่างสมเหตุสมผล ไม่มากไปหรือน้อยไป ในการแปลงเป้าหมายให้กลายเป็นการปฏิบัตินั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดภารกิจ ซึ่งควรนำมาหารือกับผู้ปฏิบัติเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายร่วมกันแล้วจึงแตกเป้าหมายนั้นออกเป็นงาน งานบางงานอาจมอบหมายไม่ได้ซึ่งผู้บริหารก็ควรเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นเอง แต่งานส่วนใหญ่จะเป็นงานที่มอบหมายได้ซึ่งอาจมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใดผู้หนึ่งไปปฏิบัติ หรืออาจตั้งเป็นทีมงานเพื่อร่วมกันทำให้สำเร็จ เมื่อกำหนดงานได้แล้ว ผู้รับไปปฏิบัติจะต้องวางแผนการดำเนินงานว่ามีขั้นตอนการทำงานอย่างไร ต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเป้าหมาย คือ 4 M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) เครื่องมือ (Machine) การจัดการ (Management)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 77-79) ได้กล่าวว่า เพื่อให้วัตถุประสงค์มีความหมาย และเป็นประโยชน์กับองค์กร จึงมีการระบุวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเราจะเรียกวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะดังกล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายจะมีลักษณะที่สามารถวัดได้หรือเขียนไว้ในรูปแบบที่ระบุปริมาณไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนจะช่วยลดความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยในการสร้างบรรทัดฐานสำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Organization Key Performance Indicators : KPLs) ซึ่งจะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน และครอบคลุมเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น เป้าหมายจึงจะมีการแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน ภายหลังมีการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรแล้วในการจัดการเชิงกลยุทธ์นิยมแบ่งเป้าหมายตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา คือ มีการกระจายเป้าหมายไปสู่ระดับฝ่ายงาน เพื่อให้เกิดการคิด และการตัดสินใจที่ครอบคลุม และมุ่งเน้นในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรกระบวนการในการกระจายเป้าหมายสู่ระดับฝ่ายงานนั้นมีด้วยกันหลายลักษณะดังนี้

1. ลักษณะจากบนลงล่าง (Top Down) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กร และกระจายให้กับแต่ละฝ่ายงานโดยผู้บริหารระดับสูง

2. ลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กรเป็นแนวทางโดยผู้บริหารระดับฝ่ายงานเป็นผู้นำเสนอ

3. ลักษณะสองทาง (Catch Ball) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายจากการพิจารณาเป้าหมายระดับองค์กร และกระจายให้กับแต่ละฝ่ายงานโดยผู้บริหารระดับสูง จากนั้นผู้บริหารระดับฝ่ายงานจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของเป้าหมาย และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อปรึกษาหารือถึงระดับที่เหมาะสม และเป็นไปได้ของเป้าหมายเมื่อได้จุดที่เหมาะสมแล้วจึงมีการอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ดังนี้

3.1 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1) ควรมีการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์กร 2) สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละฝ่ายงาน 3) สามารถเป็นสิ่งชี้นำการทำงานของฝ่ายงาน และบุคลากรในฝ่าย และ 4) สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายระดับส่วนงานที่มีลำดับขั้นต่ำกว่าต่อไป

3.2 ลักษณะเป้าหมายที่ดี ประกอบด้วย 1) สามารถบรรลุได้ ไม่ยากเกินไป 2) มีความท้าทาย ไม่ง่ายเกินไป 3) สามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด 4) สนับสนุนภารกิจหลัก และวัตถุประสงค์หลัก 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด 6) มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น 7) ก่อให้เกิดแรงจูงใจในกลุ่มบุคลากร และ 8) ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นที่เข้าใจตรงกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการและนักการศึกษาสรุปได้ว่า เป้าหมายขององค์การจะต้องจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ซึ่งโดยปกติทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจสังคม และมีการกระจายเป้าหมายสู่ระดับฝ่ายงานต่าง ๆ ได้แก่ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และสองทาง

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2544, หน้า 140 – 141) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่น วัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลงของสิ่งที่องค์การ ต้องการจะบรรลุ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอนโดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นความต้องการของธุรกิจที่ครอบคลุม ระยะเวลามากกว่า 1 ปีโดยปกติองค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3 – 5 หรือ 10 ปี นอกจากนี้วัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจน และสามารถ วัดได้ และวัตถุประสงค์ยังเป็นส่วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการยอมรับ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ชัดเจนท้าทาย สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่นโดยองค์การที่มีหลายฝ่ายมักจะให้แต่ละหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ของตนให้สอดคล้องกันเป้าหมาย และวัตถุประสงค์สามารถใช้แทนกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดภารกิจขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ หรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น หลังจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะช่วยทำให้ผู้บริหารทราบถึงผลที่องค์กรต้องการบรรลุ ถ้าภารกิจขององค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในรูปของวัตถุประสงค์ หรือผลลัพธ์ก็เสมือนว่าการจัดวางทิศทางองค์กรก็เป็นเพียงการกระทำตามแฟชั่นเท่านั้นมิได้มีการหวังผลของการกระทำ

2.4.1 ลำดับขั้นของเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนมีความจำเป็นต้องกำหนดลำดับของเป้าประสงค์ขององค์กร เพื่อแสดงเป้าประสงค์ที่มีระยะยาว และระยะสั้นของหน่วยงานย่อยซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ กันโดยกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์กรแล้วจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละหน่วยงานย่อยซึ่งจะถูกจำแนกเป็นเป้าประสงค์ของแต่ละแผนกในหน่วยงานย่อย จะถือเป้าประสงค์ของแต่ละปัจเจกบุคคลในแต่ละแผนก ความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ขององค์กรตามลำดับขั้นลงมาถึงเป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลในองค์กร จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตน และตนจะต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองความคาดหวังนั้น ๆ ขององค์กร

2.4.2 บทบาทที่สำคัญของเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญ 6 ประการ (Greenley, 1989, pp. 180–181) ดังนี้ 1) เพื่อแสดงหลักการ และเหตุผลเกี่ยวกับเป้าประสงค์ที่สามารถบรรลุได้ในสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 2) เพื่อชี้นำทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการ และวิธีการดำเนินกิจกรรม 3) เพื่อเชื่อมโยงเป้าประสงค์ระดับสูงลงมาถึงระดับล่างสุด 4) เพื่อประสานการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกัน และไม่ขัดแย้งกัน 5) เพื่อการปรับตัวต่อข้อจำกัดอันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 6) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผล ทั้งการประเมินผลความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขององค์กร และ 7) การประเมินผลกระบวนการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปรับแผนปฏิบัติการขององค์กร

2.4.3 การระบุเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กรอาจจะระบุได้หลายวิธี (Certo and Peter, 1991, pp. 76–77) ดังนี้

2.4.3.1 สถานภาพของการแข่งขันโดยระบุระดับของสถานภาพและบทบาทขององค์กรในสาธารณะเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายกัน เช่น ระบุว่า องค์กรต้องการเป็นที่หนึ่งในของหน่วยงานภายในระยะเวลา 3 ปี

2.4.3.2 การนำวิธีการดำเนินงานคิดค้นสิ่งใหม่มาใช้ในการให้บริการโดยระบุถึงประสิทธิผลที่ได้ เช่น ระบุเทคโนโลยีใหม่นี้จะทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

2.4.3.3 การเพิ่มผลผลิตโดยระบุประสิทธิภาพในการการผลิตและการให้บริการ เช่น ระบุการพัฒนาบุคลากรจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

2.4.3.4 ระดับของทรัพยากร โดยระบุปริมาณทรัพยากรทั้งบุคคลและทรัพย์สิน รวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ใช้ในการผลิต และการให้บริการ เช่น ระบุว่ามูลค่าการลงทุนจะเพิ่มขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

2.4.3.5 ความสามารถในการทำกำไร โดยระบุปริมาณผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น ระบุว่าองค์กรจะได้กำไรเพิ่มขึ้นกว่าเดิม หรือองค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายในอัตราที่ลดลงแต่สามารถให้บริการได้ในอัตราที่เพิ่มขึ้น

2.4.3.6 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพัฒนาของฝ่ายการจัดการ โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้ และอัตราการพัฒนาการจัดการของฝ่ายการจัดการ เช่น ระบุความรวดเร็วในการติดตามผลการปฏิบัติงานจะทำได้มากขึ้นกว่าเดิมสองเท่า

2.4.3.7 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเจตคติของบุคลากร โดยระบุประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเจตคติของบุคลากร เช่น ระบุว่าบุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้นสองเท่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.4.3.8 ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยระบุถึงสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรตระหนัก และยึดถือในระหว่างดำเนินการเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม เช่น ระบุว่าองค์กรจะผลิตทุกชนิดที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ภายใน 3 ปี

2.4.4 คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร

คุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร Greenley (1989, pp. 182–183) และ Certo and Peter (1991, pp. 77–79) มีดังนี้

2.4.4.1 ความพยายามที่จะให้สำเร็จตามที่ต้องการในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งอยู่ภายใต้ความรู้ และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร และการยอมรับร่วมกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

2.4.4.2 ความยืดหยุ่นในการปรับตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

2.4.4.3 ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ โดยการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

2.4.4.4 ความจูงใจโดยการกำหนดเป้าประสงค์ที่สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุผล

2.4.4.5 ความเหมาะสม หรือความสอดคล้องในระยะยาว และระยะสั้นโดยกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพทั้งในระยะยาว 5–10 ปี และในระยะสั้น 1–2 ปี อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกัน

2.4.4.6 ความจำเพาะเจาะจงที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินการทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะต้องสื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

2.4.4.7 ความสำเร็จที่สามารถไปถึงได้จริงในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปริมาณทรัพยากรในองค์กรที่สามารถจัดหาได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นของนักวิชาการ และนักการศึกษา สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่ดีของเป้าประสงค์ขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมขององค์กร มีความยืดหยุ่น สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ มีความจูงใจ มีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5 การกำหนดตัวชี้วัด

ได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายของตัวชี้วัด

พสุ เตชะรินทร์ (2544, หน้า 4 อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 288) ได้ให้ความหมายของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลว่าเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัด หรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

วัฒนา พัฒนพงศ์, (2544, หน้า 39; อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 288) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จคือ ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงินเพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการ และคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้านลูกค้าเพื่อตอบเสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายในเพื่อตอบสนองความต้องการปฏิบัติงานในองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

Kaplan and Norton (1996, p. 2) กล่าวว่า ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล คือเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงพันธ์กิจ และกลยุทธ์ให้เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และเติบโตขององค์กร

ดัชนีวัดความสำเร็จ หรือตัวชี้วัดเป็นตัวเลข หรืออัตราส่วนที่จะทำให้ทราบว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ ตัวชี้วัด สามารถกำหนดโดยพิจารณาในด้านต่าง ๆ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 130–132) ดังนี้

1) ด้านคุณภาพ

1.1) สำหรับคุณลักษณะที่จับต้องได้จะเป็นการพิจารณาถึง

1.1.1) คุณสมบัติขององค์กรเป็นการพิจารณาว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่ระบุไว้

1.1.2) ความน่าเชื่อถือเป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะปฏิบัติงานได้ตรงตามข้อกำหนดไว้โดยไม่มีความเบี่ยงเบน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1.1.3) รูปลักษณ์เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีรูปลักษณ์ตรงตามผู้รับบริการต้องการ

1.1.4) ความทนทานเป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถทนทานต่อการใช้งานได้ภายในระยะเวลาหรือภายในจำนวนครั้งที่ระบุไว้โดยผู้ผลิต

1.2) สำหรับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ หรือการบริการจะเป็นการพิจาณา

1.2.1) อัธยาศัยของผู้ให้บริการ ความสุภาพอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส

1.2.2) ความสามารถในการเข้าถึงบริการของลูกค้า การมีขั้นตอนในการให้บริการที่ไม่สลับซับซ้อนเกินไป

1.2.3) การตอบสนองต่อความต้องการได้รับบริการลูกค้า ความกระตือรือร้นในการให้บริการ

1.2.4) ประสิทธิภาพในการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ

2) ด้านปริมาณ

เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากกระบวนการทำงานว่ามีจำนวนปริมาณตรงตามที่วางแผนไว้ หรือไม่

2.1) ด้านต้นทุน เป็นการพิจารณาถึงมูลค่าของทรัพยากรที่ลงทุนไปในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ

2.2) ด้านเวลา เป็นการพิจาณากิจกรรมใด ๆ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

สรุปได้ว่าการกำหนดตัวชี้วัด คือ การกำหนดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเกณฑ์ชี้วัดมีทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ

2.6 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2.6.1 กลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในระดับขององค์กรมี 3 ระดับประกอบด้วย (Wright et.al, 1992, pp. 69–79)

2.6.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์กร หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.6.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักการของกิจการในแต่ละประเภทของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการ หรือเป็นกลยุทธ์ระดับโครงการ (Project–Level Strategy) ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

2.6.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในกระบวนการทำงานในแต่ละกิจการหรือเป็นกลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจากกระบวนการ สำหรับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) กลยุทธ์ด้านวิจัย และพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นคว้าหาวิธีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ การลอกเลียนจากองค์กรอื่น

2) กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ เป็นหน้าที่ฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย และด้านการจัดการกระบวนการผลิต

3) กลยุทธ์ด้านการเงิน เป็นหน้าที่ฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินการ และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผน

4) กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นหน้าที่ฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดมาพิจาณา

5) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรมศึกษาปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องโดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ของรัฐในด้านแรงงาน ภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยที่เน้นเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2.6.2 ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อจำกัดในการกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญ มี 5 ประการ ดังนี้

2.6.2.1 การจัดหาทรัพยากรทางการเงิน กลยุทธ์ที่คาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจจะต้องใช้เงินในกระบวนการทำงานเพิ่มมากขึ้น การจัดหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เงินเพิ่มเติมจากแหล่งเงินอุดหนุน แหล่งเงินกู้ทั้งแหล่งเดิม และแหล่งใหม่อาจทำได้ในขอบเขตจำกัด

2.6.2.2 เจตคติต่อข้อเสี่ยง (Attitude Toward Risks) กลยุทธ์ที่คาดว่าจะได้ผลตอบแทนในระดับสูงอาจมีความเสี่ยงสูง การเลือกใช้จึงขึ้นอยู่กับเจตคติของผู้บริหารในการตัดสินใจว่าจะย่อมรับความเสี่ยงในระดับใด เช่น ลดความเสี่ยงให้น้อยลงโดยยอมรับผลตอบแทนที่ต่ำลง

2.6.2.3 ขีดความสามารถขององค์กร (Organization Capability) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการทำงานอย่างรวดเร็วจากบุคลากรเท่าที่มีอยู่ซึ่งบางองค์กรอาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่า ปริมาณ และคุณภาพของบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่เพียงพอ และบุคลากรเหล่านั้นไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการอย่างรวดเร็วได้

2.6.2.4 ความสัมพันธ์ของช่องทางไหลเวียนในกระ บวนการผลิต (Channel Relationships) กลยุทธ์ที่จำเป็นต้องหาช่องทางใหม่ในกระบวนการผลิตโดยเฉพาะการจัดหาทรัพยากรนำเข้า อาจต้องเผชิญกับข้อเท็จจริงที่ว่าปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการนำเข้ามีไม่เพียงพอ

2.6.2.5 การตอบโต้ของผู้แข่งขัน (Competitive Retaliation) กลยุทธ์ที่ต่อสู้กับคู่แข่งอาจก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาจากที่คู่แข่งทำการตอบโต้

2.6.3 ข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์

ข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงาน กรณีองค์กรขนาดใหญ่ที่มีประเภทของกิจการมากกว่าหนึ่งประเภทจะต้องกำหนดกลยุทธ์โดยจำแนกให้เป็นกลยุทธ์ของแต่ละแผนงาน ส่วนกรณีองค์กรขนาดเล็กที่มีประเภทของกิจการเดียวไม่ต้องกำหนดกลยุทธ์โดยแยกประเภทแผนงาน และข้อพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ของแผนงานมีทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ เป็นต้น

จากการศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.7 การกำหนดโครงการ

การบริหารงานโครงการนับว่ามีความสำคัญ สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรนั่นก็คือ การแปลงแผนให้เป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนโครงการเสียก่อน ดังนั้นก่อนจะนำโครงการไปปฏิบัติต้องมีการกำหนดโครงการ

2.7.1 ความหมายของโครงการ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 156–157, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 34) ได้ให้ความหมายคำว่า “โครงการ” เป็นส่วนหนึ่งของแผน (Plan) หรือแผนงาน (Program) หมายถึง รายละเอียดของการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจใช้เพื่อหมายถึงกิจกรรมการลงทุนที่ได้พิจารณาเป็นอย่างดีแล้วว่าจะช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรค หรือการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาตามที่ต้องการ โครงการจึงเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการดำเนินงานอย่างมีระบบ และระเบียบซึ่งแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่ตั้งของโครงการ ช่วงระยะเวลาของโครงการ การผลิต การลงทุน ผลตอบแทน การจัดรูปองค์กร และการจัดการโครงการ

Fred & Ornstein (1999, Unpaged) ได้ให้ความหมายโครงการ คือ กิจกรรมที่เป็นอิสระ และมีขนาดย่อมหรือเล็กที่สุด มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีงบประมาณ มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่แน่นอน

จาการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของโครงการ สรุปได้ว่า โครงการเป็นแผนงานที่เล็กที่สุดของยุทธศาสตร์ซึ่งมีรายละเอียดของวัตถุประสงค์ชัดเจน มีงบประมาณ มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่แน่นอน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กร

2.7.2 ลักษณะสำคัญของโครงการ มีรายละเอียด ดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 68)

2.7.2.1 มีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน

2.7.2.2 มีการกำหนดระยะเวลาโครงการแน่นอนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการทำให้โครงการมีความแตกต่างจากงานทั่วไปที่ดำเนินงานและมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ไม่มีระยะเวลาสิ้นสุดของงาน

2.7.2.3 โครงการส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เนื่องจากต้องการทักษะ และความชำนาญจากบุคคลหลายฝ่าย เช่น วิศวกร ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ซึ่งต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดภายใต้การกำกับดูแลของผู้จัดการโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.7.2.4 โครงการส่วนใหญ่เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ยังไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อนในองค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาหนึ่ง ๆ ในองค์กร การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ เป็นต้น

2.7.2.5 มีการระบุความต้องการในทรัพยากรที่ชัดเจน เช่น เวลา เงินทุนหมุนเวียน และผลการดำเนินงานที่คาดหวังไว้

2.7.3 องค์ประกอบสำคัญของโครงการ

องค์ประกอบของโครงการ และความสัมพันธ์กับแผนงาน เมื่อพิจารณาถึงระบบของจุดมุ่งหมาย มี 4 ระดับ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 70 – 71)

2.7.3.1 จุดมุ่งหมาย หมายถึง เป้าประสงค์ของการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม หรือผลกระทบที่โครงการมีส่วนร่วมทำให้เกิดขึ้น

2.7.3.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.7.3.3 ผลผลิต หมายถึง ผลที่คาดหมายให้เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ

2.7.3.4 กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมที่สำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลงานของโครงการจากการใช้ทรัพยากรโครงการ

2.7.4 ขั้นตอนการวางแผนเขียนโครงการ

ขั้นตอนการวางแผนเขียนโครงการแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 75)

2.7.4.1 การกำหนดโครงการ คือ การกำหนดโครงการ หรือการเสาะหาโครงการจะเป็นขั้นตอนเริ่มแรกของวงจรการวางแผนโครงการ โดยขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความคิดโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้น และ 3) การกลั่นกรองโครงการเบื้องต้น ความคิดโครงการมาได้หลายทาง เช่น มาจากนโยบายของรัฐบาล และการจัดการทำแผนพัฒนาประเทศ แต่ถ้าเป็นภาคเอกชนความคิดที่จะลงทุนอาจมาจากลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย พนักงานขาย คู่แข่ง หรือจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการเอง จากนั้นจึงนำความคิดโครงการมาพิจารณากลั่นกรองเบื้องต้น ก่อนที่จะผูกพันกับการใช้ทรัพยากรจำนวนมากซึ่งการศึกษาความเป็นไปได้เบื้องต้นในขั้นตอนนี้ยังไม่รวมการออกแบบรายละเอียดด้านวิศวกรรม หรือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การวิเคราะห์รายละเอียดทางการเงิน และด้านเศรษฐกิจ

2.7.4.2 การจัดเตรียมโครงการ คือ ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นทุกชนิดเพื่อนำโครงการไปสู่จุดมุ่งหมายที่สามารถประเมินโครงการได้ และถ้าประเมินแล้วเป็นโครงการที่ดี ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติ และการดำเนินงานตามโครงการต่อไป การจัดเตรียมโครงการประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) การกำหนดโครงร่างโครงการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ และทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ และการออกแบบโครงการ ประกอบด้วย การศึกษาความเป็นไปได้ด้านต่าง ๆ ของโครงการ เช่น ด้านการตลาด เทคนิค การเงิน เศรษฐกิจ สังคม ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดองค์กร และการจัดการ 3) การจัดทำรายงานโครงการ โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำเป็นเอกสารรายงานเรียกว่า รายงานโครงการหรือรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในรายงานจะแสดงผลการวิเคราะห์ทางด้านการตลาด เทคนิค การเงิน เศรษฐกิจ สังคม และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงผลการประเมินด้านผลตอบแทน และค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังแสดงถึงการกำหนดรายละเอียดว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร เพื่อให้สามารถนำโครงการไปปฏิบัติ และการดำเนินการได้ กล่าวคือ รายงานโครงการจะเป็นรายงานที่รวมรายละเอียดของการออกแบบโครงการ แผนการดำเนินงาน และงบประมาณของโครงการ อีกทั้งชี้ให้เห็นว่าประเด็นปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ก่อนที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ และดำเนินการ

2.7.4.3 การประเมิน และอนุมัติโครงการ คือ การประเมิน หรือทบทวนโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนจะอนุมัติให้นำโครงการไปปฏิบัติได้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผลการศึกษามีความเหมาะสม ถูกต้อง และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ หากเห็นว่าโครงการดีก็สามารถอนุมัติ และลงทุนได้ แต่หากพบว่ายังมีปัญหาบางส่วนก็อาจมีการปรับปรุงแก้ไขแผนงานของโครงการ ผู้ประเมินโครงการอาจใช้แนวทางการประเมิน ดังนี้

1) ตรวจสอบข้อเสนอโครงการ เช่น ตรวจสอบความถูกต้องของการเสนอโครงการ และตรวจสอบความสมบูรณ์ขององค์ประกอบข้อเสนอโครงการว่ามีความครบถ้วนเพียงพอหรือไม่

2) กลั่นกรองข้อเสนอโครงการเบื้องต้น โดยพิจารณาจากเหตุผล และความจำเป็นของโครงการ และวัต ถุประสงค์ของโครงการ ความสอดคล้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของโครงการต่อนโยบายของรัฐ มติ คำสั่ง และระเบียบที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาประเทศ แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน และแผนงานและโครง การอื่นที่เกี่ยวข้อง

3) พิจารณาความเหมาะสมของโครงการ เช่น ความเหมาะสมด้านการตลาด ความเหมาะสมด้านเทคนิค ความเหมาะสมด้านการเงิน ความเหมาะสมด้านสังคม และความเหมาะสมด้านสิ่งแวดล้อม

4) ความเหมาะสมของแผนการดำเนินงาน เช่น ความเหมาะสมของขั้นตอนการดำเนินงาน ความเหมาะสมของกำหนดการดำเนินงาน ความเหมาะสมของวิธีการดำเนิน งาน และความมีประสิทธิภาพของโครงสร้าง การบริหารงานโครงการ

5) ประเด็น และทางเลือกอื่น ๆ เช่น เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด หรือไม่ และระดับความเสี่ยงเป็นอย่างไร ยอมรับได้ หรือไม่

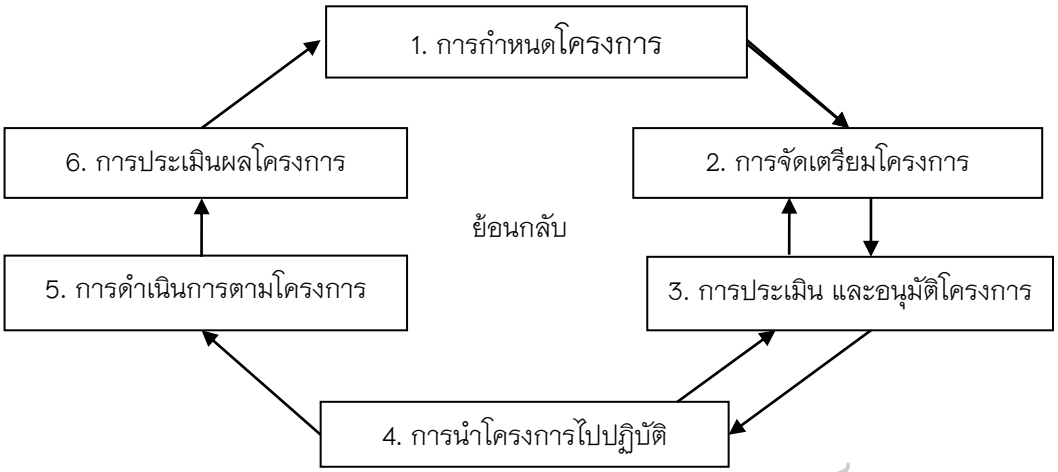
2.7.4.4 การนำโครงการไปปฏิบัติ คือ การจัดทำรายละเอียดของแผนการดำเนินงาน เพื่อมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบว่าต้องการทำอะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร

2.7.4.5 การดำเนินงานโครงการ คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนตามที่ได้ศึกษาโครงการไว้

2.7.4.6 การประเมินผลโครงการ คือ การประเมินผลทั้งในระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังโครงการได้สิ้นสุดลง เพื่อประเมินความสำเร็จ หรือล้มเหลวของโครงการ และเหตุผลต่าง ๆ ที่อยู่เบื้องหลังผลที่เกิดขึ้น

จากขั้นตอนการวางแผนของโครงการทั้ง 6 ขั้นตอน ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ดังภาพประกอบ 4

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 4 วงจรขั้นตอนการวางแผนโครงการ

ที่มา : วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546, หน้า 156)

2.7.5 ประโยชน์ และข้อจำกัดของการวิเคราะห์โครงการ มีดังนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546, หน้า 90)

2.7.5.1 ช่วยให้ผู้ตัดสินใจให้สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ และเป็นกลาง

2.7.5.2 ช่วยตัดสินใจทางเลือกจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ

2.7.5.3 ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และหามาได้ยากให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.7.5.4 ช่วยให้มั่นใจว่าเงินทุน และทรัพยากรอื่น ๆ จะถูกใช้ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และแผนงานที่วางไว้

2.7.5.5 ช่วยให้สามารถทำการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานตามโครงการได้

2.7.6 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์โครงการ

2.7.6.1 คุณภาพของการวิเคราะห์โครงการจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ร่วมทั้งการประมาณการเกี่ยวกับต้นทุน และผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.7.6.2 ความยากลำบากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ประเมินเป็นตัวเงินไม่ได้ สำหรับโครงการที่ประเมินต้นทุน และผลตอบแทนเป็นตัวเงินได้ การวิเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และประเมินโครงการสามารถทำได้เป็นอย่างดี หรือจะทำการเปรียบเทียบโครงการที่เป็นทางเลือกเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีกว่าก็สามารถทำได้เช่นกัน แต่ถ้าโครงการที่ผลตอบแทนไม่สามารถประเมินเป็นตัวเงินได้จะไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต้นทุนและผลตอบแทน เทคนิคที่นำมาใช้ก็จะมีแต่เฉพาะการวิเคราะห์ตามหลักต้นทุนต่ำสุด นอกจากนี้หากจะทำการเปรียบเทียบระหว่างโครงการที่ผลตอบแทนสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้กับโครงการที่ไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ก็ยากที่จะกระทำได้

สรุปได้ว่า การกำหนดโครงการมีการวางแผน ดังนี้ การกำหนดโครงการ การจัดเตรียมโครงการ การประเมิน และอนุมัติโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ การดำเนินการตามโครงการ และการประเมินโครงการ

2.8 การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนเป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนเป็นการกระตุ้น และจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์กรว่ายังคงสามารถรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้ หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยเพียงไร สารสนเทศจากการควบคุมเชิงกลยุทธ์จะช่วยในการพิจารณา และการตัดสินใจขององค์กรว่าควรดำเนินกิจกรรมใดเพิ่มขึ้นบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546, หน้า 95 – 96)

2.8.1 กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

2.8.1.1 กำหนดสิ่งที่จะควบคุม และประเมินซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุมแต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน

2.8.1.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับแล้วว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

2.8.1.3 การกำหนดมาตรฐานหรือสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.8.1.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ

2.8.1.5 เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กร และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุง โดยที่วิธีการแก้ไขปรับปรุงอาจเป็นการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน บุคลากรโครงสร้างองค์กร

2.8.2 การทบทวน และประเมินผลใน 4 ระดับ

2.8.2.1 การติดตามแผนการปฏิบัติงาน

2.8.2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการ และประเมินผลผลสำเร็จขององค์กรเป็นการประเมินผลการกำหนดกลยุทธ์ระดับแผนงาน ระดับงาน/โครงการ และระดับกิจกรรม

2.8.2.3 การทบทวนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรในการวางแผนแม่บท หรือแผนระยะยาว เป็นการทบทวนการจัดวางทิศทางขององค์กรทั้งภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.8.2.4 การทบทวนสถานภาพขององค์กร เป็นการศึกษาวิเคราะห์เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการดำเนินงานขององค์กร

2.8.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน/โครงการ

การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความผันผวน ปัจจัยภายใน และภายนอกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง เทคโนโลยีก้าวหน้ารวดเร็วการประเมินผลจะต้องเป็นกระบวนการที่จะกระทำอย่างต่อเนื่องไม่ใช่กระทำเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ระบุไว้เท่านั้น การประเมินผลทำให้สามารถเทียบวัดความก้าวหน้ากับแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพิจารณาและสร้างสมดุลในเรื่องการควบคุมอย่างมีประสิทธิผลกับความยืดหยุ่น และการมอบอำนาจกับการเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถสร้างนวัตกรรมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดจนการเรียนรู้ขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.8.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติผลการปฏิบัติงาน/โครงการ เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการกับเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ทั้งในรูปแบบของผลลัพธ์ และผลผลิตซึ่งเป็นผลประเมินจากกระบวนการจัดทำกิจกรรมของงาน/โครงการโดยสามารถประเมินผลได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1) การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ เป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพการผลิต ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล และผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่องค์กรกำหนดในแต่ละงาน/โครงการมีความสอดคล้อง และตอบสนองกับกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดในแต่ละกิจกรรม กลยุทธ์ขององค์กรยังสอดคล้อง และตอบสนองสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายใน และทรัพยากรขององค์กรมีเพียงพอที่นำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ขององค์กร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากเงื่อนไขในการจัดหาทรัพยากรได้ตามปริมาณ และคุณภาพตามที่ต้องการใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2) ประเมินผลเชิงปริมาณ เป็นการประเมินผลการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวัดผลลัพธ์ระยะสั้นมากกว่าผลลัพธ์ระยะยาว

3) การตรวจสอบโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการพิจารณาข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนลงทุนไปในกิจการขององค์กร

ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงงาน/โครงการ สามารถกระทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้ 1) การประเมินผลระหว่างโครงการ หรือการประเมินผลกระบวนการเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตลอดจนพิจารณาว่าสภาพแวดล้อม และสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ 2) การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการเป็นการประเมินผลที่ลงลึก และมีรายละเอียดมากกว่าการประเมินผลระหว่างโครงการโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสำหรับงาน/โครงการในอนาคต เป็นการมองภาพในระยะยาว

2.8.4 ปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงยุทธ์เป็น 1 ใน 4 ของหน้าที่การบริหารจัดการของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ ชี้นำ การประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และการควบคุม แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นหน้าที่ 3 ประการ ปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

2.8.4.1 การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยมีสาเหตุประการหนึ่งมาจากการขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มองภาพการประเมินผลว่าเป็นการจับผิดมากกว่าการค้นหาปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

2.8.4.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุม และประเมินผล ทำให้ไม่เกิดการควบคุม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงอย่างแท้จริง

2.8.4.3 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ

2.8.4.4 องค์กรส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุม และประเมินผลไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการให้รางวัล และเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติ ที่เป็นระบบทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน

2.8.4.5 ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กรหน่วยงานปฏิบัติการไม่เห็นภาพว่าผลผลิต และการบริการที่ได้ทำให้ระดับการปฏิบัติการนั้น ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์กรอย่างไร รวมทั้งการมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์กรทั้งในด้านกำไร หรือผลประโยชน์ตอบแทนในการวัดในระดับผู้บริหาร

2.8.4.6 ปัญหาด้านสารสนเทศ อาทิ ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากการผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บข้อมูล และข้อมูลมีความขัดแย้ง ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานที่ต่างกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า ปัญหาการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ปัญหาของบุคลากร ปัญหาการมอบหมายหน้าที่ ปัญหาของผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ ปัญหาขาดความเชื่อมโยงในองค์กร และปัญหาการติดต่อสื่อสารที่ดี มีผลทำให้การยุทธศาสตร์ขององค์กรขาดประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมเรียนรู้

1. ความหมายของกิจกรรม

พจนานุกรมไทย (2542, หน้า 1) ได้ให้ความหมาย ของ กิจกรรม ไว้ว่า กิจกรรม คือ การที่ผู้เรียนปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการเรียนรู้กิจการ

Green Recreation (ม.ป.ป) กล่าวไว้ว่า กิจกรรม (Activities) หมายถึง กิจการต่าง ๆ ที่บุคคลเข้าร่วมในช่วงเวลาว่างโดยไม่มีการบังคับ หรือเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ มีผลก่อให้เกิดการพัฒนาอารมณ์สุข สนุกสนาน หรือความสุขสงบ และกิจกรรมนั้น ๆ จะต้องเป็นกิจกรรมที่สังคมยอมรับ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เช่น กิจกรรมศิลปะหัตกรรม การอ่าน–เขียน กิจกรรมอาสาสมัคร ศิลปวัฒนธรรม งานอดิเรก เกม กีฬา การละคร ดนตรี กิจกรรมเข้าจังหวะ และ นันทนาการกลางแจ้งนอกเมือง

สรุปได้ว่า กิจกรรม หมายถึง การปฏิบัติการ หรือกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งที่บุคคลเข้าร่วมในช่วงเวลาว่างด้วยความสมัครใจโดยไม่มีการบังคับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กิจการก่อให้เกิดการพัฒนาอารมณ์สุข สนุกสนาน หรือความสุขสงบหลากหลายกิจกรรม และกิจกรรมนั้น ๆ จะต้องเป็นกิจกรรมที่สังคมยอมรับ

2. การจัดกิจกรรมเรียนรู้

เอกรินทร์ สี่มหาศาล (2545, หน้า 362 อ้างถึงใน มหิศร เปาะซู, 2551, หน้า 27) กล่าวไว้ว่า การจัดกิจกรรมเรียนรู้ และการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำเป็นต้องอาศัยวิธีการสอน และวิธีการเรียนรู้ที่หลายวิธี ผสมผสานเข้าด้วยกัน โดยคำนึงถึงสภาพผู้เรียน ความถนัด ความสนใจ สิ่งแวดล้อม และความต้องการเป็นหลัก ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ทักษะการจัดการของผู้สอน และผู้เรียนที่เกื้อกูลกันผู้สอนต้องวิเคราะห์ สาระสำคัญของการเรียนรู้เลือกวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสม และให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจนเกิดผลการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์สามารถนำไปใช้ชีวิตจริงได้ พระราชบัญญัติแห่งชาติจึงกำหนดไว้ว่า การเรียนรู้จะต้องเน้นให้เกิดความสมดุลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านกระบวนการเรียนรู้ และ 4) ด้านการบูรณาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรุปได้ว่าการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ คือ การดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่ถูกกำหนดเป็นแบบแผนการเรียน ได้แก่ การจัดทำตารางสอน การจัดครูเข้าสอน การแบ่งกลุ่มนักเรียน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอันเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งสถานศึกษาต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อที่ใช้เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และมีการวัดผลประเมินผล

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเยาวชน

1. ความหมายของเยาวชน

สารานุกรมเสรี (2557) ให้ความหมายของ “เยาวชน” ว่า บุคคลที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 14 ปีบริบูรณ์ แต่ยังไม่ถึง 18 ปีบริบูรณ์ และไม่ใช่ผู้บรรลุนิติภาวะแล้วจากการจดทะเบียนสมรส ในทางกฎหมายก็ถือว่าบุคคลที่มีอายุระหว่างนี้เป็นเยาวชน และหากต้องระวางโทษก็จะพิจารณาโทษแตกต่างจากผู้ใหญ่

2. ความหมายของป่าสงวน

ป่าสงวนแห่งชาติ หมายถึง พื้นที่ป่าไม้ที่ได้กำหนดเพื่อวัตถุประสงค์ในการอนุรักษ์ การรักษาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ระบบนิเวศ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณค่าทางด้านธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อม และการศึกษาค้นคว้าทางการวิจัย (สภาแห่งชาติ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, 2550, หน้า 6)

ภูโขง ปัญญานุวงศ์ (2556, หน้า 31) กล่าวไว้ว่า ป่าสงวนแห่งชาติ หมายถึง พื้นที่ซึ่งได้รับการจัดการโดยกระบวนการประกาศโดยภาครัฐให้เป็นเขตเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เขตเพื่อปลูกไม้เศรษฐกิจทางการค้า และใช้สอย และเขตพื้นที่ที่เหมาะสมสำหรับเกษตรกรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามความประสงค์ของป่าสงวนอย่างยั่งยืน

พจนานุกรมภาษาไทย (ม.ป.ป) ให้ความหมายป่าสงวนแห่งชาติ ไว้ว่า เป็นพื้นที่ที่รัฐบาลต้องการเก็บรักษาไว้ให้มีสภาพเป็นป่าไม้ เพื่อประโยชน์ในหลายรูปแบบ ทั้งในด้านผลผลิตเนื้อไม้ และของป่า การเป็นป่าป้องภัยธรรมชาติ รักษาต้นน้ำลำธาร สภาพแวดล้อม และสร้างความสมดุลในระบบนิเวศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากนักวิชาการ ที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ป่าสงวนเป็นพื้นที่ ป่าไม้ที่กำหนดไว้เพื่อวัตถุประสงค์ในการอนุรักษ์ การรักษาพันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ทั้งในด้านผลผลิตเนื้อไม้ และของป่า การเป็นป่าป้องภัยธรรมชาติ รักษาต้นน้ำลำธาร สภาพแวดล้อม และสร้างความสมดุลในระบบนิเวศ และการศึกษาค้นคว้าทางการวิจัย

3. เยาวชนกับการอนุรักษ์ป่าสงวน

ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อภูมิภาค (2557) โครงการ “รักษ์ป่าน่าน” เป็นโครงการอนุรักษ์ป่าไม้ในพื้นที่ จังหวัดน่าน ตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องด้วยทรงเห็นว่าน่านเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีพื้นที่ทรงงานทั้งในส่วนของโรงเรียนที่ดำเนินกิจกรรมการพัฒนาเด็ก และเยาวชนตามพระราชดำริ ศูนย์การเรียนชุมชนชาวไทยภูเขาแม่ฟ้าหลวง และพื้นที่ของศูนย์ภูฟ้าพัฒนาอำเภอบ่อเกลือ ในโอกาสที่เสด็จพระราชดำเนินไปทรงติดตามความก้าวหน้าของโครงการตามพระราชดำริในพื้นที่อย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลากว่า ๒๐ ปีได้ทอดพระเนตรเห็นพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว ทรงห่วงใย และทรงเห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งฟื้นฟู และอนุรักษ์ป่าไม้ให้คืนสู่สมดุลโดยเร็วที่สุด ดังนั้นเพื่อให้มีการแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมของพื้นที่ป่าไม้ในจังหวัดน่านอย่างยั่งยืน จึงมีพระราชดำริให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันจัดทำ“โครงการอนุรักษ์ป่าไม้ในพื้นที่ จ.น่าน”โดยมุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึก และความรับผิดชอบให้แก่เด็ก และเยาวชนแบบบูรณาการด้วยความร่วมมือของชุมชนในจังหวัดน่าน และภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้ทรงเห็นว่าเด็ก และเยาวชนเป็นพลังสำคัญที่จะช่วยในการฟื้นฟู และรักษาความสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานของประเทศให้มั่นคงและยั่งยืนต่อไป โดยเป้าหมายสูงสุดของโครงการ คือ การรักษา และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ของจังหวัดน่าน จากแนวพระราชดำริดังกล่าว จึงแบ่งการดำเนินงานโครงการออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ งานการพัฒนาเด็ก และเยาวชน เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ป่าไม้ สามารถสร้างสรรค์แนวทาง และวิธีการในการรักษาปกป้องการตัดไม้ทำลายป่า และงานการรักษา และการบริหารจัดการการใช้พื้นที่ป่า เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ให้แก่ชุมชนในการรักษาป่าไม้ให้ประสบความสำ เร็จ บริหารจัดการการใช้พื้นที่ป่าในการเพาะปลูก โดยไม่ตัดต้นไม้ ฟื้นฟู และเพิ่มพื้นที่ป่าไม้ โดยกิจกรรมหลักของโครงการจะเป็นการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจ ส่งเสริมอาชีพ และการดำรงชีวิตของประชาชนที่สอดคล้องกับการอนุรักษ์ป่าไม้ จัดการประชุมปฏิบัติการ

ร่วมกับครู เน้นทักษะการจัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อสร้างความตระหนัก และพัฒนาพฤติกรรมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ ให้ครู และนักเรียนร่วมกันพัฒนาออกแบบรูปแบบกิจกรรมที่มีวิธีการปกป้องมิให้มีการตัดไม้อย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

1. ความหมายของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

มีผู้ให้ความหมายของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรป่าไม้ไว้หลายลักษณะ ซึ่งมีทั้งความเหมือน และความแตกต่างกัน ดังนี้

เกษม จันทร์แก้ว และคณะ (2549, หน้า 82) กล่าวว่า การอนุรักษ์ หมายถึง การใช้อย่างสมเหตุสมผล เพื่อการมีใช้ตลอดไป

ศิริ ฮามสุโพธิ์ (2549, หน้า 289) ได้ให้ความหมายของการอนุรักษ์ไว้ว่า การอนุรักษ์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด ให้เป็นประโยชน์ต่อมหาชน และให้ได้นานที่สุด ทั้งนี้ ต้องให้สูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์น้อยที่สุด และต้องกระจายการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรโดยทั่วถึงกัน

ไพสุดา ตรีเดชี (2549, หน้า55) กล่าวว่า การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง ยุทธิวิธีในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยความฉลาด และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมวลชนให้มากที่สุด และพยายามที่จะใช้ทรัพยากรธรรมชาตินั้นให้อายุยาวนานที่สุด โดยให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง กลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติด้วยความฉลาด ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมวลชนให้มากที่สุด สูญเสียน้อยที่สุด และยาวนานที่สุด

2. ความสำคัญ และแนวทางในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

วิชัย เทียนน้อย (2539, หน้า 10 – 12) กล่าวถึงแนวคิดในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติว่า การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาตินั้นในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกต่างเห็นความสำคัญ และตระหนักถึงปัญหาที่ตามมาจากการทำลายธรรมชาติ ดังนั้นแนวทางในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1) การถนอม 2) การบูรณะซ่อมแซม 3) การนำมาใช้ใหม่ 4) การนำมาปรับปรุง และใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าทรัพยากรตามธรรมชาติ เช่น สร้างเขื่อนขึ้นมา ใช้ผลิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กระแสไฟฟ้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์มากกว่าที่ธรรมชาติให้มา 5) การใช้สิ่งอื่นทดแทน เช่น ใช้ผลิตภัณฑ์จากพลาสติกแทนสินแร่เหล็กในการผลิตรถยนต์ และรถจักรยานยนต์ 6) การสำรวจค้นหาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มเติม เช่น การค้นหาแหล่งพลังงาน น้ำมัน จนพบน้ำมันในอ่าวไทย และ 7) การคิดค้นประดิษฐ์ของเทียมขึ้นมาใช้แทน เช่น ยางเทียม ผ้าเทียม ขึ้นมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ

มานะ บุณยานันท์ (2549, หน้า 3) ได้ให้หลักการโดยทั่วไปในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธีการ คือ

1) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติโดยตรง ได้แก่ 1) การประหยัด โดยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้สูญเปล่าน้อยที่สุด ให้เป็นประโยชน์แก่คนมากที่สุด 2) การถนอม โดยการใช้ทรัพยากรธรรมชาตินั้นอย่างรอบคอบเพื่อจะได้มีทรัพยากรธรรมชาติไว้ใช้นาน ๆ 3) การบูรณะฟื้นฟู เป็นการปรับปรุงทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมคุณภาพแล้วให้มีคุณภาพเหมือนเดิม 4) การปรับปรุงให้มีสภาพดีกว่าธรรมชาติ โดยการใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้มีคุณภาพสูงขึ้น และ 5) การใช้สิ่งอื่นทดแทนโดยการจัดหาทรัพยากรที่มีราคาถูก และหาง่ายกว่ามาใช้ทดแทนทรัพยากรธรรมชาติที่มีราคาแพง หายาก หรือการใช้วัสดุสังเคราะห์แทนทรัพยากรธรรมชาติที่หมดสิ้นไป

2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติโดยใช้ความร่วมมือจากสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติโดยวิธีนี้ เป็นการร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายในสังคมที่ได้ตระหนักถึงประโยชน์ และความจำเป็นที่จะต้องมีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อประโยชน์ต่อมนุษย์อย่างกว้างขวาง ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งพึงกระทำได้ ดังต่อไปนี้

2.1) การให้การศึกษาด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยการปลูกฝังให้เห็นถึงความสำคัญ รัก และหวงแหนในทรัพยากรธรรมชาติ การศึกษาในลักษณะนี้ควรมีตั้งแต่เด็ก ทั้งในระบบครอบครัว และโรงเรียน เพื่อให้เห็นถึงคุณประโยชน์ของทรัพยากรธรรมชาติที่หล่อเลี้ยงชีวิตมนุษย์

2.2) การให้ความร่วมมือต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยทุกคนร่วมมือกันไม่ตัดต้นไม้ ทำลายป่า การล่าสัตว์ การทำลายแหล่งน้ำ

2.3) การให้ความร่วมมือกันเพื่อเป็นกลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ โดยมีการตั้งเป็นชมรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2.4) การตราพระราชบัญญัติ เพื่อการควบคุมป้องกัน และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การปราบปรามการทำลายทรัพยากรธรรมชาติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันมากขึ้น นอกจากนี้จะต้องมีการปรับปรุงประสานงานระหว่างหน่วยงานของเอกชน มูลนิธิ ชมรมต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

ศิริ ฮามสุโพธิ์ (2549, หน้า 90) กล่าวว่า การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีวิธีการที่สามารถใช้หลักการถนอม หรือสงวน (Preservation) มาช่วยประกอบด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรธรรมชาติที่กำลังจะหมดไปจากโลกนี้ หรือกำลังจะสูญพันธุ์ไป มีหลักการหลายอย่างที่ใช้ดำเนินการ เช่น การเพาะเลี้ยง หรือเพาะพันธุ์ การขยายพันธุ์ การเก็บรักษาไว้ การใช้สิ่งอื่นทดแทน และการนำกลับมาใช้ใหม่ เป็นต้น ทรัพยากรบางประเภทมีวิธีการถนอมใช้ได้นานโดยใช้กระบวนการถนอม หรือสงวนไว้ เช่น การอาบน้ำยาไม้เพื่อให้ใช้ไม้ได้นาน การทำเค็มกับปลา และเนื้อสัตว์ การใช้เตาหุงต้มที่มีประสิทธิภาพกับวัสดุพลังงาน เหล่านี้ล้วนเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติทั้งสิ้น คือ การยืดอายุการใช้งานของทรัพยากรธรรมชาติ

อำนาจ เจริญศิลป์ (2549, หน้า 15 อ้างถึงใน ไชยวัฒน์ อุปครุฑ, 2550, หน้า 39–41) ได้กล่าวถึง แนวทางในการอนุรักษ์ และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ไว้ว่า

1) ต้องมีวิธีการให้มีทรัพยากรธรรมชาติเพื่อให้มนุษย์ใช้สอยในการดำเนินชีวิต ทั้งโดยปัจจัยสี่ ความสะดวกสบาย และความปลอดภัยในชีวิต

2) การอนุรักษ์ และการจัดการ มุ่งให้ทรัพยากรธรรมชาติอยู่ในระบบอย่างยั่งยืน

3) การอนุรักษ์ และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติจะบรรจุแนวทางปฏิบัติในการควบคุมของเสียไม่ให้เกิดขึ้นในระบบ

4) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติดังได้กล่าวแล้วว่า ได้ยึดหลักการของการอนุรักษ์วิทยามาเป็นพื้นฐาน ดังนั้น ต้องมีการรักษา สงวน ปรับปรุง ซ่อมแซม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้อยู่ในสภาพที่ดี

5) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาตินอกจากที่กล่าวมาแล้วในข้อ 4 ยังต้องใช้ให้มีการจัดองค์ประกอบภายในระบบนิเวศน์ให้มีชนิด ปริมาณของแต่ละชนิด และสัดส่วนให้อยู่ในสภาพดี

6) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาตินั้น มีความมุ่งหวังให้คุณภาพชีวิตของมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมดีขึ้น

สมศักดิ์ สุขวงศ์ (2549, หน้า 15–16) กล่าวว่า การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ไม่ว่าจะเป็นป่าจัดการโดยรัฐ หรือโดยชุมชนจะมีแนวคิดหลัก 3 แนวทาง คือ การป้องกันป่าซึ่งมุ่งสู่การทำบริเวณคุ้มครอง หรือเรียกกันทั่วไปว่า ป่าอนุรักษ์ การจัดการซึ่งรวมถึงการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนอันเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ และการฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ ซึ่งทำทั่วไปนอกพื้นที่อนุรักษ์ด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญ และแนวทางในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีแนวทางนำมาใช้ได้หลายวิธี เช่น กิจกรรม การถนอม (Preservation) การบูรณะฟื้นฟู (Improvement) การนำมาใช้ใหม่ (Re-use) การใช้สิ่งอื่นทดแทน (Substitution) การคิดค้นของเทียมขึ้นมาใหม่ (Artificial) การสำรวจค้นหาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติเพิ่มเติม (Exploration) การปรับ ปรุงเพิ่มคุณภาพของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพสูงขึ้น และการใช้ความร่วมมือจากสังคม เช่น การจัดกิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม การปลูกฝังในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสำหรับนักเรียนที่เป็นเยาวชนเพื่อเป็นกลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืนต่อไป

การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมสมอง

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ได้มีนักวิชากรหลายท่านได้ให้ความหมาย และลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

พัชรี สิโรรส (2549, หน้า 36) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการมีลักษณะเป็นการประชุมที่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป หรือข้อตกลงร่วมกัน แล้วทุกคนต้องยอมรับผลที่ได้นั้น มีผู้นำการประชุมเพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างทั่วถึงในสถานการณ์ที่เหมาะสม คือทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่การระบุปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือก

รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท (2549, หน้า 5-6) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้ 1) เป็นการประชุมที่มีเป้าหมายแน่นอน มีวัตถุประสงค์เฉพาะ และต้องการคำตอบที่ชัดเจน 2) เป็นการสื่อสารที่ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นทัศนคติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ซึ่งกัน และกัน 3) เป็นรูปแบบการประชุมที่เป็นทางการ ผู้เข้าร่วมประชุมจะมีปฏิสัมพันธ์กันสูง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป หรือข้อตกลงร่วมกัน แล้วทุกคนจะต้องยอมรับผลที่ได้นั้น 4) ไม่เหมาะที่จะใช้กับคนกลุ่มใหญ่ คือ ไม่เกิน 20–30 คน โดยควรประกอบด้วยตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับประเด็นหรือเรื่องนั้น ๆ ทุกกลุ่ม 5) ต้องมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุม (Facilitator) เพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึง หากต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในเรื่องนั้น ๆ ก็ต้องเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และ 6) เป็นการประชุมที่จัดซ้ำได้เท่าที่จำเป็น

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ (รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท, 2549, หน้า 9–10) ได้กล่าว ดังนี้ 1) ให้เกิดการพูดคุย และเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่มตามประเด็นที่กำหนด หรือป้องกันความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง 2) ให้ได้ข้อตกลงในเรื่องที่จะดำเนินการใช้ในการตัดสินใจเสนอทางเลือก หรือการพัฒนาทางเลือก 3) ให้มีการกำหนด ค้นหาข้อกังวล และข้อห่วงใยในเรื่องต่าง ๆ พิจารณาทบทวนวิธีการศึกษา และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. วิธีดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ

รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท (2549, หน้า 7–8) กล่าวถึงวิธีดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ว่า มี 3 ขั้นตอนคือ

2.1 ขั้นเตรียมการ

2.1.1 กำหนดหัวข้อ หรือประเด็นที่จะประชุมว่าเรื่องอะไร

2.1.2 กำหนดประเด็น หรือเป้าหมายของการประชุมให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร มากน้อยเพียงใด เช่น ต้องการจะให้ได้ข้อสรุปของการประชุมที่เกี่ยวกับ 1) ขั้นตอนของการจะดำเนินโครงการ หรือกิจกรรม 2) ได้มติของการลำดับความสำคัญ 3) แผนปฏิบัติการที่ควรจะเป็น 4) การประเมินความเสี่ยงของโครงการ หรือกิจกรรม และ 5) การค้นหาปัญหาผลกระทบต่อสุขภาพ และสิ่งแวดล้อม

2.1.3 วางแผนการประชุม สถานที่ วัน เวลา วิธีการ ขั้นตอนการดำเนินการประชุม ข้อมูลที่จะต้องใช้ ว่าจะใช้รูปแบบการนำเสนอข้อมูลอย่างไรให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย

2.1.4 ผู้เข้าร่วมประชุม ต้องกำหนดล่วงหน้าว่าเรื่องที่จะดำเนินการนี้กระทบกับคนกลุ่มใดบ้าง อย่างไร กลุ่มผู้ห่วงใย/ผู้สนใจ ต้องให้มีตัวแทนของคนทุกกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และผู้สนใจเข้าร่วมประชุม โดยมีสัดส่วนใกล้เคียงกันให้มีทั้งเพศชาย และหญิง มีทั้งผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

2.1.5 ต้องประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึงโดยทางสื่อ ทั้งวิทยุ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ติดโปสเตอร์ให้ทั่วถึง เป็นการกระตุ้นทั้งผู้สนใจ และกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ 1) ส่งจดหมายหรือติดต่อเชิญตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ หรือผู้สนใจในพื้นที่นั้นโดยตรง 2) ในการประชาสัมพันธ์ หรือการเชิญต้องเน้นว่า การประชุมนี้รับจำนวนจำกัด และกำหนดวันสิ้นสุดการแจ้งความจำนงที่จะเข้าร่วมประชุม เพื่อผู้จัดการจะได้กำหนดแผนการบริหารจัดการได้ แต่ต้องเตรียมการด้วยหากมีผู้มาร่วมเกินกว่าที่เตรียมไว้ (อาจจัดเป็นหลายกลุ่ม หลายเวที หลายครั้ง)

2.1.6 เตรียมคณะทำงาน สำหรับเป็นผู้นำการประชุม หรือผู้อำนวยการกลุ่ม (Facilitator) เพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการประชุมกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำไปสู่ข้อสรุปของการประชุม

2.1.7 กำหนดขั้นตอน รูปแบบกิจกรรม ที่เคารพ และกระตุ้นให้ผู้เข้าประชุมมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่เนื้อหา หรือเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.8 เตรียมวิทยากร หรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะประชุม

2.1.9 เตรียมการประเมินผล

2.2 ขั้นดำเนินการ

2.2.1 สร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม และผู้จัด วิทยากร และผู้ร่วมประชุม ร่วมกันสร้างกติกาในการประชุมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของการประชุม

2.2.2 ให้ทุกคนได้ทราบ และเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดการประชุม และที่น่าจะเกิดจากการประชุมครั้งนี้

2.2.3 นำเสนอข้อมูลที่จำเป็น และเสนอหัวข้อ/ประเด็นย่อยที่ต้องการให้อภิปราย

2.2.4 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเต็มที่ ทั่วถึง และเท่าเทียมด้วยความเคารพในข้อคิดเห็นของทุกคน ผู้นำการประชุมต้องไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้เข้าร่วมประชุมไม่ว่าเขาจะมาเองด้วยความสนใจ หรือเป็นตัวแทนของกลุ่ม

2.2.5 ความเห็น หรือข้อเสนอแนะใด ๆ ทั้งของบุคคล หรือของกลุ่มต้องได้รับการบันทึกอย่างเปิดเผย เช่น บันทึกลงแผ่นพลิกแล้วปิดไว้ที่ผนังห้องเพื่อให้ผู้เข้าร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประชุมตรวจสอบได้ว่าถูกต้องไม่บิดเบือน ถ้าจะมีการแก้ไขข้อเสนอแนะ หรือข้อสรุปใด จะต้องเป็นความเห็นจากกลุ่มผู้เข้าประชุม เพื่อให้มั่นใจว่าข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะนั้นเป็นเรื่องของผู้เข้าประชุมจริงไม่มีการบิดเบือนไปตามจุดยืนของผู้จัด

2.2.6 ประเด็นที่ซับซ้อน หรือต้องการข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจน อาจแบ่งกลุ่มย่อย 5–6 คน เพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยน และผลการประชุมกลุ่มย่อยต้องนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่ให้ได้มีความเห็นการประชุมร่วมกันทั้งหมด (การแบ่งกลุ่มย่อยอาจแบ่งสมาชิกเป็นคนในกลุ่มเดียวกัน หรือคละกันก็ได้แล้วแต่ประเด็นที่ต้องการ)

2.2.7 ผู้นำการประชุมต้องสังเกต และเข้าใจสถานการณ์ และแก้ไขความอึดอัดความไม่สบายใจ หรือความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในที่ประชุม และพร้อมจะยืดหยุ่น หรือเปลี่ยนแปลงกติกาบางอย่าง

2.2.8 ผู้นำการประชุมต้องกระตือรือร้น แสดงความจริงใจ และยอมรับกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง

2.2.9 จัดหมวดหมู่ของข้อคิดเห็น จัดทำเป็นข้อสรุป ข้อเสนอแนะแล้วให้ผู้เข้าประชุมตรวจสอบจนยอมรับว่าถูกต้อง

2.2.10 ข้อสรุปดังกล่าวในข้อใด ควรส่งสำเนาไปให้ทุกคนที่เข้าร่วมการประชุมด้วย

2.3 ขั้นการประเมินผล

2.3.1 ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม เพื่อดูว่าผู้เข้าประชุมบรรลุผลอะไรบ้าง และพอใจเพียงใด จะตรงกับที่ผู้จัดคาดหวังหรือไม่

2.3.2 อาจติดตามประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว 1–2 วัน เพื่อติดตามดูประเด็นอื่นที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการประชุม เพราะหากเกิดความประทับใจในทางไม่ดีขึ้นโดยไม่ได้ติดตามแก้ไขทันที จะกลายเป็นความไม่พอใจในวงกว้าง และเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้

3. สถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ

รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท (2549, หน้า 11) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่เหมาะสมกับการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการในกระบวนการทำงาน ดังนี้

3.1 ใช้ได้ในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่การระบุปัญหาการศึกษาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 ควรจัดขึ้นก่อนจัดทำประชาพิจารณ์อย่างเป็นทางการ แต่ถ้ามีประเด็นที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจนในภายหลัง ก็สามารถจัดประชุมเชิงปฏิบัติการได้ตามที่จำเป็นทุกขั้นตอน

3.3 ต้องการผลการประชุมที่ชัดเจน นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่ให้แสดงความคิดเห็นแล้วผ่านไป

3.4 ใช้กับประเด็นหัวข้อที่มีความซับซ้อน

3.5 ต้องการทำความเข้าใจกับชุมชน และประชาชนที่สนใจจะมีส่วนร่วม

3.6 เมื่อมีประเด็นเฉพาะที่ต้องการพูดคุยแลกเปลี่ยนในรายละเอียด โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับชุมชน

4. ข้อดีของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับประโยชน์ของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการมีดังนี้ (รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท, 2546, หน้า 10)

4.1 เป็นการเลือกกลุ่มเฉพาะที่เกี่ยวข้องและสนใจได้ดี

4.2 เป็นการประชุมแบบมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับสูง มีการปฏิสัมพันธ์กันตลอดเวลา และจะมีผลให้ได้รับการยอมรับสูงด้วย

4.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการให้ข้อมูลกับสาธารณะได้มากกว่า

4.4 ทำให้เกิดการสื่อสารสองทาง

4.5 ทำให้เข้าถึงความคิดของผู้นำ กลุ่มสนใจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะที่เชื่อถือได้

4.6 ข้อสรุปที่ได้ มาจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผ่านการไตร่ตรองและนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้

4.7 ใช้จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

4.8 ใช้ทบทวนแผนหรือการพัฒนาแผน การปฏิบัติงาน หรือพัฒนาทางออกซึ่งเป็นทางเลือกเฉพาะปัญหา

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการยังมีข้อกำจัดในส่วนของเวลามาก และค่าใช้จ่ายสูงผู้ที่ดำเนินการจะต้องมีความสามารถในการควบคุมการดำเนินการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ข้อจำกัด ของการใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ

สำหรับข้อจำกัดของการประชุมเชิงปฏิบัติการ รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท (2549, หน้า 10) กล่าวสรุปไว้ว่า

5.1 การกระจายของข้อมูลอาจไม่ค่อยดี

5.2 มีตัวแทนกลุ่มอิทธิพล หรือกลุ่มการเมืองเข้าแทรกแซงง่าย

5.3 ไม่สะดวก จัดเวลาที่เหมาะสมได้ยาก เพราะสมาชิกที่มาร่วมประชุมต้องเสียสละเวลาให้ตรงกันทุกคน

5.4 ค่าใช้จ่ายสูง

5.5 ใช้เวลาเตรียมการมาก

5.6 ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมมีความหลากหลาย บางคนมีฐานะ ยศ ชั้น ตำแหน่งในสังคม อาจครอบงำทางความคิดของคนกลุ่มอื่น ๆ ได้ หากผู้นำประชุมไม่ชำนาญในการนำประชุมข้อมูลอาจเบี่ยงเบนตามผู้นำการประชุม

6. การระดมสมอง

ในการระดมสมองได้มีนักวิชาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

ทวีศักดิ์ สุริยกมล (2552, หน้า 29 – 30) ได้กำหนดจุดเน้นของการระดมสมองไว้ 4 ประการ ได้แก่

1) เน้นให้มีการแสดงความคิดออกมา (Expressiveness) สมาชิกทุกคนต้องมีเสรีภาพอย่างสมบูรณ์ในการที่จะแสดงความคิดเห็นใด ๆ ออกมาจากจิตใจโดยไม่ต้องคำนึงว่าจะเป็นความคิดที่แปลกประหลาด กว้างขวาง ล้าสมัย หรือเพ้อฝันเพียงใด

2) เน้นการไม่ประเมินความคิดในขณะที่กำลังระดมสมอง (Non Evaluative) ความคิดที่สมาชิกแสดงออกต้องไม่ประเมินไม่ว่ากรณีใด ๆ เพราะถือว่าทุกความคิดมีความสำคัญ ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ความคิดผู้อื่น การแสดงความคิดเห็นหักล้าง หรือครอบงำผู้อื่นจะทำลายพลังความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม ซึ่งส่งผลทำให้การระดมสมองครั้งนั้นเปล่าประโยชน์

3) เน้นปริมาณของความคิด (Quantity) เป้าหมายของการระดมสมองคือ ต้องการให้ได้ความคิดในปริมาณที่มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แม้ความคิดที่ไม่มีทางเป็นความจริงก็ตาม เพราะอาจใช้ประโยชน์ได้ในแง่การเสริมแรง หรือการเป็นพื้นฐานให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดอื่นที่ใหม่ และมีคุณค่า ยิ่งมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากเพียงใดก็ยิ่งมีโอกาสค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

4) เน้นการสร้างความคิด (Building) การระดมสมองเกิดขึ้นในกลุ่ม ดังนั้น สมาชิกสามารถสร้างความคิดขึ้นเองโดยเชื่อมโยงความคิดของเพื่อนในกลุ่ม โดยใช้ความคิดของผู้อื่นเป็นฐาน แล้วขยายความเพิ่มเติมเพื่อเป็นความคิดใหม่ของตนเอง

Costin (1996, pp. 12–13) กล่าวไว้ว่า การระดมสมอง มาจากคำในภาษาอังกฤษ คือ “Brain Storming” โดยที่คำแรก คือ “Brain” หมายถึง สมอง ส่วนคำหลัง “Storming” หมายถึง พายุที่โหมกระหน่ำ หากจะแปลตรงๆ คงหมายถึง การมุ่งใช้พลังความสามารถทางการคิดของสมองของมวลสมาชิกกลุ่ม เพื่อคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป คนที่ไม่ชอบคิดหรือคนที่ชอบคิดเงียบ ๆ ไม่ชอบแสดงให้คนอื่นรู้ว่าตนเองคิด อาจไม่เหมาะที่จะร่วมกลุ่มเพื่อระดมสมอง ถือเป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่ม (Group Technique) ไม่ใช่ใช้กับคนเพียงคนเดียว ในทางการบริหารมักใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาทางเลือกในการตัดสินใจ และใช้ในการวางแผน Brain Storming เป็นคำที่คนไทยค่อนข้างคุ้นเคย และเป็นที่รู้จักกันมากในทุกวงการ มีผู้บัญญัติเป็นภาษาไทยไว้ ที่พบมากมี 2 คำ คือ การระดมสมอง กับการระดมความคิด ปัจจุบันพบว่ามีการพยายามใช้คำว่า การระดมความรู้และประสบการณ์ โดยทั่วไปแล้ว การระดมสมอง หมายถึง การแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด Osborn เตรียมการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นกำหนดเป้าหมาย ต้องกำหนดให้กระชับ เฉพาะเจาะจง และชัดเจนที่สุดว่าจะระดมสมองเรื่องอะไร เพื่ออะไร และต้องทำให้สมาชิกเข้าใจ และเห็นด้วยกับเป้าหมาย

2. ขั้นกำหนดกลุ่ม จะมีจำนวนเท่าไร ใครบ้าง ใครจะทำหน้าที่เขียนความคิดของสมาชิก และสถานที่ที่จะนำแผ่นการ์ดความคิดไปติดต้องให้มองเห็นได้ชัดเจน และในบางครั้งผู้นำกลุ่มต้องเด็ดขาด หากมีสมาชิกบางคนเริ่มครอบงำ หรือข่มผู้อื่น

3. ขั้นกำหนดเวลา ต้องแน่ชัด และเหมาะสม จะเริ่มจะต้องยุติเมื่อใด การมีเวลาจำกัดจะสร้างความกดดันให้สมองเร่งทำงานอย่างเต็มที่ สมองซีกขวาจะคิด ส่วนสมองซีกซ้ายจะประเมินความคิดของตนเองว่าเหมาะสม หรือไม่ แล้วรีบแสดงออกมาโดยเร็ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรุปได้ว่า การระดมสมองเป็นกระบวนการที่ระดมเอาความคิด ความรู้ และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคนออกมาแบ่งปันกันภายในกลุ่ม เป็นการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการหาคำตอบให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งมีลักษณะที่ต้องมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ข้อสรุป หรือข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนากิจกรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

ไชยวัฒน์ อุปครุฑ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชนของประชาชนบ้านนาสนวนพัฒนา หมู่ที่ 9 ตำบลจรัส อำเภอบัวเชด จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ปัญหาป่าชุมชนถูกบุกรุกทำลายมากจึงจำเป็นต้องแก้ไขโดยเร่งด่วนแต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการ ขาดความร่วมมือ และรูปแบบที่เหมาะสม ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ใช้ คือ การอบรมความรู้ การศึกษาดูงาน การปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันในการจัดการป่าชุมชน และการติดตามช่วยเหลือ และเสริมแรงเป็นระยะ ในส่วนของผลการประเมินประสิทธิผลของยุทธศาสตร์การพัฒนา พบว่า กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจเรื่องป่าชุมชนเพิ่มขึ้น กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการจัดการป่าชุมชนมากขึ้น โดยใช้รูปแบบของกิจกรรมการแก้ปัญหาที่ร่วมกันกำหนดขึ้น ผลลัพธ์ทำให้ป่าชุมชนมีความอุดมสมบูรณ์มากขึ้นกว่าเดิม และเกิดกองทุนอนุรักษ์ป่าชุมชนขึ้น ประชาชนเกิดความตระหนักในความสำคัญ และมีความตื่นตัวในการร่วมกันจัดการป่าชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนมากขึ้น

สุขขี คำนวณศิลป์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อุทยานแห่งชาติใต้ร่มเย็น อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกรายการส่วนระดับการมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พบว่า การมีส่วนร่วมแตกต่างกันตามระดับการศึกษาแหล่งข้อมูลข่าวสาร และจำนวนครั้งที่ได้รับข่าวสารสำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอุทยานแห่งชาติใต้ร่มเย็น ด้านภูมิลำเนา ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชน ประเภทกิจการ การเป็นสมาชิกกลุ่มชุมชนไม่แตกต่างกัน ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมที่มีผลต่อการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อมในอุทยานแห่งชาติ คือ ขาดบุคลากรในการนาเสนอผลการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ขาดการเอาใจใส่ของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานอื่น เจ้าหน้าที่ขาดปัจจัยหลาย ๆ ด้าน และการประชาสัมพันธ์ไม่ดีเท่าที่ควร สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในอุทยานแห่งชาติใต้ร่มเย็น คือ ควรส่งเสริมให้เยาวชนมีจิตสำนึก และรู้จักอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทำให้อุทยานแห่งชาติ สดชื่น สะอาด น่าอยู่อย่างยั่งยืน และประชาชนรู้คุณประโยชน์ของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ควรส่งเสริมให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม ในการอนุรักษ์ฯ ควรมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้มากกว่านี้ และควรมีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องการอนุรักษ์อย่างทั่วถึง

จีรภา ทองสร้าง (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการผลิตสื่อสำหรับนักเรียนประถมศึกษาเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กรณีศึกษาโรงเรียนคลองกุ่ม สำนักงานเขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับทัศนคติเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับค่อนข้างดี และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมปานกลาง กลุ่มตัวอย่างให้ความสนใจสื่อคอมพิวเตอร์มากที่สุดและต้องการลักษณะรูปแบบเนื้อหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับวัย ใช้ภาพการ์ตูนประกอบกับฉาก ขนาดตัวอักษรชัดเจนในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร ส่วนผลการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า นักเรียนที่มีระดับชั้นการศึกษา เกรดเฉลี่ยที่แตกต่างกันมีผลต่อความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน และนักเรียนที่มีระดับชั้นการศึกษาเกรดเฉลี่ย อาชีพของบิดาที่แตกต่างกันมีผลต่อทัศนคติในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน ในด้านพฤติกรรม นักเรียนที่มีเพศเกรดเฉลี่ยที่แตกต่างกัน มีผลทำให้มีพฤติกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน และนักเรียนที่มีความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันมีผลทำให้นักเรียนมีทัศนคติ และพฤติกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน ส่วนนักเรียนที่มีทัศนคติต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่แตกต่างกันมีผลทำให้พฤติกรรมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่างกัน แสดงให้เห็นว่าการสร้างให้เด็กเกิดทัศนคติ และพฤติกรรมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้น นักเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรม คือ ความรู้ (K) และทัศนะ (A) มีผลสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน และทำให้เกิดการปฏิบัติ (P) ตามมา

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศุภศิษฐ์ ราชกรม (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนการจัดการทรัพยากรชีวภาพชุมชน กรณีศึกษาบ้านบัว ตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัญหาของทรัพยากรชีวภาพชุมชน คือ 1) ของป่า และสัตว์ป่า ในชุมชนเหลือน้อยไม่เพียงพอต่อการบริโภคของคนในชุมชน 2) หนี้สินของคนในชุมชน 3) การลักลอบล่าสัตว์ป่า 4) ผลผลิตทางการเกษตรลดลง 5) ไฟไหม้ป่า การลักลอบตัดไม้ทำลายป่า 6) การบุกรุกพื้นที่ป่าไม้เพื่อเข้าครอบครองที่ดิน 7) ชุมชนขาดความร่วมมือในการรวมกลุ่ม และ 8) การปนเปื้อนของสารเคมีทางการเกษตรในแหล่งน้ำ ความต้องการในการแก้ปัญหาที่สำคัญคือ 1) สนับสนุนส่งเสริมอาชีพโดย ใช้วัตถุดิบและภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) ให้หน่วยราชการสนับสนุนส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพชาวบ้าน 3) สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องทรัพยากรชีวภาพชุมชนให้กับคนในชุมชน 4) รณรงค์การอนุรักษ์ทรัพยากรชีวภาพชุมชน 5) เฝ้าระวังลาดตระเวนป่าชุมชน 6) สร้างแนวกั้นไฟ และทำฝายต้นน้ำ 7) ปลูกป่าทดแทนป่าเสื่อมโทรม 8) ทำป้ายแสดงเขตป่าชุมชน 9) ว่ากล่าวตักเตือนผู้บุกรุกพื้นที่ป่าชุมชน 10) ตั้งกฎระเบียบการรักษาป่าชุมชน 11) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลรักษาป่าชุมชน สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ มาตรการ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม

2. งานวิจัยต่างประเทศ

FAO (2003) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “How young people see forests in Mexico: a comparison of two rural communities” ผลการศึกษาการประเมินความรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับป่า และระบบของการศึกษาที่แตกต่างกันในการสร้างทัศนคติของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่มีส่วนสำคัญ และเป็นตัวแทนในการประเมินความรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาเกี่ยวกับป่าของประเทศเม็กซิโก ซึ่งพวกเขาใกล้จะจบการศึกษาอย่างเป็นทางการเร็ว ๆ นี้ และจะเข้าสู่โลกของการทำงาน บางคนจะดำรงตำแหน่งในการตัดสินใจที่สำคัญ ความรู้เกี่ยวกับการรับรู้ และทัศนคติของพวกเขาเกี่ยวกับทรัพยากรป่าไม้อาจจะทำให้มันเป็นไปได้ที่จะให้เครื่องมือพื้นฐานในการพัฒนาจริยธรรมด้านสิ่งแวดล้อมช่วยเหลือชุมชนชนบท การประเมินความรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับป่า และปัญหาของตน การศึกษาดำเนินการในสองชุมชนชนบทเม็กซิกันกับการจัดการป่าไม้ ตรวจสอบบทบาทของระบบการศึกษาที่แตกต่างกันในการสร้างทัศนคติของเยาวชน ผลการศึกษา พบว่า เมื่อเยาวชนได้รับรู้ และตระหนักถึงคุณค่าของป่า

และชีวภาพ ในระบบนิเวศ และเศรษฐกิจ พวกเขาจึงรู้ว่าการทำลายป่าจะมีผลต่อพวกเขา แต่พวกเขาก็ไม่แน่ใจต่อความไม่แน่นอนเกี่ยวกับวิธีแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการป่าไม้ โรงเรียนที่มีการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน พบว่า มีผลกระทบที่แตกต่างกันในหลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการป่าไม้นี้จะช่วยในการสร้างความรู้ และทัศนคติของเยาวชน

ORIMAYE, J. O, OGUNYEMI, O. and Obi, J. N (2012, Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความตระหนักของนักเรียนชั้นมัธยมในการนุรักษ์ป่าสงวน ISE รัฐ Ekiti” การรับรู้ เข้าใจ และเห็นคุณค่าทรัพยากรธรรมชาติ ของคนทุกเพศ ทุกวัยในโลกเป็นเรื่องสำคัญสำหรับความสำเร็จในการอนุรักษ์ ที่พวกเขาต้องเรียนรู้วิธีที่จะอนุรักษ์ทรัพยากรเหล่านั้น การศึกษานี้เป็นการศึกษาการรับรู้การอนุรักษ์ในหมู่นักเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่ป่าสงวน ISE รัฐ Ekiti การทดสอบใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างกับกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 20 ในการตอบแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ยร้อยละ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา พบว่า 88.3% และ 67.5% ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความตระหนักในการอนุรักษ์ และการมีความรู้เกี่ยวกับความยั่งยืนของป่าสงวน จากการเผยแพร่ข้อมูลทางหนังสือพิมพ์ (72.5%) โทรทัศน์ (70.8%) และวิทยุ (65.8%) ประมาณ (42.5%) ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจกับการอนุรักษ์ ในระบบของการศึกษาจึงควรมีการแนะนำว่า ควรพัฒนากิจกรรมการรอนุรักษ์ในหลักสูตรการเรียนการสอนในชั้นมัธยมศึกษา และนักเรียนควรได้รับการสนับสนุนการศึกษานอกสถานที่เพื่อการอนุรักษ์ป่าสงวนเพื่อช่วยกระตุ้นความสนใจของนักเรียนในการอนุรักษ์

Fatoba, Joseph Oba (2014, abstract). ได้ทำการวิจัยเรื่อง “The Attitudes of Biology Teachers and Students toward the Conservation of Natural Resources in Ekiti State, Nigeria” การศึกษาการตรวจสอบทัศนคติของครูผู้สอนชีววิทยาและนักศึกษาที่มีต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในป่าสงวน รัฐ Ekiti การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนชีววิทยา 10 คน และนักเรียนชั้นมัธยม 40 คน รวมทั้งหมด 50 คน เลือกแบบเจาะจง โดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ใช้การนับความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และผลการวิจัย พบว่า ครู และนักเรียน มีความรู้ดีเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ รวมทั้งแนวคิดการอนุรักษ์ ทัศนคติของครู และนักเรียนเพิ่มมากขึ้นในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ โดยทั่วไป ครูมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่านักเรียนที่ได้แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มมีทัศนคติดีขึ้นกว่านักเรียน ต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ จึงขอแนะนำว่าหน่วยงาน

คุ้มครองสิ่งแวดล้อมของรัฐบาลกลาง ควรดำเนินการต่อเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และต่างประเทศทำให้ทราบว่า รัฐบาลได้มุ่งเน้นมีนโยบายในการสร้างจิตสำนึก และความตระหนักในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ธรรมชาติให้นักเรียน หรือเยาวชนด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ธรรมชาติเข้าในรักสูตรการเรียนการสอนในโรงเรียนรวมทั้งการศึกษานอกสถานที่ เพื่อให้เยาวชนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากร ป่าไม้ และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ซึ่งเยาวชนเหล่านั้นจะเป็นตัวแทนที่ดีในการแก้ปัญหาในอนาคต โดยการใช้หลากหลายรูปแบบ และวิธีการ คือ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ การนำพาปฏิบัติกิจกรรมจริงนอกสถานที่ ทำให้นักเรียนรับรู้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และฝังลึกไต้จิตสำนึก ทัศนคติที่ดี นอกจากนั้น รัฐ ยังได้แนะนำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมหลักสูตรการสอนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการพัฒนากิจกรรมการรอนุรักษ์ ให้แก่นักเรียนเพื่อสร้างบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพในการคุ้มครองทรัพยากรป่าไม้ให้ยั่งยืน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร