

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย “ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาภาษาจีนของจังหวัด  
สกลนคร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้  
ประกอบการวิเคราะห์และดำเนินการวิจัยในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์

กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาภาษาจีน

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 การบริหารการเรียนการสอนภาษาจีนในสถานศึกษาใน  
ประเทศไทย

การเรียนการสอนภาษาจีนในต่างประเทศ

การพัฒนาการศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 สรุปแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์การภาษาจีนใน  
จังหวัดสกลนคร

## ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

### ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (strategy) เป็นคำศัพท์ที่มีกำเนิดมาจากทางทหาร โดยมีผู้ให้นิยามความหมายไว้หลายแบบแตกต่างกัน พอสรุปได้ดังนี้

Morrison, Renfro and Boucher (1980 อ้างถึงใน นภดล พูลสวัสดิ์, 2551) ให้ความหมายคำว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (strategy) มาจากภาษากรีกว่า strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า Ago ที่เป็นคำกริยา ซึ่งแปลว่า นำ (lead) รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม

ซึ่งสอดคล้องกับ Greenly (1989 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) ให้ความหมายคำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) เกิดจากคำว่า stratos หมายถึง Army (กองทัพ) ผสมกับคำว่า Agein หมายถึง lead (นำหน้า) จึงทำให้มีความหมายถึง Leading the total organization หรือ การนำทางให้องค์กรโดยรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำอะไรให้สำเร็จและทำอย่างไร

สุรชาติ บำรุงสุข (2537 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) อธิบายว่าต้นศตวรรษที่ 21 มีการใช้คำว่ายุทธศาสตร์ในความหมายของการใช้ทรัพยากรหรือภารกิจการสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือ เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงคราม โดยใช้แผนที่หรือการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะ ส่วนความหมายตามพจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกา ให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งทางการเมืองทางเศรษฐกิจทางจิตวิทยา และทางทหารตาม ความจำเป็น ทั้งในยามสันติและยามสงครามเพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะ และผลสืบเนื่องในทางที่เป็นประโยชน์จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้

นภดล พูลสวัสดิ์ (2551: 45) ได้สรุปว่า แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวูที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ โดยนักธุรกิจภาคเอกชน

ได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอดและมุ่งหวังกำไรเป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับแนวทางและกลไกได้ทันยุคทันสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการการดำเนินการเป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าวมีผล ต่อการสร้างเสถียรภาพแก่การประกอบการได้มากกว่า ภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ทั้งของภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งในแง่แนวความคิด ข้อคำนึงและวิธีการวางแผน ทั้งยังแพร่หลายเข้าไปในวงการการศึกษาอีกด้วย

ในวงการธุรกิจของไทยใช้คำว่า “กลยุทธ์” แทนคำในภาษาอังกฤษ “strategy” โดย ศรีวงศ์ สุมิตร (2537 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Cope (1987 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) ใช้คำว่ายุทธศาสตร์หมายถึง รูปแบบของวัตถุประสงค์ (objective) จุดมุ่งหมาย (purposes) หรือเป้าหมาย (goals) นโยบายและแผนแม่บทที่จะนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

Certo and Peter (1991 อ้างถึงใน ต่อตระกูล อุบลวัตร, 2550) กล่าวว่ายุทธศาสตร์ คือวิธีการที่องค์กรวางแผนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

กล่าวโดยสรุป “ยุทธศาสตร์” หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

จากที่กล่าวมาในข้างต้นจะเห็นได้ว่า การใช้คำภาษาไทยเพื่อแทนคำในภาษาอังกฤษ “strategy” มีทั้งคำว่า “ยุทธศาสตร์” และ “กลยุทธ์”

สำหรับงานวิจัยนี้ในส่วนของผู้วิจัยจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ แทนคำในภาษาอังกฤษ “strategy”

ทั้งนี้ เนื้อหาของแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ ที่จะนำเสนอในส่วนนี้จะนำเสนอทั้งคำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” เพื่อคงไว้ตามต้นฉบับที่นักวิชาการแต่ละท่านเลือกใช้คำดังกล่าวที่แตกต่างกัน

### กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process)

Certo and Peter (1991 อ้างถึงใน นกมล พูลสวัสดิ์, 2551) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม คือ การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จขององค์การ
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ คือ การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การมาพิจารณาโดยเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมขององค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
5. การควบคุมยุทธศาสตร์ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน

Quinn, Mintzberg and Jame (1988 อ้างถึงใน นกมล พูลสวัสดิ์, 2551) กล่าวว่า กระบวนการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ

1. การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation)
2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation)
3. การประเมินยุทธศาสตร์ (strategy evaluation)

### สรุปกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดพันธกิจ (mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความ

รับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไป เป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้ กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วจากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมดมาพิจารณา ในภาพรวม ว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้างและเพื่อให้หน่วยงานสามารถ บรรลุพันธกิจ ได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใดหรือควรมุ่งเน้นไป ในทิศทางใด

3. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue) หมายถึง ประเด็นหลัก ที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ สามารถทำได้โดยการนำ พันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการ ในประเด็นใดเป็นพิเศษและหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้ เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใดทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละ หน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัด มาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

4. การกำหนดเป้าประสงค์ (goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะ บรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบ ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับ ประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมี รายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไป พัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ได้ นั่นเอง

5. การสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) หมายถึง สิ่งที่จะเป็น ตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของ คำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

6. การกำหนดค่าเป้าหมาย (target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

7. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

### การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น เป็นการนำเอาแนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard หรือการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกันมาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือน แผนที่ที่จะคอยนำทางหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

ตัวอย่าง การบริหารงานของภาคเอกชน มักจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ คือ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective), มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective), มุมมองด้านภายในการธุรกิจ (Internal business Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ส่วนการบริหารงานในภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมิใช่เพื่อจุดประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร จะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่างๆ

1. มิติทางด้านประสิทธิผล หน่วยงานต้องพิจารณาว่าหากหน่วยงานได้ดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใดประเด็นหนึ่งจนเป็นผลสำเร็จแล้ว จะก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศชาติและสังคมส่วนรวมอย่างไรบ้าง

2. มิติทางด้านคุณภาพการบริการ ต้องพึงระลึกว่าการจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐนั้น มีกลุ่มเป้าหมายหลักที่ต้องคำนึงถึงอยู่ด้วยกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการ (หรือประชาชน) และกลุ่มของภาคี (เช่น NGOs หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ หรือหน่วยงานภาคเอกชน เป็นต้น) การกำหนดคุณภาพการบริการเป็นการระบุว่า ในการที่

จะส่งเสริมผลักดันให้ประสิทธิผลที่เราตั้งไว้นั้น ประสบความสำเร็จได้ ผู้รับบริการจะต้องได้รับประโยชน์ด้านใด จากหน่วยงาน เช่น ได้รับโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้รับรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นต้น ตลอดจนการระบุถึงบทบาทของภาคี ว่าภาคีจะต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของเราอย่างไร ในด้านใดบ้าง

3. มิติทางด้านประสิทธิภาพ คำนึงถึงปัจจัยหรือทรัพยากรนำเข้า (input) ในเชิงเปรียบเทียบกับ ผลผลิตที่ได้ (output) กล่าวคือ หากหน่วยงานสามารถทำงานใดๆ ให้อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรนำเข้ากับผลผลิตมีค่าน้อยได้เท่าใด ก็หมายถึงความมีประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ มีมากเท่านั้น ฐานคิดในการกำหนดประสิทธิภาพของงานนั้น ต้องเริ่มต้นที่ขอบเขตอำนาจของหน่วยงาน โดยให้ผู้เขียนแผนที่ยุทธศาสตร์ทำการระบุ หน่วยงาน กอง สำนัก ที่มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ลงไปในแผนฯ แล้วทำการพิจารณาต่อไปว่า หน่วยงานนั้นๆ ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ต่างๆ และต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ภาคีให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน ตามที่กำหนดไว้ในมิติด้านคุณภาพการบริการ

4. มิติทางการพัฒนาองค์กร หน่วยงานต้องพิจารณาบทบาทของศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ทราบว่าต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรในสังกัดในด้านใดบ้าง รวมถึงต้องมีการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีขององค์กรอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ได้

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น นอกจากจะมีการเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยในมิติต่างๆ แล้ว ยังมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ลงไปอีกด้วย

ในการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์นี้จะต้องมีการทำลูกศร เพื่อแสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของมิติและขั้นตอนต่างๆ โดยลูกศรจะลากจากปัจจัยที่เป็นเหตุไปยังปัจจัยที่เป็นผล และจะสร้างลูกศรเฉพาะในส่วนที่ปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรงเท่านั้น

การกำหนดตัวชี้วัดในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ต้องมีการกำหนดทั้งในส่วนของตัวชี้วัดเหตุ และตัวชี้วัดผล โดยมักจะกำหนดตัวชี้วัดเริ่มจากมิติด้านประสิทธิผล เรื่อยไปจนถึงมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ

### การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management)

สมชาย ภาคภาสณวิวัฒน์ (2546) ได้กล่าวว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการนำกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ (strategic choice) และขั้นตอนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) เป็นขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ อันได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์”

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตุสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (opportunity) แต่ถ้ากระทบกับธุรกิจหรือองค์กรในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “ภัยอันตราย” (threat)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น หมายถึง การพิจารณา ถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้าและอื่นๆ เพื่อที่จะดูว่าสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาเหล่านั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็น จุดอ่อน (weakness) หรือเป็นจุดแข็ง (strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) คือการวิเคราะห์ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะองค์กรประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความคิดหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะที่จะดำเนินการองค์กรประกอบด้วยการที่จะดำเนินการตามแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการที่จะทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงคือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในแง่



แนวความคิดของกลุ่มต่างๆ และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์การ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในด้านบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่างๆ ในองค์การและการพัฒนาทิศทางและนโยบายขององค์การให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านั้น จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย

สรุป การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์การ โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ ตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้น สอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. การกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ (strategic choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (strategic option) คือ หลักจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์การ ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงยุทธศาสตร์หลายๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ และความเป็นไปได้ที่มีการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจเรียกว่า ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด (strategic fit)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกยุทธศาสตร์ หลักจากที่ได้มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของ

การตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งให้เป็นการยุติ ในการนี้ต้องยอมรับว่า ประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือกบ่อยครั้งทางเลือกที่เลือกไว้เกิดจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้นำองค์การ หรือเป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์การมากกว่าทางเลือกที่มีเหตุผล

โดยสรุปแล้ว การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการที่จะดูถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การได้มากที่สุด

3. การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) หมายถึง ขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การรวม การกำหนดระบบบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย

อุทิศ ขาวเขียว (2549 อ้างถึงใน นกตล พูลสวัสดิ์, 2551) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์การ และ/หรือเป็นส่วนชี้ให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์การประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้ทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์การต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่างๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ หรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์การได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์/ยุทธวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้น เป็นกรอบความคิดที่ชี้แนะทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่า แนวทางที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นชี้แนะที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องรับกับพันธกิจขององค์การอีกด้วย และ 3) องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ – กลไกเร่งรัดการพัฒนา”

เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรม และความเชื่อต่างๆ ภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) การกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ (strategic choice) และการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation)

ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก ได้ว่า ต้องให้มีความชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร จึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในแต่ละเป้าประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ตาราง 1 การสังเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาภาษาจีนของจังหวัด

## สกลนคร

แหล่งข้อมูล	โทม อารีญาและคณะ ( 2533)	บุญรอด วุฒิศาสตร์กุล (2535)	วราพร วันไชยวงษ์ (2553)	ประไพพิศ ลิงหลิม	ทวีธีระวงศ์เสรี (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554)	กระทรวงเทคโนโลยี	สำนักงานHANBAN (2556)	ไชยา ภาวบุตร(2552)	คมสัน ขจรปัญญาไพศาล (2552)	นภดล พูลสวัสดิ์ (2552)	asworth and harvey (1994)	วิจิตร ศรีสุพรรณ (2554)	รวม
องค์ประกอบ ยุทธศาสตร์														
1. ด้านการบริหาร จัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13
2. ปรับปรุงระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศและสิ่ง สนับสนุนการ เรียนรู้ให้ทันสมัย และตอบสนองต่อ องค์การสมรรถนะ สูง	✓				✓									2
3. ด้านหลักสูตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
4. ด้านบุคลากร	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
5. ด้านผู้เรียน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		10
6. ด้านการเรียน การสอน	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
7. ด้านเอกสาร ตำราและแหล่ง ศึกษาค้นคว้า สื่อผสมที่ใช้ในการ เรียนการสอน		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓		8

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบ ยุทธศาสตร์	โคทม อาริยาและคณะ ( 2533)	บุญรอด ภูติศาสตร์กุล (2535)	วราพร วันไชยวงษ์ (2553)	ประไพพิศ ลingham	ทวีธีระวงศ์เสรี(2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554)	กระทรวงเทคโนโลยี	สำนักงานHANBAN (2556)	ไชยา ภาณุบุตร(2552)	คมสัน ขจรปัญญาไพศาล (2552)	นพาด พูลสวัสดิ์ (2552)	osworth and harvey (1994)	วิจิตร ศรีสุพรรณ (2554)	รวม
8. ด้านความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐเอกชนและ ภาคท้องถิ่น	✓	✓			✓	✓				✓	✓	✓			7
9. ด้านการผลิต นักศึกษา		✓			✓	✓									3
10. ด้านการวิจัย	✓	✓			✓	✓	✓								4
11. ด้านบริหาร วิชาการ	✓	✓			✓	✓	✓								5
12. ด้านการ พิจารณา วิทยานิพนธ์		✓			✓	✓	✓								4
13. การสร้างความเป็นเลิศในการ บริการการศึกษา	✓	✓			✓	✓	✓								5
14. การบริหารจัดการทรัพยากร ทรัพย์สิน และ ทรัพย์สินทาง ปัญญา		✓			✓	✓	✓								4

ตาราง 1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบ ยุทธศาสตร์	โคทม อาริยาและคณะ ( 2533)	บุญรอด ภูศิศาสตร์กุล (2535)	วราพร วันไชยวงค์ (2553)	ประไพพิศ ลingham	ทวีธีระวงศ์เสรี (2551)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554)	กระทรวงเทคโนโลยี	สำนักงานHANBAN (2556)	ไชยา ภาณุบุตร (2552)	คมสัน ขจรปัญญาไพศาล (2552)	นพาดล พูลสวัสดิ์ (2552)	asworth and harvey (1994)	วิจิตร ศรีสุพรรณ (2554)	รวม
15. สร้าง การศึกษาเพื่อการ เปลี่ยนแปลง		✓			✓	✓	✓							4
16. ด้านศิษย์เก่า สัมพันธ์ที่ดี		✓			✓	✓	✓							4
17. ด้านพัฒนา คุณภาพ และ ระบบประกัน คุณภาพ														

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์จากความถี่มากไปหาความถี่น้อย (เลือกเอาความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป) โดยได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ดังนี้

1. ด้านการบริหาร
2. ด้านหลักสูตร
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านผู้เรียน
5. ด้านการเรียนการสอน
6. ด้านเอกสารตำราและแหล่งศึกษาค้นคว้า สื่อผสมที่ใช้ในการเรียน

การสอน

## 7. ด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐภาคเอกชน และภาคท้องถิ่น

### องค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

มีผู้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ไว้มากมายหลายท่าน เช่น ประเวศ วะสี (2556, บทความออนไลน์) ได้บอกว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความเคลื่อนไหวของประชาชาติเพื่อสร้างจินตนาการใหม่เกี่ยวกับการศึกษา และ เกษม วัฒนชัย (2550, บทความ) ให้ความหมายไว้ว่าวิสัยทัศน์ มาจากคำภาษาอังกฤษ คำว่า “Vision” แปลว่าความคาดหมายที่จะกระทำในอนาคตหรือ การมองเป็นสร้างระบบเพื่อให้รองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเพื่อการพัฒนาแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนคำว่า Visionary หมายถึง คนที่จะทำให้ Vision ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552, ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่าวิสัยทัศน์เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ (Technical Term) เกี่ยวกับการบริหารที่ถูกบัญญัติขึ้นจากคำว่า “Vision” ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า “การเห็นหรือภาพ” แต่ในทางการบริหารวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงความสามารถในการมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุดและชัดที่สุด การมองเห็นที่วามนี้ มิใช่การมองเห็นด้วยสายตาแต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญาวิสัยทัศน์เป็นจินตนาการหรือภาพเสมือนจริงที่เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า

สรุปความหมายจากที่กล่าวมาของ วิสัยทัศน์ได้ว่า หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคตโดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม ถูกกำหนดด้วย กลยุทธ์ และแผนงาน

#### การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรก่อนอื่นต้องทำการได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริง โดยการทำการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ว่าเรามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม อย่างไรบ้าง ในการดำเนินงาน เพื่อจะได้รู้ถึงสภาพปัจจุบัน และสามารถจะกำหนดอนาคตขององค์กร เจริญสิน เลิศมหกิจ (2550, ออนไลน์) กระบวนการบริหารวิสัยทัศน์ 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การจัดทำวิสัยทัศน์เริ่มจากทำความเข้าใจขององค์กร กำหนดองค์ประกอบวิสัยทัศน์ และจัดทำวิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ วางแผนการสื่อสาร

ดำเนินการสื่อสาร และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 3) การดำเนินการตามวิสัยทัศน์จัดสรรทรัพยากร ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ให้รางวัลกระตุ้นใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

4) การทบทวนวิสัยทัศน์ตรวจสอบวิสัยทัศน์เป็นระยะ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ดังนั้นกระบวนการบริหารวิสัยทัศน์ทั้ง 4 ขั้นตอน จึงมีรายละเอียดมากและครอบคลุมในหลายประเด็น

จากแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อที่จะสามารถบ่งบอก “ทิศทางที่ชัดเจน” โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้นำและพนักงานในองค์การ ต้องร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นภาพความสำเร็จที่ร่วมแบ่งปันกัน เป็นที่ยอมรับ และผูกพันที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ในที่สุด

ตาราง 2 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

แยกส่วนวิสัยทัศน์	องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
ขอบเขตธุรกิจ	ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร?
ตลาด	ตลาดตามภูมิศาสตร์อยู่ที่ใด?
ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหลัก คืออะไร?
ค่านิยมหลัก	ค่านิยมหลักขององค์การ คืออะไร?
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือใคร?
เป้าหมายอันสูงส่ง	เป้าหมายระยะยาวของวิสัยทัศน์ดึงดูดใจและเป็นเลิศ คืออะไร?
แยกส่วนวิสัยทัศน์	องค์ประกอบของวิสัยทัศน์
ขอบเขตธุรกิจ	ธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร?
ตลาด	ตลาดตามภูมิศาสตร์อยู่ที่ใด?
ผลิตภัณฑ์และบริการ	กลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการหลัก คืออะไร?
ค่านิยมหลัก	ค่านิยมหลักขององค์การ คืออะไร?
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือใคร?
เป้าหมายอันสูงส่ง	เป้าหมายระยะยาวของวิสัยทัศน์ดึงดูดใจและเป็นเลิศ คืออะไร?

จากการศึกษาผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และแยกส่วนของวิสัยทัศน์ และเพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบของวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอยกตัวอย่าง



วิสัยทัศน์ ของเอกชน ส่วนราชการ รวมทั้งมหาวิทยาลัยโดยจะแยกวิสัยทัศน์ออกเป็นส่วนๆ ตามองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ขององค์การต่างๆ ดังนี้

### **ตัวอย่างการศึกษาวิสัยทัศน์ของเอกชน**

วิสัยทัศน์ของบริษัท เอบีซี จำกัด บริษัท เอบีซี จำกัด คือ ทำธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ ขายห้องชุดและทาวน์เฮาส์ระดับสูง ตลาดหลักคือ ไทย สิงคโปร์ มาเลเซีย และเวียดนาม โดยมีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 5 ในอาเซียน บริษัทมีค่านิยมหลัก 3 ข้อ คือ 1) มุ่งเน้นคุณภาพระดับสากล 2) บริหารอย่าง มีอาชีพ และ 3) ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้อง และเมื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่ามี 4 กลุ่มคือ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน โดยบริษัท เอบีซี กำหนดกรอบเวลาในการบรรลุวิสัยทัศน์ไว้ 10 ปี โดยในอนาคตจะทำธุรกิจเพิ่มเติม คือ การขายบ้านเดี่ยว ระดับสูงและเฟอร์นิเจอร์ในบ้าน ในลักษณะบ้านพร้อมอยู่ และบริการด้านต่างๆ เกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ โดยจะขยายตลาดจากเดิมที่มีเพียงไม่กี่ประเทศ ให้ครอบคลุมทั่ว ทั้งภูมิภาคอาเซียน และบริษัท ต้องการเป็นผู้นำที่มีส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน ภายใน 10 ปีนับจากนี้ จากข้อมูลข้างต้นของบริษัท เอบีซี จำกัด สามารถกำหนด องค์ประกอบของวิสัยทัศน์” รวมทั้งหลอมรวมและร้อยเรียงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ เข้าด้วยกันเป็น “ข้อความวิสัยทัศน์” ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ของบริษัท เอบีซี จำกัด คือ “เป็นผู้นำในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ระดับสูง ที่ครบครันทั้งห้องชุด ทาวน์เฮาส์ และบ้านเดี่ยว รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องในอาเซียนมุ่งเน้นคุณภาพระดับสากล บริหารงานอย่างมีอาชีพ และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และพนักงาน อย่างเป็นธรรม”

### **ตัวอย่างการศึกษาวิสัยทัศน์ของราชการและมหาวิทยาลัย**

สำหรับตัวอย่างวิสัยทัศน์ของราชการไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและยกตัวอย่าง ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ(2559, ออนไลน์) กำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ “เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารการปฏิบัติราชการที่มีหลักธรรมาภิบาล สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีศักยภาพการอยู่ร่วมกันในประชาคมอาเซียน”

กระทรวงมหาดไทย (2556, ออนไลน์) กำหนดวิสัยทัศน์มหาดไทยว่า “เป็นกระทรวงหลักในการบริหารจัดการและบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขประชาชน”

สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2556, หน้า 2) กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหาร บริการ และวิชาการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีมาตรฐาน ครบคลุมและเป็นธรรม เพื่อคนไทยสุขภาพดี”

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (2555, หน้า 4) วิสัยทัศน์กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ของประเทศเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน”

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปวิสัยทัศน์ของหน่วยงานราชการส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นเป็นเลิศด้านต่างๆ ทั้งนี้ องค์ประกอบหลักๆ ประกอบด้วยขอบเขต พันธกิจปรัชญา ของหน่วยงานนั้นๆ เป็นสำคัญ

สำหรับกรณีตัวอย่างการศึกษาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและสถานศึกษาต่างๆ ดังนี้

เทียมจันทร์ พาณิชพลินไชย (2551, ออนไลน์) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2560 จะมีความแข็งแกร่งในศาสตร์ บัณฑิตมีคุณภาพ เป็นชุมชนวิชาการ และคณะแห่งการวิจัย

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา (2559, ออนไลน์) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “องค์กรคุณภาพ มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย”

โรงเรียนสวนกุหลาบ (2559, ออนไลน์) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ศูนย์กลางความรู้ ควบคู่เทคโนโลยีมุ่งให้เป็นคนดีมีคุณธรรม

วิทยาลัยพยาบาลบรมชชนนี สรรพสิทธิสงค์ (2556, ออนไลน์) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่มีความเข้มแข็ง ฟังตนเองได้ มีความโดดเด่นทางด้านวิชาการ เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการพยาบาล เป็นคลังความรู้สู่การสร้างสังคมอุดมปัญญา”

มหาวิทยาลัยมหิดล (2556, ออนไลน์) คณะสาธารณสุขศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ว่า “สถาบันศึกษาสาธารณสุขชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ปี 2559”

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและสถานศึกษาต่างๆ  
รูปวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวิทยาลัยที่มุ่งเน้นขอบเขต พันธกิจ ปรัชญา ด้าน  
การศึกษาเป็นองค์ประกอบหลักทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยนั้นๆ ว่าเปิดการเรียนการสอน  
ด้านใด

### การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548 : หน้า 79) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของ  
องค์กรเป็นกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดรวมถึง  
การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์  
ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหา  
และความต้องการของประชาชนอีกด้วย สำหรับ สุมิตร สุวรรณ (2554) กล่าวว่า การ  
กำหนดทิศทางขององค์กรต้องการบรรลุผลหรืออยากจะเป็นในอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 91) อธิบายการ  
กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า จะต้องย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และ  
ภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้ว นำมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้  
จากการวิเคราะห์ขององค์กร แล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้น ทดสอบประสิทธิผล ของวิสัยทัศน์  
ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กรหรือไม่ มีความ  
ชัดเจนหรือไม่ หากบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้วผลจะเป็นอย่างไรกับองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ได้ว่าวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกำหนดมาจากการ  
การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน รวมถึงการพิจารณาจุดอ่อน  
จุดแข็งควบคู่กันไป แล้วนำมากำหนดเป็นแนวคิดองค์กรว่าจะเป็นไปอย่างไรในอนาคตและมี  
ความไปได้หรือไม่

### ความสำคัญของวิสัยทัศน์

จากการศึกษาความเป็นมาขั้นตอนกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วมี  
นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2544, หน้า 8) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญ  
5 ประการ คือ 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิต หรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมาย  
ปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่

จุดหมายปลายทาง และ รู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ 4) มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำทลาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจและทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ และ 5) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้านในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์องค์กรนั้น มิได้เกิดจากการนั่งคิด นั่งฝันไปเพียงลำพังแต่จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ อีกหลาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554, หน้า 5) อธิบายความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์จะสร้างพลังให้กับองค์กรทำให้องค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือภาวะผู้นำที่จะนำคนทั้งองค์กรได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขันในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอเพราะสามารถตระหนักรู้เหตุการณ์ในอนาคตได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556, ออนไลน์) ให้ความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า 1) ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กรโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง และรู้ว่าจะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When) 3) ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคน มีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำทลายเกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ และ 4) ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเรื่องของเป้าหมายในอนาคตที่คนในองค์กร ส่วนใหญ่ปรารถนาและอยากไปถึงจุดนั้นพร้อมกัน นั่นก็หมายความว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี และ เหมาะสมแล้วนั่นเอง

### องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ทิววรรณ อินดา (2552, หน้า 162 อ้างอิงใน สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540, หน้า 331) การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่สังเกตหรือวัดได้ ซึ่ง กัลยา วานิชย์บัญชา (2548, หน้า 202-204) กล่าวว่า วัดอุปสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ 1) เพื่อลดจำนวนตัวแปร 2) เพื่อนำตัวแปรที่สร้างขึ้นใหม่มาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป 3) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สำราญ มีแจ้ง (2546, หน้า 196) โดยกล่าวว่า วัดอุปสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ถ้าจะจำแนกตามโมเดลของการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่ามีการวิเคราะห์ 2 ข้อใหญ่ๆ คือ 1) เพื่อศึกษาว่าตัวประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยที่ตัวประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้นมีตัวประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploration Factor Analysis Model และ 2) เพื่อต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างของ ตัวประกอบแต่ละตัวว่าประกอบไปด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์กับองค์ประกอบมากน้อยเพียงใดตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่อย่างไรโมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory Exploration Factor Analysis Model ซึ่ง สอดคล้องกับ สมเดช สีแสง (2547 : หน้า 3) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ภารกิจ (Mission) 2) ค่านิยม (Value) และ 3) สมรรถภาพ (Capacity) หากจะอธิบายแต่ละประเด็นได้ว่าภารกิจถือว่าเป็นงานที่หน่วยงานองค์การรับผิดชอบอยู่เป็นหน้าที่หลักขององค์กรนั้นส่วนค่านิยมคือ คุณค่า ความเชื่อ หรือปรัชญาของหน่วยงาน และสมรรถภาพ เป็นจุดเด่นของหน่วยงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ และมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน หรือเชิงบริหารที่เหนือกว่าหน่วยงานอื่น

ดังนั้น จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้แล้ว จำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจ และยอมรับเพื่อเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะสมาชิกจะไม่ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นหากสมาชิกไม่ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น จากการศึกษาผลงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น การสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องให้บุคลากรได้ทราบทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กร สามารถนำวิสัยทัศน์นั้นไปเป็นแนวทางการ งานวิจัยของ มารศรี สุธานี (2540, หน้า 37 อ้างอิงจาก Saskin 1988) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นี้ได้

2 แนวทาง คือ 1) การหลอมรวมวิสัยทัศน์นั้นลงไปปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบาย โครงการเพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไป ปฏิบัติจริงและ 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัย Locke and Others (1991 ; 63 – 69) แนวทาง ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผล ได้อย่างชัดเจนและ Trethowan 1991 ; pp. 8) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดีกับผู้บริหาร ควรคำนึงถึงความกระตือรือร้นของตนความพยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดกับสมาชิก เห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดภาพในอนาคตที่ต้องการได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องทำการเปลี่ยนแปลง บางสิ่ง บางอย่างเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ วิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากและมักจะล้มเหลว เนื่องจากธรรมชาติของบุคคลที่ดี ขององค์กรที่ดี ย่อมมีการต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมี การประเมินผลเป็นระยะเพื่อทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับความสามารถ ของสมาชิกในองค์กรหรือไม่หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหาร สถานศึกษาก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป ผู้บริหารที่ดีควรมอง การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการประเมินผลเพื่อ การปรับปรุงและแก้ไขให้มีความเชื่อมโยงกันสรุปได้ว่าสมาชิกควรมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น จะกลายเป็นภารกิจ ที่จะต้องลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการสื่อสารวิสัยทัศน์จึงเป็นการเชื่อมโยง ระหว่าง วิสัยทัศน์ภารกิจ และการปฏิบัติ

### พันธกิจ (Mission)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2552, บทความ) กล่าวไว้ว่า พันธกิจของธุรกิจ (Business mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์แผน และการออกแบบ งานส่วนภารกิจขององค์กร (Organizational mission) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนด กิจกรรมขององค์กรต่างๆ ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กรนั้นๆ และลักษณะงานของธุรกิจ วิทยาลัยพยาบาลบรมชชนนี สระบุรี (2556, ออนไลน์) กำหนดพันธกิจหลัก ดังนี้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดทำพันธกิจมุ่งเน้นให้ความสำคัญจัดทำ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ พร้อมทั้งการติดตาม และประเมินผล

### เป้าประสงค์

มีนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า เป้าประสงค์ ไว้หลายท่าน ดังนี้

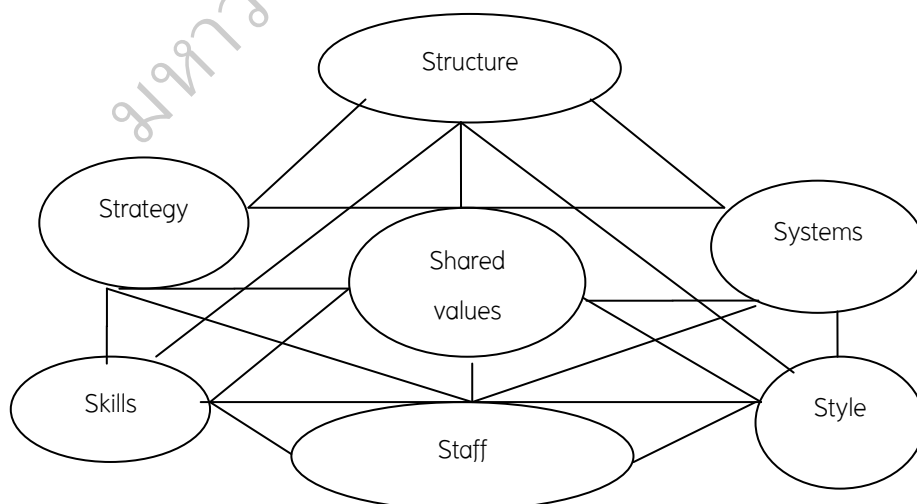
กมลพร สอนศรี (2555,บทความ) กล่าวว่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย

เป็นทั้ง เชิงปริมาณหรือคุณภาพ หรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่า การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด ภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน

Peter F.Drucker อธิบายว่าเป้าประสงค์เป็นการจัดการซึ่งผู้บัญชาการและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุน และกระตุ้นเพื่อให้เกิดการบังคับตนเอง ฉะนั้น ความสำคัญของการวางแผนและการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูลโดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผน และการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน

### แนวทางการนำองค์กรไปสู่เป้าประสงค์

นอกจากนี้แล้วการนำโครงสร้าง 7S มาปรับใช้ในองค์กรก็สามารถทำให้องค์กรไปสู่เป้าประสงค์ก็โดยง่ายเช่นกัน ทวีวรรณ อินตา (2552, หน้า 137 – 139 อ้างอิง Thompson and Strickland] 2003] pp3) ความสำเร็จคือการกำหนดแผนหรือการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โครงสร้าง 7 – S นี้มาจากแนวคิดของ Mckinsey หรือเป็นที่รู้จักกันทั่วไปว่า “The Mckinsey 7-S framework” ในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่า องค์การนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบันทั้ง 7 อย่างใด แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ Mckinsey 7 –S framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 The Mckinsey 7 – S framework อำนาจ วัตจินดา, 2552, บทความออนไลน์ <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>

จากภาพ The McKinsey 7 – S framework Model แยกอธิบายองค์ประกอบได้ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร ตอบคำถาม ที่สำคัญ ซึ่งกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทาง การแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปใน ทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ 2) โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงาน 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการ จัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง 4) บุคลากร (Staff) ถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยที่มี ความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 5.1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) 5.2) ทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) องค์การคงต้องมุ่งเน้นทั้งใน 2 ความสามารถ ไปควบคู่กัน 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เป็นแบบแผนการปฏิบัติงานของบริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และ 7) ค่านิยม (Shared values) หรืออาจเรียกว่ารากฐานของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งก็คือ ความเชื่อ ค่านิยม ที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรนั่นเอง

เอกวิณิต พรหมรักษา (2555, บทความออนไลน์) ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำ 7S ดังนี้

1. นำ Strategic Factor ที่คิดไว้ซึ่งจะมีทั้งที่เป็น จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) มาเขียนลงในคอลัมน์ 1) ของตาราง IFAS (Internal Factors Analysis Summary)
2. ให้นำน้ำหนักแต่ละ factor ในคอลัมน์ 2) โดยน้ำหนักสูงสุด คือ 1.00 และต่ำสุด คือ 0.00 ซึ่งน้ำหนักของแต่ละปัจจัยรวมกันต้องเท่ากับ 1.00 (การให้น้ำหนักเป็นดุลยพินิจของผู้บริหาร)
3. การให้คะแนนแต่ละ factor ในคอลัมน์ (3) นั้นคะแนนสูงสุดคือ 5 และคะแนนต่ำสุด คือ 1 (Likert Scale)
4. ในแต่ละ Factor ให้นำน้ำหนักในคอลัมน์ (2) คูณกับคะแนนในคอลัมน์



(3) ซึ่งจะได้ Weighted scale ในคอลัมน์ (4)

5. ใช้คอลัมน์ (5) ในกรณีที่ต้องการให้เหตุผลกำกับแต่ละ Factor นั้น

6. รวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก หรือ Weighted score ในคอลัมน์ (4) ทั้งหมด

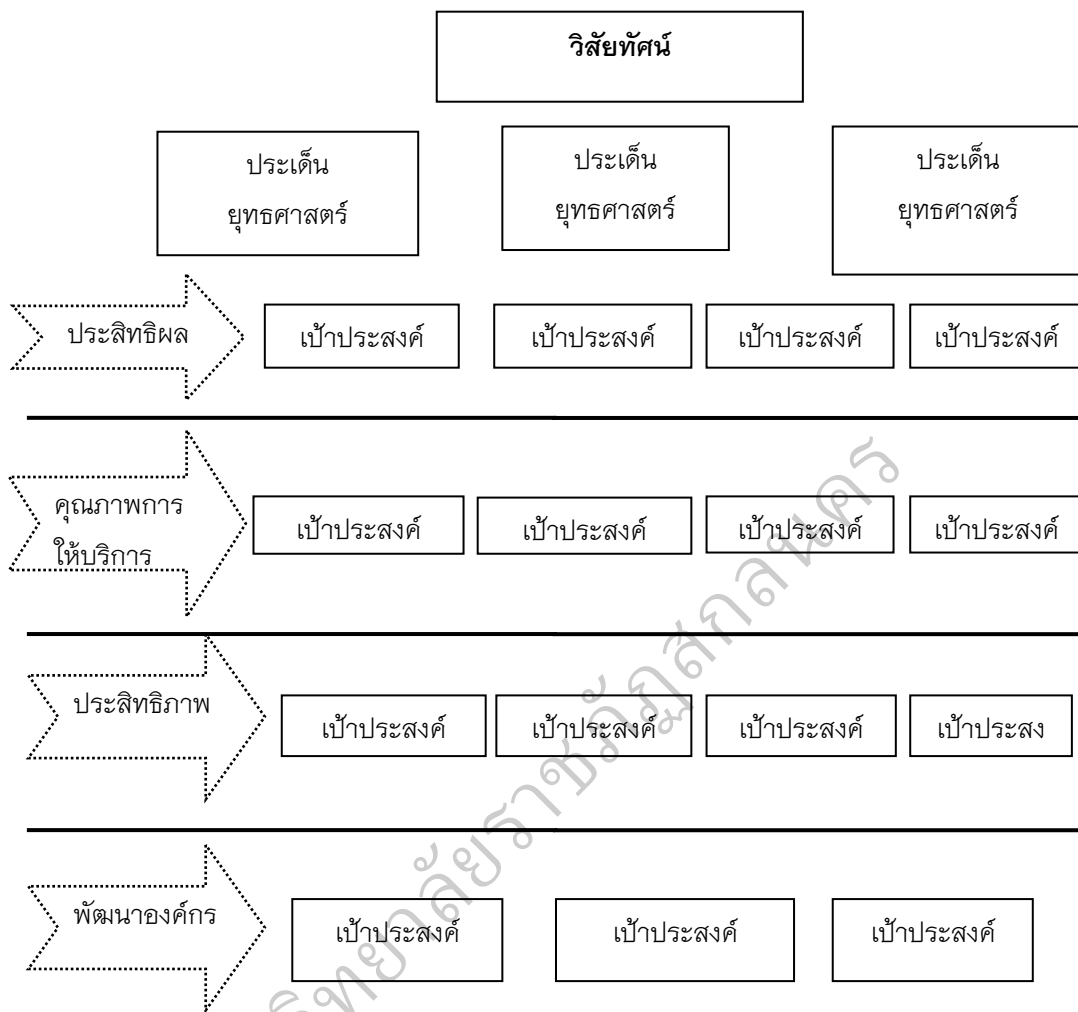
คะแนนที่จะบอกให้รู้ว่าองค์กรสามารถตอบสนองต่อ Strategic Factor ที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายในได้ดีเพียงใด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาและวิเคราะห์องค์การโดยการนำ McKinsey 7 – S framework Model มาวิเคราะห์แยกเป็นแต่ละประเด็น ดังตาราง 3

ตาราง 3 ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การ โดยการนำ McKinsey 7 – S framework Model

7 – S framework Model	จุดแข็ง
<p><b>Strategy</b></p> <p>การวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการกำหนดยุทธศาสตร์</li> <li>2. ราชการต้นสังกัดให้ความสำคัญในการจัดทำแผน</li> <li>3. มีแผนและนโยบาย มีโครงการทุกระดับ</li> </ol>
<p><b>Structure</b></p> <p>โครงสร้างองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึงการควบคุมการรวม และการกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งโครงสร้างงานตามความเหมาะสม รวมถึงการควบคุม การรวม และการกระจายอำนาจ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานราชการต้นสังกัดให้ความสำคัญ</li> </ol>
<p><b>System</b></p> <p>กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ</p>	- ไม่มี
<p><b>Staff</b></p> <p>บุคลากรมีความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการพัฒนาด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตาราง 3 (ต่อ)

7 – S framework Model	จุดแข็ง
<b>Skill</b> มีทักษะ ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เป็นมืออาชีพ	-ไม่มี
<b>Shared values</b> มีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	1. มีความซื่อสัตย์ 2. มีโครงการสนับสนุน 3. ผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญให้งบประมาณพอประมาณ 4. ผู้รับผิดชอบงานพร้อมที่จะทำงานและมีกำลังใจ
<b>Political</b> ผลกระทบจากการเมือง การปกครอง รวมถึงกฎหมายต่างๆ	1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ 2. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาให้เด็กและเยาวชน
<b>Economic</b> ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยทางเศรษฐกิจศาสตร์	-ไม่มี



ภาพประกอบ 3 แนวทางการนำเป้าประสงค์ไปสู่จัดทำแผนยุทธศาสตร์

จากภาพที่นำเสนอข้างต้น ผู้วิจัยสรุปเป้าประสงค์ (Goal) ได้ว่า ก่อนอื่นต้องกำหนดก่อนว่าอะไรคือสิ่งที่องค์การอยากจะทำไปถึงอยากที่จะบรรลุ ดังนั้น สมรรถนะขององค์การถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาเนื่องจากจะทำให้ได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าจำเป็นอย่างไรการค้นพบจุดอ่อนก็จะสามารถทำให้องค์การได้รับการปรับปรุงพร้อมที่จะอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้นั่นเอง

## ตอนที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 – 2561 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์ความต้องการกำลังคนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพทางด้านภาษาต่างประเทศความรู้และทักษะที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้นอีกเป็นจำนวนมากเพื่อรองรับธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ๆ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้ดำเนินการศึกษาวิจัย สังเคราะห์ผลการวิจัยและรายงานที่เกี่ยวข้อง จัดทำเป็นยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 – 2561 โดยคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2553 ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศในช่วงการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 – 2561 ไปจัดทำแผนปฏิบัติการให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป

### ยุทธศาสตร์และมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภาษาจีน ดังนี้

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1: ปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการศึกษาเพื่ออาชีพ

มาตรการ 3 พัฒนาหลักสูตรเน้นฐานสมรรถนะ หลักสูตรเน้นเชิงกว้าง (broad base program) และหลักสูตรเฉพาะทาง (specialized training) และควรมีวิชาแกน (core courses) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น หรือภาษาประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีม และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ 6 ยกระดับความสามารถด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น หรือภาษาประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียน ตลอดจนความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้สามารถใช้งานได้จริง

แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549–2553) ของกระทรวงศึกษาธิการ คณะรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(พ.ศ. 2549 – 2553) ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ สำหรับงบประมาณให้ขอทำความตกลงกับสำนักงานงบประมาณต่อไป

ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549-2553) มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. เป้าหมาย

1.1 นักเรียน/นักศึกษาในระบบโรงเรียนทุกคนได้เรียนภาษาจีนอย่างมีคุณภาพและผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามสัดส่วน ดังนี้

ร้อยละ 20 ของนักเรียนที่จบช่วงชั้นที่ 4 (ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย)

ร้อยละ 20 ของนักศึกษาที่สำเร็จประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

ร้อยละ 20 ของนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

1.2 นักเรียน/นักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางภาษาจีนประมาณ 4,000 คน ได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะทาง

1.3 ประชากรวัยแรงงานได้เรียนภาษาจีน และใช้สื่อสารในการประกอบวิชาชีพ จำนวน 100,000 คน

#### 2. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

2.1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

2.2 การปรับปรุงและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

2.3 การจัดระบบสนับสนุนวิชาการให้ได้มาตรฐาน

2.4 การส่งเสริมระบบการศึกษาตามอัธยาศัย

2.5 การพัฒนาผู้เรียนที่มีความสามารถทางภาษาจีนให้เชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะ

ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สาธารณรัฐประชาชนจีนมีเนื้อที่ประมาณ 9,326,410 ตารางกิโลเมตร ใหญ่กว่าประเทศไทยประมาณ 18 เท่า (ประเทศไทยมีเนื้อที่ 547,000 ตารางกิโลเมตร) มีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน 15 ประเทศมีประชากรประมาณ 1.3 พันล้านกว่าคน ประกอบด้วยประชากรที่มีกำลังบริโภค คือ 0 – 64 ปี ถึงร้อยละ 92.5 เศรษฐกิจ

ของจีนจะเติบโตอย่างรวดเร็วเป็นอันดับหนึ่งของโลกภายในทศวรรษนี้ และคาดกันว่าในปี 2553 จะมีนักท่องเที่ยวจีนเดินทางมาประเทศไทยถึง 5 ล้านคน การค้าระหว่างไทยกับจีน คาดว่าจะขยายมูลค่าถึง 50,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2553 ประกอบกับในปัจจุบัน เส้นทางการคมนาคมจากจีนถึงไทยสะดวกสบายกว่าในอดีตมาก ทั้งทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ ช่องทางถนนสายเศรษฐกิจจึงเชื่อมต่ออย่างสมบูรณ์ การเรียนรู้ภาษาจีนเป็น ความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นดังกล่าวนี้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนขึ้น เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีน และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในสังคม เศรษฐกิจ ความรู้ รองรับการดำเนินงาน ซึ่งตามแผนมีเป้าหมายให้ประชาชนไทยอย่างน้อย 500,000 คน มีความรู้ภาษาจีน สามารถสื่อสาร แสวงหาความรู้และใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพได้ มีสถานศึกษาเปิดสอนภาษาจีนมากขึ้นทุกระดับ และภายในปี 2555 สถานศึกษาระดับขั้นพื้นฐานทุกแห่งจะเปิดโปรแกรมสอนภาษาจีน ในช่วงชั้นที่ 3 และช่วง ชั้นที่ 4 สำคัญสำคัญของยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนโดยย่อ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 รณรงค์สร้างความตระหนักและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการส่งเสริมการเรียนรู้อาษาจีนอย่างกว้างขวาง โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ เร่งด่วน และระยะปานกลางเพื่อส่งเสริมภาษาจีนอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมาย หลัก คือ นักเรียน นักศึกษา และผู้อยู่ในวัยแรงงานสามารถใช้ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 จัดทำมาตรฐานหลักสูตรและทางการจัดการเรียน การสอนภาษาจีนในแต่ละระดับประเภทของการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาแต่ละประเภท แต่ละระดับ ปรับใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการ ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึง ระดับอุดมศึกษา รวมทั้งกำหนดนโยบายเรื่องการใช้อักษรจีนต่อย่อในหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาสื่อสารการเรียนการสอน ภาษาจีนในประเทศไทยให้มีคุณภาพและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยร่วมมือกับ กระทรวงศึกษาธิการของจีน จัดทำหนังสือเรียนที่สอดคล้องกับหลักสูตรไทย และจัดหาสื่อ การเรียนภาษาจีนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรในระยะเริ่มแรก และ ระยะต่อมาจะส่งเสริมและสนับสนุนให้สำนักพิมพ์ในประเทศไทยผลิตหนังสือเรียนและสื่อ ความรู้เอง หรือผลิตหนังสือร่วมกับสำนักพิมพ์ในสาธารณรัฐจีน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 วางระบบพัฒนาครูสอนภาษาจีนในระยะสั้นและระยะยาวให้ได้มาตรฐาน โดยเริ่มจากการสำรวจสภาพปัจจุบันและข้อมูลเกี่ยวกับครูความต้องการของครูที่ต้องการพัฒนาในระดับต่างๆ และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐาน และระยะต่อไปจะกำหนดมาตรฐานครูโดยเทียบเคียงและปรับใช้ระบบการอบรมและการทดสอบมาตรฐานการสอน ซึ่งเป็นมาตรฐานครูสอนภาษาจีนของสาธารณรัฐประชาชนจีน ที่สอนภาษาจีนให้แก่ชาวต่างประเทศ กำหนดระดับความรู้ขั้นต่ำของครูผู้สอนภาษาจีน โดยใช้ HSK (Hanyu Shuiping Kaoshi) ไม่ต่ำกว่าระดับ 5 สำหรับครู ที่สอนระดับประถมศึกษา รวมทั้งพัฒนาครูประจำการผู้สอนภาษาจีนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ ณ สาธารณรัฐประชาชนจีน สำหรับครูไทยที่มีผลการศึกษาคดีเด่น รวมทั้งส่งเสริมการผลิตและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรรุ่นใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย โดยการทำ mapping โรงเรียนที่สอนภาษาจีนในประเทศไทยเพื่อกำหนดพื้นที่ที่ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมเป็นกรณีพิเศษ สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษาในระดับต่างๆ เช่น ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา เพื่อช่วยเหลือและพึ่งพากันและกันในเรื่องครูผู้สอน หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน การประเมินผล ฯลฯ และร่วมมือกับสถานเอกอัครราชทูตสาธารณรัฐประชาชนจีนประจำประเทศไทย เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย

## กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา

### 1. องค์ประกอบหลักในสถาบันศึกษา

ในระดับสถานศึกษามีองค์ประกอบหลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ประการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในที่นี้เป็นการดำเนินงานระดับสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 การศึกษาสถานภาพของสถานศึกษา เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในซึ่งการดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทของสถานศึกษาดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันสถานศึกษาเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.1.2 การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หลักซึ่งการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกลืมมากที่สุด คือสถานศึกษาของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพ และการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด กำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there)

1.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อสถานศึกษาได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ การกำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change)

1.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้น เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัด



ความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got ton there?)

## 2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ ในการใช้ความสามารถของสถานศึกษาเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ และการพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะนำสถานศึกษาไปสู่ภารกิจและเป้าหมาย ที่วางไว้ นอกจากนี้การวางแผนกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและจะมีผลกระทบต่อสถานศึกษาทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่สถานศึกษากำหนดขึ้น

เห็นได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่างๆ โดยตรง แต่เป็นแนวคิดที่พิจารณาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติพิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนถึงการพิจารณา ผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้นๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในระยะยาวการวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะทั่วไปคือ 1) เป็นแผนระยะกลาง (Medium – Range Plan) แบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดของหน่วยงาน อันหมายถึงแผนงานที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด 2) เป็นแผนงานตามหน้าที่ (Functional Plans) และโครงการ (Projects) ต่างๆ เอามารวมไว้ด้วยกันในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน 3) เป็นแผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และอยู่ในฐานะที่พร้อมจะทำประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สรุปได้ว่า ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นสถานศึกษาจะต้องมีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์

### 3. กลยุทธ์ในการศึกษา

สถานภาพของสถานศึกษาลักษณะที่สำคัญของกลยุทธ์ในสถานศึกษา  
 สถานภาพของสถานศึกษา 2 แบบ คือ 1) การวิเคราะห์ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงกับความต้องการตามภารกิจบทบาทของ  
 สถานศึกษาและมีผลต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรค  
 ที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ของสถานศึกษา เพื่อกำหนด  
 กลยุทธ์ของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไป  
 ด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
 หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทางบวกและทางลบทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการ  
 ดำเนินงานตามบทบาทและภารกิจของสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนใน  
 ท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมถึง ผู้รับบริการคือนักเรียน

#### 3.1.1 ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา  
 มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของสถานศึกษาได้  
 ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการ  
 ดำเนินงานของสถานศึกษา จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1.1.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholders)  
 ได้แก่ นักเรียน ผู้บริหาร บุคลากรระดับปฏิบัติงานทุกคน ครู และคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3.1.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ  
 (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้างขายครุภัณฑ์และ  
 วัสดุในการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

3.1.1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกสถานศึกษา  
 (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน  
 คณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ  
 เป็นต้น

### 3.2 ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.1 สำรวจภารกิจของสถานศึกษาเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการ ที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ

3.2.2 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสถานศึกษาตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา โดย ดูว่า อะไรคือสิ่งที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการและจะมอบให้สถานศึกษา

3.2.3 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคต โดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษา นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ๆ ต่อสถานศึกษา

3.2.4 รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์เรื่องร้องเรียนและคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกลยุทธ์ ของสถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการออกแบบกระบวนการงานเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการนำเสนอการให้บริการที่เหมาะสมรวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่พึงจะมีในอนาคต

#### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548: 110) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

วิจารณ์ พานิช (2548: 125) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือสำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ
4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน

ในที่ทำงาน

### การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้

ได้แก่

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่ม หรือองค์กร

2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ

3. การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน

ของตน

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน

5. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้

มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและ ปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้นเหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็น ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้งอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ ในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำ โดยคนคนเดียวเนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิดเริ่มดำเนินการโดยเข้าไป

ที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ที่คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมากการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง จะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงานเป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้าสนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สสนองตอบความต้องการของพนักงานและสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
3. ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไปการทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือการที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตนคนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลาโดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วนเป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตนและทดลองใช้งานจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวិชาการเรียกว่าบูรณาการ อยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงานและที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

### ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งานพัฒนางาน, คนพัฒนาคน, องค์กรเป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามาอันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอมเป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็น

ก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง กฎวิธีก็มีโอกาสสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะได้เดินไปสู่ความล้มเหลวตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มต้นด้วย

สัมมาทิวะ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว

การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง

### การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้แรงจูงใจแต่ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียมและไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุดแรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนดทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครองจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ใน

การปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีผลสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือการจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือมุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่องและเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไปโดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้างอยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่แสวงหาความรู้จากภายนอกรักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์

เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัวเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานเช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้ โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor Documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action: จุดหมายปลายทางสำคัญ ของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชน และภาครัฐราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการ



เข้าถึงของบุคคลต่างๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อ.นพ.วิจารณ์ พานิชกล่าวไว้ว่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟังท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชนหมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน
2. เป็นสุขหมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่างๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน
3. การเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้นๆ ผ่านการปฏิบัติ
4. การสร้างเสริมหมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบทไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวังตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “คืนได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management – KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้

เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และ สิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคนคนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร (บดินทร์ วิจารณ์, ม.ป.ป.)

### เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครองได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้วเมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าวจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้

(KM Process)

2. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง

(Change Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วนจะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การแก้ปัญหาความยากจนตามขอบเขตและเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละส่วนก็จะมีโครงการและกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรมซึ่งขณะนี้มืออยู่ไม่น้อยกว่า 15 โครงการ/กิจกรรมการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่งที่ต้องการพลังการมีส่วนร่วมของทุกๆ ส่วน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้

การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและ

กลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการ

นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้าง

ขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้

ประเภท Explicit

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้

ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลักในบรรดา

เครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP)

### การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการอันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอะไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่งหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องหากองค์กรได้มีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมเพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้วองค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นและในขั้นตอนสุดท้ายองค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพพบบริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเองเพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคลและการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงานซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไปสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจนซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มี

ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอพร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่  
ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยน

### COP (Community of Practice)

ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกัน  
อย่างไม่เป็นทางการโดยมีลักษณะดังนี้

1. ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
2. มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์  
จากกันและกัน
3. มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้  
ดีขึ้น
4. วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
5. มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
6. มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
7. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือ  
ผ่านเทคโนโลยี
8. มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่  
ต้องการใช้ได้ง่าย
9. มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
10. มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทาง  
สังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุดชุมชนนัก  
ปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการ  
ที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงานกลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ให้เกิด  
จากการจัดตั้งโดยองค์การเป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายาม  
ที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้าง  
องค์กรและอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กรในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนัก  
ปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชนชุมชนนักปฏิบัติมี  
ความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความใกล้ชิด  
ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และ

การสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน COP ที่จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมมองเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวันเครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกสร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงานช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

### แนวคิด

1. COP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
  2. COP เป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไรหรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
  3. การเป็นสมาชิกของ COP คือมีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
  4. COP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน COP หมายถึงการกระทำในบริบทเฉพาะ สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติและเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่
    5. สิ่งปรากฏชัดแจ้ง : เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจนเกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา
    6. สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง : ความสัมพันธ์กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐานมุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัวที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ
- มีคนอื่นในองค์กรซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเราพวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ COP
- องค์กรประกอบไปด้วย COP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร
- รอบชีวิตของ COP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไรขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้

ประเด็นที่ COP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการและความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน COP

ปฏิบัติต่อ COP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

ส่งเสริมการสร้าง COP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชนที่เชื่อมต่อกันส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่งเสริมให้ COP เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ ดูแลว่ากลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน COP

ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อกันทั้งองค์กรมุมมองต่อการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็นว่าการเรียนรู้ดีขึ้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่นแต่เกิดจากการทำความเข้าใจ ในตรรกะ หรือวิถีคิดของคนอื่น

เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกัน ได้กว้างขวางขึ้นแต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกันและสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้

ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของการมีส่วนร่วมและการแยกตัวของสมาชิก

เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่นหรือมีการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่

รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา การเรียนรู้ที่ชายขอบของ COP ก็มีความสำคัญ ได้แก่การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่นๆ ข้อควรระวัง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกมาเข้าไว้ในลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน

ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิดกับการปฏิบัติให้มากที่สุดอย่าด่วนหลวมตัวที่จะ  
สกัดความรู้ความรู้ออกจาก COP หรือเปลี่ยนความรู้จาก COP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการ  
ฝึกอบรม

แนวคิดปัจจุบันเปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่าง  
บุคคล อย่ำสร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสารให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog)  
เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล ปัจจัยสู่ความสำเร็จกลุ่มที่ไม่เป็น  
ทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้วในองค์กรมีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อ  
เป็นที่ประสงค์ของสมาชิกการที่จะให้มีคุณค่าต่อองค์กร จะต้องได้รับการเพาะปม ดูแลด้วยความ  
ความระมัดระวังการสนับสนุนมากเกินไป อาจจะทำให้ไม่เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อย  
ปละละเลยก็อาจจะทำให้แคะแกระ้นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ  
ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ COP ปัญหาสำคัญของชุมชนที่กำลังเติบโต  
คือการที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียวเมื่อผู้  
ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลายปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ  
คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเองข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของ  
ชุมชน ให้เกิดความต่อเนื่องนำสมาชิกใหม่เข้ามาร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

เชิญผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้ามาร่วมแต่เริ่มแรกเพื่อสร้าง  
พลังให้แก่ชุมชน

จัดให้มีเวทีพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัวความ  
ไว้วางใจ เชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งแกร่งไม่  
จำเป็นว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันสนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็น  
ที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษความท้าทายด้านเทคนิค

ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่ายเช่น  
การใช้ Software computer ที่ใช้ง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิกสิ่งที่มีคุณค่า  
มากของชุมชน คือ การร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผยในขณะที่  
ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดต่างๆ ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา  
ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือการพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมาก  
ที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่เลียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับเป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวทีผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอเพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐานที่ใช้และเลือกการสร้างความรู้ไว้นือเชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คนอาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า COP เป็นกลุ่มคนที่มาร่วมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ

COP จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ COP เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม COP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบายๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสนทนาหรือสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจ (Deep Listening)

### **กรมการปกครองเริ่มชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) นำร่องที่ วปค.**

จากการที่กรมการปกครองได้รับความไว้วางใจจากกระทรวงมหาดไทยและรัฐบาลมอบหมายให้เป็น ภาคส่วนหลักในการปฏิบัติภารกิจที่สำคัญระดับชาติต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การรักษาความมั่นคงภายใน การแก้ไขปัญหาเสพติด การบูรณาการแก้ไขปัญหาความยากจน เป็นต้น แสดงถึงการมีบุคลากรที่เป็น “ทุนทางสังคม” อยู่เป็นพื้นฐานในองค์กร กรมการปกครองจึงได้ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในรูปของการจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยนำร่องที่วิทยาลัยการปกครองก่อน เรียกว่า “โครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) วิทยาลัยการปกครอง” โดยมีวัตถุประสงค์ใหญ่ๆ 3 ประการ คือ



1. นำทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (KM) มาสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานจริง
  2. เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารทั่วองค์กร (Communication) ด้านการจัดการองค์ความรู้
  3. เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การใช้เครื่องมือ COP ในกระบวนการ KM สำหรับแนวทางดำเนินการกำหนดไว้ ดังนี้
    - 3.1 การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
    - 3.2 ทำหนังสือเวียน เชิญชวน ข้าราชการ ลูกจ้าง ร่วมเป็นสมาชิก ชุมชนแห่งการเรียนรู้
    - 3.3 เชิญสมาชิกประชุมปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ตามหัวข้อที่อยู่ในความสนใจของสมาชิก
    - 3.4 ประสานงานเรื่องสถานที่ประสานงานบุคคลและงานธุรการอื่น
    - 3.5 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ
    - 3.6 จัดทำสรุปการเสวนาของ COP เพื่อเผยแพร่ จัดกิจกรรม กระตุ้นส่งเสริมเป็นระยะๆ
    - 3.7 ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงานโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องมีความอดทนและใช้เวลา รวมถึงการกระตุ้นส่งเสริมและให้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะแรกๆ ก็คงจะต้องให้มีการดำเนินการในระยะเวลาหนึ่งแล้วติดตามประเมินผลเพื่อทำการศึกษาผล ที่เกิดขึ้นต่อไป
- บทสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กับสำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่

จำนวน 1 เรื่อง เพื่อเผยแพร่ตีพิมพ์ที่ ศตจ. อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของ จังหวัดและกรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริมคือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กร สู่วิถีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรม KM ต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมปกครองรับผิดชอบ เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ที่ผ่านเข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่พี่น้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจ จากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

คำจำกัดความของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development HRD) มนุษย์ คือ สัตว์ที่รู้จักใช้เหตุผลสัตว์ที่มีจิตใจสูง ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ ส่วนพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525)

จากความหมายของศัพท์ดังกล่าวอาจประมวลความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรคือการทำให้มนุษย์เจริญ มีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ

ในการพัฒนาองค์กร จะมีความหมาย คือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็น การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาริชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพโอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

### การพัฒนาบุคคล (ID: Individual Development)

ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน โดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์การขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจจะทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

### การพัฒนาวิชาชีพ (CD: Career Development)

เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์การต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ ทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์การครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษาจัด Workshop สัมมนาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

### การพัฒนาองค์การ (OD: Organization Development)

มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่างๆ ให้กลมกลืนกัน สามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การ และช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

### ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

โดยปกติทุกองค์การจะต้องมีทรัพยากร 3 ประเภท คือ

1. Physical Resource ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ เป็นทรัพย์สินขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง แข็งแกร่งขององค์การ เป็นสิ่งที่เห็นจับต้องได้ และสามารถวัดความสำเร็จขององค์การได้ เช่น สำนักงานใหญ่

2. Financial Resource ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์การมีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์การตอบสนองโอกาสที่จะเติบโตขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จาก ทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์การเป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมินสภาพการเงินขององค์การ

3. Human Resource คนที่องค์การจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญเพราะสะท้อนความมั่งคั่งขององค์การได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสื่อมค่าเหมือนทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าสุทธิขององค์การเหมือนทรัพยากรทางการเงิน สำคัญเท่าการเงิน

### ฝ่ายบริหารวัดค่าของทรัพยากรมนุษย์ได้

ก. การหาต้นทุนในการหาคนแทน เช่น ต้นทุนคัดเลือกจ้าง วางตำแหน่ง การฝึกหัด อบรม

ข. ฝ่ายบริหารประเมินมูลค่าจาก การวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะคติของสมาชิกองค์การ พนักงานที่ฝึกฝนชำนาญจะสะท้อนผลิตผล ประสิทธิภาพการทำงาน ทักษะคติต่องานและองค์การ

องค์การมักไม่เอาทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ขององค์การ หลายบริษัทละเลยความสำคัญของการให้ความรู้ ฝึกหัด พัฒนา ความชำนาญ โดยแท้จริงแล้วทุกองค์การไม่ว่าทางธุรกิจ ราชการ บริการได้ใช้ทรัพยากรเหล่านี้อย่างถึงที่สุดเพื่อการแข่งขัน

### ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD.) ในองค์การมีเป้าหมาย

#### 3 ประการคือ

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| 1. Create the system   | งานสร้างระบบ   |
| 2. Maintain the system | บำรุงรักษาระบบ |
| 3. Improve the system  | ปรับปรุงระบบ   |

ผู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานในหน้าที่ HRD ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และ ปรับปรุงระบบ โดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างพนักงาน (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุเป็น Staff) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือนหรือบำรุงสุขภาพ(อยู่ในขอบเขตงาน Compensation and Benefits) ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development จะเห็นได้ว่าขอบข่ายงาน HRD ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตงานหลัก 3 ประการ คือ 1) Creating The System เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวขององค์กรเอง เช่น การ designed , structure, และ implemented) กิจกรรมของงาน เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่นๆ เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัวในความเป็นจริงงาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคคลที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and Staffing มุ่งสู่การจัดบุคคลเหมาะสมกับงานและองค์กรและดึงดูดผู้คนที่สนใจขององค์กร 2) Maintaining The System เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นและมี staff แล้วก้าวต่อไปคือ ทำให้ระบบดำเนินงานได้เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและ ยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่างๆ ทั้ง 4 (Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System Labor Relation) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าบริษัทต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3) Improving The System

มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคคลและองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสิทธิผลขององค์กรโดยไม่ต้องพึ่งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development นี้มีเป้าหมายเพื่อ

ปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ improving the System

เป้าหมายของ Improving the System คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์การ 2) ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง 3) มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์การให้มีทักษะมากขึ้น เป้าหมายทั้ง 3 นี้จะทำให้ HRD บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุงระบบ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

### ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมการบริหาร

#### ทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management (HRM)) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้ 1) เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999: GL-5) 2) เป็นนโยบายและการปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Dessler. 1997 : 72) 3) เป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อจัดหาความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Byars and Rue. 1997 : 4) 4) เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์การซึ่งทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจากการใช้พนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะบุคคล (Ivancevich. 1998 : 708)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการทำงาน (Human resource management at work) เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะต้องศึกษาในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์คืออะไร(What is human resource management)
2. ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร

ทุกคน (Why is human resource management important to all managers)

3. ลักษณะของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาของการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ (Line and staff aspects of human resource management)

4. อำนาจหน้าที่ของสายงานหลักเทียบกับสายงานที่ปรึกษา (Line versus staff Authority)

5. หน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารตามสายงานหลัก (Line manager's human resource management responsibilities)

6. ความรับผิดชอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของแผนกทรัพยากรมนุษย์ (Human resource department's human resource management responsibilities)

7. ความร่วมมือของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Cooperative line and staff human resource management) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดดังนี้ (Dessler 1997 : 1)

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ [Human resource management (HRM) objective] มีดังนี้

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มี

ประสิทธิภาพสูงสุด

4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคน

ได้ทราบ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน

(The important of human resource management to all managers) การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

1. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
2. อัตราการออกจากงานสูง
3. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด
4. การเสียเวลากับสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ประโยชน์

5. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
6. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่

ปลอดภัย

7. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับไม่ยุติธรรม
8. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลาย

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

9. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน

ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสม การจัดแผนภูมิองค์การและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจน รวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญแต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อาจล้มเหลวได้ในทางกลับกันก็มีผู้บริหารบางคนที่ประสบความสำเร็จถึงแม้จะไม่ได้มีการวางแผนที่เหมาะสมเพราะพวกเขามีความชำนาญในการจ้างคนได้ถูกต้องเหมาะสมกับงาน มีการจูงใจ การประเมิน การฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management (HRM) activities) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning)

เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดการได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ (Mondy, Noe and Premeaux. 1999 : GL-5) โดยได้ประกอบด้วยขั้นตอนที่ช่วยให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในอนาคตดังนี้

- 1.1 การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ
- 1.2 การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน
- 1.3 การกำหนดรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาหรือจำนวน

ที่จะต้องออกจากงาน (Ivancevidh. 1988 : 708)ดูรายละเอียดในบทที่ 4 อย่างไรก็ตามในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีการออกแบบงานและการวิเคราะห์งานก่อน



## การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขันโดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัทอย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัลบุคคล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แต่ก็มีควมจำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วยการวางแผนเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์กร และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมาก ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อภารกิจ (Mission) ของบริษัทได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสามารถวางแผนเป็นแนวทางให้เกิดความเข้าใจได้แล้ว พนักงานและผู้จัดการก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำตามจุดประสงค์ของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะคาดหวังในกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์ตลอดจนมีการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ ข้อดีของการวางแผนกลยุทธ์คือ จะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ ด้วยความเป็นจริงเช่นนี้ จึงควรทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสำคัญมากขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจของชุมชนในยุโรป (Economic Community in Europe) มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าและตลาดในเอเชีย (Asian markets) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีนซึ่งกำลังเปิดประเทศ ขณะที่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจมีแทรกอยู่ทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์อาจต้องจัดทำอย่างดี เพื่อให้บริษัทสามารถเข้าสู่การแข่งขันได้ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบเพื่อช่วยให้

องค์การสามารถขยายตัวและอยู่รอด

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ (The nature of strategic planning) ผู้บริหารมีภาระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการของบริษัท การตัดสินใจจะมีการกระทำในระดับที่แตกต่างกัน บริษัทจำนวนมากอาจจะมีบริษัทในเครือมากมาย ทำให้มีการวางแผนกลยุทธ์ในกลุ่มธุรกิจซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจแต่ละธุรกิจและต้องมีกลยุทธ์สำหรับการแข่งขัน เพื่อการสร้างจุดแข็งของธุรกิจระยะยาวให้มีตำแหน่งการแข่งขันในตลาดธุรกิจแต่ละชนิดจะต้องประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies) เป็นการแสดงว่าการกระทำขั้นพื้นฐานของแต่ละฝ่ายจะเป็นแนวทางอย่างเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายการแข่งขันซึ่งแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร (The manager's Strategic plan) จะเป็นแนวความคิดที่พยายามแสวงหาความสมดุลระหว่างปัจจัย 2 กลุ่ม คือ โอกาสและอุปสรรคซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในบริษัท ลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Building competitive advantage) จะเห็นได้ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จเป็นบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับแต่ละธุรกิจ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งทำให้องค์การมีความแตกต่าง (มีคุณค่าที่เหนือกว่า) ในผลิตภัณฑ์และบริการจากคู่แข่งรายอื่นๆ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่าคู่แข่ง ทำให้มีส่วนครองตลาดเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) Michael Porter ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน” (Competitive Strategy) มีเป้าหมายที่จะสร้างผลกำไรเท่าที่จะเป็นไปได้

วิธีที่บริษัทสามารถประสบความสำเร็จจากการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันอย่างหนึ่งซึ่งองค์การคำนึงถึงประสิทธิภาพในการลดต้นทุนเพื่อให้มีตำแหน่งเหนือกว่าคู่แข่ง 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีค่าแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง ผู้บริษัทสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยถือเกณฑ์ด้านเทคโนโลยี

การให้บริการแก่ลูกค้าการออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่ายและอื่นๆ เมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งนั้นก็เต็มใจที่จะซื้อในราคาที่สูง ประโยชน์ของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้ คือความจงรักภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นฝ่ายสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (human resources as a competitive advantage) โดยการทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Low – cost Leader) และเป็นผู้สร้างความแตกต่าง (Differentiate) และต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีข้อผูกพันกับงานตัวอย่างรถยนต์ที่มีต้นทุนที่ต่ำและคุณภาพสูง เช่น รถโตโยต้า ไม่ใช่เป็นผลจากเครื่องจักร แต่เป็นผลจากความตั้งใจทำงานด้วยข้อผูกพัน (Commitment) จึงทำให้พนักงานใส่ใจที่จะทำงานหนัก และมีวินัยในตนเองในการที่จะผลิตรถยนต์ที่ดีที่สุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

บทบาทของกลยุทธ์ (Strategic role) ที่ทำให้พนักงานมีข้อผูกพันจะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ชื่อ C.K. Prahalad and Gary Hamel กล่าวว่า การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ใช่เพียงขึ้นอยู่กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือการเป็นผู้นำที่ใช้ต้นทุนต่ำ (Low – cost leader) เท่านั้น แต่ยังต้องรักษาผู้ชำนาญงานพิเศษเอาไว้ หรือที่เรียกว่าแกนของความสามารถ (Core competencies) และต้องมีการโต้ตอบกับลูกค้าอย่างฉับไว หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การสร้างโอกาสในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร เพื่อทำให้เทคโนโลยีของบริษัทเป็นไปอย่างมีระบบ และเกิดความชำนาญในการผลิต เพื่อเข้าสู่การเป็นผู้มีความสามารถซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

**บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (HR's role as a strategic partner) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้**

1. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ (HR's role as a strategic Strategy) การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัททั้งหมดต้องการวิเคราะห์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้โอกาสและอุปสรรคจากภายนอกบริษัท จุดแข็งและจุดอ่อนภายในบริษัท สมดุลกันเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์โอกาสจากภายนอกบริษัท (External opportunities) และทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

2. บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารกลยุทธ์ (HR's role as a executing Strategy) การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทนำไปสู่ความสำเร็จ หรือสร้างแผนกลยุทธ์ของบริษัท การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยสร้างกลยุทธ์ได้หลายวิธี ตัวอย่างทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการลดขนาดของแรงงานได้สำเร็จ โดยสร้างแผนกลยุทธ์ใหม่ การลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับดูแลสุขภาพและการฝึกหัดพนักงานใหม่ การเพิ่มการแข่งขันในตลาดระดับโลก จะเห็นว่าการวางกลยุทธ์การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์จะช่วยทำให้พนักงานมีข้อผูกพันกับองค์กรและช่วยปรับปรุงตลอดจนพัฒนาองค์กรได้

### ภารกิจ (Mission determination)

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้

ภารกิจ (Mission) เป็นลักษณะงานและกิจกรรมขององค์กร การกำหนดภารกิจ (Mission) จะเกี่ยวข้องกับคำถามดังนี้ 1) บริหารอะไร 2) เพื่อใคร 3) ควรจะต้องทำกำไรให้มากที่สุดเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลสูงขึ้นหรือไม่ 4) บริษัทควรมีรายได้เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงหรือไม่

1. ในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงภารกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่วางแผนไว้ในอนาคต ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะยาวด้วย

2. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental assessment) เมื่อได้ตัดสินใจในภาระหน้าที่ที่จะทำแล้วองค์กรจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรคือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอก คือ อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์โดยรักษาหรือเพิ่มจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ แก้ไขจุดอ่อนให้น้อยลง นำโอกาสของบริษัทมาใช้ให้เกิดประโยชน์และพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

การประเมินสภาพแวดล้อมต่างๆ เหล่านี้จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการจัดสรรพนักงานของบริษัทว่าจะจัดสรรพนักงานของบริษัทมากขึ้นในกรณีที่ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต หรือลดจำนวนพนักงานลงในกรณีที่ใช้กลยุทธ์การตัดทอน ตลอดจนกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้น

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective setting) เป็นการวางเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องทราบว่า วัตถุประสงค์ของบริษัทเป็นอย่างไร

4. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy setting) และระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The levels of strategic planning) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดวิธีการต่างๆ ที่องค์การต้องใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นต้องพิจารณาถึงระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (The levels of strategic planning) การวางแผนกลยุทธ์ควรได้รับการพิจารณาตามระดับขององค์การ โดยปกติแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-level strategic planning) เป็นกระบวนการให้ความหมายลักษณะต่างๆ ทั้งหมดและวางจุดมุ่งหมายขององค์การ วางธุรกิจที่จะเพิ่มเข้าไปและลดหรือเลิกทำและวิธีการใช้ทรัพยากรเพื่อกระจายธุรกิจวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นการชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องกระทำและการตัดสินใจในบทบาทของแต่ละธุรกิจในกลุ่มหลักขององค์การ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งจะต้องจัดเตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับทรัพยากรของบริษัท

4.2 การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level strategic planning) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจซึ่งบริษัทต้องใช้กลยุทธ์ดังนี้

4.2.1 การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

4.2.2 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership)

4.2.3 การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick response)

4.2.4 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เพื่อให้กลยุทธ์ทั้ง 4 ประการประสบความสำเร็จการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีบทบาทที่สำคัญมากในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้มีการปรับตัวที่รวดเร็วในแต่ละระดับธุรกิจอันประกอบด้วยหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์หลายหน่วย

หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (A Strategic Business Unit (SBU)) เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจขององค์กร ซึ่งสร้างแยกออกมาที่อาจเป็นธุรกิจเดียว หรือเป็นธุรกิจหลายอย่างที่เกี่ยวข้อกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นโดยอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional- level strategic planning) เป็นการสร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจ อันประกอบด้วย

4.3.1 การตลาด (Marketing)

4.3.2 การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production)

4.3.3 การวิจัยและพัฒนา (Research and development)

4.3.4 การบัญชี (Accounting)

4.3.5 การเงิน (Financial)

4.3.6 การจัดซื้อ (Purchasing)

4.3.7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource

management) จะเห็นว่าในแต่ละหน้าที่นั้นจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับแต่ละลักษณะหน้าที่ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละหน้าที่

5. การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 4 ซึ่งต้องใช้หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

5.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ผู้นำสามารถที่จะทำให้นักคนอื่นทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เขาต้องการผู้จัดการต้องมีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรให้ยอมรับพฤติกรรมที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสวงหาการปฏิบัติการกลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจะมีประโยชน์ที่จะสร้างความร่วมมือและชักชวนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นให้สร้างและปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์

5.2 โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) เป็นแบบแผนที่กำหนดขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ โครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้จัดการแต่ละคนและระดับของอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการรวมงานที่เกี่ยวข้องกันเข้าสู่แผนกเดียวกัน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องพิจารณาโครงสร้างขององค์การโดยมีการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกเพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job)

5.3 ข้อมูลและระบบการควบคุม (Information and control systems) ในระบบนี้ประกอบด้วยการให้รางวัล แรงจูงใจ งบประมาณสำหรับการจัดสรรทรัพยากร ระบบข้อมูลสารสนเทศ กฎเกณฑ์ นโยบาย และวิธีดำเนินงานขององค์การ ข้อมูลที่ถูกต้องและระบบการควบคุมต้องได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์

5.4 เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย วิธีการ ความรู้ เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่ใช้เพื่อให้การสั่งงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จถ้าองค์การมีการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้จัดการต้องออกแบบ สร้างงานใหม่สร้างสิ่งก่อสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ที่ต้องนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.5 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ประกอบด้วย การวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งเพื่อจัดคนให้ตรงกับงาน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุมต้นทุนด้านแรงงานและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่

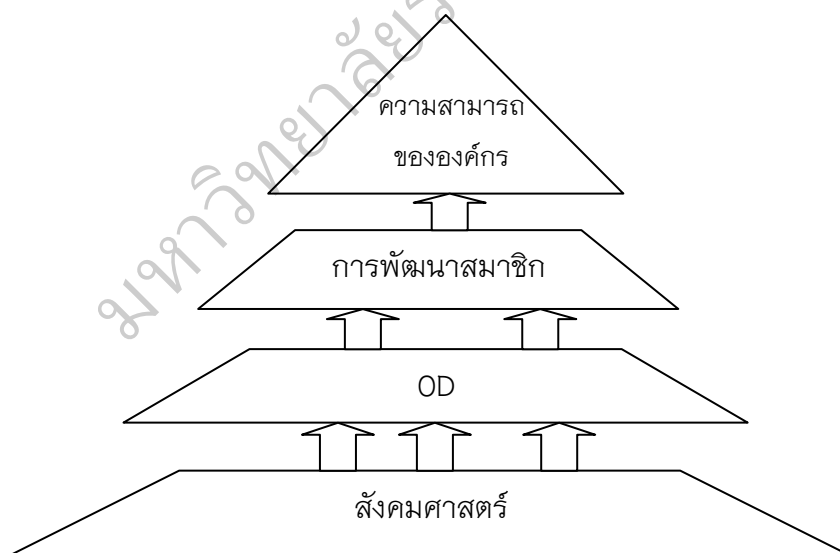
### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง**

ปัจจุบันการทำธุรกิจเป็นเกมการแข่งขันที่มีความซับซ้อน และทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีตด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

### องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่นการบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ
2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กรโดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร การพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น



ภาพประกอบ 4 แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (OD) จะแตกต่างจากหลาย ทฤษฎีที่เคยศึกษา เพราะว่า OD จะเป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบองค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและมีการพัฒนาการอย่างเหมาะสมโดยที่การ



พัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

### สาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

#### 1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรีอับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรแต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

#### 2. พลวัตของสภาพแวดล้อม

การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

#### 3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

#### 4. แรงแผลกดันของเทคโนโลยี

ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งขั้นแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือIT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพและผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) หรือ การรีออร์ประบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งโครงสร้างและการทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสมจะมีอิทธิพลและช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้นการที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ในงานที่ตนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยสามารถประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

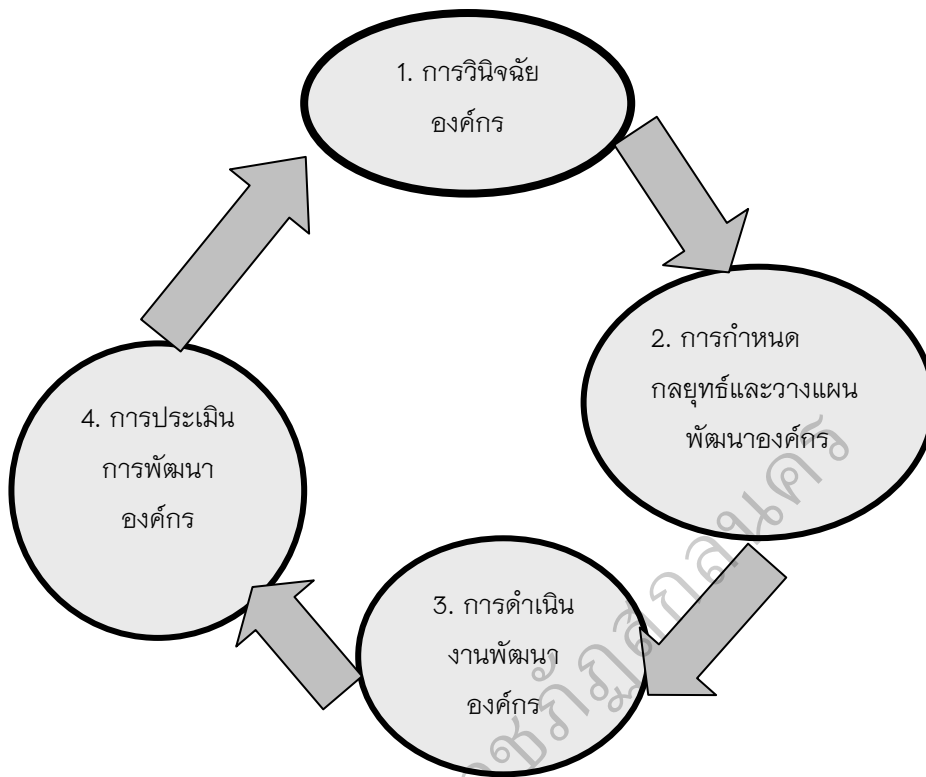
## 5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากแรงผลักดันของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรมเพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตนเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

เราจะเห็นได้ชัดว่า พลวัต ความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและแรงผลักดันภายในองค์กร นับเป็นสาเหตุของปัญหาและโอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็กๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

### กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร (OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆ ให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อทำ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD นั้นไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคด้านอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษา เกี่ยวกับรายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้



ภาพประกอบ 5 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจและอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กรในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนการพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กรมากำหนดแผนพัฒนาองค์กรเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์กรและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปประยุกต์ (OD Intervention)

หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำ แผนการพัฒนาองค์กร ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ ให้อดหย่อนต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation) เป็นขั้นตอนสำคัญอีก ขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนา องค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจน จะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะ เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กรที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อทำการปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความ เข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

### การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

ไม่ว่าการพัฒนาองค์กรจะเป็นรูปแบบใด ต่างก็มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ มุ่งที่จะแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการลดข้อบกพร่อง และการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านทางพนักงานและระบบงาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้้องค์กรทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทาง และความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กร คือ การกำหนด กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กร และกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ ปรีक्षाกับสมาชิกในองค์กร จากนั้นที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกองค์กรจะเริ่มทำการ แทรกแซงระบบองค์กร โดยเข้าไปปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กร และใช้ กิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วม และการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิก ของกลุ่มหรือขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

แต่หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร มิได้อยู่ที่การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีเหตุผลแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)” จะมีความสำคัญและเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม มิเช่นนั้นถึงแม้ว่าเขาจะมีความคิดและแผนการที่ดีเลิศอย่างไรก็ตาม อาจจะไม่มียุทธศาสตร์อะไรต่ออนาคตขององค์กร ถ้าไม่สามารถนำความคิดมาสร้างสรรค์ และใช้ให้ได้ผลตามที่ต้องการได้จริง

อย่างไรก็ดี ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรควรทำการประเมินการยอมรับของสมาชิก และผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการพัฒนาองค์กรก่อนการนำกลยุทธ์พัฒนาองค์กรไปปฏิบัติเพื่อว่าที่ปรึกษาจะทำการสื่อสาร จูงใจ หรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยที่ปรึกษาจะต้องหาคำตอบจากคำถามสำคัญ 4 ข้อ คือ

1. วัตถุประสงค์ในการทำการพัฒนาองค์กรเหมาะสมหรือไม่
2. วัฒนธรรมองค์กรมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่
3. คนที่มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาองค์กรมีส่วนร่วมในโครงการหรือไม่ และในระดับความสำคัญอย่างไร
4. คนในองค์กร มีการตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่

### แนวทางในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจและความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีการเปลี่ยนแปลง นานๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษาวิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดีการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกันแต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลาและทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

### ตอนที่ 3 นโยบายการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย

การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ดำเนินมาเป็นระยะยาวนาน ซึ่งในระยะแรกการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยไม่ได้มีการดำเนินอย่างเป็นกิจจะลักษณะเนื่องจากชาวจีนโพ้นทะเลที่เข้ามาในประเทศไทย (หรือสยามในตอนนั้น) ไม่ได้มีความรู้ โดยส่วนมากอพยพเข้ามาใช้แรงงาน และทางการเองในเวลานั้นการติดต่อการค้าก็มีชาวจีนที่พูดไทยได้เป็นส่วนใหญ่ในการเจรจาธุรกิจอยู่แล้ว แต่ระยะเวลาการติดต่อกับเรือสำเภาจีนมีมากขึ้น อีกทั้งมีชาวจีนโพ้นทะเลมาตั้งหลักสร้างฐานและทำมาหาเลี้ยงชีพที่ไทยเพิ่มมากขึ้นจึงเริ่มมีการเรียนการสอนภาษาจีนขึ้น เป้าหมายของการเรียนภาษาจีนในช่วงนั้นจึงเพื่อการค้า และเพื่อการรักษาสืบไว้ซึ่งวัฒนธรรมของบรรพบุรุษของชาวจีนโพ้นทะเลที่อพยพเข้ามาตั้งรกรากในแผ่นดินไทยให้แก่ลูกหลาน จากข้อมูลที่ปรากฏสถานะของภาษาจีนในสังคมไทยในช่วงระยะเวลาที่ต่างกั้ก็นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงของการเรียนการสอนภาษาจีนในยุคสมัยนั้นๆ ด้วย แบ่งกว้างๆ ได้ 4 ช่วงระยะเวลา รายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่วงที่ 1 ยุคภาษาจีนของชาวจีนโพ้นทะเล ในยุคนี้การเรียนภาษาจีนไม่ได้ดำเนินการอย่างมีระบบ ในเวลานั้นการสอนภาษาจีนคือการสอนภาษาจีนแก่ชาวจีนโพ้นทะเลเท่านั้น และภาษาจีนที่สอนก็คือภาษาจีนสำเนียงถิ่นของตนเอง ในยุคนั้นภาษาจีนเป็นเครื่องมือการติดต่อด้านขาย เรียนรู้ภาษาจีนก็เพื่อประโยชน์ทางการค้า ไม่ได้มีการเปิดสอนอย่างเป็นระบบ ข้อมูลที่น่าสนใจคือ การเรียนรู้ภาษาจีนระยะแรกนั้นเรียนจากผู้ที่เดินทางมากับเรือ ผู้มาค้าขายและนักบวชสอนศาสนา ชาวจีนโพ้นทะเลที่อพยพมานั้นก็ยังไม่มีความจำเป็นที่แน่นอน ซึ่งจำนวนหนึ่งเมื่อมาติดต่อด้านขายสำเร็จก็เดินทางกลับไปไม่ได้ตั้งหลักปักฐานอยู่ที่ไทยแต่อย่างใด คนที่ตั้งถิ่นฐานอยู่ไทยตอนนั้นมีจำนวนน้อยมาก ด้วยเหตุนี้การเรียนการสอนภาษาจีนในช่วงนั้นจึงไม่มีความจำเป็นมาก และก็มีการเรียนกันน้อย

ช่วงที่ 2 ยุคสมัยของภาษาจีนเพื่อจีนโดยวัฒนธรรม ในช่วงระยะเวลานี้ภาษาจีนเป็นเครื่องมือการถ่ายทอดภาษาและวัฒนธรรมจีนให้กับลูกหลานชาวจีน ยุคนี้ชาวจีนโพ้นทะเลรุ่นที่ 2 ได้เข้ามาตั้งถิ่นฐานที่ประเทศไทย สร้างกิจการ สร้างครอบครัว กลายเป็นชาวจีนโพ้นทะเลในประเทศไทย มีลูกหลานไทยเชื้อสายจีนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าชาวจีนโพ้นทะเลรุ่นแรกต่างก็มีความหวังว่าจะให้ลูกหลานของตนเองได้เรียนรู้รากเหง้าวัฒนธรรม และหลักความคิดจีน เรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมของบรรพบุรุษ ด้วยเหตุนี้ชาวจีนโพ้นทะเลกลุ่มภาษาต่างๆ ในประเทศไทยจึงเริ่มร่วมตัวก่อตั้งโรงเรียนภาษาจีนขึ้น



เพื่อถ่ายทอดภาษาและวัฒนธรรมจีนของตน โรงเรียนจีนในยุคนี้ไม่ว่าจะเป็นครูผู้สอน ตำรา และการบริหารใช้ภาษาจีนทั้งหมด การเรียนการสอนภาษาจีนในยุคนี้ถือว่าเฟื่องฟูมากที่สุดทีเดียว ยุคนี้เรียกได้ว่าเป็นจุดเปลี่ยนของการสอนภาษาจีนที่สำคัญ สืบเนื่องจากการเรียนการสอนภาษาจีนในยุคนี้กลุ่มเป้าหมายคือชาวไทยเชื้อสายจีนสัญชาติไทยจึงถูกเรียกว่า “ภาษาจีนเพื่อจีนโดยวัฒนธรรม” และในช่วงที่กำลังเฟื่องฟูก็ต้องเผชิญกลับการควบคุมอย่างเข้มงวดจากรัฐบาล รัฐบาลไทยในขณะนั้นออกมาตรการควบคุมอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความมั่นคงของชาติซึ่งมาจากการที่โรงเรียนเรียนจีนได้ถูกชาวจีนกลุ่มหนึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการเผยแพร่ลัทธิความคิดทางการเมืองซึ่งเป็นภัยร้ายแรงแต่ชาติ รวมถึงการดำเนินนโยบายชาตินิยมอย่างเข้มข้นของรัฐบาลในขณะนั้น ทำให้การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยจึงตกต่ำอย่างสุดขีด ซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในช่วงระยะเวลาต่อมา

ช่วงที่ 3 ภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ หลักจากช่วงที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เนื่องในช่วงระยะเวลานี้ประเทศไทยและจีนได้สถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตอย่างเป็นทางการ (พ.ศ. 2518) การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทยจึงฟื้นตัวอีกครั้ง แต่ก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก ในแวดวงภาษาจีนยังขาดแคลนบุคลากร และผู้เชี่ยวชาญภาษาจีนอย่างมาก ในช่วงระยะเวลานี้การเรียนภาษาจีนเป็นไปในลักษณะของการตอบสนองของความพึงใจส่วนบุคคล ผู้มีความสนใจและต้องการเรียนรู้ในวัฒนธรรมจีน ไม่ได้มีเป้าหมายในทางเศรษฐกิจการค้า หรือการเมือง กล่าวได้ว่าเป็นเพราะความรุ่งเรืองทางวัฒนธรรมจีนอันมีประวัติศาสตร์ยาวนานทำให้สนใจภาษาจีน และก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทยถึงแม้จะต้องเผชิญความถดถอยแต่ก็ยืนหยัดอยู่เรื่อยมา

ช่วงที่ 4 ภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศภาษาที่สองของไทยซึ่งก็คือช่วงระยะเวลาสิบปีมานี้ ประเทศจีนหลังจากการดำเนินนโยบายเปิดประเทศพัฒนาจนเข้าสู่ยุคที่ประเทศจีนบทบาทสำคัญบนเวทีโลก คนทั่วโลกต่างต้องการทำความรู้จักประเทศจีนให้มากยิ่งขึ้น และเพราะภาษาเป็นเครื่องมือการทำให้เราเรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติไม่ได้ส่งผลให้ภาษาจีนกลายเป็นภาษาที่ได้รับความนิยมในการเรียนมาก จนเกิดเป็นกระแสเช่นเดียวกันในช่วงระยะเวลานี้การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทยได้มีการพัฒนาขยายตัวอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันภาษาจีนได้เริ่มเข้ามาสู่ระบบการศึกษาของไทย มีการเรียนการสอนภาษาจีนทั้งในระดับ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะส่งผลดีให้เกิดความร่วมมือระหว่าง ไทย – จีน ในการส่งเสริมและผลักดันการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยพัฒนา ไปอย่างต่อเนื่อง

### นโยบายการควบคุมโรงเรียนจีน

สรุปนโยบายการควบคุมโรงเรียนจีนก่อนการสถาปนาความสัมพันธ์ไทย – จีน หากเอาช่วงเวลาของการสถาปนาความสัมพันธ์ไทยจีนเมื่อปี พ.ศ. 2518 เป็นเส้นแบ่ง ระหว่างนโยบายที่รัฐบาลไทยใช้ในการควบคุมโรงเรียนจีน ในอดีตและในสมัยใหม่ เราก็ สามารถเห็นภาพรวมตามช่วงระยะต่างๆ ได้ดังนี้

ในระยะแรกรัฐบาลไม่ได้มีนโยบายหรือมาตรการออกมาควบคุมการจัดการ การเรียนการสอนของโรงเรียนแต่อย่างใด เนื่องด้วยการสอนภาษาจีนในยุคเริ่มแรกเป็นเพื่ การถ่ายทอดภาษาและวัฒนธรรมในหมู่นักจีน ไม่ได้มีเรื่องของการเผยแพร่ลัทธิทาง การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง รัฐบาลเริ่มเข้ามาควบคุมก็ต่อเมื่อเริ่มปรากฏความเคลื่อนไหว ทางการเมืองในโรงเรียนจีน

การควบคุมโรงเรียนจีนสมัยก่อนประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ.2461 การที่ทางราชการได้เริ่มมีนโยบายเข้าควบคุมโรงเรียนจีนขึ้นในยุคโรงเรียนจีน ขยายตัวนั้น เป็นผลจากการที่โรงเรียนจีนถูกใช้เป็นเครื่องมือในการอบรมปลูกฝังลัทธิ การเมือง ซึ่งอาจเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในทางการเมืองในประเทศ คือ ชาวจีนกำลัง ตื่นตัวนิยมในลัทธิการเมืองการปกครองแบบสาธารณรัฐ แต่ประเทศไทยมีรูปการปกครอง แบบสมบูรณาญาสิทธิราช ทางราชการจึงเกรงว่าจะเป็นภัยต่อราชบัลลังก์ และจะทำให้ ลูกหลานชาวจีนไม่จงรักภักดีต่อประเทศไทยอีกด้วย แต่นโยบายและมาตรการการควบคุม ยังมีลักษณะผ่อนปรน คือ ยินยอมให้ชาวจีนจัดตั้งโรงเรียนได้ แต่ให้อยู่ในความควบคุมของ ทางราชการ การที่รัฐบาลต้องใช้นโยบายและมาตรการในลักษณะที่ผ่อนปรน ไม่ใช่วิธีการ แข็งกร้าว สั่งห้ามมิให้ตั้งโดยเด็ดขาดนั้น ก็เนื่องจากปัจจัยทางการเมืองระหว่างประเทศ และการเมืองภายใน คือ ทางราชการเองก็เกรงว่าต่างชาติจะตำหนิติเตียนว่าไม่ให้เสรีภาพ ในการศึกษา และเกรงชาวจีนจะก่อความไม่สงบขึ้น เพราะประเทศจีนและชาวจีนใน ขณะนั้นกำลังตื่นตัวในเรื่องชาตินิยม สำหรับการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการที่กำหนด นั้นก็ได้ผลสำเร็จดี โดยชาวจีนยินยอมปฏิบัติตาม จะมีอุปสรรคก็เฉพาะเรื่องชาวจีนของให้ ทางราชการเพิ่มชั่วโมงการสอนภาษาจีนให้มากขึ้น ซึ่งทางราชการรับจะดำเนินการแก้ไข ต่อไป

การควบคุมโรงเรียนจีนในสมัยประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกปีพุทธศักราช 2461 จนถึงสมัยก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครอง จากการศึกษาการควบคุมโรงเรียนในสมัยนี้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกปี พ.ศ. 2461 นั้น นโยบายการควบคุมโรงเรียนจีนของทางราชการในยุคนั้น แม้ว่าทางราชการจะมีได้แถลงให้ปรากฏแจ้งชัด แต่จากการศึกษาข้อเท็จจริงตามมาตรการต่างๆ ที่ทางราชการออกมาเพื่อควบคุมโรงเรียนจีน และเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในยุคนั้นสามารถพิจารณาได้ว่านโยบายการควบคุมโรงเรียนจีนในยุคนั้น พยายามให้โรงเรียนจีนอยู่ภายใต้การควบคุมของทางราชการและจะต้องสอนให้เด็กนักเรียนเป็นไทย และมีความจงรักภักดีต่อชาติไทย และห้ามมิให้เอาเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การศึกษา ด้านการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายในยุคนั้น ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ หากแต่มีลักษณะอะลุ่มอล่วยอยู่มาก สาเหตุที่ทางราชการต้องดำเนินการแบบอะลุ่มอล่วยต่อโรงเรียนจีนในยุคนั้นก็เนื่องจากเหตุผลดังนี้คือ ประการแรก การควบคุมโรงเรียนจีนเริ่มมีขึ้นอย่างเป็นระบบในยุคนั้น ซึ่งแต่ก่อนทางราชการปล่อยให้ชาวจีนปฏิบัติตามอำเภอใจ เมื่อเริ่มมีการควบคุมเป็นครั้งแรกเช่นนี้จึงเป็นการลำบากที่จะให้ชาวจีนปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายในทันทีทันใด ประการที่สอง แต่ก่อนทางราชการปล่อยให้ชาวจีนจัดตั้งโรงเรียนตามอำเภอใจ เมื่อชาวจีนต้องถูกควบคุมก็ยิ่งจะไม่พอใจและมีการฝ่าฝืนหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามกฎหมายเกิดขึ้น และประการสุดท้าย สาเหตุที่ทางราชการต้องการปฏิบัติอะลุ่มอล่วยต่อชาวจีนในเรื่องนี้ก็เนื่องจากในยุคนั้นเป็นยุคที่ชาวจีนยังคงตื่นตัวเรื่องชาตินิยมอยู่มาก ซึ่งถ้าทางราชการปฏิบัติการรุนแรงลงไปแล้วก็ยิ่งจะมีการต่อต้านและเกิดความไม่สงบขึ้นได้ และลักษณะการอะลุ่มอล่วยในการปฏิบัติต่อโรงเรียนจีนดังที่กล่าวมา ก็เห็นได้จากที่ทางราชการต้องจัดส่งเจ้าหน้าที่กระทรวงศึกษาธิการออกไปช่วยดำเนินการกิจการโรงเรียนจีนหลายแห่ง นอกจากนี้ ก็ยังมีการเชิญเจ้าของโรงเรียนจีนมาประชุมปรับความเข้าใจ และการที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 เสด็จเยี่ยมโรงเรียนจีน และให้พระบรมราโชวาทเป็นต้น

การควบคุมโรงเรียนจีนในระหว่างสมัยการเปลี่ยนแปลงการปกครองถึงสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ในยุคนั้นสามารถแบ่งนโยบายการควบคุมได้เป็น 3 ระยะคือ ระยะแรกในสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง ระยะที่สองระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 และระยะที่สามคือในสมัยสงครามโลกครั้งที่สองยุติลง พบว่าแต่ละช่วงเวลาดังกล่าวได้เกิดมีปัจจัย หรือสาเหตุที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการควบคุมโรงเรียนจีนของทางราชการอยู่อย่างมาก

และปัจจัยหรือสาเหตุเหล่านี้มีผลทำให้ลักษณะการควบคุมโรงเรียนจีนจากทางราชการต้องเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปอย่างเห็นได้ชัดในแต่ละระยะเวลาด้วยดังนี้ ในระยะเปลี่ยนแปลงการปกครองนั้น แม้ว่าทางราชการจะไม่ได้แถลงให้ปรากฏชัดว่ามีนโยบายอย่างไร แต่จากการศึกษามาตรการและการปฏิบัติตามมารการต่างๆ ในระยะนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าทางราชการมีนโยบายที่จะให้โรงเรียนจีนอยู่ภายใต้การควบคุมของทางราชการ และจะต้องสอนให้เด็กนักเรียนโรงเรียนจีนมีความจงรักภักดีต่อประเทศไทย สอนให้เป็นไทย และห้ามนำเรื่องการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการศึกษา และพบว่าในระยะนี้มีการควบคุมที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้นกว่าสมัยก่อนๆ เนื่องมาจากปัจจัยที่รัฐบาลที่รัฐบาลไทยสมัยนั้นเน้นนโยบายเรื่องชาตินิยมมาก

ในระยะระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น พบว่าในระยะนี้ทางราชการได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ (ฉบับใหม่) พ.ศ. 2479 เพื่อใช้ในการควบคุมโรงเรียนจีนด้วย อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้ก็ยังมุ่งตอบสนองนโยบายเดิมอยู่ คือ บังคับให้มีการสอนนักเรียนในโรงเรียนจีนให้มีความจงรักภักดีต่อชาติบ้านเมืองไทย มุ่งที่จะให้ลูกหลานจีนกลายเป็นไทย (นโยบายผสมกลมกลืน Assimilate) ทั้งนี้จะเห็นได้จากการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ในระยะสงครามโลก ซึ่งทางราชการมีการควบคุมอย่างเข้มงวดกวาดขันและเด็ดขาด โดยมีการสั่งปิดโรงเรียนจีนจนหมดสิ้นในช่วงระยะเวลาเพียง 3 ปี คือในระหว่าง พ.ศ. 2481-2483 สาเหตุที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดมากในยุคนี้นี้คือ 1) รัฐใช้นโยบายชาตินิยมรุนแรง 2) รัฐเน้นหนักในเรื่องของการผสมกลมกลืนชาติ 3) เหตุผลทางการเมือง เพราะไทยร่วมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่น แต่ญี่ปุ่นทำสงครามกับจีน

ในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลงนั้น ทางราชการคงใช้มาตรการเดิมคือ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 แต่การปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรการดังกล่าวคงมีอุปสรรค ได้รับการต่อต้านจากชาวจีนอย่างมาก เห็นได้จากการที่ชาวจีนพากันจัดตั้งโรงเรียนกันอย่างแพร่หลายตามอำเภอใจ ทั้งในกรุงเทพและในต่างจังหวัด ไม่ยอมมาจดทะเบียนและไม่ยอมปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ จนกระทั่งทางราชการต้องใช้วิธีการผ่อนปรนอะลุ่มอล่วย ไม่ดำเนินการกับโรงเรียนที่ฝ่าฝืนอย่างรุนแรงแต่อย่างใด และยังคงผ่อนผันให้มีการสอนภาษาจีนในระดับมัธยมและระดับเตรียมอุดมศึกษาอีกด้วย นอกจากนี้แล้วภายหลังที่ประเทศไทยสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศจีน ทางสถานทูตจีนได้เข้ามามีบทบาทในการเจรจาเรียกร้องสิทธิ

เกี่ยวกับการศึกษาภาษาจีน และในที่สุดรัฐบาลต้องยินยอมผ่อนปรนในเรื่องชั่วโมงการสอนภาษาจีนให้มีเวลาเพิ่มมากขึ้นและยินยอมเรื่องวุฒิศูจีนอีกด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการที่ทางราชการต้องชะงักการปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการควบคุมโรงเรียนจีนลงชั่วระยะหนึ่ง สาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ทางราชการต้องมีนโยบายและมาตรการที่ผ่อนปรน เป็นผลมาจากสาเหตุดังนี้คือ ประการที่หนึ่ง เกิดจากชาวจีนในประเทศไทยมีความฮึกเหิมในเรื่องชาตินิยมมากขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากจีนซึ่งเป็นเสมือนประเทศแม่ของตนเป็นฝ่ายชนะสงครามและมีฐานะเป็นชาติมหาอำนาจ ประการที่สอง ได้แก่สาเหตุที่ประเทศไทยเคยร่วมเป็นพันธมิตรกับญี่ปุ่น แต่ญี่ปุ่นเป็นฝ่ายแพ้สงคราม ประเทศไทยแม้จะไม่ถูกถือว่าเป็นชาติแพ้สงคราม แต่สายตาของประเทศจีนและชาวจีนในประเทศไทยแล้วย่อมจะต้องทำให้ไทยอยู่ฐานะที่ไม่สามารถดำเนินการอย่างรุนแรงใดๆ ได้ ประการที่สาม ได้แก่ การที่ประเทศไทยต้องการเสถียรภาพสนับสนุนจากประเทศจีนเพื่อสมัครเข้าเป็นสมาชิกองค์การสหประชาชาติ ไทยจึงต้องยินยอมรับรองและสถาปนาสัมพันธภาพทางการทูตกับประเทศจีน

การควบคุมโรงเรียนจีนหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และก่อนฟื้นฟูความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศจีนนโยบายในระยะเวลานี้ ทางราชการมีนโยบายจำกัดขอบเขตการศึกษาให้อยู่ในวงจำกัด และค่อยๆ หดไป ทั้งนี้ก็เพื่อบรรล่วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดการผสมกลมกลืน ให้ลูกหลานจีนเป็นไทยและจงรักภักดีต่อชาติ แม้ว่าทางรัฐบาลจะไม่ได้ประกาศนโยบายเรื่องนี้อย่างเปิดเผยก็ตาม แต่สังเกตได้จากมาตรการต่างๆ ที่ทางราชการดำเนินการ และการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรการนั้นสามารถกล่าวได้ว่ารัฐประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจอยู่มาก นับตั้งแต่ปี 2491 เป็นต้นมา รัฐบาลได้ดำเนินการควบคุมโรงเรียนจีนอย่างเข้มงวดกวัดขันและต่อเนื่อง โดยใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2479 และพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2497 เป็นมาตรการสำคัญในการควบคุม และได้มีการแถลงนโยบายที่มีนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์คือ การที่ทางราชการได้พยายามลดจำนวนโรงเรียนจีนลงปีละ 2 โรงเรียน ส่วนการควบคุมโรงเรียนจีนเกี่ยวกับคุณวุฒิศูจีนต้องมีความรู้ภาษาไทย ซึ่งในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง ทางราชการผ่อนผันไม่บังคับใช้กับโรงเรียนจีน แต่ในสมัยนี้ทางราชการได้นำมาบังคับใช้แก่โรงเรียนจีนอีก ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่านโยบายการควบคุมโรงเรียนจีนในสมัยนี้มีความเข้มงวดกวัดขันยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดมาตรการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวก็มีมาตรการเพิ่มขึ้นจากยุคก่อนๆ หลายประการ ซึ่งประกาศใช้ในยุคนี้นับเป็นครั้งแรก เช่น การประกาศควบคุมจำนวนโรงเรียนจีนทั่วประเทศ

การควบคุมครูจีน ซึ่งมีทั้งการควบคุมคุณวุฒิให้ครูจีนมีความรู้ภาษาไทย การตรวจสอบประวัติครูจีนโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจ และการจำกัดจำนวนครูจีนที่โรงเรียนต่างๆ จะพึงมีได้ การควบคุมโดยครูใหญ่เป็นคนไทย การออกตรวจโรงเรียน การควบคุมหลักสูตร อัตราเวลาเรียน แบบเรียน ตลอดจนการให้เงินอุดหนุนแก่โรงเรียนจีน เป็นต้น มาตรการเหล่านี้ บางอย่างก็เป็นมาตรการเดิม แต่ในสมัยนี้ได้นำมาบังคับใช้ให้เข้มงวดกวดขันยิ่งขึ้น และบางมาตรการก็ได้กำหนดขึ้นใหม่เพื่อเพิ่มการควบคุมโรงเรียนจีนให้รัดกุมยิ่งขึ้นอีก

สำหรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรการดังกล่าว ในยุคนี้หากโรงเรียนฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบก็จะดำเนินการสั่งปิด นอกจากนี้จะเห็นได้จากการดำเนินการควบคุมจำนวนโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละจังหวัด หากจังหวัดใดโรงเรียนได้ถูกสั่งปิดก็ไม่อนุญาตให้เปิดเพิ่ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในสมัยนี้ทางราชการได้มีนโยบายในด้านที่ต้องการให้ลูกหลานจีนกลายเป็นไทยสูงมาก อาจจะทำให้กล่าวได้ว่าในสมัยนี้ทางราชการต้องการจะเลิกโรงเรียนจีนให้หมดไปก็ว่าได้ ซึ่งยุคนี้ตั้งแต่ปี 2511 เป็นต้นมา เรียกได้ว่ายุคนี้เป็น “ยุคแห่งความเสื่อมของโรงเรียนจีน” เนื่องจากนโยบายและมาตรการนี้

หลังจากการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีน ประเทศไทยก็เริ่มมีการติดต่อและมีความร่วมมือหลายด้านกับจีน ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะไม่ได้ออกนโยบายหรือมาตรการออกมาหลักตันอย่างชัดเจน แต่ก็สามารถรับรู้ได้ถึงบรรยากาศที่ดีขึ้น การควบคุมโรงเรียนจีนที่ดำเนินมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานก็ได้สิ้นสุดลง ผู้คนได้มีโอกาสเรียนรู้ภาษาจีนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการที่ภาษาจีนซึ่งเคยเป็นภาษาต้องห้ามได้เข้าไปอยู่ในระบบการศึกษาไทย

เป็นที่ทราบกันดีว่าปี พ.ศ. 2515 ภาครัฐได้อนุญาตให้สอนภาษาจีนได้เพียงแต่ระดับประถมศึกษาเท่านั้น ไม่มีโรงเรียนใดในประเทศไทยที่สอนภาษาจีนระดับมัธยมศึกษา และปี พ.ศ. 2535 รัฐบาลได้ประกาศให้ภาษาจีนมีสถานะเทียบเท่าภาษาต่างประเทศอื่นๆ และอนุญาตให้สอนได้ทุกระดับชั้น โรงเรียนจีนซึ่งเราทราบกันดีว่าเคยจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 4 นั้นก็ได้ขยายชั้นเรียนจนถึงประถม 6 ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งเปิดสอนภาษาจีนทั้งที่เป็นวิชาเลือกในเบื้องต้น และเป็นวิชาเอกในระยะเวลาต่อมา

และถึงแม้ว่าจะไม่ได้มีนโยบายโดยตรงแต่ในการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาก็ได้มีการกล่าวถึงการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน และการที่มหาวิทยาลัยหลายแห่งเปิดหลักสูตรภาษาจีนเป็นวิชาเอก อีกทั้งการก่อตั้งขึ้นของมหาวิทยาลัยหัวเฉียว

เฉลิมพระเกียรติเมื่อปี พ.ศ. 2535 รวมถึงการอนุญาตให้ภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศภาษาหนึ่งที่ใช้การสอบคัดเลือกเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ในปีพ.ศ.2541 ซึ่งนับเป็นการให้การยอมรับภาษาจีนในวงกว้างขึ้น สิ่งที่กำลังก้าวข้ามต้นน้ำนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้ภาษาจีนในประเทศไทยได้ฟื้นตัวอีกหลัง หลังจากที่อยู่ใภาวะสงบนิ่งมานาน

ประเทศจีนได้มีบทบาทบนเวทีโลกอย่างต่อเนื่องในศตวรรษที่ 21 เราจึงได้เห็นปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับประเทศจีนอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านสังคมวัฒนธรรม หรือด้านเศรษฐกิจ ภาษาและวัฒนธรรมจีนได้ถูกจัดอยู่ในบทบาทที่สำคัญในการนำความเป็นจีนไปสู่ทั่วทุกมุมโลก สำหรับประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีกับจีนอย่างยาวนาน ก็ได้รับผลจากปรากฏการณ์นี้ด้วยเช่นกัน

ถึงแม้ว่าความเป็นจีนในประเทศไทยนั้นจะไม่ใช้สิ่งแปลกใหม่ดังเช่นประเทศในโลกตะวันตก อันเนื่องมาจากประเทศไทยตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อันเป็นภูมิภาคที่มีชาวจีนโพ้นทะเลอาศัยมากอยู่เป็นอันดับหนึ่งของโลก จึงทำให้ความเป็นจีนในประเทศไทยมีมาอย่างยาวนานต่อเนื่อง แต่อาจจะรุ่งเรืองหรือซบเซาไปบ้างตามยุคสมัย อย่างที่ทราบกันว่าประเทศจีนได้หันมาใช้นโยบาย “เดินออกไป” แทนนโยบาย “เชิญเข้ามา” เป็นหนึ่งในอำนาจละมุนที่จีนใช้ในการเผยแพร่อิทธิพลทางวัฒนธรรม “ภาษาจีน” จึงจัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินยุทธศาสตร์นี้

เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีน ปี พ.ศ. 2549 กระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น ได้ผลักดันแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549–2553) ซึ่งเป็นแผนดำเนินการ 5 ปีขึ้น แผนยุทธศาสตร์นี้มีเป้าหมายการพัฒนาดังนี้ 1) จัดการเรียนการสอนภาษาจีนในทุกระดับชั้นของการศึกษาในประเทศไทย โดยนักเรียน/นักศึกษาในระบบโรงเรียนทุกคนได้เรียนภาษาจีนอย่างมีคุณภาพและผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามสัดส่วน คือเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ในทุกช่วงชั้นเรียน 2) นักเรียนนักศึกษาที่มีความสามารถพิเศษทางภาษาจีน ประมาณ 4,000 คน ได้รับการพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพเฉพาะทาง 3) ประชากรวัยแรงงานได้เรียนภาษาจีน

ตาราง 4 แสดงจำนวนสถานศึกษาที่เปิดสอนภาษาจีนและจำนวนผู้เรียน

ระดับ การศึกษา	สถาบันการ ศึกษา(แห่ง)		รัฐ		เอกชน		ส่วนท้องถิ่น		จำนวนผู้เรียน(คน)	
	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง
	2547	2551	2547	2551	2547	2551	2547	2551	2547	2551
	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง	ถึง
	2548	2552	2548	2552	2548	2552	2548	2552	2548	2552
1. ชั้น พื้นฐาน	769	1,470	216	550	187	485	กทม. 366	กทม. 435	198,19 1	523, 795
2. อาชีว ศึกษา	59	150	40	71	19	79	-	-	11,386	56,365
3. อุดม ศึกษา	71	92	61	65	10	27	-	-	16,855	26,110
รวม	899	1,712	317	686	216	591	366	435		

ที่มา : สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.

หลังจากแผนยุทธศาสตร์หลักต้นมา 5 ปี การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทย ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย จำนวนผู้เรียนภาษาจีนเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ครูผู้สอนภาษาจีนได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการเรียนการสอนภาษาจีน มีสถานศึกษาจัดการเรียนการสอนภาษาจีนเพิ่มจำนวนมากขึ้น ประชากรทั่วไปให้ความสนใจเรียนภาษาจีนอย่างกว้างขวาง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนภาษาจีนเพิ่มขึ้นก็ได้มีการพัฒนาระบบการเรียนการสอน ตำราเรียน สื่อการเรียนการสอนให้ทันสมัยและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

1. มีการเดินทางไปดูงาน และเข้าร่วมประชุมทางวิชาการระหว่างสองประเทศอย่างต่อเนื่อง
2. มีการสนับสนุนทุนการศึกษา ณ ประเทศจีนเป็นจำนวนมากขึ้น ทั้งนี้รวมถึงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างกันระหว่างมหาวิทยาลัยต่างๆ ของทั้งสองประเทศ
3. สนับสนุนให้มีการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนภาษาจีนชาวไทย โดยการจัดอบรมและเพิ่มพูนความรู้ทางด้านภาษาจีนทั้งในประเทศไทยและประเทศจีน สนับสนุนอาสาสมัครสอนภาษาจีนจากประเทศจีน ซึ่งนับจากเริ่มต้นโครงการครูอาสาสมัครสอนภาษาจีนของฮั่นป๋ัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 และปี พ.ศ. 2555



ได้เดินทางมาประเทศไทยคณะแรกนั้นซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีจนถึง พ.ศ. 2554 เป็นจำนวนกว่า 5,000 คน

ตาราง 5 แสดงจำนวนครูอาสาสมัครสอนภาษาจีนที่เดินทางมาประเทศไทย

ปี	2546	2547	2548	2549	2550	2551	2552	2553	2554	รวม
ครูอาสาสมัคร (คน)	23	73	130	470	650	870	1,028	1,200	1,200	5,644

การที่ครูอาสาสมัครสอนภาษาจีนชาวจีนเดินทางมาสอนภาษาจีนก็เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนภาษาจีน ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัญหาของการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ก่อนที่จะมีการผลักดันสภาพการขาดแคลนครูผู้สอนก็ดำเนินอย่างต่อเนื่อง และถึงแม้ว่าสิบปีมานี้ การศึกษาภาษาจีนระดับอุดมศึกษาภาควิชาภาษาจีน ในมหาวิทยาลัยต่างๆ จะผลิตบัณฑิตวิชาเอกภาษาจีนมากมาย แต่เป็นที่น่าเสียดายคือ น้อยคนนักที่จะมาเป็นครูสอนภาษาจีน ด้วยเหตุนี้เมื่อภาครัฐผลักดันแผนส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในทุกระดับการศึกษาซึ่งจำเป็นต้องมีกำลังครูจำนวนมากในการขับเคลื่อน จึงต้องขอความช่วยเหลือสนับสนุนครูสอนภาษาจีนจากทางจีน แต่ก็เป็นเพียงการแก้ปัญหาในระยะสั้นและเป็นมาตรการชั่วคราวเท่านั้น ทางฝ่ายจีนเองก็หวังว่าทางไทยจะผลิตครูไทยสอนภาษาจีนได้เองเพื่อความยั่งยืนและเข้มแข็งของการสอนภาษาจีนในไทย

4. มีความร่วมมือในหลักสูตรร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยของทั้งสองประเทศ

5. มีการสนับสนุนให้นักวิชาการด้านต่างๆ ของทั้งสองประเทศเดินทาง

แลกเปลี่ยน และนำเสนอบทความวิชาการ

6. มีการรองรับวุฒิการศึกษาระดับอาชีวศึกษา

ในช่วงระยะเวลาที่ดำเนินแผนได้มีความร่วมมือหรือส่งเสริมการจัดอบรมภาษาและวัฒนธรรมจีนมากมาย

จากข้อมูลที่กล่าวไปข้างต้นจะเห็นได้ว่าความร่วมมือระหว่างไทยจีนเป็นไปอย่างกว้างขวางทุกภาพส่วน หากแต่มองตามเป้าหมายของแผนฯ มองที่จำนวนตัวเลขก็จะมีจำนวนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หากแต่มองในเนื้อหา หรือคุณค่าในการพัฒนาของ

การศึกษาภาษาจีนในประเทศไทยนั้น สถานการณ์ของไทยในปัจจุบันนี้ถือว่าค่อนข้าง  
ขัดแย้งระหว่างกระแสกับความต้องการการผลิตบุคลากรภาษาจีนจริงๆ ในประเทศไทย

### ความร่วมมือระหว่างไทย – จีน ในการจัดการศึกษา

ความร่วมมือไทย-จีน ด้านการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยนั้น  
อาจจะกล่าวได้ว่ามีมาเป็นเวลานานแล้ว นับตั้งแต่ได้มีการเรียนการสอนภาษาจีนใน  
ประเทศไทยสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการในระดับเอกชน ซึ่งเป็น  
กิจกรรมด้านการเมืองและวัฒนธรรมระหว่างชุมชนชาวจีนในไทยกับฝ่ายจีน

สำหรับความร่วมมืออย่างเป็นทางการนั้น ได้เริ่มต้นอย่างจริงจังหลังจากที่  
ประเทศไทยได้สถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีนเมื่อปี 1975 หลังจากนั้นก็ได้มีการ  
ทำข้อตกลงความร่วมมือในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งมีการ  
กล่าวถึงความร่วมมือด้านการเรียนการสอนภาษาจีนในไทยด้วย ความร่วมมือดังกล่าวได้  
เริ่มขึ้นอย่างจริงจัง เมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้มีการเจรจากับคณะผู้แทน State Education  
Commission (SEDC) ของจีน ที่เดินทางมาไทยในเดือนกรกฎาคม 1997 และได้นำไปสู่การ  
ทำข้อตกลง “บันทึกความเข้าใจเรื่องความร่วมมือด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา” ในวันที่  
22 มีนาคม 1999 ซึ่งได้เน้นการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ นักศึกษา และ  
ความร่วมมือโดยตรงระหว่างมหาวิทยาลัยของไทยและจีน ในสาขาที่มีความสนใจร่วมกัน  
รวมทั้งการวิจัย ฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้ ภายใต้ข้อตกลงข้างต้น ทั้งสองฝ่ายก็ได้มีการ  
ประชุมคณะทำงานร่วมกัน 2 ครั้ง เพื่อกำหนดรายละเอียดความร่วมมือให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการนั้น ก็ได้มีความร่วมมือในด้านการศึกษา  
ศาสนา วัฒนธรรม และกีฬา กับฝ่ายจีนอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง โดยหน่วยงานและ  
สถาบันการศึกษาได้ลงนามความตกลงกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาของจีนหลาย  
แห่ง ดังเช่น ได้จัดทำบันทึกความเข้าใจด้านวัฒนธรรมกับกระทรวงวัฒนธรรมของจีนในปี  
1996 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมระยะ 2 ปี รวม 3 ครั้ง ระหว่างปี 1998 – 2003 และ  
ขณะนี้ก็ยังได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้านการศึกษา ซึ่งยังรอการลงนามของทั้งสอง  
ฝ่ายอยู่ และล่าสุดก็คือ ได้มีการทำข้อตกลงว่าด้วยการเทียบวุฒิการศึกษาระหว่างประเทศ  
ทั้งสองเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2007 ที่กรุงปักกิ่ง

ความร่วมมือกับฝ่ายจีนตามที่กล่าวมาข้างต้น เป็นความร่วมมือในกรอบ  
กว้างๆ ซึ่งในระยะต่อมาปี 2003 สำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนนานาชาติ  
(ฮั่นปั้น) ของรัฐบาลจีน ได้ส่งคณะผู้แทนมาเจรจากับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การศึกษาเอกชน (สช.) เพื่อหาหรือเกี่ยวกับแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยให้มากขึ้น และได้ส่งมาตามพวงลี มาเป็นเลขานุการเอกในสถานเอกอัครราชทูตจีนประจำประเทศไทย เพื่อให้ดูแลด้านการเรียนการสอนภาษาจีนในไทยโดยตรง

ต่อมาในวันที่ 11 มกราคม 2006 กระทรวงศึกษาธิการก็ได้ทำข้อตกลงกับยี่นั้ันโดยตรง เกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในไทย เช่น การส่งครูอาสาสมัครชาวจีนมาช่วยสอนในไทย การผลิตหนังสือแบบเรียน การให้ทุนแก่นักศึกษาไทยและครูสอนภาษาจีนไปเรียนต่อหรือฝึกอบรมในจีน เป็นต้น ซึ่งได้ช่วยให้การเรียนการสอนภาษาจีนในไทยสามารถพัฒนาไปได้เป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการของไทยก็ยังได้ร่างแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนระยะ 5 ปี (2006 – 2010) ขึ้น และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนพฤษภาคม 2006 เพื่อจัดวางแนวทางนโยบายที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีน ในไทยให้มากที่สุด

สำหรับนโยบายความช่วยเหลือในด้านกรเรียนการสอนภาษาจีนที่รัฐบาลจีนสนับสนุนให้กับไทย ในช่วงแรกปี 1950 – 1978 ซึ่งรัฐบาลจีนได้สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนสำหรับคนต่างชาติ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ ชาวจีนโพ้นทะเล และนักเรียนในประเทศสังคมนิยม หรือมิตรประเทศ ซึ่งในช่วงเวลานั้นไทยกับจีนยังไม่ได้มีความร่วมมือด้านการศึกษา เนื่องจากยังไม่มีความสัมพันธ์ทางการทูตระหว่างกัน จนถึงปี 1975 หลังจากที่ได้มีความสัมพันธ์ทางการทูตแล้ว จีนและไทยได้เริ่มเปิดศักราชใหม่ด้านความร่วมมือกัน ในการพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรม

ช่วงที่สอง ตั้งแต่ปลายปี 1978 จนถึงปัจจุบัน คือตั้งแต่จีนได้ปฏิรูปเปิดประเทศแล้ว ก็ได้มีการเผยแพร่การเรียนการสอนภาษาจีนแก่ชาวต่างชาติในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้มีนักศึกษาต่างชาติในจีนเพิ่มขึ้นมาก และมีการเปิดสอนภาษาจีนในประเทศต่างๆ อย่างกว้างขวางรวมทั้งในประเทศไทยด้วย และเริ่มมีการขอความช่วยเหลือจากฝ่ายจีน เช่น สถาบันภาษาต่างประเทศกรุงปักกิ่งได้เริ่มแลกเปลี่ยนครู – อาจารย์กับวิทยาลัยครูราชภัฏเชียงใหม่ในปี 1990 จนถึงปัจจุบัน เป็นต้น ในอีกด้านหนึ่ง รัฐบาลจีนก็ได้ทุ่มเทงานด้านการเรียนการสอนภาษาจีนสำหรับชาวต่างชาติ โดยได้จัดตั้ง “คณะอนุกรรมการด้านการสอนภาษาจีนสำหรับชาวต่างประเทศ” ในปี 1987 และเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศแห่งชาติจีน” ในปี 2006 โดยมี 12

กระทรวงร่วมเป็นกรรมการ ซึ่งได้มีการประชุมเพื่อกำหนดภารกิจต่างๆ เช่น ในปี 2004 ได้เสนอให้จัดตั้ง “สถาบันขงจื้อ” และ “ครูสอนภาษาจีนอาสาสมัครแห่งชาติ” และได้ส่งครูอาสาสมัครชุดแรกจำนวน 60 คน มาทำการสอนในประเทศไทยเป็นแห่งแรก และมีการตั้งสถาบันขงจื้อขึ้นทั่วโลก สำหรับในประเทศไทยนั้นมีอยู่ 12 แห่ง และห้องเรียนขงจื้ออีก 1 แห่ง

อย่างไรก็ตามได้มีการวิเคราะห์ว่า รัฐบาลจีนได้ผลประโยชน์จากการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน โดยในด้านการเมืองนั้น นอกจากจะรักษาความเป็นเอกภาพของชาวจีนโพ้นทะเลทั่วโลกราว 30 ล้านคนแล้ว ก็ยังเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมแห่งชนชาติจีนด้วย นอกจากนี้ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศที่สำคัญของจีน ในการสร้างภาพลักษณ์ของประเทศ และสร้างความเข้าใจประเทศจีนให้ดีขึ้น ส่วนในด้านเศรษฐกิจนั้น ก็เป็นการขยายธุรกิจด้านการศึกษา ซึ่งสามารถสร้างรายได้ถึงปีละนับแสนล้านบาท และยังเป็นการสร้างงานให้กับครูสอนภาษาจีนอีกจำนวนมากด้วย

### การบริหารการเรียนการสอนภาษาจีนในสถานศึกษาในประเทศไทย

เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย มีประเด็นที่ควรทำความเข้าใจประเด็นคือ ความเป็นมาของการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยนโยบายในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนและปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยโดยมีรายละเอียดดังนี้

### ความเป็นมาของการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับประเทศจีนมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยโดยมีการติดต่อทำการค้าขายและเปลี่ยนสินค้าระหว่างกัน วัฒนธรรมและภาษาจีนได้แพร่เข้ามาพร้อมกับการติดต่อค้าขายส่วนการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยนั้น เกิดขึ้นภายหลังเมื่อชาวจีนอพยพเข้ามาอยู่ในเมืองไทยเป็นชุมชนชาวจีน จากหลักฐานของกรมวิสามัญกระทรวงศึกษาธิการในเอกสารโรงเรียนจีนพบว่า โรงเรียนจีนแห่งแรกในประเทศไทยตั้งขึ้นในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช (รัชกาลที่1) ในปี พ.ศ. 2325 ณ เกาะในจังหวัดพะนงนครหรืออยุธยาซึ่งมีชื่อเรียกว่า “เกาะเรียน” ไม่ปรากฏว่าใครเป็นผู้ก่อตั้งโดยสอนภาษาจีนอย่างเดียวและเปิดไปเมื่อใดไม่ปรากฏหลักฐาน

ต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการเปิดโรงเรียนสอนภาษาจีนโดยคณะมิชชันนารีอเมริกันที่ข้างวัดอรุณราชวราราม เมื่อปี พ.ศ. 2395 ซึ่งจาก

หลักฐานของกองโรงเรียนนโยบายพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการพบว่าในระยะแรกโรงเรียนแห่งนี้รับเฉพาะนักเรียนชาย และได้ขยายรับนักเรียนหญิงในระยะต่อมาโดยปิดตัวลงในปี พ.ศ. 2403 เนื่องจากครูผู้สอนถึงแก่กรรม และก็ไม่พบว่ามีโรงเรียนสอนภาษาในประเทศอีก

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2441 ได้เกิดโรงเรียนจีนโยสมาคมชาวจีน ณ ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง กรุงเทพฯ แต่ก็ได้ปิดตัวลง ซึ่งในระยะต่อมาเมื่อชาวจีนอพยพเข้ามาามากก็มีสมาคม ชาวจีนกลุ่มต่างๆ ในประเทศไทยจัดตั้งโรงเรียนจีนเพื่อสอนภาษาจีนให้กับบุตรหลาน ส่งผลให้มีการขยายตัวของโรงเรียนจีนในประเทศไทย โยพบว่ามีโรงเรียนจีนทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษามากกว่า 200 โรงเรียน ซึ่งการขยายตัวอย่างรวดเร็วของจีนนั้นเป็นผลมาจากการอพยพและการขยายตัวของชุมชนจีนรวมทั้งการที่ไม่มีการควบคุมแต่อย่างใด

หลังจากประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 ทางกรมศึกษาธิการเกี่ยวกับชาตินิยมและต้องการส่งเสริมประชาชนในปี พ.ศ. 2475 ทางกรมได้มีนโยบายเกี่ยวกับชาตินิยมและต้องการส่งเสริมประชาชนให้อ่านเขียนภาษาไทย การสอนภาษาจีนของโรงเรียนจีนเป็นเรื่องขัดกับนโยบายขณะนั้น และในปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลไทยได้ออกกฎหมายการสอนภาษาจีนเป็นเรื่องที่ขัดกับนโยบายรัฐบาลไทยในขณะนั้น และในปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลไทยได้ออกกฎหมายการสอนและภาษาต่างประเทศของโรงเรียนต่างๆ ให้สอนได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 6 ชั่วโมง ปรากฏว่ามีโรงเรียนจำนวนมากถูกสั่งปิด เนื่องจากไม่ปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวและในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง โรงเรียนจีนยิ่งถูกเข้มงวดมากขึ้น เพราะรัฐบาลไทยเกรงว่าจะส่งผลต่อความสัมพันธ์กับญี่ปุ่น โดยใน พ.ศ. 2482 กระทรวงศึกษาธิการได้ออกคำสั่งให้โรงเรียนสอนภาษาจีนได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 2 ชั่วโมงเวลาที่เหลือทั้งหมดต้องสอนวิชาภาษาไทย หากฝ่าฝืนก็ถูกสั่งปิดโรงเรียนจีนจึงทยอยปิดตัวลงและถูกสั่งปิดบ้าง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2487 เหลือโรงเรียนจีนในประเทศไทยเพียง 2 แห่ง การเรียนการสอนภาษาจีนก็กลายเป็นเรื่องต้องห้ามเมื่อจีนเปลี่ยนแปลงการปกครองภายใต้ระบอบสังคมนิยมคอมมิวนิสต์และปิดประเทศ (เซาวลิต ธาดาลิทธิเวท, 2552, : 34-35)

จนกระทั่งปี พ.ศ. 2488 ประเทศจีนได้เปิดสถานทูตในประเทศไทย ต้องการให้โรงเรียนจีนในประเทศไทยอยู่ภายใต้กฎหมายโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาของจีนโพ้นทะเลในปี พ.ศ. 2488 ไม่มีการตกลงประเด็นสำคัญคือ 1) อนุญาต

ให้มีการสอนภาษาจีนในโรงเรียนราษฎร์สัปดาห์ละไม่เกิน 10 ชั่วโมง 2) ครูจีนที่มีความรู้ด้านภาษาไทยไม่ถึงระดับ ป.4 ได้ผ่อนผันเวลา 1 ปี

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 เป็นต้นมา รัฐบาลได้เริ่มการกำหนดนโยบายและมาตรการศึกษาภาษาจีนอย่างแน่นนอนและต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2525 โรงเรียนประเภทสามัญศึกษากับประถมศึกษาเปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 จัดสอนตามหลักสูตรประถมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการและอนุญาตให้โรงเรียนเอกชนที่มีความต้องการและความพร้อมในการสอนภาษาจีนเป็นวิชาเอกหลักสูตรได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมง ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 ใช้แบบเรียนวิชาภาษาจีนของกระทรวงศึกษาธิการและอนุญาตให้ที่การสอนภาษาจีนในระดับโรงเรียนอาชีวศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ตลอดจนคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 12-15 อ้างถึงใน สือยี่, 2551: 9-10)

วันที่ 18 มกราคม 2532 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้เชิญผู้แทนสมาคมจีนและโรงเรียนสอนภาษาจีนมาประชุม ส่วนหนึ่งมีความเห็นว่า การเรียนภาษาจีนไม่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติกลับเป็นประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศหากสภาพสังคมและเศรษฐกิจในปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ภาษาจีนเพื่อติดต่อในด้านการค้าขายควรผ่อนปรนให้เปิดสอนภาษาในระดับประถมศึกษาทั้งภาษาจีนและภาษาอังกฤษเพื่อให้นักเรียนเลือกเรียนได้อย่างเสรี ซึ่งรัฐบาลพร้อมที่จะสนับสนุนทั้งด้านนโยบายเศรษฐกิจการติดต่อค้าขายกับต่างประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ฮองกง และไต้หวัน ซึ่งนักลงทุนจากประเทศดังกล่าวได้ใช้ภาษาแมนดารินในการติดต่อ จึงควรส่งเสริมให้สอนภาษาจีนอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ระดับชั้นประถมถึงมหาวิทยาลัย

วันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 รัฐบาลไทยได้ปรับนโยบายการศึกษาภาษาจีน อนุญาตให้เปิดสอนภาษาจีนในโรงเรียนระดับชั้นต่างๆ แต่ละโรงเรียนสามารถเลือกหนังสือตำราเองและรับสมัครครูสอนภาษาจีนจากประเทศจีน จึงเกิดสถาบันสอนภาษาจีนขึ้นเป็นจำนวนมากปลายปี พ.ศ. 2543 สมาคมพ่อค้าทั่วประเทศไทยได้จัดตั้งระบบการศึกษาภาษาจีนทางไกลผ่านดาวเทียม ซึ่งรับการสนับสนุนกับช่วยเหลือจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชรัชกาลปัจจุบัน รัฐบาลไทยและเอกอัครราชทูต ด้านหนังสือตำราสมาคมแลกเปลี่ยนคนจีนโพ้นทะเลของประเทศจีนได้รับการมอบหมายจากสมาคมโรงเรียนราษฎร์เพื่อสอนภาษาจีนที่ประเทศไทย เขียนตำราสอนภาษาจีนที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยและเริ่มใช้สอนในปี พ.ศ. 2541 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่เปิดสอนวิชา

ภาษาจีนมี 34 แห่งทั่วประเทศไทยบางมหาวิทยาลัยก็เปิดสอนภาษาจีนเป็นวิชาเอกและมีการจัดตั้งคณะภาษาจีน (Li Zhisha, 2544:504-507 อ้างถึงใน ลีอี่ 2551: 10)

ในปี พ.ศ. 2548 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการระบุว่าภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศภาษาหนึ่งที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย เพื่อให้ก้าวสู่ความเป็นมาตรฐานสากลให้มากขึ้น และได้จัดตั้งคณะทำงานเสนอแผนยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยมากขึ้น

จากนั้นคณะทำงานฯได้เสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ.2549-2559) ขึ้น และมีการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากวงการการศึกษาของไทยอย่างกว้างขวาง(ศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551: 23)

### นโยบายในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน

นโยบายของไทยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาจีนเป็นสิ่งที่น่าสนใจ เพราะเป็นเสมือนคั่นช่องส่องให้เห็นถึง การกำหนดบทบาทของภาษาจีนในสังคมไทยอย่างเด่นชัด และสะท้อนให้เห็นว่าการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการธำรงรักษาอำนาจของรัฐ ภาษาจีนมีบทบาททางสังคมทั้งทางบวกและทางลบ แตกต่างประเทศอื่นๆ มาตรการต่างๆ ที่รัฐนำมาใช้มีการควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อคอยสนองนโยบายผสมกลมกลืน (Assimilation Policy) และการส่งเสริมอย่างเต็มกำลังเพื่อสนองนโยบายการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์ ภาษาจีนถูกกำหนดให้มีบทบาททางสังคมที่สำคัญ 8 ประการตามสถานการณ์ต่างๆ ในแต่ละยุคแต่ละสมัยโดยสามารถสรุปบทบาททางสังคมของภาษาจีนที่ถูกกำหนดโดยนโยบายของรัฐดังตารางที่ 6

ตาราง 6 บทบาททางสังคมของภาษาจีนที่ถูกกำหนดโดยนโยบายของรัฐ

บทบาท	ภาษาจีนพื้นฐาน	นโยบายรัฐ
1	ภาษาแห่งการสืบทอดอัตลักษณ์จีน	พ.ร.บ.โรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461
2	ภาษาที่เป็นภัยต่อความมั่นคงแห่งชาติ	พ.ร.บ.โรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479
3	ภาษาของอิทธิพลของมิตรประเทศ	คำสั่งควบคุมโรงเรียนจีนของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2482
4	ภาษาของมหาอำนาจด้านใดด้านหนึ่ง	หลักสูตรเตรียมอุดมศึกษา พ.ศ. 2491
5	ภาษาที่เป็นเครื่องเผยแพร่อิทธิพลคอมมิวนิสต์	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2494
6	ภาษาเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535
7	ภาษาต่างประเทศที่สอง หมวดภาษาตะวันออก	หลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พ.ศ. 2544
8	ภาษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโลกาภิวัตน์	แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (พ.ศ. 2549–2553)

ที่มา: ศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551: 17

### ปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย

ในปัจจุบันนี้ ภาษาจีนถือได้ว่าเป็นภาษาต่างประเทศที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าภาษาอังกฤษ เนื่องจากจีนมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจจนก้าวหน้าเป็นมหาอำนาจไล่ตามสหรัฐอเมริกาและยุโรป สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ มีผู้ใช้ภาษาจีนอยู่ทั่วโลกหลายร้อยล้านคน จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่า การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย จะได้รับความนิยมเป็นอันดับสองรองจากภาษาอังกฤษ

ประเทศไทยมีการเปิดสอนภาษาจีนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงอุดมศึกษา โดยเฉพาะในช่วงเวลาห้าถึงสิบปีที่ผ่านมา มีการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนให้เป็น



วิชาเอกในระดับปริญญาบัณฑิตและมหาบัณฑิตเพื่อรองรับความต้องการการใช้ภาษาจีนในประเทศไทยและสังคมโลกโรงเรียนกวดวิชาก็มีการเปิดสอนภาษาจีนอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการอันเป็นหน่วยงานหลักที่ควบคุมดูแลการศึกษาของประเทศมีนโยบายสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีน ในประเทศไทยโดยตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาได้สนับสนุนให้โรงเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาเปิดสอนภาษาจีนขึ้น และกำหนดให้ภาษาจีนเป็นวิชาที่สามารถเลือกสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนนักศึกษาเกี่ยวกับภาษาจีน การจัดทัศนศึกษาที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีนเพื่อการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง

การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ดูเหมือนว่ามีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีปัญหาอยู่ไม่น้อย ซึ่ง รณพล มาสันติสุข (2551) ได้กล่าวว่า ปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการการเรียนภาษาจีนมีมากเห็นได้จากการเปิดสอนภาษาจีนในโรงเรียนต่างๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน หรือแม้กระทั่งการเรียนต่อในประเทศจีนที่จำนวนนักเรียนไทยอยู่ในอันดับที่ 4 รองจากเกาหลีใต้ สหรัฐฯ และญี่ปุ่น
2. ประสิทธิภาพการเรียนรู้ต่ำ ผู้เรียนจำนวนมากไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ขาดแคลนครูผู้สอน ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการต้องขอครูอาสาสมัครชาวจีนมาจากการจีนการ 1,000 คน ให้มาช่วยสอนในโรงเรียนระดับต่างๆ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา
4. แบบเรียนที่ใช้ในประเทศไทยขาดความเหมาะสมแบบเรียนที่นิยมใช้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอนในระบบหรือว่านอกระบบต่างใช้แบบเรียนที่สอนนักเรียนต่างชาติในประเทจีน
5. วิธีการสอนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ครูผู้สอนขาดเทคนิคการสอนที่จะดึงดูดให้ผู้เรียนตั้งใจและสนใจเรียนภาษาจีน
6. หลักสูตรการสอนไม่ชัดเจน มีการใช้หลักสูตรกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศเป็นภาษากลาง ซึ่งไม่เหมาะสมกับผู้เรียนชาวไทย

เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2550 ศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การเรียนการสอนภาษาจีนในระดับชั้นประถมศึกษาในโรงเรียนจีน” ผู้บริหารและครูจากโรงเรียนจีนทั่วประเทศ ร่วมกันอภิปรายเรื่องปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนจีน ซึ่งพบว่ามีประเด็นหลักๆ เกี่ยวกับหลักสูตรแบบเรียนภาษาจีน ปัญหาครูผู้สอน ปัญหาการบริหารของโรงเรียนจีน ปัญหา นโยบายและโครงสร้างระบบการศึกษาของไทย ซึ่งปณิธิ ตั้งผาติ ประธานชมรมโรงเรียนสอนภาษาจีนภาคเหนือ เปิดประเด็นว่า ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรทำหลักสูตรภาษาจีนอย่างจริงจังที่สำคัญคือ ต้องเชื่อมโยงถึงระดับอุดมศึกษา และจากประสบการณ์ไปดูงานที่มาเลเซีย พบว่า มีการส่งเสริมการเรียนภาษาจีนอย่างเต็มที่ โดยสอนเป็นหลักสูตรภาษาจีนมีนักเรียนไทยไปเรียนราว 200-300 คนส่วนพิเศษประกาศิวิสุวรณ์ ครูใหญ่บ้านแพ้ววิทยา จังหวัดสมุทรสาคร ชี้ว่า นอกจากยังขาดหลักสูตรที่ต่อเนื่องโดยเริ่มจากศูนย์ทั้งระดับประถม-มัธยม-อุดมศึกษาแล้วยังขาดแคลนสื่อการสอน ขาดครูที่ตั้งใจสอน อย่างครูที่ตั้งใจสอนแค่ปีแรก จากนั้นความใส่ใจจะลดลงเรื่อยๆ นอกจากนั้น ยังพบว่า ครูอาสาจากเมืองจีนบางคนไม่ได้จบสายครู และสื่อสารภาษาไทยไม่รู้เรื่อง อันเป็นอุปสรรคต่อการสอนภาษาจีน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังพบปัญหา นักเรียนมีทักษะภาษาไทยต่ำ โดยครูชาญญูทร์ รุ่งจิวิรักษ์จากโรงเรียนบำรุงวิทยา จังหวัดบุรีรัมย์ระบุว่า ลำพังแก้ปัญหภาษาไทยของเด็กก็ยากแล้วและเห็นว่าควรกำหนดให้การเรียนการสอนภาษาจีนเป็นวาระแห่งชาติต่อเนื่อง 10 ปี ครอบคลุมตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงระดับอุดมศึกษา และมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความรู้ในแต่ละระดับชั้น (อรสา รัตน์อมรกิจกรรม, 255)

นอกจากนี้ เรื่องนโยบายของรัฐบาลไทยที่มีต่อการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เมื่อเปลี่ยนนโยบายใหม่ก็พัฒนากันใหม่ทำให้การพัฒนาไม่มีคามต่อเนื่อง สมาคมชาวจีนที่ทำให้ความสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนก็รู้สึกท้อแท้ การเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนจีนปัจจุบันจะไม่คึกคักเท่าเท่าเมื่อครั้งอดีตยิ่งไปกว่านั้นปัญหาครูผู้สอนที่เป็นคนจีนรุ่นเก่าความรู้ไม่ทันสมัย เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญทำให้คุณภาพการเรียนการสอนตลอดจนการศึกษาค้นคว้าทำวิจัยด้านภาษาจีนในปัจจุบันส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่ระดับอุดมศึกษา มีการส่งครูผู้สอนไปศึกษาด้านวิชาภาษาและวัฒนธรรมจีนที่ประเทศจีน การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนการร่วมมือกันกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีนพัฒนาตำราการสอนเป็นต้น

จุดมุ่งหมายก็คือเน้นการพัฒนาและสร้างผู้ที่จะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาตำราการเรียนการสอนภาษาจีนในอนาคต ซึ่งนับเป็นการกลับไปสู่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งก็ได้ นอกจากนี้ ปัญหาหลักอยู่ที่ตัวผู้เรียนเนื่องจากการศึกษาพบว่า ผู้เรียนมากกว่าครึ่งไม่ได้มีความสนใจในการเรียนอย่างแท้จริง มีนักเรียนที่เลือกเรียนภาษาจีนเนื่องจากโรงเรียนต้องการส่งเสริม ผู้ปกครองสนับสนุน แต่ผู้เรียนไม่ได้มีความสนใจ หลังจากจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาแล้ว บางคนชอบเลือกเรียนต่อในสายภาษาจีน แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่ละทิ้งและเลือกเรียนสาขาอื่น กลุ่มที่เลือกเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาบางส่วนก็ไม่ได้มีความสนใจอย่างแท้จริง แต่เป็นเพราะว่าคะแนนการสอบเข้ามหาวิทยาลัยในภาษาจีนสูงไม่มากเมื่อเลือกสาขาภาษาจีน จะทำให้สามารถสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ แต่ภายหลังจากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีแล้ว มีบัณฑิตจำนวนไม่น้อยละทิ้งและไม่ได้ทำงานในสายภาษาจีนทำให้นโยบายการเรียนการสอนภาษาจีน ที่มุ่งการพัฒนาและสร้างบุคลากรด้านการสอนภาษาจีนจึงไม่บรรลุผลสำเร็จส่งผลให้ ภาวการณ์ขาดแคลนบุคลากรผู้สอนภาษาจีนด้านภาษาจีนก็ยังคงเป็นอยู่อย่างเดิม (LuJixiang, 2553)

ทวี ธีระวงศ์เสรี (2551: 67) ได้ศึกษา “ความร่วมมือไทย – จีน ด้านการเรียนการสอนภาษาจีน” สามารถสรุปได้ ดังนี้

### **ความร่วมมือไทย – จีน ระดับสถาบันการศึกษา**

ข้อมูลในส่วนนี้ได้มาจากการสอบถาม สัมภาษณ์ และการจัดประชุมสัมมนา โดยแบ่งออกเป็นแต่ละระดับการศึกษาคือ ระดับพื้นฐาน ได้แก่ ระดับประถมและมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) ปี 2002 โดยจะเริ่มจากระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งมีการศึกษาทั้งหมดรวม 12 ปี ประกอบด้วย โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมกันมากกว่า 40,000 แห่ง แต่ที่เปิดสอนภาษาจีนมีอยู่เพียง 728 แห่ง เป็นผู้เรียนระดับประถมศึกษา 79,195 คน ระดับมัธยมศึกษา 126,939 คน สำหรับครูผู้สอนมีอยู่เพียง 1,270 คน และครูสอนภาษาจีนที่มีคุณภาพนั้นมีอยู่น้อยมากในระดับประถมศึกษา-มัศึกษานั้น หลังจากที่เปิดให้มีการเรียนการสอนภาษาจีน ได้อย่างเสรี ในปี 1992 แล้ว กระทรวงศึกษาธิการของไทยก็ได้เริ่มทำข้อตกลง เพื่อขอความช่วยเหลือจากฝ่ายจีนในรูปแบบต่างๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งในที่นี้จะขอยกเอากรณี ของโรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ ส.พ.ฐ. ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็น

โรงเรียนตัวอย่างในการเรียนภาษาจีนเป็นวิชาบังคับ เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในชุมชนชาวไทยเชื้อสายจีนที่ได้ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี จึงได้บรรจุวิชาภาษาจีนอย่างเป็นทางการในปี 2001 อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยหลักที่มีส่วนอย่างมากในเรื่องนี้ได้แก่ ท่านพระเทพภาวนาวิกรม หรือเจ้าคุณธงชัย ธรรมโชติ ผู้ช่วยเจ้าอาวาส ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา ด้วยการก่อตั้งมูลนิธิธรรมจักร ซึ่งมีโครงการยอดเพชรมงกุฎประกวดความรู้ในวิชาต่างๆ รวมทั้งวิชาภาษาจีน ซึ่งมีการประกวดไปแล้วรวม 4 ครั้ง และได้มีการก่อตั้งกองทุนภาษาจีนขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ ทางโรงเรียนยังได้รับความร่วมมือช่วยเหลือ จากโรงเรียน Tianjin Experimental High School ในนครเทียนจิน ในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาจีน แปลตำราภาษาจีน และได้จัดตั้งห้องเรียนขงจื้อขึ้นในปี 2005 เป็นแห่งแรกของโลก โดยได้จัดทำตำราเรียนภาษาจีนออกมาแล้ว 18 เล่ม เพื่อใช้สอนในโรงเรียนเครือข่าย พันธมิตรภาษาจีนระดับมัธยมศึกษา รวม 7 แห่ง รวมทั้งโรงเรียนในสังกัดของกรุงเทพมหานครอีก 200 แห่ง สำหรับโรงเรียนของเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนจีนนั้น เคยได้รับความช่วยเหลือจากฝ่ายจีน ซึ่งมีสำนักกิจการชาวจีนโพ้นทะเลรับผิดชอบ โดยให้ผ่านสถานเอกอัครราชทูตจีนประจำประเทศไทย โดยตรงมาก่อนแล้ว ในระยะต่อมาเมื่อกระทรวงศึกษาธิการของไทยได้ทำข้อตกลงความร่วมมือกับฝ่ายจีน คือ สันปัน เมื่อปี 2006 แล้ว ก็สามารถขอความช่วยเหลือได้อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ โรงเรียนจีนบางแห่งก็ยังมี การติดต่อขอความร่วมมือช่วยเหลือโดยตรงกับโรงเรียนในจีนอีกด้วย

ในระดับอาชีวศึกษา ซึ่งมีชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือ ปวช. กับ ปวส. แม้ว่าจะมีการเรียนการสอนภาษาจีนมาเป็นเวลานานแล้ว ในโรงเรียนพาณิชยการต่างๆ แต่ก็เพิ่งจะได้ขอความช่วยเหลือจากฝ่ายจีนมาไม่กี่ปีนี้เอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารด้านอาชีวศึกษา เช่น นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ รมว.ศึกษาธิการ เมื่อครั้งเดินทางไปร่วมประชุม รัฐมนตรีว่าการศึกษาระหว่างอาเซียน ครั้งที่ 1 ที่กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2008 ก็ได้พบปะเจรจากับนายจางซินเซิง รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการของจีน ก็ได้เสนอให้จีนสนับสนุนการเรียนการสอนและการอบรม ด้านอาชีวศึกษาร่วมกัน โดยอาจจะพัฒนาหลักสูตรที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายด้วย

สำหรับความช่วยเหลือในระดับอุดมศึกษานั้น นับว่าเป็นระดับที่ได้ดำเนินการมากที่สุด และมีความต่อเนื่องมาตลอด อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระตามความ

ต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ให้แนวนโยบายไว้ โดยมีมหาวิทยาลัยของไทยที่เปิดสอนวิชาภาษาจีนรวม 79 แห่ง และมีการทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับสถาบันการศึกษาของจีนไม่น้อยกว่า 127 ฉบับ ซึ่งได้ครอบคลุมถึงความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ เอาไว้อย่างครบถ้วนมากกว่าระดับอื่นๆ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอกชนของไทยบางแห่ง ก็ยังได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยของจีน ในการเปิดสอนวิชาภาษาจีน หลักสูตรต่างๆ อีกด้วย

ในส่วนสุดท้าย ยังมีการเรียนการสอนภาษาจีนตามศูนย์ภาษาของเอกชน ซึ่งเป็นการเรียนนอกระบบการศึกษา ก็มีความร่วมมือกับฝ่ายจีนอยู่ไม่น้อย ดังเช่น ศูนย์สอนภาษาจีน O.C.A. หรือ วิทยาลัยแห่งวัฒนธรรมตะวันออก ที่เปิดสอนมาตั้งแต่ปี 1993 และเป็นที่ยอมรับว่ามีผู้เข้าเรียนเป็นจำนวนมากที่สุดถึงกว่า 21,000 คน (เดือนมิถุนายน 2008) ก็ได้ร่วมกับสถาบันในการจัดสอบเทียบความรู้ภาษาจีน HSK เพื่อใช้สำหรับผู้ที่จะไปศึกษาต่อในจีน และจัดส่งนักศึกษาไปเรียนต่อในจีนด้วย ส่วนศูนย์สอนภาษาจีนอื่นๆ บางแห่ง ก็มีความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายจีนในด้านการเรียนการสอนภาษาจีนเช่นกัน เพื่อพัฒนาศูนย์สอนภาษาของตนให้เป็นที่นิยมมากขึ้น

### **ความร่วมมือไทย - จีน ในระดับองค์กรและบุคลากร**

ความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายจีนนั้น สามารถจะแยกออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. การส่งผู้เชี่ยวชาญจากประเทศจีน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาจีนที่ฝ่ายจีนส่งมาให้ 2) ผู้เชี่ยวชาญที่ทางมหาวิทยาลัยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน 3) ผู้เชี่ยวชาญที่ทางฝ่ายไทยว่าจ้างมาโดยตรง และ 4) ครูอาสาสมัครที่ส่งมาจากจีน จากข้อมูลของฝ่ายจีนระบุว่า การส่งครูอาสาสมัครภาษาจีนไปต่างประเทศนั้น เป็นส่วนหนึ่งของโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในต่างประเทศ ซึ่งมีเป้าหมาย 8 ประการที่สถาบันได้กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนแล้ว ก็ยังเพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมจีนและส่งเสริมมิตรภาพกับนานาประเทศอีกด้วย ตามแนวนโยบายใหม่ของประธานาธิบดีหูจิ่นเทา ที่เน้นการใช้ “พลังนุ่ม” (Soft Power) ในทางการเมืองระหว่างประเทศ ในส่วนของไทยนั้น จีนได้ส่งครูอาสาสมัครมาเป็นประเทศแรกๆ ตั้งแต่ปี 2003 ซึ่งจีนได้ส่งมายังประเทศไทยเป็นชุดแรก 23 คน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปีจนถึงเดือน สิงหาคม 2008 มีมากกว่า 1,000 คนแล้ว โดยได้ไปสอนตามสถาบันการศึกษา และโรงเรียนต่างๆ ทั่วประเทศ โดยฝ่ายจีนและฝ่ายไทยร่วมกันรับผิดชอบการบริหารจัดการ

และจัดสรรงบประมาณร่วมกัน ซึ่งก็มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง แต่ก็ได้มีการแก้ไขปรับปรุง และฝ่ายจีนก็ได้คอยติดตามดูแลเรื่องนี้อย่างใกล้ชิดอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก็อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นโครงการที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ก็มีนักวิชาการแสดงความเห็นว่าฝ่ายไทยควรที่จะต้องสร้างครูสอนภาษาจีนขึ้นเอง เพื่อให้พอเพียงกับความต้องการของฝ่ายไทย มากกว่าจะอาศัยครูสอนภาษาจีนจากฝ่ายจีนตลอดไป

2. การให้ทุนดูงานฝึกอบรม ตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนระยะ 5 ปี (ปี 2006 – 2010) ได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมด้านนี้ให้กับครู-อาจารย์ และผู้บริหารของสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งมีโครงการด้านนี้อยู่หลายโครงการ ทั้งที่ดำเนินการมาแล้ว และจะมีอีกในอนาคต ส่วนคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ก็ได้ร่วมกับฝ่ายการศึกษาของสถานเอกอัครราชทูตจีนประจำประเทศไทยและอันปัน จัดการอบรมดูงานให้กับผู้บริหารและครู-อาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเช่นกัน ในขณะที่สถาบันการศึกษาและองค์การสมาคมของไทย ก็ได้จัดให้มีการอบรมขึ้นเอง โดยร่วมกับหน่วยงานด้านการศึกษาของจีนอีกทางหนึ่งด้วย

3. การให้ทุนเรียนภาษาจีนแก่นักเรียน นักศึกษา และข้าราชการไทย เช่น มหาวิทยาลัยภาษาและวัฒนธรรมปักกิ่ง มหาวิทยาลัยเซี่ยเหมิน และ China Scholarship Council ที่ได้ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทย ส่วนมหาวิทยาลัยหัวเฉียวของจีนก็ได้ให้ทุนการเรียนภาษาจีนระดับปริญญาตรีแก่นักศึกษา และข้าราชการของไทยไปศึกษาที่จีนด้วยโดยฝ่ายจีนจะรับผิดชอบค่าเล่าเรียนทั้งหมด

4. การให้อุปกรณ์การเรียนการสอนและหนังสือเรียน ซึ่งเป็นความช่วยเหลือประเภท Hardware ซึ่งในอดีตตั้งแต่ปี 1992 สมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีนก็ได้รับความช่วยเหลือจากสำนักกิจการชาวจีนโพ้นทะเล หรือ ฉีเยว่ป๋ัน ในการจัดพิมพ์หนังสือเรียนเพื่อใช้ในโรงเรียนจีนในไทย และต่อมาหลังจากที่มีการทำข้อตกลงความร่วมมืออย่างเป็นทางการ ระหว่างกระทรวงศึกษาธิการของประเทศทั้งสองแล้ว ก็มีการจัดทำหนังสือแบบเรียนมอบให้ฝ่ายไทย 3 ชุด แต่ละชุดมี 12 เล่ม ใช้ตั้งแต่ ป.1 – ป.6 พร้อมด้วยแผ่นซีดีมอบให้กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวม 3,000 ชุด

นอกจากนี้ ในปี 2006 – 2008 สันป๋ันได้มอบหนังสือเรียน 3,000 เล่ม ให้กับสถาบันขงจื้อแต่ละแห่ง และอีก 7,000 เล่มให้กับสถาบันการศึกษาของไทยอีกหลายแห่ง รวมทั้งได้ให้อุปกรณ์การสอน 1,000 ก่อ่ง ให้กับ สพฐ. และจัดทำแผ่นซีดี 800 ชุด ให้ครูอาสาสมัครภาษาจีน นำมาใช้ในการสอนแนะนำวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์จีนด้วย

### การดำเนินความร่วมมือด้านการเรียนการสอนภาษาจีน

สำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนนานาชาติ (Office of Chinese Language Council International: TOCLCI หรือ HANBAN: สันป๋ัน) เดิมชื่อสำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศ (National Office for Teaching Chinese as a Foreign Language: NOCFL) เป็นหน่วยงานของรัฐบาลจีนที่รับผิดชอบในการสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศต่างๆ โดยการผลิตครูที่มีคุณภาพและคัดเลือกครูเพื่อส่งไปปฏิบัติงานในประเทศต่างๆ รวมทั้งสนับสนุนการจัดทำหลักสูตร การทดสอบความรู้ HSK การฝึกอบรมและผลิตสื่อการเรียนการสอนภาษาจีน

โดยรัฐบาลจีนได้ให้การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรภาษาจีน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับกลาง-สูง ตามมาตรฐานหลักสูตรภาษาต่างประเทศ เพื่อใช้ในโครงการนำร่องในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 4 ช่วงชั้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2550

สำนักงาน HANBAN แห่งนี้เข้ามามีบทบาทในการดำเนินความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการมากขึ้นในช่วงปี 2546 ซึ่งเป็นช่วงท้ายของแผนปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรม ฉบับที่ 3 โดยได้มีการส่งคณะผู้แทนมาเจรจากับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อหารือเกี่ยวกับแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยมากขึ้น ได้แก่ การส่งครูจีนมาช่วยสอน การส่งผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูภาษาจีน การให้ทุนฝึกอบรมแก่ครูไทย ตลอดจนการให้แบบเรียนเพื่อสอนในโรงเรียนเอกชน เป็นต้น ขณะเดียวกันรัฐบาลจีนได้ส่ง Ms. Pang Li มาเป็นเลขานุการเอก เพื่อดูแลด้านการศึกษาโดยตรง โดยแยกออกจากงานด้านวัฒนธรรม ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2546 เป็นต้นมา นอกจากนี้ HANBAN ได้ดำเนินความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรและสื่อการเรียนภาษาจีน การพัฒนาครูและทุนต่างๆ

นอกจากนี้ สำนักงานแห่งชาติเพื่อการสอนภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศ (National Office for Teaching Chinese as a Foreign Language) ได้เสนอโครงการจัดตั้ง

สถาบันขงจื้อขึ้นในประเทศไทย สำหรับสถาบันแห่งนี้เป็นสถาบันที่ไม่แสวงหาผลกำไรของจีน ซึ่งจะเป็นสาขาย่อยของสำนักงานใหญ่ที่ตั้งอยู่ ณ กรุงปักกิ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย ได้แก่ การสนับสนุนการผลิตสื่อการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การสอบวัดความรู้ภาษาจีน (HSK) การจัดโปรแกรมการเรียนภาษาจีน การบูรณาการหลักสูตรภาษาจีน และจัดกิจกรรมทางวิชาการ ปัจจุบันฝ่ายจีนได้จัดตั้งสถาบันขงจื้อในสถานศึกษาของไทยแล้ว 13 แห่ง เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โรงเรียนไตรมิตรวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (สาขาสุพรรณบุรี) เป็นต้น ทั้งนี้ มีงบประมาณในการเริ่มดำเนินการให้มหาวิทยาลัยละประมาณ 100,000 เหรียญสหรัฐฯ และจีนจะส่งผู้อำนวยการสถาบัน ซึ่งเป็นคนจีนมาประจำอยู่ที่สถาบันขงจื้อด้วย โดยได้รับเงินเดือนโดยตรงจากประเทศจีน

สำหรับในปี 2552 ได้เปิดห้องเรียนขงจื้ออีก 11 แห่ง ซึ่งจะเป็นโรงเรียนในสังกัด สพฐ. 6 แห่ง และโรงเรียนในสังกัด สช. 5 แห่ง ทั้งนี้ จะใช้งบประมาณในการเริ่มดำเนินการให้โรงเรียนละประมาณ 30,000 – 50,000 เหรียญสหรัฐฯ สำหรับอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน และจะคัดเลือกครูอาสาสมัครสอนภาษาจีนมาช่วยสอนที่ห้องเรียนขงจื้อด้วย

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดตั้งศูนย์เครือข่ายส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในโรงเรียนที่มีความพร้อมตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ รวม 23 แห่ง โดยศูนย์เหล่านี้จะจัดการเรียนการสอนที่เข้มข้น และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนที่เปิดสอนภาษาจีนอื่นๆ

#### **การดำเนินการความร่วมมือกับสำนักพิมพ์อุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (HEP)**

สำนักพิมพ์อุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (Higher Education Press: HEP) เป็นสำนักพิมพ์ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศจีน อยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการจีน ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1954 วัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อผลิตสื่อการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ต่อมา มีการผลิตสื่อในทุกๆ ระดับชั้นและทุกสาขาวิชา โดยมีการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ HEP มีการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกับนานาประเทศ กว่า 20 ประเทศ รวมถึง อังกฤษ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและประเทศไทยด้วย

ในการนี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ขอให้ HEP พิจารณาให้การสนับสนุนการผลิตสื่อสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและภาษาไทย



โดยจะมอบให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดตั้งคณะทำงานเพื่อหารือร่วมกับ HEP ต่อไป

ทั้งนี้ สำนักพิมพ์อุดมศึกษาแห่งประเทศไทย (HEP) ได้มาเยือน กระทรวงศึกษาธิการในระหว่างวันที่ 11 – 13 สิงหาคม 2552 เพื่อหารือเกี่ยวกับเรื่อง การสนับสนุนการผลิตสื่อทั้ง 4 สาขาวิชา ซึ่งฝ่าย HEP จะขอเวลาในการประชุมหารือกับ คณะทำงานของ HEP เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินงานตามข้อเสนอและความ ประสงค์ของฝ่ายไทย พร้อมทั้งจะต้องศึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรของไทยในแต่ละสาขาวิชา อย่างละเอียด สำหรับส่วนของฝ่ายไทยจะเตรียมจัดตั้งคณะทำงานในแต่ละสาขาวิชาขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือ และเพื่อความคล่องตัวในการ ดำเนินงานระหว่างกัน ทั้งนี้ ทั้งสองฝ่ายเห็นชอบร่วมกันที่จะจัดทำบทบันทึกข้อตกลงตาม ที่ ได้หารือร่วมกัน เพื่อนำเสนอผู้บริหารระดับสูงแต่ละฝ่ายต่อไปด้วย

### การสนับสนุนสื่อการเรียนภาษาจีน

กระทรวงศึกษาธิการจีนได้มอบหนังสือเรียนชุด “ภาษาจีนธรรมดา” จำนวน 2,000 ชุด เพื่อเป็นสื่อการเรียนการสอนของไทย เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ต่อมาใน โอกาสเดินทางมาเยือนประเทศไทยของ Madam Xu Lin ผู้อำนวยการ HANBAN เมื่อวันที่ 21-23 พฤษภาคม 2550 ได้มีการเปิดตัวหนังสือแบบเรียนภาษาจีนชุด “สัมผัสภาษาจีน” ซึ่งประกอบด้วยหนังสือเรียน แบบฝึกหัดและวีซีดีประกอบการสอนที่ฝ่ายจีนได้มอบให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมผลิตกับฝ่ายไทย ได้แก่

1. HEP (Higher Education Press) จัดทำหนังสือระดับ ป.1-6 ม.1- ม.3 และ ม.4- ม.6 ซึ่งเหมาะสำหรับผู้เริ่มเรียนในแต่ละระดับ
2. มหาวิทยาลัยยูนาน จัดทำหนังสือระดับ ม.1- ม.6 และ ม.1- ม.3 ซึ่งเนื้อหาจะยากกว่าชุดของ HEP เพราะเหมาะสำหรับผู้เรียนที่เคยเรียนภาษาจีนมาแล้ว ระดับหนึ่ง

### คณะกรรมการร่วมทางวิทยาศาสตร์และวิชาการ (คกร.) ไทย – จีน

กระทรวงการต่างประเทศได้ลงนามในความร่วมมือทางวิทยาศาสตร์และวิชาการไทยจีน โดยมีการจัดประชุมคณะกรรมการร่วมฯ ทุก 1 ½ ปี เพื่อพิจารณาคำขอโครงการความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์และวิชาการตามที่หน่วยงานต่างๆ เสนอ ซึ่งในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการมีผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงฯ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเข้าร่วมในคณะกรรมการดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจะได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษา/ ฝึกอบรม/ดูงานประมาณปีละ 7-10 ทุน อย่างไรก็ตามเนื่องจากในปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ได้มีการจัดทำบันทึกความตกลงกับหน่วยงานของจีนโดยตรง จึงให้สำคัญแก่การเจรจาภายใต้กรอบของคณะกรรมการฯ น้อยลง สถานะล่าสุดกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งคำขอโครงการสำหรับปี 2548/2549 ไปยังสำนักงานพัฒนาความร่วมมือกับต่างประเทศ (TIGA) จำนวน 5 คำขอ สำรอง 1 คำขอ และคณะกรรมการร่วมทางวิทยาศาสตร์และวิชาการ ไทย-จีน ได้อนุมัติโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 โครงการ คือ โครงการศึกษาดูงานการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนและค่ายภาษาวัฒนธรรมไทย – จีน และโครงการพัฒนาเรือประมงเหล็กต้นแบบขนาด 500 ตัน

สำหรับแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดนี้มีแนวโน้มที่จะพิจารณาลดความสำคัญของโครงการความร่วมมือที่เกี่ยวกับทุนการศึกษาและการฝึกอบรมให้น้อยลง (ยกเว้นงานวิจัย) เมื่อความตกลงด้านการศึกษาระหว่างไทยกับจีนมีผลใช้บังคับ ทั้งนี้ เนื่องจากฝ่ายจีนได้โอนงานและงบประมาณที่จะจัดสรรทุนด้านการศึกษามาให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ดำเนินการ

### ผลดำเนินโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนสำนักงาน

#### คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนตอบสนองยุทธศาสตร์ส่งเสริมการสอน คือ พัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ประเทศไทยเคยมีสื่อการสอนที่จัดทำโดยกรมวิชาการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 เป็นสื่อที่จัดทำขึ้นตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้นคือ เป็นอักษรเต็มตัว ใช้ในโรงเรียนจีนที่เปิดสอนในขณะนั้นเรียนด้วยหลักสูตรภาษาจีนแบบเข้มข้น ผู้ที่เรียนในโรงเรียนลักษณะนั้นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีเชื้อสายจีน ใช้ภาษาจีนในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว ซึ่งไม่เหมาะกับสภาพการเรียนการสอนภาษาจีนในปัจจุบัน อีกทั้งขณะนี้ภาษาจีนได้

ปรับเปลี่ยนอักษรให้ง่ายลง เป็นอักษรตัวย่อ นำภาษาพินอิน (คำอ่านด้วยอักษรภาษาอังกฤษ) มากำกับทำให้การเรียนเข้าใจง่ายขึ้น แต่ปัจจุบันไม่มีสื่อการสอนที่เป็นมาตรฐานจัดทำโดยกระทรวงศึกษาธิการ สื่อการสอนที่วางจำหน่ายทั่วไปในท้องตลาดเป็นสื่อที่จัดทำโดยบริษัท สำนักพิมพ์เอกชน หรือโรงเรียนเอกชนต่างๆ แปลมาจากฉบับภาษาจีนที่จัดพิมพ์ หรือนำเข้ามาจากสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยตรง ทำให้ราคาจำหน่ายค่อนข้างสูง

หลักสูตรภาษาจีน ปัจจุบันใช้หลักสูตรภาษาต่างประเทศ ซึ่งลักษณะภาษาจีนจะแตกต่างจากภาษาอื่นๆ มากคือ เป็นภาษาภาพ ต้องใช้ความจำมากในการจำคำต่างๆ ไม่มีตัวสะกดให้สามารถอ่านหรือเดาได้เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการดังนี้

1. ยกร่างหลักสูตร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับพื้นฐาน/กลาง/กลาง-สูง ตามมาตรฐานหลักสูตรภาษาต่างประเทศร่วมมือกับ HANBAN โดยมีหน่วยงาน 2 แห่งที่รับมอบหมายจาก HANBAN ให้จัดทำคือ

1.1 สำนักพิมพ์ HEP จัดทำหนังสือรวมกับ ป.1-ป.6, ม.1-ม.3, และ ม.4-ม.6 เป็นหนังสือเรียนสำหรับผู้เริ่มเรียนในแต่ละระดับดังกล่าว ขณะนี้หนังสือเรียนจัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ระดับ ป.1 ม.1 และ ม.4 เริ่มใช้ตั้งแต่เปิดเทอมนี้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้เริ่มเรียน

1.2 มหาวิทยาลัยครุญานจัดทำหนังสือสำหรับ ม.1-ม.6 ขณะนี้จัดทำเสร็จเรียบร้อยแล้ว ระดับ ม.1-ม.3 อยู่ระหว่างการพิมพ์

2. สร้างความพร้อมและความเข้มแข็งให้แก่สถานศึกษา เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและสร้างเครือข่ายช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่มโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดตั้งศูนย์เครือข่ายส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน ขึ้น ในโรงเรียนที่มีความพร้อมตามภาคต่างๆ ทั่วประเทศรวม 23 ศูนย์ ศูนย์เหล่านี้ จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเข้มข้น และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่โรงเรียนที่เปิดสอนภาษาจีนอื่นๆ รวมทั้งสนับสนุนเขตพื้นที่การศึกษาที่มีโรงเรียนเปิดสอนภาษาจีนจำนวนมาก จัดกิจกรรมส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนในเขตของตน

3. พัฒนาระบบข้อมูล เพื่อให้มีฐานข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้จัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับ

3.1 จำนวนสถานศึกษา ผู้เรียน ครูผู้สอน สภาพและหลักสูตรการเรียนการสอนในแต่ละโรงเรียนเพื่อให้สามารถพัฒนาการเรียนการสอนได้ตรงตามเป้าหมาย

3.2 โรงเรียนที่เป็นศูนย์เครือข่ายส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนเพื่อเตรียมการจัดตั้งเป็นห้องเรียนขงจี้อ

4. พัฒนาบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความต้องการของสภาพปัจจุบัน จึงได้เร่งพัฒนาครูไทยที่สอนภาษาจีน และให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนให้แก่ผู้บริหาร จึงจัดอบรมครูไทยที่สอนภาษาจีนและจัดรายการศึกษาดูงานด้านการจัดการการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาจีน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร่วมมือกับสาธารณรัฐประชาชนจีนจัดหาครูอาสาสมัครจีนมาสอนในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 จนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เตรียมการสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป คือ

1. จัดอบรมครูแกนนำ/ครูประจำศูนย์เครือข่ายส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน เพื่อให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีศักยภาพในการให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่เปิดสอนภาษาจีนภายในเครือข่าย

2. จัดอบรมเทคนิคการสอนและการใช้สื่อให้แก่ครูอาสาสมัคร

3. พัฒนาสื่อ interactive เพื่อให้ผู้เรียนและครูได้มีโอกาสฝึกฝนภาษาจีนมากยิ่งขึ้น

4. พัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินศักยภาพและมาตรฐานครูสอนภาษาจีน

5. จัดทำโครงการโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องระหว่างโรงเรียนในประเทศไทยและจีน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีน

6. เตรียมทำวิจัยค้นหาวิธีการเรียนการสอนภาษาจีนที่ประสบผลดี (Best practice)

7. การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนอย่างมั่นคงเข้มแข็ง และการขยายความร่วมมือกับสาธารณรัฐประชาชนจีนแบบยั่งยืนแก่กันและกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในภาพรวม

## ปัญหาการเรียนภาษาจีนของนักศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือช่วงระยะที่ผ่านมา โดยภาพรวมดูจะมีความกระตือรือร้นและดำเนินไปได้ดี แต่ยังมีปัญหาที่ผู้เกี่ยวข้องควรใส่ใจ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ 5 ประเด็น คือ 1) ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน 2) ปัญหาด้านบุคลากร 3) ปัญหาด้านงบประมาณ 4) ปัญหาด้านเอกสารตำราและแหล่งศึกษาค้นคว้า และ 5) ปัญหาด้านการเรียนภาษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน

นักศึกษาที่สอบเข้ามหาวิทยาลัยมีสองกลุ่มคือ นักศึกษาที่มีพื้นฐานความรู้ภาษาจีนมาก่อนแล้ว นักศึกษากลุ่มนี้เลือกสอบวิชาภาษาจีนเข้าเรียนต่อระดับอุดมศึกษา มีพื้นฐานความรู้ภาษาจีนระดับต้นหรือสูงกว่านั้นมาแล้ว ส่วนนักศึกษากลุ่มหนึ่งไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน แต่หลักสูตรของมหาวิทยาลัยหลายแห่งเริ่มต้นที่วิชาภาษาจีนพื้นฐาน 1 ซึ่งเริ่มเรียนวิธีการออกเสียง นั่นก็หมายความว่าการศึกษาใหม่ตั้งแต่ต้น การจัดการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษาสองกลุ่มนี้ ในระยะแรกที่จำนวนนักศึกษาทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันไม่มาก อาจไม่เป็นปัญหาใหญ่มากนัก คงสร้างปัญหาความรำคาญหรือความน่าเบื่อให้กับนักศึกษาที่มีพื้นฐานความรู้มาแล้ว ที่จะต้องมาเรียนเรื่องเดิม เท่านั้น สำหรับนักศึกษาที่ไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร เพราะเนื้อหาวิชาที่เรียนคือการเรียนจากจุดเริ่มต้นสำหรับผู้ไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อน แต่อาจเกิดปัญหาทางจิตวิทยาที่รู้สึกว่าคุณอื่นเรียนได้เร็วเพราะเคยเรียนมาแล้ว คนเองไม่เคยเรียนก็จะตามเพื่อนไม่ทัน แต่นั่นเป็นเพียงความกังวลใจและความกลัวไปเสียเปล่า เพราะหลักสูตรภาษาจีนในระดับมหาวิทยาลัยในปีที่ 1 เพื่อปูพื้นฐานด้านภาษาให้กับนักศึกษา หลังจากนั้นเมื่อขึ้นปีที่สองวิชาต่างๆ เน้นไปในทางที่ให้นักศึกษาสามารถใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการศึกษาภาษาและข้อความรู้ต่างๆ ไม่ใช่การศึกษาเนื้อหาภาษาแต่อย่างใด

แต่ด้วยเหตุที่มีการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพิ่มมากขึ้น นักศึกษาที่สอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีพื้นฐานความรู้มาก่อนแล้วต่อจำนวนนักศึกษาที่ไม่มีพื้นฐานความรู้มาก่อนมีจำนวนมากเท่าๆ กัน หรือผู้ที่มีพื้นฐานความรู้มาก่อนแล้วมีจำนวนมากกว่า จะก่อให้เกิดปัญหาการเรียนการสอนอย่างแน่นอน ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดการเรียนการสอน เช่นการ

แบ่งกลุ่มการเรียนของนักศึกษา การปรับเนื้อหาหลักสูตรให้มีความสอดคล้องและต่อเนื่อง จากหลักสูตรมัธยมศึกษา การสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยโดยเอาคะแนนสอบวิชา ภาษาจีนเป็นเกณฑ์ เหล่านี้จะเป็นวิธีการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ สามารถ สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพเท่าเทียมกันและทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ออกสู่สังคมได้

### ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากภาษาจีนเพิ่งได้รับการสนับสนุนในระยะเวลาไม่นานนัก โดยเฉพาะ สถาบันการศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือหลายแห่งเพิ่งเริ่มเปิดสอนภาษาจีนใน ระดับอุดมศึกษา เป็นเหตุให้บุคลากรทางการศึกษาไม่เพียงพอต่อความต้องการ การเรียน การสอนในโรงเรียนมัธยม นอกจากอาจารย์ที่เป็นชาวไทยเชื้อสายจีนที่เรียนภาษาจีนมา ตั้งแต่เด็ก ๆ แล้ว การรับสมัครอาจารย์สอนภาษาจีนกระทำได้ยาก เนื่องจากจำนวน ผู้สำเร็จการศึกษาภาษาจีนในพื้นที่มีน้อยมากกระทั่งสามารถนับจำนวนคนได้ อาจไม่ถึงสิบหรือไม่ถึงร้อยในขณะที่ความต้องการมีมากกว่านั้นหลายเท่า บัณฑิตที่จบ การศึกษาสาขาภาษาจีนก็ไม่สนใจทำงานเป็นครูสอนภาษาเนื่องจากรายได้น้อยมากเมื่อ เทียบกับการทำงานเอกชน ปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอนจึงทำให้การพัฒนาการเรียนการ สอนเป็นไปด้วยความยากลำบาก ปัจจุบันสถาบันการศึกษาหลายแห่งใช้วิธีส่งครูอาจารย์ที่ สอนสาขาอื่นไปอบรมภาษาจีน เพื่อกลับมาเป็นครูสอนภาษาจีน แต่ครูผู้สอนเหล่านี้ไม่ได้มี ความรู้ทางการสอนภาษา แม้กระทั่งความรู้ด้านภาษาอย่างเต็มที่และเพียงพอ ทำให้การ เรียนการสอนไม่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ และเป็นไปอย่างทุลักทุเล ไร้คุณภาพตามที่ควร จะเป็น ที่สำคัญ ครูผู้สอนภาษาจีนที่เป็นครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น เมื่อมารับภาระสอน ภาษาจีน ก็ไม่ได้ทุ่มเทอย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่สามารถเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งได้ เพราะท้ายที่สุด การทำผลงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่งก็ยังคงต้องพัฒนาไปในสายงาน กลุ่มสาระเดิมที่บรรจุและสังกัด สถาบันบางแห่งที่มองเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการเรียน ภาษาจีน ก็ได้เชิญอาจารย์ชาวจีนเจ้าของภาษาจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้การเรียนการสอนดูเหมือนว่าจะมีคุณภาพ แต่ต้องอยู่ภายใต้ เงื่อนไขที่ว่าอาจารย์เจ้าของภาษาต้องมีความรู้ภาษาจีนเป็นอย่างดี ในขณะที่ผู้จบสาขาการ สอนภาษาจีนสำหรับชาวต่างชาติกำลังเป็นที่ต้องการของประเทศจีนรวมถึงประเทศอื่นๆ การที่จะเชิญครูจีนเจ้าของภาษาที่จบการศึกษาด้านนี้โดยเฉพาะมาสอนนั้นเป็นไปได้ยาก จะเห็นว่าครูสอนภาษาจีนชาวจีนในจังหวัดสถาบันการศึกษาทั้งระดับก่อนอุดมศึกษาและ ระดับอุดมศึกษามักไม่ใช่ผู้ที่จบการศึกษาสาขาภาษาจีน หรือสาขาการสอนภาษาจีน

ด้วยเหตุนี้แม้ว่านักศึกษาจะได้เรียนภาษาจีนกับครูเจ้าของภาษา นักศึกษาจะได้พัฒนาทักษะการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนเฉพาะที่เป็นภาษาที่ใช้ในชีวิตประจำวันทั่วไปเท่านั้น ส่วนวิชาการในระดับสูง เช่น ภาษาศาสตร์ วัฒนธรรมจีน วรรณคดีจีน ภาษาจีนโบราณ ไวยากรณ์ อาจารย์ที่ไม่ได้จบทางสายภาษาศาสตร์ หรือสายภาษาจะไม่สามารถสอนวิชาเหล่านี้ได้ ประเด็นสำคัญอีกข้อหนึ่งคือ เนื่องจากประเทศจีนมีอาณาบริเวณกว้างใหญ่มาก ภาษาเขียนไม่ได้เป็นอักษรกำกับการออกเสียงเหมือนอย่างในภาษาไทย อักษร 1 ตัว อ่านออกเสียงเป็นสำเนียงภาษาถิ่นได้มากกว่า 10 เสียง หรือ 20 เสียงหรือมากกว่านั้น ดังนั้นการรับอาจารย์เจ้าของภาษาเพื่อมาสอนภาษาจีนกลางให้กับนักเรียนไทย จึงควรคำนึงถึงปัญหาข้อนี้ด้วย

### ปัญหาด้านงบประมาณ

การดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ แม้จะได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชนส่วนหนึ่ง เช่น กิจกรรมค่ายภาษาจีน กิจกรรมบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาที่จัดอบรมให้กับครูผู้สอนภาษาจีนในระดับก่อนอุดมศึกษาเป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวนี้สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้ในระดับหนึ่ง แต่ถึงอย่างไรก็ตามยังถือว่าน้อยมากสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอน และการสร้าง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะการเรียนภาษา หัวใจของการเรียนภาษาให้ได้ดีที่สุด คือการได้ใช้ชีวิตและมีประสบการณ์การใช้ภาษาจริงกับเจ้าของภาษาในประเทศที่พูดภาษานั้นๆ แต่นักศึกษาที่เรียนภาษาจีนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีส่วนน้อยที่สามารถหาโอกาสไปศึกษา และเพิ่มประสบการณ์การใช้ภาษาดังกล่าว ปัจจุบันมีทุนการศึกษาที่สนับสนุนให้นักศึกษามีโอกาสไปใช้ชีวิต สัมผัสประสบการณ์ในต่างประเทศบ้าง แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผู้ที่มีผลการเรียนดีจึงจะมีโอกาสได้รับทุน ในขณะที่ผู้ที่มีผลการเรียนด้อยกว่า แต่มีศักยภาพและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเช่นกันกลับขาดโอกาส หรือยากที่จะได้รับโอกาสนั้น กลับกลายเป็นว่าคนที่ได้รับทุน คือคนที่เก่งอยู่แล้วก็ยิ่งได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้เก่งขึ้นไปกว่าเดิมเสียอีก

### ปัญหาด้านเอกสารตำราและแหล่งศึกษาค้นคว้า

ปัญหาสืบเนื่องจากการขาดแคลนทุนสนับสนุน การผลิตตำรา เอกสารการเรียนการสอนที่ให้นักศึกษาใช้เรียน ใช้ค้นคว้า สื่อการเรียนการสอนยังมีอยู่น้อยมาก เนื่องจากวงวิชาการจีนเพิ่งเริ่มหันมาศึกษาไม่นานนัก ทำให้หนังสือ ตำราทางด้านภาษาจีน

ในประเทศไทยยังมีอยู่น้อย ข้อมูลที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษาในห้องสมุดของแต่ละสถาบันการศึกษามีอยู่น้อยมากหากเทียบกับศาสตร์สาขาอื่น หนังสือตำราเรียนภาษาจีนที่มีอยู่ตามท้องตลาด เกิดจากความต้องการศึกษาภาษาจีนที่มีมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าหนังสือที่ออกมาจะมีคุณภาพและถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้เรียนเสมอไป ผู้สอนภาษาจีนในปัจจุบันพยายามที่จะแต่งตำรา เขียนเอกสารการสอน สร้างเครื่องมือการเรียนรู้ด้านภาษาจีนมาโดยตลอด แต่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความสนใจต่างกัน และด้วยเหตุผลความจำเป็นต่อความก้าวหน้าในทางวิชาการ นักวิชาการที่มีความรู้สูง มักสนใจในสิ่งที่ผู้เรียนภาษาจีนในระดับเริ่มต้นสัมผัสไม่ได้ จะเห็นได้จากงานวิจัย บทความวิชาการเกี่ยวกับจีนศึกษาที่ออกมาส่วนมากมีแนวโน้มไปในเรื่องประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ภาษาจีนโบราณ สังคมวัฒนธรรมจีนลุ่มลึก แต่สิ่งที่ผู้เรียนส่วนมากต้องการคือตำราการเรียนภาษาจีน สื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียนภาษาจีน ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนอีกอย่างหนึ่งก็คือ การผลิตตำรา วัสดุการเรียนการสอนที่สร้างขึ้นจากผู้มีความรู้ความชำนาญด้านภาษาจีน และการสอนภาษาจีน จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

### ปัญหาการเรียนภาษา

ข้อปัญหาการเรียนภาษาจีนที่พบจากการได้มีประสบการณ์การสอน และการให้การอบรมภาษาและการสอนภาษาจีนให้กับนักเรียนนักศึกษา ทั้งระดับก่อนอุดมศึกษา และระดับอุดมศึกษา รวมไปถึงครูผู้สอนในระดับก่อนอุดมศึกษา พบว่าการเรียนภาษาจีนสำหรับผู้เรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะผู้ที่พูดภาษาอีสานเป็นภาษาแม่ มีลักษณะปัญหาที่เด่นชัดหลายประการ ซึ่งผู้สอนควรถือเป็นข้อใส่ใจ ส่วนตัวนักศึกษาเองสามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ดังจะสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. ระบบเสียง นักศึกษาที่พูดภาษาอีสานเป็นภาษาแม่ สำเนียงภาษาแม่นี้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาพูดภาษาไทยกลางอย่างไม่ต้องสงสัย ซึ่งหากพยายามแก้ไขอาจสามารถแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เสียงบางเสียงก็ยากที่จะแก้ไข แต่ที่น่าสนใจก็คือการออกเสียงภาษาแม่ส่งผลต่อการเรียนภาษาต่างประเทศอย่างไร ตัวนักศึกษาเองไม่รู้ตัวว่าภาษาแม่มีผลกระทบต่อการศึกษาต่างประเทศอย่างไร ด้วยเหตุที่ยังแยกแยะความแตกต่างระหว่างเสียงภาษาแม่ กับเสียงภาษาต่างประเทศที่คล้ายคลึงกัน



2. ระบบ Pinyin นักศึกษาที่เริ่มเรียนภาษาจีนจำเป็นต้องศึกษาระบบ ลัทศาสตร์จีนที่เรียกว่า Pinyin ต้องพยายามทำความเข้าใจและจดจำให้แม่นยำ เพราะอักษร Pinyin นี้ไม่เพียงช่วยให้เราจดบันทึกเสียงอ่านคำภาษาจีนได้เท่านั้น ประโยชน์ของอักษร Pinyin ยังสามารถช่วยให้เราแยกแยะเสียง และออกเสียงได้อย่างถูกต้องแม่นยำอีกด้วย นอกจากนี้อักษร Pinyin ยังมีความจำเป็นในการใช้พจนานุกรมอีกด้วย ในบางครั้งเมื่อเราได้ยินคำศัพท์คำหนึ่ง เราสามารถเปิดพจนานุกรมตามเสียงอ่านนั้นได้ โดยที่ไม่ต้องนับขีดตัวอักษร นอกจากนี้การพิมพ์อักษรจีนในคอมพิวเตอร์หลายโปรแกรมการพิมพ์ล้วนอยู่บนพื้นฐานของ Pinyin แทบทั้งสิ้น ความสับสนและไม่เข้าใจอักษร Pinyin ส่งผลโดยตรงต่อการออกเสียงภาษาจีน

3. คำศัพท์ ปัญหาการเลือกใช้คำศัพท์สามารถอธิบายได้สองประเด็นคือการเลือกใช้คำภาษาจีน รวมไปถึงการแปลจากภาษาไทยเป็นภาษาจีน และอีกประเด็นหนึ่งคือการแปลจากภาษาจีนเป็นภาษาไทย

4. ไวยากรณ์ ความผิดพลาดทางไวยากรณ์ส่วนมากเกิดจากการคิดเป็นภาษาแม่ก่อน แล้วแปลไปเป็นภาษาจีน ซึ่งการใช้ภาษาต่างประเทศที่ถูกต้องนั้น ควรที่จะคิดและใช้เป็นภาษาต่างประเทศโดยตรงจึงจะเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด จากการสังเกตพบว่า นักศึกษามักพูดภาษาจีนด้วยไวยากรณ์ไทย ข้อผิดพลาดเหล่านี้เกิดจากการไม่เข้าใจการวางตำแหน่งส่วนขยายและส่วนที่ถูกขยาย ส่วนขยายในภาษาจีนจะวางไว้หน้าส่วนที่ถูกขยาย ซึ่งตรงกันข้ามกับภาษาไทยที่ส่วนขยายจะตามหลังส่วนที่ถูกขยาย ดังนั้นหากเข้าใจรูปแบบไวยากรณ์แล้วก็สามารถใช้ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์ที่ ยกตัวอย่างมาข้างต้นเป็นรูปแบบไวยากรณ์ที่นักศึกษามักใช้ผิดอยู่เป็นประจำ ผู้สอนจึงต้องใส่ใจ เน้นย้ำการสอนไวยากรณ์ที่มีข้อแตกต่างกันให้มาก โดยการเปรียบเทียบกับไวยากรณ์ไทย เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพชัดเจน ไม่ใช่ผิดพลาด

5. อักษรจีน เป็นที่ทราบดีว่าอักษรจีนวิวัฒนาการมาจากอักษรภาพ จนปัจจุบันพัฒนามาเป็นอักษรขีดที่มีการกำหนดเส้น และลำดับเส้นตายตัว รูปแบบเส้นในแต่ละตัวอักษรที่มีทิศทาง ความสั้นยาว การหักมุมที่ต่างกันอาจเกิดเป็นอักษรที่แตกต่างกันได้ ปัญหาในการเรียนอักษรจีนของนักศึกษาไทยที่สำคัญสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อักษรที่มีรูปคล้ายคลึงกันก่อให้เกิดความสับสน
- 2) อักษรที่มาจากรากเสียงเดียวกัน แต่ตัวประกอบธาตุคำต่างกัน
- 3) อักษรที่มีธาตุคำเดียวกันแต่ตัวประกอบเสียงต่างกัน และ
- 4) อักษรที่อ่านได้หลายเสียง คำที่อ่านได้หลายเสียงเหล่านี้สื่อความหมายต่างกัน ดังนั้น

นักศึกษามักประสบปัญหาในการอ่านคำเหล่านี้ เพราะไม่รู้ว่าจะอ่านว่าอย่างไร หรือจำได้เพียงเสียงอ่านเสียงเดียว เมื่ออ่านออกเสียงผิดก็ทำให้แปลความหมายผิดด้วยเช่นกัน การจดจำตัวอักษร นักศึกษานอกจากจะต้องท่องจำ และจดจำรูปอักษรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วนั้น วิธีการจดจำอักษรจีนที่ดีอีกทางหนึ่งก็คือการจดจำส่วนที่ทำหน้าที่แสดงความหมาย และส่วนที่ทำหน้าที่แสดงเสียง เพราะอักษรจีนส่วนใหญ่ประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน คือ ส่วนประกอบความหมาย และส่วนประกอบเสียง หากตัวอักษรเป็นเสียงที่เคยรู้จักมาก่อนแล้ว อาจจะสามารถคาดเดาเสียงอ่านได้ ส่วนที่แสดงความหมายสามารถชี้ให้เราคาดเดาความหมายได้ว่าตัวอักษรตัวนั้นๆ เกี่ยวข้องกับอะไร นอกจากนี้ด้วยเหตุที่ภาษาจีนมีวิวัฒนาการมาจากอักษรภาพนี้เอง หากสามารถศึกษาถึงวิวัฒนาการของตัวอักษรแต่ละตัวได้ว่ามีต้นกำเนิดจากอะไร มีความเป็นมาอย่างไร สื่อถึงอะไร ก็จะเป็นผลดีในการจดจำรูปตัวอักษรในปัจจุบันได้อย่างไม่ผิดพลาด

### ผลสรุปการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (อาชีวศึกษา)

#### ของต่างประเทศ

ประเทศในเอเชียที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาอยู่ในระดับต้นๆ ได้แก่ประเทศไต้หวัน สิงคโปร์ และจีน รัฐบาลกลางของประเทศเหล่านี้ได้ให้ความสำคัญกับการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ในประเทศไต้หวันได้มีการปฏิรูปอาชีวศึกษาเชิงคุณภาพอย่างเป็นรูปแบบกระทรวงศึกษาธิการได้ดูแลนโยบายต่างๆ ให้ครอบคลุมในทุกระดับของอาชีวศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพแบบองค์รวมตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาจนถึงปริญญาเอกระบบดังกล่าวยังยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่ว่างเว้นจากการเรียนมาหลายปีสามารถกลับเข้ามาเรียนและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการเชื่อมโยงระบบการศึกษาเข้ากับภาคอุตสาหกรรมอย่างชัดเจนทั้งในการพึ่งพาภาคอุตสาหกรรมในการจัดหาอาชีพให้แก่ศึกษารวมทั้งครูอาจารย์ในระบบก็ได้รับการสนับสนุนให้มีการร่วมทำงานกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อนำข้อมูลมาออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาคนที่มีคุณภาพให้แก่อุตสาหกรรมรัฐบาลได้มีการส่งเสริมความร่วมมือด้านอาชีวศึกษากับต่างประเทศอย่างเต็มที่ภาคเอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาโดยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้ระบบการเชื่อมต่อกับระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพสู่ระดับอุดมศึกษามีความสมบูรณ์ทำให้มีผู้สนใจเข้าเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ

อาชีพมากขึ้นเนื่องจากมีโอกาสที่จะได้เข้าเรียนในระดับมหาวิทยาลัยทัดเทียมกับการเรียนในสายสามัญนอกจากนั้นไต้หวันยังมี Comprehensive High School ที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้รับรู้แนวทางการเรียนทั้งสายอาชีพและสายสามัญอย่างเท่าเทียมกันทำให้นักเรียนสามารถตัดสินใจเรียนต่อในสาขาหรือสายวิชาตามความชอบและความถนัดของตน ปัจจุบันสัดส่วนผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพของไต้หวัน เท่ากับ 50:50

ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีประชากรมากที่สุดในโลกและเป็นแหล่งแรงงานที่ใหญ่ที่สุดเนื่องจากจีนมีแรงงานราคาถูกมาก จึงทำให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนสูงมากขึ้นไปด้วยในช่วงระยะ 30 ปีที่ผ่านมา แต่แรงงานส่วนใหญ่ก็ยังมีความรู้และทักษะฝีมือค่อนข้างต่ำแม้ว่ารัฐบาลจีนจะมีนโยบายที่ชัดเจนและสามารถลงมือปฏิบัติได้ทันทีพร้อมงบประมาณจำนวนมหาศาลในการที่จะพัฒนาอาชีวศึกษาของประเทศให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท แต่ระบบอาชีวศึกษาของจีนนั้นมีความหลากหลายและซับซ้อน โดยมีข้อดีคือ ผู้เรียนสามารถเรียนในสาขาที่ตนเองต้องการได้ แต่ก็มีข้อเสียคือทำให้เกิดความสับสนในการเลือกเรียนและการบริหารการจากระบบ จีนประสบความสำเร็จในการขยายฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาสายอาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอาชีวศึกษาที่ต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นนอกจากนั้นจีนยังสนับสนุนให้บริษัทใหญ่ๆ จัดการอาชีวศึกษาโดยเปิดโรงเรียนของตนเองและพยายามเพิ่มแรงจูงใจให้คนมาเรียนอาชีวศึกษาโดยพัฒนาผู้สอนและบุคลากรด้านอาชีวศึกษาให้มีความสามารถมากขึ้นเพื่อให้ผู้จบการศึกษามีทักษะในการทำงานและมีรายได้ที่น่าพอใจ หลังจากการจัดทำนโยบายด้านอาชีวศึกษาของประเทศส่งผลให้อัตราการจ้างงานในระดับปวช. สูงกว่า 95% และในระดับ ปวส. กว่า 68% จีนมีเป้าหมายที่จะปรับสัดส่วนผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพให้เป็น 50:50

ประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการและส่งเสริมการศึกษาสายอาชีพในอันดับต้นๆ ของภูมิภาคเอเชียและของโลก โดยมีปัจจัยความสำเร็จคือ ความร่วมมืออันดีระหว่างภาครัฐและบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ สิงคโปร์สร้างภาพลักษณ์ของการศึกษาด้านอาชีวศึกษา โดยใช้การลงทุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน อาทิ อาคารสถานที่ ระบบอำนวยความสะดวก ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้สึกว่าการเรียนในสายอาชีวศึกษามีได้ทำให้ตนเองดูดีไปกว่าผู้เรียนในสาขาอื่นๆ สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนในด้านการศึกษาก็มีเป้าหมายที่จะพัฒนาหลักสูตรร่วมกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทั้งยังมี

ความมุ่งมั่นที่จะเป็นต้นแบบระดับโลกสำหรับการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาอีกด้วย นอกจากนี้จากนโยบายการสร้างชื่อเสียงของสถาบันเทคนิคศึกษา (The Institute of Technical Education-ITE) ทำให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจต่อการเรียนในสายอาชีพอาชีวศึกษา การใช้สโลแกน “Hands-on, Minds-on and Heart-on” เพื่อปลูกจิตสำนึกให้เกิดความรักและห่วงใยในสถาบันพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา และรักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Life-long Learning) นอกจากนี้ ITE ยังเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ประเทศไทยในการมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านอาชีวศึกษาสู่ระดับโลก (World Class) ในด้านการติดต่อทำงานร่วมกับต่างประเทศและการมุ่งพัฒนาหลักสูตรสำหรับเศรษฐกิจสมัยใหม่

ในประเทศออสเตรเลีย การจัดอาชีวศึกษาหรือการศึกษาอาชีพเป็นหน้าที่ของรัฐบาลในแต่ละรัฐ วิทยาลัยเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (TAFE) ซึ่งเป็นของรัฐบาลกลางมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยมีกรอบคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติออสเตรเลีย (AQF) ซึ่งแบ่งระดับคุณวุฒิออกเป็น 8 ระดับเป็นกรอบควบคุม และกรอบคุณวุฒิคุณภาพการฝึกอบรม (AQTF) ซึ่งจะเป็นบรรทัดฐานให้แก่องค์กรฝึกอบรมที่ได้รับการรับรอง (RTO) นำไปใช้ฝึกอบรม รัฐบาลชุดปัจจุบันได้ลงทุนด้านงบประมาณในการจัดการศึกษาด้านเทคนิคและด้านอาชีวศึกษามากกว่าในช่วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมาโดยสัดส่วนการเข้าเรียนสายอาชีวศึกษาได้เพิ่มมากขึ้น ส่วนใหญ่ผู้เรียนจะเข้าเรียนในวิทยาลัยเทคนิคและการศึกษาต่อเนื่อง (TAFE) และมีสัดส่วนเมามากขึ้นในทุกๆรัฐของประเทศออสเตรเลียก็ประสบปัญหาด้านอัตราค่าแรงงานของผู้ที่จบจากอาชีวศึกษาเมื่อเทียบกับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยแล้วยังไม่เป็นการจูงใจให้นักศึกษาพยายามที่จะเรียนให้สำเร็จในสายอาชีวศึกษาได้

สำหรับประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) นั้น มีแผนพัฒนาฉบับสำคัญร่วมกันที่จะปรับสัดส่วนสายสามัญต่อสายอาชีพเป็น 50:50 ภายในปี 2010 ภายใต้โครงการ “The Leonardo da Vinci program” โดยใช้กระบวนการ “The Copenhagen Process” ในการรวมอีก 5 ประเทศเข้าร่วมโครงการด้วย (EU member + 5) มุ่งเพิ่มคุณภาพอาชีวศึกษาและดึงดูดให้คนมาเรียนมากขึ้นเน้นให้มีทักษะที่สูงและสามารถใช้แรงงานข้ามประเทศได้ (Mobile Workforce) ทางโครงการจะเตรียมชุดฝึก (Tool Box) ระหว่างประเทศเพื่อช่วยให้ผู้เรียนหรือผู้ที่จบจากอาชีวศึกษาสามารถหางานทำข้ามประเทศได้โดยจัดทำมาตรฐานการอาชีวศึกษาและสมรรถนะทางอาชีพในแบบเดียวกัน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับระหว่างประเทศ และมีวิธีการประเมินการเรียนจาก Outcome

ของผู้เรียนมากกว่าที่จะดูจำนวนปีในการศึกษาหรือประเภทของสถานศึกษาที่ได้เรียนมา ในปี 2553 สัดส่วนเฉลี่ยทุกประเทศของผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพเท่ากับ 50:50 แต่ ถ้าดูเป็นรายประเทศ พบว่ามีสัดส่วนสายอาชีพต่อสายสามัญตั้งแต่ 80:20 ถึง 15:85 ถึงแม้ว่าระบบการจัดการและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประเทศสมาชิกจะมีส่วนร่วมทำให้ระบบการศึกษาสายอาชีพดีขึ้นแต่ความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและมาตรฐานการศึกษาที่แตกต่างกันประกอบกับความไม่กระตือรือร้นของประเทศสมาชิกใหม่ที่มีต่อการจัดศึกษาสายอาชีพอาจส่งผลให้ภาพรวมในอนาคตของการสร้างกำลังแรงงานในสายอาชีพของประเทศในกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

### แนวคิดที่ได้จากการศึกษาของต่างประเทศ 5 ประเทศ อาทิเช่น

1. การวางแผนการศึกษาโดยเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการศึกษาและการฝึกอบรม
2. การเชื่อมโยงระบบการศึกษาเข้ากับภาคอุตสาหกรรมอย่างชัดเจน
3. การพึ่งพาภาคอุตสาหกรรมในการจัดหาอาชีพให้นักศึกษา รวมทั้งครูอาจารย์ในระบบซึ่งได้รับการสนับสนุนให้มีการร่วมทำงานกับภาคอุตสาหกรรมเพื่อนำข้อมูลมาออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาคนที่มีคุณภาพให้แก่อุตสาหกรรม
4. การลงทุนในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานอาทิอาคารสถานที่ระบบอำนวยความสะดวกตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ลึกว่าการเรียนในสายอาชีพศึกษามีได้ทำให้ตนเองดูดีด้อยกว่าผู้เรียนในสาขาอื่น ๆ

### ผลสรุปการจัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) ของประเทศไทย

การจัดการศึกษาระบบมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) ของประเทศไทยในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2554) ดำเนินการจัดโดยภาครัฐและเอกชนทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนโดยการจัดอาชีวศึกษาในระบบโรงเรียนมี 3 หน่วยงานหลักที่ดำเนินการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการนอกเหนือจากหน่วยงานข้างต้น 3 หน่วยงานแล้วยังมีสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงอื่นนอกเหนือจากกระทรวงศึกษาธิการที่จัดการศึกษา

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ได้แก่ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่จัดการศึกษาเฉพาะทางอื่นๆ สำหรับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสายอาชีพนอกระบบโรงเรียนนั้นอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักบริหารงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การกำหนดแนวนโยบายในการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพตามแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2545–2559) และข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561) เป็นไปเพื่อผลิตกำลังคนระดับช่างฝีมือระดับช่างเทคนิคและระดับเทคโนโลยีโดยเน้นให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi Skill) เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมฐานความรู้ (Social Knowledge Based) เพื่อการพัฒนาประเทศตระหนักในความสำคัญของการสร้างคุณภาพโอกาสความร่วมมือและขับเคลื่อนให้การอาชีวศึกษามีความพร้อมที่จะรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2558 โดยมุ่งเน้นการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาทั้งปริมาณ คุณภาพ สมรรถนะ และทักษะฝีมือเป็นที่ยอมรับของสถานประกอบการสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนด้านอาชีวศึกษาทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ เน้นการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษาระบบทวิภาคีระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง (ปวส.) การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะร่วมกับสถานประกอบการตอบสนองความต้องการกำลังคนในสาขาที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานโดยมีรูปแบบเชิงระบบในการจัดการอาชีวศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน

ในปีการศึกษา 2553 สัดส่วนผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพ ของประเทศ เท่ากับ 64: 36 ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพ ให้เป็น 40: 60 ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552–2559) ดังนั้นจึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษา (กนป.) ด้านการพัฒนาการอาชีวศึกษาขึ้นมาเป็นคณะทำงานเพื่อนำเสนอร่างนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาด้านการพัฒนาการอาชีวศึกษาต่อที่ประชุม กนป. ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานโดยมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ทำหน้าที่กำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการอาชีวศึกษาของประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายซึ่ง สอศ. ได้ดำเนินการสร้างภาพลักษณ์โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อหลายรูปแบบภายใต้ Concept “เรียนอาชีวะดีเรียนฟรีมีรายได้ระหว่างเรียน” เรียนจบแล้วมีงานทำเรียนเกษตรมีที่พักฟรี” เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เรียนอาชีวศึกษาให้ได้ตามเป้าหมาย

ที่วางไว้ ทั้งนี้ประเทศไทยประสบปัญหาหลายประการที่ทำให้การขับเคลื่อนการปฏิรูป การอาชีวศึกษาของประเทศเป็นไปด้วยความยากลำบาก อันเนื่องมาจากปัญหาการเมืองที่มี เสถียรภาพค่อนข้างต่ำ การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ ประเทศไม่ชัดเจน รวมทั้งกฎหมาย กฎกระทรวง และกฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ขาดความ คล่องตัวในการดำเนินงาน รัฐบาลควรเปิดโอกาสให้ภาคอุตสาหกรรมเอกชน ทั้งในภาค การผลิตและบริการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการอาชีวศึกษาของประเทศมากกว่าที่ เป็นอยู่ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเพิ่มสัดส่วนผู้เรียน อาชีวศึกษาของประเทศไทยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ด้านภาพลักษณ์การทะเลาะวิวาท ของนักเรียนอาชีวศึกษาบางกลุ่มซึ่งเป็นส่วนน้อย แต่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติและการยอมรับของ ผู้ปกครองและไม่กล้าส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน รวมทั้งค่านิยมของผู้ปกครองที่ต้องการให้ บุตรหลานเรียนจบปริญญา เพื่อที่จะได้มีอนาคตที่ดีกว่า

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

### ระดับนโยบาย : ควรดำเนินมาตรการดังต่อไปนี้

มาตรการที่ 1 การกำหนดความชัดเจนในวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการจัดการ การศึกษาของประเทศ

รัฐบาลควรกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายให้ชัดเจน (Clear Vision Policy) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของชาติ รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหา ภาคและจุลภาคว่าประเทศไทยจะมีแนวทางในการพัฒนาประเทศไปในทิศทางใดทั้งในด้าน สังคมและเศรษฐกิจขณะเดียวกันการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศนั้น โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่ารัฐต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะในด้านใดบ้าง แต่มี จำนวนเท่าใดในแต่ละ Cluster พร้อมทั้งส่งสัญญาณให้สถาบันการศึกษาในทุกระดับได้ รับทราบโดยแผนดังกล่าวจะต้องมีระยะเวลา 5 -10 - 15 -20 - 30 - 50 ปี และมีการ ปรับแผนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ระยะเวลาตามความเหมาะสมเพื่อเตรียมกำลังคนของ ประเทศให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนใน ปี พ.ศ. 2558

มาตรการที่ 2 การสร้างความชัดเจนในวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของการจัด การศึกษาสายสามัญและสายอาชีวศึกษา

1. รัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการจะต้องสร้างความชัดเจนในวิสัยทัศน์ เชิงนโยบายของการจัดการศึกษาของประเทศทั้งในสายสามัญและสายอาชีวศึกษา ทั้งใน

ระบบและนอกระบบโรงเรียน ควรมีการทำงานที่ประสานและสอดคล้องกันทั้งระบบ ไม่ใช่ต่างคนต่างทำดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งมีการแก้ไขกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกันและมีการบังคับใช้อย่างจริงจังเพื่อบังเกิดผลด้านคุณภาพผู้เรียนตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา

2. ควรกำหนดเป้าหมายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญอย่างเข้มข้นในเชิงคุณภาพเพื่อมุ่งให้ผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (High School) เป็นการศึกษาเพื่อเป้าหมายของการเป็น Pre-University อย่างแท้จริงไม่ใช่การเรียนหรือการศึกษาเพื่อการเลื่อนชั้นตามปกติควรมุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพครูผู้สอนอุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการศึกษาระดับนี้ เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเข้าสู่มหาวิทยาลัยอย่างมีองค์ความรู้พื้นฐานที่เข้มข้นและสามารถศึกษาต่อในสาขาวิทยาการระดับสูงได้โดยไม่เป็นภาระกับมหาวิทยาลัย เช่นในปัจจุบันโดยการกำหนดนโยบายว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีการเปิดสอนจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จะต้องทำการจำแนกหรือระบุตัวนักเรียน (Identify) ก่อนที่จะเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.3) ว่าควรที่จะเรียนต่อในสายสามัญหรือสายอาชีพทั้งนี้รัฐจะต้องใช้มาตรการด้านงบประมาณเข้ามาช่วยโดยกำหนดให้ชัดเจนว่ารัฐจะให้การสนับสนุนผู้ที่จะเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นปลายสายสามัญร้อยละเท่าไร และควรที่จะควบคุมจำนวนนักเรียนชั้น ม.4-ม.6 ไม่ให้มีจำนวนเกิน 30 คนต่อห้อง และสถาบันอุดมศึกษาก็ไม่ควรรับนักศึกษาจำนวนมากเกินไป ควรคำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรการที่ 3 การดำเนินนโยบายและทิศทางในการจัดอาชีวศึกษาและการศึกษาระดับสามัญศึกษาของประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกัน และสะท้อนความต้องการ จริงของภาคการผลิตและภาคบริการ

1. กำหนดนโยบายการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพให้มีความชัดเจนและมีระบบที่สมบูรณ์รองรับโดยกระทรวงศึกษาธิการควรดูแลนโยบายในด้านต่างๆ ให้มีความครอบคลุมในทุกระดับของสายอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพแบบองค์รวม ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาจนถึงปริญญาเอกทั้งนี้ระบบดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่ว่างเว้นจากการเรียนมาหลายปีสามารถกลับเข้ามาเรียนและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง



2. วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศทั้งในด้านปริมาณคุณภาพและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานอย่างสมดุลรวมทั้งแก้ไขกฎหมาย กฎกระทรวง และกฎระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกัน

3. ควรเปิดโอกาสให้เอกชนในภาคอุตสาหกรรมเกษตรและบริการได้ร่วมเป็นคณะกรรมการในการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางในการจัดอาชีวศึกษาของประเทศเพื่อที่จะได้เชื่อมโยงนโยบายของภาครัฐและภาคอุตสาหกรรมภาคเกษตรและภาคบริการเข้ากับระบบการศึกษาอย่างชัดเจน

4. ควรทบทวนนโยบายการเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เพราะจะทำให้เกิดความสับสนในการผลิตกำลังคนของประเทศโดย สพฐ. ควรที่จะดูแลเฉพาะผู้เรียนในระดับการศึกษาภาคบังคับ คือ ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 เท่านั้น ส่วนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งสายสามัญ (ม.4- ม.6) และสายอาชีพ (ปวช.1- ปวช.3) กระทรวงศึกษาธิการควรที่จะจัดให้มีหน่วยงานที่แยกต่างหากดูแลและถ้าจะมีการจัดหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) ในโรงเรียน ก็ควรศึกษารูปแบบจากต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ

5. ควรสนับสนุนให้มีโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพในรูปแบบของโรงเรียนเทคโนโลยีและอาชีวศึกษารัฐานวิทยาศาสตร์ให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มจำนวนผู้จบสายอาชีวศึกษาในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เพียงพอต่อความต้องการของภาคการผลิตและในกรณีที่ไม่ต้องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปก็สามารถทำงานในสาขาขาดแคลนแรงงานระดับ Semi-skilled ได้

6. ควรดำเนินการผลักดันระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) ให้นำไปสู่การปฏิบัติโดยเร็วและครอบคลุมทุกสาขาอาชีพ โดยเฉพาะในสาขาอาชีพที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

7. ควรพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัยและพร้อมสำหรับการใช้งานรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนสาธารณูปโภคทั้งหลายในการจัดอาชีวศึกษาให้ทัดเทียมกับการเรียนในสามัญ

8. รัฐบาลควรผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาของอาเซียน/โลกในสาขาอาชีวศึกษาเฉพาะทาง เช่น การเจียรนัย อัญมณี การโรงแรมและท่องเที่ยว การนวดแผนไทย การทำอาหารไทย เป็นต้น รวมทั้งปรับปรุง/พัฒนาอาชีวศึกษาของไทยให้ได้มาตรฐานอาเซียนโดยเน้นทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะภาษาอังกฤษและภาษาที่สามเพื่อก้าวสู่การเป็นสมาคมอาเซียนอย่างเต็มภาคภูมิ

มาตรการที่ 4 การสนับสนุนค่าใช้จ่ายรายหัวให้เหมาะสมระหว่างนักเรียนสายสามัญและสายอาชีวศึกษา เพื่อสะท้อนความต้องการจริงของภาคการผลิตและบริการ

ภาครัฐต้องจริงจังในการปรับปรุงระเบียบเรื่องค่าใช้จ่ายรายหัวโดยการปรับเพิ่มเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อปีของระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ให้สูงกว่าเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวของระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยการจัดเงินอุดหนุนรายหัวให้มีความเหมาะสมกับสายวิชาชีพและสาขางานที่เรียน โดยเฉพาะในสาขาที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน จะทำให้เพิ่มคุณภาพผู้เรียนได้ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นเข้าเรียนต่อระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) มากขึ้นและผู้จบระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) เรียนต่อระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้ ควรใช้แผนการรับนักเรียนเป็นกลไกในการปรับเป้าหมายสัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาและสามัญศึกษาโดยให้มีการประสานแผนการรับนักเรียนในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้การรับนักเรียนเป็นไปตามเป้าหมายด้านสัดส่วนผู้เรียน และมีความสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดในกรอบการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 โดยมีการประสานแผนการรับนักเรียนร่วมกันในภาพรวมของกระทรวงและระดับจังหวัด

มาตรการที่ 5 การพัฒนาระบบอาชีวศึกษาร่วมกับภาคเอกชนโดยต้องระบุให้ภาคการผลิตและภาคบริการเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการอาชีวศึกษา

1. ควรมีนโยบายจูงใจให้สถานประกอบการ ทั้งในภาคการผลิตและภาคบริการมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริมการจัดการอาชีวศึกษาให้มากขึ้น โดยจัดทำเป็นระเบียบและมาตรการต่างๆ ที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติรองรับ

2. ควรดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ที่กำหนดให้สถานประกอบการจัดการอาชีวศึกษาได้ ซึ่งสถานประกอบการหลายแห่ง

ดำเนินการตามมาตรา 12 โดยทำการจัดอาชีวศึกษาในสถานประกอบการเป็นศูนย์การเรียนรู้ของเขตพื้นที่การศึกษา (สพฐ.) ซึ่งสถานประกอบการจะต้องได้รับการดูแลจากสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) รวมทั้งสนับสนุนให้สถานประกอบการทั้งในภาคอุตสาหกรรมเกษตรและบริการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรและจัดตั้งสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการแรงงานในแต่ละภูมิภาคซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษามีความคุ้มค่าและเกิดความผูกพันกับธุรกิจเอกชนผู้จบการศึกษาสามารถมีงานทำได้ในท้องถิ่นหรือชุมชนที่อยู่อาศัยไม่ต้องเข้ามาหางานทำในเมืองหลวงหรือเมืองใหญ่

3. ควรพึงพาภาคอุตสาหกรรมในการจัดหาอาชีพให้แก่ นักศึกษารวมทั้งส่งเสริมให้ครูอาจารย์ในระบบได้มีการฝึกงานภาคอุตสาหกรรมเพื่อนำข้อมูลมาออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาคนที่มีคุณภาพให้แก่อุตสาหกรรม

#### ระดับปฏิบัติการ:

กระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายอาชีพ (อาชีวศึกษา) ของประเทศ และหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ควรดำเนินการตามมาตรการดังต่อไปนี้

##### 1. การพัฒนาภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อการเรียนอาชีวศึกษา

1.1 ร่วมกันพัฒนาภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อการเรียนอาชีวศึกษา โดยทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกและทำต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการและนักเรียนได้ทราบข้อเท็จจริงในการเรียนสายอาชีวศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงความก้าวหน้าของผู้เรียน การทำงานเชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งความสำคัญของผู้ที่เรียนสายอาชีวศึกษาว่าเป็นกำลังที่สำคัญมากในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมากกว่าสายสามัญบางสาขา โดยดึงจุดเด่นของอาชีวศึกษาเป็นเทคโนโลยีขั้นสูงและสาขาที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานที่จะได้รับหลังจากจบการศึกษา

1.2 จัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสายอาชีพ (กลุ่มสาระการเรียนรู้ อาชีพและเทคโนโลยี) ให้นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ได้เข้าสังเกตการณ์ในสถานประกอบการทั้งในด้านการทำงานและให้เป็นผู้ฝึกหัดกับเครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่นักเรียนสนใจเพื่อให้นักเรียนมีโอกาสได้สัมผัสเทคโนโลยีประเภทอัตโนมัติ

และกึ่งอัตโนมัติ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและรู้จักพัฒนาการของเทคโนโลยี เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้วยตนเองในการที่จะเลือกเรียนต่อสายสามัญหรือสายอาชีวศึกษา

1.3 ขอความร่วมมือสถานศึกษาในทุกสังกัดที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา สนับสนุนและให้การแนะแนวการศึกษาเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและนักเรียนให้เห็นความสำคัญของการเรียนอาชีวศึกษาและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งเพิ่มการแนะแนวให้ครอบคลุมและทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย

1.4 จัดระบบการแนะแนวที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รู้จักตนเอง มีอิสระในการเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการเข้าแนะแนวการศึกษาสายอาชีวศึกษาในโรงเรียนมัธยม

1.5 จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ระยะยาว และกิจกรรมหลากหลาย อาทิเช่น การทำ Road Show ในกลุ่มโรงเรียนมัธยมเป้าหมาย การจัด Open House เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา การจัด Vocational Camp เพื่อให้นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นได้มีโอกาสเข้ามาสัมผัสกับการเรียนในสายอาชีวศึกษา และมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญหรือสายอาชีพ

1.6 ควรมีการขยายหน่วยจัดการเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพให้ครอบคลุมทั้งประเทศโดยเฉพาะในชนบทที่อยู่ห่างไกลและในสาขาที่เป็นที่ต้องการของชุมชน เพราะการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาชุมชนและต้องไม่พรวดคนออกจากชุมชน สนับสนุนให้องค์กรปกครองท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดอาชีวศึกษาเพื่อท้องถิ่นเพื่อเด็ก ๆ จะได้มีอาชีพที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ในชุมชน เช่น เกษตรกรรม ประมง เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มเป้าหมายการรับนักเรียนในกลุ่มอื่นนอกเหนือจากผู้สำเร็จมัธยมศึกษาปีที่ 3 เช่น กลุ่มคนวัยทำงาน (Non-aged group) ผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

1.7 สถาบันอาชีวศึกษาแต่ละแห่งควรเร่งปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพรวมทั้งภาพลักษณ์ของสถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนอาชีวศึกษา

2. การพัฒนาวิธีการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพอย่างแท้จริง

2.1 ดำเนินการพัฒนาการศึกษาาระบบทวิภาคีอย่างจริงจังรวมทั้งการเทียบโอนการเรียนรู้การสะสมหน่วยกิตทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นเนื่องจากการเทียบโอนในปัจจุบันมีปัญหาด้านคุณภาพไม่ดำเนินการอย่างจริงจังและโปร่งใสทั้งยังมีปัญหาด้านคุณภาพและมักเป็นการแสวงหารายได้ของสถานศึกษามากกว่า

2.2 ควรทำโครงการความร่วมมือกับสถานประกอบการจัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคี หรืออาจจะเป็นการฝึกงาน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติในกระบวนการทำงานจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงานอีกด้วย

2.3 พัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรมแบบฐานสมรรถนะอย่างจริงจัง และเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและสถานประกอบการ

2.4 ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาให้มีความหลากหลายยืดหยุ่นแก่ผู้เรียนให้มากขึ้นและจัดหลักสูตรทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียนออกกลางคัน

2.5 ปรับวิธีการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนอาชีวศึกษาคิดเป็นทำเป็นโดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านการเรียนการสอนแบบทวิภาคี “โรงเรียน-โรงงาน” ให้ครอบคลุมทุกสถานศึกษาทั่วประเทศ

2.6 พัฒนาความพร้อมของสถานศึกษาในด้านเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ห้องเรียนห้องปฏิบัติการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยที่ทุกแห่งไม่จำเป็นต้องมีเหมือนกัน แต่สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ร่วมกัน สำหรับในส่วนของเครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีราคาแพงที่ทางสถานศึกษาสามารถจัดซื้อเองได้ควรทำโครงการความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคีหรืออาจจะเป็นการฝึกงาน

2.7 ควรให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน มีสัดส่วนในการรับผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าสถานศึกษาของรัฐบาล

2.8 ควรสนับสนุนสถานประกอบการให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น เช่น โรงเรียนปัญญาภิวัตน์ เป็นต้น

2.9 สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ความมีวินัย และเจตคติที่ดีเข้าไป ในกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน และตรงต่อเวลารวมทั้งยกระดับความรู้ในด้านการใช้ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ และความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

### 3. การพัฒนาคุณภาพครูผู้สอน และผู้บริหารอาชีวศึกษา

3.1 ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านรายได้ สวัสดิการ ความมั่นคงและความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับครูผู้สอนและบุคลากรทางด้านอาชีวศึกษาอย่างจริงจังและชัดเจนรวมทั้งทำการบรรจุอัตราจ้างที่ปฏิบัติงานการสอนมาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกโดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นจากสถานศึกษา

3.2 ควรให้ความสำคัญในการผลิตครูอาชีวศึกษาให้มีคุณวุฒิ และคุณสมบัติที่เหมาะสม เนื่องจากการเรียนการสอนอาชีวศึกษามีลักษณะ กระบวนการ และวิธีการที่แตกต่างจากการสอนสายสามัญ โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

3.2.1 จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาที่ตนเองสอน

3.2.2 มีประสบการณ์ทำงานในสาขาที่ตรง หรือใกล้เคียงกับสาขาที่ตนทำหน้าที่สอนไม่ต่ำกว่า 1 ปี ถ้าไม่มีประสบการณ์จะต้องเข้ารับการฝึกงานในสถานประกอบการทั้งในภาคอุตสาหกรรมภาคเกษตรและภาคบริการหลังจากที่บรรจุเข้าทำงานแล้วอย่างน้อย 1-2 ปี

3.2.3 มีบุคลิกลักษณะ และเจตคติที่เหมาะสมกับการประกอบวิชาชีพครู

3.2.4 มีใบประกอบวิชาชีพครูอาชีวศึกษา

3.3 เปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสเข้าอบรมวิชาชีพในสถานประกอบการอย่างต่อเนื่อง

3.4 เชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการมาเป็นอาจารย์พิเศษ (Adjunct Professor) เพื่อร่วมวางแผนหลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งเป็นผู้สอนในรายวิชาชีพเฉพาะทาง

3.5 ควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นการเฉพาะ และอาจจะแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาสายสามัญ

4. การยกระดับค่าตอบแทนเส้นทางอาชีพและสร้างการยอมรับในสังคมของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากอาชีวศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในอาชีวศึกษา

4.1 ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนแรงงานให้เป็นไปตามทักษะฝีมือสมรรถนะวิชาชีพความสามารถและประสบการณ์การทำงานโดยไม่เน้นคุณวุฒิตามใบปริญญา

4.2 ยกกระตักการประกอบอาชีพช่างโดยเฉพาะในกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปสู่มาตรฐานสากลและเพิ่มช่องทางการประกอบอาชีพในต่างประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสในการทำงานและการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

4.3 จัดทำมาตรฐานวิชาชีพทุกตำแหน่งงานเป็นระดับต่างๆ ให้ผู้ที่จบอาชีวศึกษาหรือปริญญาตรีสายปฏิบัติการได้สอบวัดสมรรถนะวิชาชีพเพื่อที่จะได้มีคุณภาพที่ไม่เหลื่อมล้ำกันโดยจัดให้มีการสอบวัดความรู้ทุก 2-3 ปี และปรับระดับความรู้ที่จะสอบให้สูงขึ้นเป็นการพัฒนาบุคลากรของประเทศอย่างต่อเนื่อง

4.4 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนอาชีวศึกษา โดยยกกระตักการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและเข้มข้น มีการรับนักศึกษาเข้าเรียนได้หลากหลาย สร้างระบบการเรียนสลักับการทำงาน (Credits Bank) มีระบบที่จะให้นักเรียนสามารถกลับเข้ามาเรียนได้อย่างเป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและสากล

4.5 ยกย่องและเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าทางด้านอาชีวศึกษาที่เป็นคนดีมีคุณธรรมประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและสร้างชื่อเสียงให้แก่สังคมและประเทศชาติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนรุ่นหลัง

5. การสนับสนุนการจัดอาชีวศึกษาสำหรับกลุ่มคนที่มีศักยภาพแต่ไม่สามารถเข้าถึงการเรียนในระบบปกติได้หรือกลุ่มคนวัยทำงานที่ยังไม่ได้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ปวช.

5.1 จัดระบบการคัดสรรและการให้เงินทุนสนับสนุนการเรียนของกลุ่มคนที่มีศักยภาพแต่มาสามารถเข้าถึงการเรียนในระบบปกติได้หรือกลุ่มคนวัยทำงานที่ยังไม่ได้ผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (ปวช.) ทั้งนี้จากข้อมูลสนับสนุนทางสถิติแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มการไม่เรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ทั้งสายสามัญและสายอาชีพมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว นักเรียนกลุ่มนี้มักจะมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของครอบครัวสูง

5.2 ใช้ผลการเทียบโอนคุณวุฒิวินิจฉัยหรือประสบการณ์ของกลุ่มคนในวัยทำงานที่ยังไม่เคยผ่านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพในการเทียบโอน เพื่อลดระยะเวลาในการศึกษาจากรูปแบบปกติ และเปิดโอกาสคนกลุ่มนี้ได้พัฒนาศักยภาพ รวมทั้งใช้ประสบการณ์ในงานอาชีพของตนในการเข้าเรียน ทั้งนี้หลังจากเข้าสู่ระบบแล้ว รูปแบบการเรียนการสอนควรถูกออกแบบโดยเฉพาะสำหรับกลุ่มคนวัยทำงานจริงๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคนิคการเรียนการสอนที่แตกต่างจากผู้เรียนที่อยู่ในกลุ่มวัยเรียน

สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ (2547) ศึกษาแนวทางการศึกษาการบริหารการศึกษา สภาพปัญหา และการพัฒนาโรงเรียนนโยบายพิเศษในจังหวัดชลบุรีแก้ปัญหาที่เป็นอยู่ขณะนี้ของโรงเรียนที่เลือกเป็น กรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนวุฒิวินิจฉัยซึ่งเป็น ตัวอย่าง จากการสังเกต การสัมภาษณ์เจาะลึก โรงเรียนสอนภาษาจีนเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และ ปัญหา ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดศึกษาการบริหาร การวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณา เชิงอนาคต เป็นการ การศึกษาและการเรียนการสอนจากอดีตจนถึง ศึกษาพรรณณะของผู้เชี่ยวชาญทางการวางแผน ปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การวางแผนแนวทาง เพื่อพัฒนา การกำหนดนโยบายและการบริหารการศึกษา โรงเรียนในอนาคต

วิธีการวิจัย ประกอบด้วย จำนวน 36 คน ด้วยการสัมภาษณ์ และตอบ การวิเคราะห์ จากเอกสารเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา แบบสอบถาม เกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทาง เป็นมา ปัญหา และการแก้ปัญหของโรงเรียนจีน การพัฒนาโรงเรียนจีนในอนาคต ผลการวิจัย ที่ผ่านมา การวิจัยภาคสนามเกี่ยวกับการจัดการ มีดังนี้

1. จากประวัติศาสตร์ชาวจีนอพยพมาอยู่ในประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาและมีจำนวนมากขึ้น ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนเพื่อสอน บุตรหลานของตนเป็น ภาษาจีนและสอนเรื่องราว เกี่ยวกับประเทศจีนทั้งหมด ใช้หลักสูตรแบบเรียน และครูผู้สอน ที่มาจากประเทศจีนดำเนินการสอน เรื่อยมาจนกระทั่งเกิดปัญหาในช่วงปลายรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์เมื่อเกิดการปฏิวัติขึ้นในประเทศจีน เพื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็น สาธารณรัฐ โรงเรียนจีนในเมืองไทยกลายเป็น สื่อกกลางในการถ่ายทอดลัทธิการเมืองและ แนวความคิด ในการปฏิวัติชาวจีนจำนวนมากได้ก่อความไม่สงบขึ้นเพื่อช่วยเหลือคณะ ปฏิวัติในประเทศจีน กระทั่งถึงการเมืองและความมั่นคงของประเทศ ไทยอย่างมากเพราะ ลัทธิการเมืองแตกต่างกัน ผู้บริหารประเทศไทยตั้งแต่รัชกาลที่ 6 เป็นต้นมาได้



ดำเนินการแก้ไขและป้องกันปัญหา อันเกิดจากการเมืองเรื่องนี้ด้วยการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์กำหนดจำนวน โรงเรียนจีนและครูจีนให้อยู่ในจำนวนที่พอเหมาะ กับการควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ปรับ หลักสูตรให้สอนเป็นภาษาไทยตามระเบียบให้เรียนภาษาจีนไม่เกินสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมงเป็น วิชาเลือกและเปิดสอนได้เพียงระดับประถมศึกษา เท่านั้น ทำให้โรงเรียนจีนหลายแห่งปิดกิจการไปและความนิยมจากชาวจีนรุ่นใหม่ลดน้อยลงไป ตามลำดับ

2. จากสภาพการณ์ปัจจุบันชาวไทยกับ ชาวจีนมีการผสมผสานกันทางวัฒนธรรมและการดำเนินชีวิตจนแทบไม่มีความแตกต่างและไม่ นำ ไปสู่ความขัดแย้งเหมือนในอดีต ชาวจีนหรือ ชาวไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดชลบุรียังมีอยู่เป็น จำนวนมาก มีโรงเรียนจีนที่เปิดทำการสอนอยู่ 5 แห่ง สอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งปัจจุบันอนุญาตให้สอนภาษาจีนเป็นวิชาเลือก ในกลุ่มประสบการณ์พิเศษ สอนได้สัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง รัฐบาลผ่อนคลายนโยบายหลายประการ เพื่อสนับสนุนให้เอกชนลงทุนด้านการศึกษา โรงเรียนที่ไปศึกษาได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับ อนุบาลได้สอนพร้อมกัน 3 ภาษา คือภาษาไทย ภาษาจีน และภาษาอังกฤษ จ้างครูเจ้าของภาษา เป็นผู้สอนโดยตรง แนวทางพัฒนาโรงเรียน ของผู้บริหารคือจะขยายการสอน เปิดถึงชั้น มัธยมศึกษา จะจัดตั้งเป็นศูนย์ภาษาต่างประเทศ เปิดสอนบุคคลทั่วไปนอกเวลาทำการปรับปรุง สถานศึกษา เพื่อให้มีมาตรฐานตามระบบการประกัน คุณภาพการศึกษาและเข้าสู่การประเมินคุณภาพสถานศึกษา จัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่ครูนอกเหนือจากที่รัฐกำหนด ส่งเสริมให้ครูไปอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพิ่มพูนคุณวุฒิและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เป็นโรงเรียนพหุภาษา

3. จากทรรศนะของผู้เชี่ยวชาญให้แนวทางการพัฒนาโรงเรียนว่า ภาษาจีนมีความสำคัญใช้กันมากในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวไทยกับจีนสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตกันแล้วและจีนมีนโยบายเปิดประเทศมากขึ้น โอกาสทางการค้า การลงทุนและการศึกษา แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกับไทยจะมีมากขึ้นด้วย ผู้รู้ภาษาจีนจะได้เปรียบด้านการศึกษาต่อและการ ประกอบอาชีพในอนาคต โรงเรียนจีนควรพัฒนาการสอนภาษาให้ผู้เรียนได้ทักษะทางการพูด การฟัง อย่างเป็นทางการมีโอกาสฝึกภาษา และ ใช้ภาษาจริงกับเจ้าของภาษา เพิ่มเติมประสบการณ์ ให้ผู้เรียนและผู้สอนด้วยการไปดูงานหรือทัศนศึกษา ที่ประเทศจีน รวมทั้งเพิ่มการผลิตครูคนไทย สอนภาษาจีนได้ให้มากขึ้น เพื่อป้องกันการ ถ้ายทอดลัทธิการเมืองอย่างที่เราเคยมีมาและ ร่วมมือกับจีนเพื่อ

ทำวิจัยค้นคว้าความรู้ใหม่แขนงต่างๆ ของไทยและจีนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2551) วิจัยการ  
เรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย เพื่อสำรวจสภาพการเรียนการสอนภาษาจีนของไทย  
ในปัจจุบันในระดับประถม – มัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา ระดับอุดมศึกษา การศึกษา  
นอกระบบ โดยใช้การวิจัยเอกสาร การประชุมเชิงปฏิบัติการ แบบสอบถาม สัมภาษณ์ทาง  
โทรศัพท์ เยี่ยมชมสถานที่ และหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ ครู  
นักเรียน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พบว่า  
มีนักศึกษาเรียนภาษาจีน คิดเป็นร้อยละ 25.5 ซึ่งเกินกว่าเป้าหมายที่รัฐบาลตั้งไว้ที่ร้อยละ  
20 แต่นักเรียน นักศึกษาที่เรียนภาษาจีนกลับประสบปัญหาด้านคุณภาพ จากการสอบถาม  
ผู้บริหารโรงเรียน 58 แห่ง เรื่องการนำภาษาจีนไปใช้ประโยชน์ภายหลังจบการศึกษาไปแล้ว  
ผู้บริหารกว่าร้อยละ 50 ให้ข้อมูลว่า เมื่อนักเรียนศึกษาจบแล้วไม่สามารถนำเอาไปใช้  
ประโยชน์ได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำของผู้เรียน  
ที่เรียนจำนวนมากไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ  
ยังพบปัญหาที่วิกฤตที่สุดคือ ไม่มีการเชื่อมโยงส่งต่อการเรียนการสอนภาษาจีนในแต่ละ  
ระดับ ทุกระดับการศึกษาไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวคือ ระดับ  
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา หรือแม้กระทั่งระดับอุดมศึกษา ทุกระดับ  
เริ่มต้นเรียนภาษาจีนขั้นพื้นฐานทุกระดับ ก่อให้เกิดความสูญเปล่าทางการบริหารจัดการ  
และทรัพยากรทางการศึกษา

หวัง หยวนหยวน (2551) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอน  
ภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนในโครงการครูอาสาสมัครจีนจากฮั่นป๋น ประเทศ  
สาธารณรัฐประชาชนจีน ณ จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ 1) เพื่อ  
ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนจากสำนักงานส่งเสริม  
การเรียนการสอนภาษาจีนนานาชาติแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน (ฮั่นป๋น) ณ จังหวัด  
เชียงราย 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีน  
จากสำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนนานาชาติแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน  
(ฮั่นป๋น) ณ จังหวัดเชียงราย 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคด้านการเรียนการสอน  
ภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนกับนักเรียนไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มครูอาสาสมัครจีน  
จำนวน 10 คน และกลุ่มนักเรียนที่เรียนกับครูอาสาสมัครจีน จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการเรียนการสอน

ภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนในโครงการครูอาสาสมัครจีนจากฮั่นป๋น ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ณ จังหวัดเชียงราย โดยการแจกแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการเรียนรู้การสอนภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนจากฮั่นป๋น พบว่านักเรียนสนใจการฟัง พูด อ่าน เขียน และชอบการเลียนแบบ เสียงเสียงของเจ้าของภาษา ครูมีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นทีไว้วางใจของนักเรียน ผู้ปกครองให้ความสนับสนุนกิจกรรมและสื่อการเรียนการสอนของภาษาจีน และให้ความสนใจให้กำลังใจ ปัจจัยด้านบริบทในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน ได้แก่ ครูที่มีคุณภาพและแผนการสอน/แผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและเน้นทักษะสัมพันธ์ ปัจจัยด้านกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้สอนกับนักเรียน ปัจจัยด้านผลผลิตในด้านการจัดการเรียนการสอนเห็นประโยชน์ของภาษาเพื่อการสื่อสารและนำไปใช้ในชีวิตจริงได้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการสื่อสารภาษาจีน ได้แก่ ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างนักเรียนกับนักเรียน วิธีสอนภาษาจีนที่เน้นทักษะการสื่อสาร ได้แก่ วิธีการสอนแบบมุ่งประสบการณ์ทางภาษา วิธีสอนแบบฟัง พูด และวิธีสอนภาษาเพื่อการสื่อสารปัจจัยที่ส่งผลให้นักเรียนไม่มีทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การไม่กล้าแสดงออก และไม่มีโอกาสได้ใช้ภาษาในชีวิตประจำวัน การจัดการเรียนการสอนของครูที่ส่งผลให้นักเรียนไม่มีทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ครูขาดความรู้ ความมั่นใจและทักษะการสอน การบริหารจัดการของโรงเรียนที่ส่งผลให้นักเรียนไม่มีทักษะการสื่อสาร ได้แก่ ครูสอนภาษาจีนไม่เพียงพอ ขาดแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. แนวทางในการส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนจากฮั่นป๋น ทำให้นักเรียนได้เรียนขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมจีนโดยตรง และได้เทคนิคการสอนจากครูเจ้าของภาษา แต่ก็พบว่า มีปัญหาที่ควรได้รับการปรับปรุง ได้แก่ เวลาของครูอาสาสมัครจีนนั้นมีเวลาแค่ 1 ปี และจะต้องกลับประเทศและเปลี่ยนครูผู้สอนใหม่ในปีต่อมา ทำให้นักเรียนจะต้องปรับตัวเข้ากับครูคนใหม่และครูคนใหม่จะต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับนักเรียนวัฒนธรรมไทย

3. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของครูอาสาสมัครจีนจากฮั่นป๋น ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรของครูภาษาจีน ครูยังไม่มีความรู้

เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทย ภาษาไทยไม่เพียงพอ ชุมชนยังไม่เห็นความสำคัญของภาษาจีน นักเรียนไม่ค่อยสนใจเรียนเท่าที่ควร นักเรียนไม่ขยันและนักเรียนไม่กล้าพูดภาษาจีน หาโรงเรียนที่จะศึกษาต่อภาษาจีนได้น้อย ความรู้ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาจีนไม่เพียงพอต่อการทำงาน นักเรียนส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสพูดภาษาจีน ในชีวิตประจำวัน สื่อและอุปกรณ์การสอนภาษาจีนมีน้อยและราคาแพง และการวัดผล ประเมินผลยังไม่เป็นมาตรฐาน

ชาวลิต ธาดาสิทธิเวช (2552) รายงานการพัฒนาหลักสูตร สื่อ และการจัดการเรียนการสอน การศึกษาทางไกลหลักสูตรภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร ของสถาบันการศึกษาทางไกล เป็นการนำเสนอประสบการณ์การดำเนินงานในฐานะที่เป็นนวัตกรรมของการจัดการเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาศึกษาทางไกล ที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน โดยระบบการศึกษาทางไกล เพื่อตอบสนองความต้องการการเรียนรู้และแนวโน้มการเป็นภาษาสากลของภาษาจีน รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการส่งเสริมให้มีการขยายการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนให้กว้างขวาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งเป็นการประมวลและสังเคราะห์จากเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตั้งแต่แรกเริ่มในปีงบประมาณ 2546 จนถึงปีงบประมาณ 2551 โดยสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

### 1. สรุปผลการพัฒนา

1.1 การพัฒนาหลักสูตร ดำเนินการเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาและขยายการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งตอบสนองความต้องการเรียนรู้ภาษาจีนที่มีแนวโน้มเป็นภาษาสากลสำหรับประชาชน ภายใต้ความร่วมมือกับผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นหลักสูตรระยะสั้น ที่มีการปูพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ภาษาจีนอย่างเป็นสากลและการนำไปสื่อสารในชีวิตประจำวัน โดยมีระยะเวลาของหลักสูตร จำนวน 400 ชั่วโมง แบ่งเนื้อหาออกเป็น 12 หน่วยการเรียนรู้ โดยหน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เป็นการปูพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ภาษาจีน ตั้งแต่ความเป็นมาของตัวอักษรจีน หลักการออกเสียงโดยระบบพินอิน(Pinyin Romanization) หลักพื้นฐานการเขียนและประเภทของคำในภาษาจีน สำหรับหน่วยการเรียนรู้ที่ 2-12 จะเป็นการเรียนรู้ประโยคและคำศัพท์พื้นฐานที่ใช้สนทนาในสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิตประจำวัน

1.2 การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ดำเนินการด้วยระบบจัดจ้างเอกชน ภายใต้สัญญาจ้างที่ควบคุมด้วยรายละเอียดการจ้างที่ออกแบบอย่างรัดกุม ตั้งแต่ขั้นตอน การคัดเลือกผู้รับจ้างการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของการผลิตทุกขั้นตอนโดย คณะกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนภาษาจีน ลักษณะเป็นชุดการเรียนทางไกลสื่อประสม ประกอบด้วย เอกสารชุดการเรียนทางไกล วีดิทัศน์และรายการวิทยุประกอบชุดการเรียนทางไกล สมุดบันทึกกิจกรรมและปทานุกรม คำศัพท์ ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้และพัฒนาทักษะทางภาษาให้ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และขั้นตอน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่องแนวทางการส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วน ผู้เรียน ม.ปลายสายอาชีพ ฉ. 2522-2559 ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาและ วิเคราะห์สัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญต่อสายอาชีพจากทุกสังกัด ภาครัฐและเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2553) และย้อนหลัง 5 ปี (พ.ศ. 2548 – 2552) 2. ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพให้บรรลุตามเป้าหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) 3. ประเมินการจำนวนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอน ปลายสายสามัญและสายอาชีพทุกสังกัด ภาครัฐและเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบ ตามแนวโน้มปกติและตามเป้าหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552- 2559) และ 4. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางส่งเสริมการเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายสายอาชีพทั้งในภาครัฐและเอกชน ตามเป้าหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) และการจัดระบบที่จะรองรับจำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้น ดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาของไทยและ ต่างประเทศ รวม 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไต้หวัน จีน สิงคโปร์ ออสเตรเลีย และประเทศ ในกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) และการศึกษาข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ (key Informants) ด้านผู้ทรงคุณวุฒิจากภาค การศึกษาจากภาครัฐและเอกชน และภาคอุตสาหกรรม 13 ท่านและรวบรวมข้อมูลความ คิดเห็นของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เกี่ยวกับการตัดสินใจเรียนต่อในระดับมัธยมปลาย สายสามัญกับสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) จำนวน 394 คน โดยใช้แบบสอบถามดำเนินการ ศึกษาและเก็บข้อมูล ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - กรกฎาคม 2554

สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์, 2543. ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโรงเรียน นโยบายพิเศษในจังหวัดชลบุรี : กรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนสอนภาษาจีน เกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ปัญหา ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษาและการเรียนการสอนจากอดีตจนถึงปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การวางแนวทางเพื่อพัฒนาโรงเรียนในอนาคต วิธีการวิจัยประกอบด้วยการวิเคราะห์จากเอกสารเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ปัญหา และการแก้ไขปัญหาของโรงเรียนจีนที่ผ่านมา การวิจัยเกี่ยวกับภาคสนามกับบริหารจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา สภาพปัญหา และการแก้ปัญหาของโรงเรียนตัวอย่างที่เป็นอยู่ขณะนี้ จากการสังเกต การสัมภาษณ์เจาะลึก กรณีมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการวิจัยทางชาติพันธุ์วรรณาเชิงอนาคต เป็นการศึกษาพรรณนาของผู้เชี่ยวชาญทางการวางแผน การกำหนดนโยบายและการบริหารการศึกษา จำนวน 36 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวโน้มและทิศทางการพัฒนาโรงเรียนจีนในอนาคต ผลการวิจัยมีดังนี้ 1) จากประวัติศาสตร์ ชาวจีนอพยพมาอยู่ในประเทศไทยตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาและมีจำนวนมากขึ้น ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนเพื่อสอนบุตรหลานของตนเป็นภาษาจีนและสอนเรื่องราวเกี่ยวกับประเทศจีนทั้งหมด ใช้หลักสูตร แบบเรียนและครูผู้สอนที่มาจากประเทศจีน ดำเนินการสอนมาเรื่อยจนกระทั่งเกิดปัญหาในช่วงปลายรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ เมื่อเกิดการปฏิวัติขึ้นในประเทศจีนเพื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นสาธารณรัฐโรงเรียนจีนในเมืองไทยกลายเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดลัทธิการเมืองและแนวคิดในการปฏิวัติชาวจีนจำนวนมากให้ก่อความไม่สงบขึ้นเพื่อขอสนับสนุนให้ช่วยเหลือคณะปฏิวัติ กระทั่งถึงการเมือง และความมั่นคงของประเทศไทยอย่างมาก เพราะลัทธิการเมืองปกครองแตกต่างกัน ผู้บริหารประเทศไทยตั้งแต่รัชกาลที่ 6 เป็นต้นมา ได้ดำเนินการแก้ไขและป้องกันปัญหาอันเกิดจากกาเมืองเรื่องนี้ด้วยการออกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ กำหนดจำนวนโรงเรียนจีนและครูชาวจีนให้อยู่ในจำนวนที่พอเหมาะกับการควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ปรับหลักสูตรให้เรียนเป็นภาษาไทยตามระเบียบและเรียนภาษาจีนได้ไม่เกินสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมงเป็นวิชาเลือก เปิดสอนได้เพียงระดับประถมศึกษาเท่านั้น ทำให้โรงเรียนจีนหลายแห่งปิดกิจการไปและความนิยมจากชาวจีนรุ่นใหม่ลดน้อยลงไปตามลำดับ 2) จากสภาพการณ์ปัจจุบัน ชาวไทยกับชาวจีนมีการผสมผสานกันทางวัฒนธรรมและการดำเนินชีวิตจนแทบไม่มีความแตกต่างและไม่นำไปสู่ความขัดแย้งเหมือนในอดีตชาวจีนหรือชาวไทยเชื้อสายจีนในจังหวัดชลบุรีมีอยู่เป็นจำนวนมาก มีโรงเรียนจีนที่เปิดทำการสอนอยู่ 5 แห่ง สอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

ซึ่งปัจจุบันอนุญาตให้สอนภาษาจีนเป็นวิชาเลือกในกลุ่มประสบการณ์พิเศษ สอนได้สัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง รัฐบาลผ่อนคลายกฎระเบียบหลายประการเพื่อสนับสนุนให้เอกชนลงทุนด้านการศึกษา โรงเรียนตัวอย่างที่ไปศึกษาได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับอนุบาล ได้สอนพร้อมกัน 3 ภาษา คือ ภาษาไทย ภาษาจีน และภาษาอังกฤษ อาจารย์เจ้าของภาษาเป็นผู้สอนโดยตรง แนวทางพัฒนาโรงเรียนของผู้บริหาร คือ จะขยายการสอนเปิดถึงชั้นมัธยมศึกษา จะจัดตั้งเป็นศูนย์ภาษาต่างประเทศเปิดสอนบุคคลทั่วไปนอกเวลาทำการ ปรับปรุงสถานศึกษาเพื่อให้มีมาตรฐานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและเข้าสู่การประเมินคุณภาพสถานศึกษา จัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่ครูนอกเหนือจากที่รัฐกำหนด ส่งเสริมให้ครูไปอบรมสัมมนา ศึกษาต่อเพิ่มพูนคุณวุฒิและพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้เป็นโรงเรียนพหุภาษา 3) จากทรรศนะของผู้เชี่ยวชาญให้แนวทางการพัฒนาโรงเรียนว่า ภาษาจีนมีความสำคัญใช้กันมากในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ไทยกับจีนสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตกันแล้วและจีนมีนโยบายเปิดประเทศมากขึ้น โอกาสทางการค้า การลงทุน และการศึกษาแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกับไทยจะมีมากขึ้นด้วย ผู้รู้ภาษาจีนจะได้เปรียบด้านการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพในอนาคต โรงเรียนจีนควรพัฒนาการสอนภาษาให้ผู้เรียนได้ทักษะการพูด การฟัง อย่างเป็นธรรมชาติ มีโอกาสฝึกภาษาและใช้ภาษาจริงกับเจ้าของภาษา เพิ่มเติมประสบการณ์ให้ผู้เรียนและผู้สอนด้วยการไปดูงานหรือทัศนศึกษาที่ประเทศจีน รวมทั้งเพิ่มการผลิตครูคนไทยที่สอนภาษาจีนได้ให้มากขึ้น เพื่อป้องกันการถ่ายทอดลัทธิการเมืองอย่างที่เราเคยมีมาและร่วมมือกับจีนเพื่อทำวิจัยค้นคว้าความรู้ใหม่แขนงต่างๆ ของไทยและจีนให้กว้างขวางยิ่ง

กรณีการสำรวจ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการใช้หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มภาษาต่างประเทศ (ภาษาจีน) โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนในชั้นเรียนผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการและประธานกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ไม่ได้ศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตรต่างๆ ไม่ได้เตรียมบุคลากรก่อนนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน จัดครูเข้าสอนภาษาจีนโดยพิจารณาความรู้ความสามารถของครู จัดบริการและอำนวยความสะดวกอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตสื่อและจัดกิจกรรมต่างๆ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ประธานกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ศึกษานิเทศก์กลุ่มภาษาต่างประเทศ นิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรโดยการเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อสังเกตการณ์จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินผลการใช้

หลักสูตรโดยพิจารณาจากการรายงานประเมินตนเองของครูผู้สอนภาษาจีนประชาสัมพันธ  
หลักสูตรโดยจัดประชุมผู้ปกครอง ด้านปัญหาพบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ประธาน  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรภาษาจีน  
ขาดความรู้ด้านภาษาจีน การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภาษาจีนขาดความต่อเนื่อง  
และขาดห้องเรียนภาษาจีนด้านการสอน ครูผู้สอนทำความเข้าใจหลักสูตร โดยศึกษาจาก  
หลักสูตรภาษาจีน ที่พัฒนาขึ้นโดยชมรมครูผู้สอนภาษาจีน ปรับหลักสูตรโดยปรับกิจกรรม  
การเรียนการสอน และรายละเอียดของเนื้อหาวิชาภาษาจีนวางแผนการสอนและจัดเตรียม  
สื่อ วัสดุอุปกรณ์ โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้  
ตามแผนการสอนและตรงกับความสามารถและความถนัดของครู จัดกิจกรรมเสริม  
หลักสูตร โดยให้นักเรียนได้ฝึกการใช้ภาษาจีน วัดและประเมินผลการเรียนรู้โดย  
สังเกตการณ์ร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรวิชาภาษาจีนของ  
นักเรียน ด้านปัญหาพบว่าโรงเรียนไม่มีหลักสูตรแม่บทภาษาจีนที่ได้มาตรฐาน ครูผู้สอน  
ไม่สามารถสอนเนื้อหาได้ครบตามที่กำหนดในหลักสูตร ขาดความมั่นใจในการดำเนินการ  
วางแผนการสอน เวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ภาระงานครูผู้สอน  
มากจนไม่มีเวลาในการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนมากพอ  
จำนวนสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอขาดคู่มือเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนรู้  
นักเรียนไม่มีเวลามาเรียนซ่อมเสริมเพราะต้องทำกิจกรรมกลุ่มสาระอื่นๆ

ทวิ เพลนกี๋มยั้ง (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอน  
ภาษาอังกฤษในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร  
สถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษาฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้  
จำนวน 516 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น  
เท่ากับ 0.93 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ด้านคาม  
สำคัญของการสอนภาษาอังกฤษ มีการปฏิบัติในระดับปานกลางด้านจุดมุ่งหมายของการ  
สอนภาษาอังกฤษ มีการปฏิบัติในระดับปานกลางด้านทักษะ 4 ด้าน ในการสอน  
ภาษาอังกฤษ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านเทคนิคและวิธีสอนภาษาอังกฤษ มีการ  
ปฏิบัติในระดับปานกลาง ด้านความมุ่งหมายในการสอนภาษาอังกฤษมีการปฏิบัติในระดับ  
ปานกลาง ด้านการจัดการปัญหาเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ มีการปฏิบัติในระดับปาน  
กลาง ด้านการนิเทศติดตาม มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง และด้านหลักสูตร  
ภาษาอังกฤษระดับประถมศึกษา พ.ศ. 2539 มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง การ



เปรียบเทียบสภาพการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขนาดสถานศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านความสำคัญของการสอนภาษาอังกฤษด้านทักษะ 4 ด้าน ในการสอนภาษาอังกฤษ ด้านเทคนิคและวิธีสอนภาษาอังกฤษ ด้านความมุ่งหวังในการสอนภาษาอังกฤษ ด้านการจัดการปัญหาเกี่ยวกับการสอนภาษาอังกฤษ แต่ไม่แตกต่างกันในด้านจุดมุ่งหมายของการสอนภาษาอังกฤษ และหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ พุทธศักราช 2544

รุ่งศิริรินทร์ จันทร์หอม (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในระดับมัธยมศึกษาของภาคใต้ : มุมมองของผู้บริหารและครูสอน พบว่าภาษาต่างประเทศที่มีการสอนมากที่สุดคือ ภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส จีน ญี่ปุ่น และเยอรมัน ตามลำดับผู้สอนส่วนใหญ่เป็นชาวไทย และมีผู้สอนชาวต่างประเทศน้อยมากที่มีอยู่บางรายก็ไม่ใช่เจ้าของภาษา อุปสรรคการเรียนรู้ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เช่น คอมพิวเตอร์ และที่นั่งในห้องปฏิบัติการทางภาษายังอาจมีจำนวนจำกัด กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารส่วนมากมีความเห็นว่าปัญหาการจัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในสถานศึกษาคือ ผู้เรียนขาดการฝึกฝนนอกชั้นเรียน จำนวนผู้เรียนต่อห้องมากเกินไป และขาดแหล่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างผู้สอนต่างประเทศส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีภายในประเทศ มีคุณวุฒิสมาชิวิชาตรงกับวิชาที่สอน ผู้สอนจำนวนมากถนัดในทักษะใดก็ใช้ทักษะนั้นๆ ในการสอน นอกจากนี้ทักษะที่ผู้สอนภาษาต่างประเทศต้องการพัฒนามากที่สุด คือการฟังและการพูดซึ่งเป็นทักษะที่กลุ่มตัวอย่างผู้สอนไม่ถนัดมากที่สุด ยกเว้นผู้สอนวิชาภาษาจีนที่ต้องการพัฒนาทักษะการเขียน กลุ่มตัวอย่างผู้สอนส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทยสอนมากกว่าใช้ภาษาต่างประเทศ ยกเว้นกลุ่มตัวอย่างผู้สอนวิชาภาษาจีน ข้อมูลที่พบแสดงให้เห็นว่าผู้สอนภาษาต่างประเทศหลายคนมีภาระงานสอนที่มากและยังต้องมีภาระงานอื่นๆ นอกเหนือจากการสอนด้วยผู้สอนภาษาต่างประเทศจำนวนมากใช้วิธีการให้ผู้เรียนปฏิบัติในชั้นเรียน บรรยายและศึกษาด้วยตนเองมากที่สุด และมีจำนวนน้อยที่ให้ผู้เรียนทำโครงการและศึกษานอกสถานที่ส่วนใหญ่ใช้ภาพประกอบ วัสดุจริงและแถบเสียงเป็นสื่อการสอนและมีจำนวนน้อยมากที่ใช้วีดิทัศน์/ภาพยนตร์ คอมพิวเตอร์ ปัญหาของผู้สอนในการสอนภาษาต่างประเทศ คือ การขาดโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพด้านภาษา ภาระงานที่มากเกินไป จำนวนผู้เรียนต่อห้องมากเกินไป ผู้เรียนขาดความกระตือรือร้น ไม่รับผิดชอบ รวมทั้งระยะเวลาในการฝึกทักษะน้อย

พรหทัย จันทรگانตานนท์ (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพการ  
 จัดการโรงเรียนเอกชนที่สอนภาษาจีน ในหลักสูตรระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย  
 พบว่า 1) สภาพการจัดการโรงเรียนเอกชนที่สอนภาษาจีนในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 1.1) การจัดการด้านวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตร จัดทำหลักสูตรภาษาจีนสอดคล้องกับ  
 สาระและ มาตรฐานการเรียนรู้กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จัดการเรียนการสอนตามแผนการเรียนรู้ที่กำหนด ส่งเสริม  
 พัฒนานักเรียน โดยจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้แสดงความสามารถในการใช้ภาษาจีนทั้งใน  
 และนอกห้องเรียน มีการวัดผลและประเมินผลโดยครูผู้สอนสร้างเครื่องมือใช้ในชั้นที่ตนเอง  
 รับผิดชอบครู นำผลการนิเทศการสอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน มีครูที่ผ่านการอบรม  
 มาแล้วเป็นผู้ช่วยเหลือและแนะนำสื่อการเรียนการสอนที่ใช้มาก คือ หนังสือและแบบฝึกหัด  
 โดยครูผู้สอนเป็นผู้พิจารณาเอง 1.2) การจัดการด้านงบประมาณ โรงเรียนได้รับเงิน  
 ค่าธรรมเนียมการเรียนมาเป็นเงินงบประมาณโรงเรียน และจัดสรรเพื่อจ่ายเป็นเงินเดือนแก่  
 ครูสอนภาษาจีนตรงตามคุณวุฒิการศึกษา 1.3) การจัดการด้านบุคคล โรงเรียนวางแผน  
 อัตรากำลังโดยประเมินจากกำลังครูและจำนวนนักเรียน ใช้วิธีสรรหา โดยรับครูผู้สอน  
 ภาษาจีนที่เป็นชาวจีน หรือชาวต่างชาติที่ใช้ภาษาจีนเป็นภาษาแม่ ครูที่ได้บรรจุเป็น  
 ครูผู้สอนภาษาจีนได้รับการจัดสรรตำแหน่ง และรับผิดชอบงานพอดเหมาะกะกับปริมาณงาน  
 ครูได้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการธำรงรักษาบุคลากร  
 1.4) การจัดการด้านบริหารทั่วไป ฝ่ายธุรการให้สะดวกในด้านการบริการแจ้งข่าวสารให้ครู  
 และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับงานธุรการฝ่ายประชาสัมพันธ์จัดป้ายแจ้งข่าวสารให้ครูและ  
 นักเรียน ผู้ปกครองชุมชน ทราบว่าโรงเรียนมีการจัดการสอนภาษาจีนในหลักสูตร  
 ฝ่ายอาคารสถานที่ดูแลจัดการห้องเรียน อาคาร สถานที่ให้อยู่ในสภาพที่อำนวยความสะดวก  
 สะดวกในการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน สำหรับด้านความสัมพันธ์กับชุมชนได้  
 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนภาษาจีน โดยแจ้งความเคลื่อนไหวด้านการปฏิบัติงานให้  
 ผู้ปกครอง ชุมชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง และ 2) สภาพปัญหาการจัดการโรงเรียนเอกชนที่  
 สอนภาษาจีน ในหลักสูตรระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานครูใหญ่ ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความ  
 คิดเห็นว่า ปัญหาด้านวิชาการ คือ เวลาในการจัดการเรียนการสอนไม่พอดเพียงหรือ  
 เหมาะสมพอที่จะทำให้การจัดการเรียนการสอนภาษาจีนบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรม  
 พัฒนาผู้เรียนไม่เพียงพอครูยังขาดการนำผลการวัดและการประเมินผลไปใช้ในการ  
 ปรับปรุงการเรียนการสอน และการนิเทศการสอนยังไม่ต่อเนื่องและไม่เป็นระบบ ยังขาด

สื่อเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน ชาดแคลนครูไทยที่มีความรู้ภาษาจีน  
ครูชาวจีนไม่สามารถพูดภาษาไทยทำให้มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร

XINYUNLIU, 2555. ได้ศึกษาถึง สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการ  
จัดการเรียนการสอนวิชาภาษาจีนของโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัด ชลบุรี ผลการวิจัย  
พบว่า

1. สภาพการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาจีนของโรงเรียนประถมศึกษา  
จังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและราย  
ด้านอยู่ในระดับน้อย

2. เปรียบเทียบสภาพปัญหาและปัญหาการจัดการเรียนการสอนวิชา  
ภาษาจีน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ประสิทธิภาพการทำงานของครูผู้สอน ด้าน  
คุณลักษณะของครูแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นกเว้นจำแนกตามเขตพื้นที่ สัญชาติ  
ของครูผู้สอน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเปรียบเทียบสภาพ  
จำแนกตามสัญชาติของครูผู้สอนด้านบทบาทความเป็นครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาจีนของโรงเรียน  
ประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี ทั้ง 6 ด้าน ควรจัดอบรมเกี่ยวกับภาษาและวัฒนธรรมจีนอย่าง  
มีระบบ ควรมีหลักสูตรภาษาจีนที่เป็นกลาง ควรให้ครูคนไทยเป็นแบบอย่างในการพูด  
ภาษาจีนให้ถูกต้องตามหลักภาษา ควรอบรมพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อภาษาจีน  
ควรจัดอบรมทำสื่อและใช้สื่อประกอบการสอนอย่างหลากหลาย และควรมีการวัดและ  
ประเมินผลตามสภาพจริง

Liao Chao, 2555. ได้ศึกษา การวิจัยตรวจสอบยุทธศาสตร์การสร้างชุด  
การสอนภาษาจีนระดับต้น : กรณีศึกษาชุมชนภาษาจีนโรงเรียนแม่สันวิทยา ตำบลแม่สัน  
อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์พบว่า ปัญหาเชิงพัฒนาของ  
ยุทธศาสตร์ได้แก่ 1) ปัญหาทุกซักรือน คือนักเรียนสนใจเรียนภาษาจีน แต่ทางโรงเรียนไม่ได้  
เปิดสอนภาษาจีนให้แก่เด็กและไม่มีชุดการสอนที่เหมาะสม เมื่อนำไปสอนนักเรียนใน  
ชุมชนภาษาจีนทำให้เกิดความรู้ภาษาจีนในระยะสั้นตามนักเรียนต้องการ 2) ปัญหาปัจจัย  
คือ โรงเรียนไม่มีงบประมาณจ้างครูที่สอนภาษาจีนเป็นครูประจำและไม่มีเครือข่ายที่จะให้  
ความช่วยเหลือ 3) ปัญหาสืบเนื่องคือนักเรียนขาดโอกาสพัฒนาศักยภาพ ไม่สามารถเลือก  
วิชาเรียนได้ตามความต้องการของตน 4) ปัญหาเป้าคือโรงเรียนแม่สันวิทยาไม่มีครูที่สอน

ภาษาจีนในการจัดการเรียนการสอนและไม่มีชุดการสอนที่เหมาะสมเมื่อนำไปสอนนักเรียน  
 ในชุมนุมภาษาจีนทำให้เกิดความรู้ภาษาจีนในแบบเร่งรัดที่นักเรียนต้องการ จากปัญหาเป้า  
 จึงได้เกิดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ดังนี้ 1) มีชุดการสอนภาษาจีนระดับต้นเกิดขึ้น  
 2) ให้นักเรียนเกิดความรู้ความสามารถในการออกเสียงพินอิน (Pinyin) เป็นเครื่องมือไป  
 ศึกษาต่อด้วยตัวเองได้ในภายหลังการเรียนการสอนนี้ 3) เพื่อให้นักเรียนมีเครื่องมือไป  
 ศึกษาต่อได้ด้วยตัวเองได้ในภายหลังการเรียนการสอนนี้ 4) เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถ  
 ในการใช้ภาษาจีนเพื่อการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นสถานการณ์จำลองหรือ  
 สถานการณ์จริง

ยุทธศาสตร์นี้เกิดขึ้นจากการระดมความคิดของบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้  
 ข้อเสนอที่ต้องดำเนินการเรียกว่า หน่วยระบบทำงานหรือยุทธศาสตร์จำนวน 2 หน่วย ได้แก่  
 1) การสร้างชุดการเรียนการสอนภาษาจีนระดับต้น 2) การเรียนการสอนนักเรียน  
 ชุมนุมภาษาจีน

### ผลการตรวจวิจัยภาษาจีนพบว่า

ปัญหาเชิงพัฒนา สรุปได้ว่าเกิดจากความต้องการของโรงเรียนกับนักเรียนที่  
 สนใจภาษาจีนเองมีความเหมาะสมตามหลักสูตรของยุทธศาสตร์การพัฒนา  
 การกำหนดเป้าหมายของยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า มีเป้าหมายปลายทางที่ดีมีความตรงต่อ  
 การแก้ไขปัญหาเป้า และยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีความชาญฉลาดในการกำหนดเป้าหมาย  
 ของยุทธศาสตร์การพัฒนา เป้าหมายดังกล่าวได้มีจุดเล็งไปยังปัญหาของยุทธศาสตร์  
 ประสิทธิภาพของหน่วยระบบทำงาน สรุปได้ว่า หน่วยระบบการทำงานทั้ง 2 ะหน่วยระบบ  
 สามารถตรวจสอบและแสดงความเป็นเหตุเป็นผลได้ เพราะพบทรัพยากรถูกนำเข้ามาเป็น  
 ปัจจัยนำเข้า (input) จากนั้นเกิดกระบวนการ (process) และนำไปสู่การเกิดผลผลิต  
 (Output) ทำให้สรุปว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวมีประสิทธิภาพจริงการใช้ทรัพยากร ได้ใช้  
 ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า เนื่องจากทรัพยากรที่นำเอามาใช้นำมาจากผู้วิจัยเอง  
 ค่าใช้จ่ายไม่สูง (ประมาณ 1000 บาท) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากหน่วยระบบต่างๆ นั้น  
 ก่อให้เกิดผลดีต่อศักยภาพของนักเรียน

ผลการทดลอง ผลการเรียนระบบการออกเสียง พินอิน (Pinyin)  
 ของนักเรียนผลการเรียนค่าเฉลี่ยของนักเรียนจำนวน 22 คน อยู่ในระดับดี ( $x=88.05$ )  
 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพที่ตั้งไว้ ผลการเรียนสนทนาภาษาจีนแบบชีวิตประจำวัน  
 ของนักเรียนผลการเรียนค่าเฉลี่ยของนักเรียนจำนวน 22 คนอยู่ในระดับดี ( $x=82.32$ )

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ระดับคุณภาพที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงสามารถจะยืนยันได้ว่ายุทธศาสตร์การสร้างชุดการสอน  
ภาษาจีนระดับต้นเป็นยุทธศาสตร์ที่แก้ไขปัญหาเป้าและปัญหาทุกชั้นร้อนได้

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนภาษาจีนในต่างประเทศ ผู้วิจัย  
นำมาเพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงความเป็นไปได้และไม่ได้และศึกษาเกี่ยวกับบริบททั่วไปของ  
ภาษาจีนในมุมมองของนักการศึกษาที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผู้วิจัยไว้ ดังนี้

เดอร์ลินชาวน์ (Der-Lin Chao : abstract) รายงานการศึกษาเรื่อง  
วิธีการใหม่ในการสอนตัวอักษรจีน การเรียนตัวอักษรจีนนั้นพบว่าเป็นเรื่องที่ยากเป็นพิเศษ  
สำหรับนักเรียน ชาวอเมริกัน การขาดแคลนสื่อการสอนที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างน่าพึง  
พอใจเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับนักเรียนระดับเบื้องต้นของวิชาภาษาจีน ความเหนื่อย  
หน่ายและท้อแท้ของนักเรียนภาษาจีนอยู่ในระดับสูง สำหรับรายวิชาระดับสูง สามารถ  
แก้ไขปัญหานี้ได้ในมุมมองของการรับภาษาการเรียนตัวอักษรจีนนั้นเหมาะที่จะเรียนทาง  
เว็บไซต์ เพราะทักษะภาษานี้ ไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนมากนัก  
ทักษะนี้สามารถเรียนรู้โดยผ่าน การสอนแบบเป็นขั้นตอนและแบบฝึกหัดสร้างปฏิสัมพันธ์  
(interactive) กับผู้เรียนบนซอฟต์แวร์การสอน สื่อการสอนนี้สามารถแทรกในการเรียน  
ตามปกติอย่างง่ายดาย ชุดเว็บ-ซีดี และอุปกรณ์ที่ติดตามด้วยจะให้วิธีการเรียนตัวอักษรจีน  
ที่ใหม่ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ แก่ครูและนักเรียน

จาเนท ไมน์ เซิน ลิน (Janet Mei-Chuen Lin 2002 : abstract)  
รายงานการศึกษาเรื่องการใช้สารสนเทศในการสอนภาษาอังกฤษและวรรณคดีจีน  
อาจารย์สอนภาษาและวรรณคดีจีน 8 ท่าน มาร่วมงานวิจัยนี้เพื่อทดลองการประสา  
เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปในหลักสูตรเป็นครั้งแรก พวกเขาได้รับการอบรมการใช้  
เครื่องมือต่างๆ ไปแล้วจับคู่เพื่อพัฒนาบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ในการสอนภาษาจีน บทเรียน  
4 บทได้นำไปใช้ในภาคสนามกับนักเรียน 169 คน ผลสำรวจจากแบบสอบถามหลังเรียน  
ชี้ให้เห็นว่านักเรียนพอใจกับการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการสอนแบบเก่า  
ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การบรรยายน่าสนใจมากขึ้น สร้างบรรยากาศที่ดี  
ในการเรียนให้สื่อการสอนที่สมบูรณ์มากขึ้นและสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับนักเรียน

เชฟฟรี อเลน จิว (Jeffrey Allan Gil 2005: abstract) รายงาน  
การศึกษาเรื่องภาษาอังกฤษในจีนผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อสถานการณ์ภาษาใน  
ประเทศจีนสถานการณ์ของโลกปัจจุบันแตกต่างจากอดีตอย่างมาก ภาษาอังกฤษ

กลายเป็นภาษาสากลและใช้มากกว่าภาษาอื่นๆ ที่เคยมีมาในขณะเดียวกัน กำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์ภาษาวิกฤตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาษาต่างๆ กว่าครึ่งของโลกสูญหายไป ถึงแม้ว่าภาษาอังกฤษจะไม่ใช่สาเหตุเดียวของปัญหามภาษาวิกฤต แต่สถานะของภาษาอังกฤษในฐานะภาษาสากลได้ส่งผลกระทบต่อภาษาอื่นๆ และสมควรได้รับการศึกษาอย่างละเอียด อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของภาษาอังกฤษต่อภาษาและวัฒนธรรมอื่น ๆ นั้น เป็นเรื่องซับซ้อนและยังไม่มีใครเห็นพ้องต้องกันในประเด็นนี้ ภาษาอังกฤษถูกมองว่าเป็นภาษาที่ทำลายล้างหลากหลายและแตกต่างกัน ได้ศึกษาภาษาอังกฤษของโลกในบริบทประเทศจีน การเรียนการสอนภาษาอังกฤษจะยังคงเป็นส่วนสำคัญของการปฏิรูปประเทศจีนให้ทันสมัยต่อไป ประเทศจีนเป็นประเทศที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์และภาษา โดยมีชนกลุ่มน้อย 55 เผ่า และกว่า 80 ภาษา การขยายตัวของภาษาอังกฤษส่งผลต่อภาษาในประเทศจีนอย่างไรจากข้อมูลภาคสนามและข้อมูลที่ตีพิมพ์ ผมเสนอว่าภาษาอังกฤษมีผลหลายด้าน ภาษาอังกฤษใช้ในประเทศจีนมากขึ้นและมีสถานภาพสูงขึ้นมากกว่าในอดีต ส่งผลให้เกิดความวิตกกังวล แต่ทว่าภาษาอังกฤษไม่ได้เข้ามาแทนที่ภาษาจีนจริงๆ แล้วภาษาอังกฤษรับลักษณะของภาษาจีนทั้งรูปแบบและการใช้ภาษาจีนกลางและผู้คนจากหลายส่วนของโลกหันมาสนใจเรียนภาษาจีน ภาษาของชนกลุ่มน้อยในจีนเช่นเดียวกับที่อื่น ก็ได้รับอิทธิพลหลายระดับ อย่างไรก็ตามภาษาอังกฤษไม่ใช่สาเหตุหลักของสถานการณ์นี้อย่างน้อยในปัจจุบันนี้ ภาษาจีนใช้น้อยในหมู่ชนกลุ่มน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับการปกครองภาษาอังกฤษไม่ใช่ตัวการหลักในปัจจุบันภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์กับชนกลุ่มน้อยมาก ถึงแม้ว่าภาษาอังกฤษไม่ได้ทำลายภาษาและวัฒนธรรมของจีน ภาษาอังกฤษยังคงเป็นสถานการณ์ที่มีนัยสำคัญของภาษาจีนและมีการรับมืออย่างระมัดระวังโดยเฉพาะในกลุ่มชนกลุ่มน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นขัดแย้งในเรื่องความเป็นไปได้ที่จีนจะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยปราศจากความสูญเสียความหลากหลายทางภาษาศาสตร์ของตน ไม่ว่าสิ่งที่จะสำเร็จหรือไม่ ยังเป็นคำถามของความยากจากต้นกำเนิด ความต้องการทางการเมืองมากกว่าความอยากที่มีมาแต่กำเนิด คนที่พูด 2 ภาษา หรือมากกว่าในส่วนบุคคลย่อย ผู้วิจัยได้เสนอทิศทางการวิจัยทั้งสถานการณ์ภาษาจีนและโดยทั่วไปและเห็นด้วยกับวิธีการใหม่ๆ ในการศึกษาภาษาอังกฤษในเรื่องเป็นภาษาสากล ต้องการเห็นคุณค่าความซับซ้อนของภาษาอังกฤษในระดับท้องถิ่นเช่นเดียวกับระดับโลกแต่สนใจที่จะศึกษาวิธีการที่สอนภาษาอังกฤษให้กับผู้พูดภาษา

ไชยา ภาวะบุตร 2549, ได้ศึกษาเรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่าความเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่เหมาะสมและเป็นไปได้ใน 7 ด้าน คือ การบริหาร หลักสูตร อาจารย์ นักศึกษา การเรียนการสอน วิชทายาชีพ และห้องสมุด โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงนโยบายประกอบด้วยสองขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการพัฒนาร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจากการศึกษาสำรวจสถาบัน และการศึกษาพหุกรณีการจัดการระดับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ขั้นตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและจากการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลการวิจัยได้เสนอเชิงนโยบายดังนี้

1. ด้านการบริหาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริการของหน่วยงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติคือ เสนอจัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกกร่วมเป็นคณะกรรมการ

2. ด้านหลักสูตร มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมได้ โดยมีแนวปฏิบัติคือ เปิดสอนทั้งแผน ก และแผน ข และหลักสูตรระดับปริญญาเอก สนับสนุนให้มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงสูตรเป็นมหาวิทยาลัย

3. ด้านคณาจารย์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้มีคุณวุฒิตำแหน่งทางวิชาการ ให้สอดคล้องกับแผนการเปิดสอน โดยมีแนวปฏิบัติคือ เตรียมบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการเปิดสอนในอนาคต 5-10 ปี ให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้อาจารย์จัดทำผลงานวิชาการมากขึ้น

4. ด้านนักศึกษา มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับความพร้อมและทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียน โดยมีแนวปฏิบัติคือ เปิดรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ และสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เข้าศึกษา

5. ด้านการเรียนการสอน มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงสถานที่วิธีการสอนและทีมอาจารย์ผู้ให้สอนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยมีแนวปฏิบัติคือ อาจารย์ผู้สอนมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกัน มีห้องนันทนาการ ห้องประชุมกลุ่มย่อย เน้นการสอนโดยการวิจัยเป็นพื้นฐานและส่งเสริมให้อาจารย์จัดทำเอกสารคำสอน

6. ด้านวิทยานิพนธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงให้คำปรึกษาวิทยานิพนธ์ของอาจารย์ โดยมีแนวปฏิบัติคือ ปรับจำนวนอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เปิดหลักสูตรที่ทำสารนิพนธ์ จัดประสบการณ์ในการทำงานวิทยานิพนธ์แก่ศึกษา และส่งเสริมให้บุคลากรภายนอกเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

7. ด้านห้องสมุด มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงห้องสมุดบัณฑิตศึกษา โดยมีแนวปฏิบัติคือ ปรับปรุงคุณภาพของห้องสมุด จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและมีฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### ข้อมูลบริบทภาพรวมของจังหวัดสกลนคร

1. ยุทธศาสตร์ของจังหวัดสกลนคร
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดสนุก (พ.ศ. 2553 – 2556)

กลุ่มจังหวัดได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พ.ศ. 2553 – 2556 (กลุ่มจังหวัดสนุก: สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) กลุ่มจังหวัด “สะพานการค้า และการท่องเที่ยวอินโดจีน” (Trade and Tour Bridge to Indochina and Beyond)

2.2 เป้าประสงค์รวม (Objectives) “ความมั่งคั่ง ความมั่นคง”

2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด (Strategic Issues)

2.3.1 การพัฒนาการค้าชายแดนและความสัมพันธ์กับประเทศ

เพื่อนบ้าน

2.3.1.1 เป้าประสงค์

1) การเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมขนส่งให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพระหว่างภาคที่เชื่อมโยงกลุ่มจังหวัด

2) การส่งเสริมเขตปลอดอากรของกลุ่มจังหวัด เพื่อกระตุ้น

เศรษฐกิจการค้า



3) การส่งเสริมการใช้ศูนย์กระจายสินค้าและ ศูนย์ตรวจปล่อย  
รถ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการค้าของกลุ่มจังหวัด

4) การรวบรวมผลิตผลสินค้าเกษตรกรรมเชื่อมโยงการส่งออก  
ผ่านการค้าชายแดน

5) การกระตุ้นตลาดการค้าชายแดน

6) การกระตุ้นการค้า และส่งเสริมการลงทุนของ  
ผู้ประกอบการกลุ่มจังหวัด

7) การประสานและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อน  
บ้านอย่างต่อเนื่อง

8) การส่งเสริมและเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการทางด้าน  
การค้าชายแดนเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน

9) การส่งเสริมด้านการศึกษาร่วมกันระหว่างนักศึกษาไทย  
และประเทศเพื่อนบ้าน

#### 2.3.1.2 กลยุทธ์

- 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- 2) พัฒนาเขตเศรษฐกิจชายแดน
- 3) ส่งเสริมการลงทุน
- 4) พัฒนาและส่งเสริมด้านวัฒนธรรม และเชื่อมโยงเมือง  
เพื่อนมิตร
- 5) ส่งเสริมทางการศึกษาเชื่อมโยงทางการค้าชายแดน  
กับประเทศเพื่อนบ้าน

#### 2.3.2 การพัฒนาการท่องเที่ยว

##### 2.3.2.1 เป้าประสงค์

- 1) การพัฒนาเส้นทางคมนาคมเพื่อรองรับการเข้าถึงแหล่ง  
ท่องเที่ยว
- 2) การส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมแหล่งเรียนรู้ ศิลปะและ  
วัฒนธรรมร่วมกันของกลุ่มจังหวัด และประเทศเพื่อนบ้าน
- 3) การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว  
และส่งเสริมการบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพ

4) การสร้างความตระหนักและสร้างความปลอดภัย บรรเทา  
สาธารณภัยด้านการท่องเที่ยว

5) การรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการ  
ท่องเที่ยวธรรมชาติอย่างยั่งยืน

6) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการท่องเที่ยว

7) การส่งเสริมและกระตุ้นการท่องเที่ยว

8. การพัฒนาการตลาดและกลุ่มเป้าหมายเชิงรุก

#### 2.3.2.2 กลยุทธ์

1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

2) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

3) ส่งเสริมด้านบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว

4) ส่งเสริมบุคลากรด้านการท่องเที่ยว

5) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์

#### 2.3.3 การพัฒนาการเกษตรกรรม

##### 2.3.3.1 เป้าประสงค์

1) การพัฒนาด้านวิจัยรวมทั้งการส่งเสริมเทคโนโลยีทางด้าน  
เกษตรกรรม

2) การส่งเสริมการผลิตเพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า

3) การสร้างเสริมประสิทธิภาพและส่งเสริมการเพิ่มมูลค่า  
สินค้า

4) พัฒนาระบบตลาดกลางสินค้าเกษตรกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่า

5) พัฒนาระบบตลาดกลางสินค้าเกษตรกรรม

6) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทางด้านเกษตรกรรม

7) การส่งเสริมการลงทุนการเพาะปลูกในพื้นที่กลุ่มจังหวัด  
และประเทศเพื่อนบ้าน

##### 2.3.3.2 กลยุทธ์

1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

2) เพิ่มผลผลิตและพัฒนาคุณภาพ

3) แปรรูปและเพิ่มมูลค่าสินค้า

- 4) พัฒนาทางการตลาด
- 5) พัฒนาบุคลากรทางด้านเกษตรกรรม
- 6) ส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ และในประเทศเพื่อนบ้าน

#### 2.3.4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.3.4.1 เป้าประสงค์

การเตรียมความพร้อมของชุมชนเข้มแข็ง

##### 2.3.4.2 กลยุทธ์

ยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถให้กับประชาชนทุกภาคส่วน

### 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสกลนคร (พ.ศ. 2553 – 2556)

จังหวัดสกลนครได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับชาติและได้นำมา กำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพของจังหวัด จึงกำหนดเป็น ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสกลนคร (พ.ศ. 2553 – 2556) ประกอบด้วย

#### 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

จังหวัดสกลนคร “ก้าวไปสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ควบคู่การเป็น ศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

#### 3.2 เป้าประสงค์รวม (Objectives)

“สกลนครบรรลุเกณฑ์คุณภาพชีวิต อย่างมั่นคง ”

#### 3.3 ตัวชี้วัด

คุณภาพชีวิตของคนสกลนครดีขึ้นตามเกณฑ์ จปฐ. จากลำดับที่ 58 เป็นลำดับที่ 48 ในปี 2556

(พ.ศ. 2553 ลำดับที่ 55)

(พ.ศ. 2554 ลำดับที่ 52)

(พ.ศ. 2555 ลำดับที่ 50)

(พ.ศ. 2556 ลำดับที่ 48)

### 4. ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดสกลนคร (Strategic Issues)

#### 4.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.1 เป้าประสงค์

4.1.1.1 การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถให้กับประชากร

ทุกภาคส่วน

- 4.1.1.2 ส่งเสริมและเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการพัฒนา
- 4.1.1.3 เพิ่มขีดความสามารถสถาบันการศึกษาในการบริการทาง
- วิชาการ
- 4.1.1.4 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ได้มาตรฐาน
- 4.1.1.5 ประชาชนมีคุณธรรม นำความรู้ สู่วิชาชีพ
- 4.1.1.6 ส่งเสริมการบริหารจัดการชุมชนให้เข้มแข็ง
- 4.1.2 กลยุทธ์
- 4.1.2.1 การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพประชากร
- 4.1.2.2 ปรับปรุงสนามกีฬาเพื่อรองรับการเป็นเจ้าภาพกีฬา
- เยาวชนแห่งชาติและการกีฬาของจังหวัด
- 4.1.2.3 การอบรมและพัฒนาอาชีพแก่ราษฎร
- 4.1.2.4 จัดการศึกษาที่สนองตอบต่อยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ
- ของจังหวัด
- 4.1.2.5 การพัฒนาการศึกษาทั้งระบบโดยใช้เครื่องมือ คือสถาบัน
- มาตรฐานการศึกษาสากลนคร
- 4.1.2.6 การเพิ่มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้
- ความสามารถ
- 4.1.2.7 พัฒนาแผนชุมชนให้มีคุณภาพ
- 4.1.2.8 การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน
- 4.2 การพัฒนาการท่องเที่ยว การค้าและการลงทุน
- 4.2.1 เป้าประสงค์
- 4.2.1.1 หนึ่งจังหวัด หนึ่งพิกิทัศน์
- 4.2.2.2 การนำเที่ยวร่วมกันระหว่างกลุ่มจังหวัด ชายแดน และ
- ประเทศเพื่อนบ้านกลุ่มอินโดจีน
- 4.2.2.3 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม
- 4.2.2.4 ส่งเสริมความร่วมมือทางการค้า
- 4.2.2.5 ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ OTOP
- 4.2.2.6 เสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

4.2.2.7 การสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม และการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเป็นธรรม

#### 4.2.2 กลยุทธ์

4.2.2.1 พิพิธภัณฑสถาน

4.2.2.2 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานการบริการท่องเที่ยวและพัฒนาบุคลากรภาคบริการ

4.2.2.3 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและศูนย์ข้อมูลการท่องเที่ยว

4.2.2.4 การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและรายได้

4.2.2.5 ปรับปรุงโครงสร้างการผลิต OTOP

4.2.2.6 มีการพัฒนากองทุน สถาบันการเงิน และสวัสดิการชุมชน

ให้เข้มแข็ง

4.2.2.7 สร้างเครือข่าย SME ที่เข้มแข็ง

4.2.2.8 สร้างฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน

4.2.2.9 พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิด

เศรษฐกิจพอเพียง

4.2.2.10 สนับสนุนการลงทุนธุรกิจเกษตร ที่เป็นมิตรต่อ

สิ่งแวดล้อม และมีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมกับลูกค้า และเกษตรกร

4.2.2.11 เพิ่มช่องทางในการกระจายสินค้าของผู้ประกอบการ

ท้องถิ่น

4.2.2.12 สนับสนุนการจัดกลุ่มของผู้ประกอบการ

#### 4.3 การพัฒนาที่ดิน การเกษตรและอุตสาหกรรม

##### 4.3.1 เป้าประสงค์

4.3.1.1 การพัฒนาศูนย์วิจัยและพัฒนาตลอดจนออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น

4.3.1.2 การปรับโครงสร้างการผลิต เพื่อเพิ่มผลิตภาพและคุณค่า

ของสินค้าและบริการบนฐานความรู้และความเป็นไทย

4.3.1.3 การสร้างภูมิคุ้มกันของระบบเศรษฐกิจ

##### 4.3.2 กลยุทธ์

4.3.2.1 ส่งเสริม พัฒนาด้านการเกษตรและอุตสาหกรรม

- 4.3.2.2 การสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทน
- 4.3.2.3 การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้านการเกษตร
- 4.3.2.4 การปรับโครงสร้างระบบการผลิตทางการเกษตรและ

อุตสาหกรรม

- 4.3.2.5 การกำหนดเขตเกษตรกรรมที่เหมาะสม (โซนนิ่ง)
- 4.3.2.6 เพิ่มมูลค่าแก่สินค้าที่มีตลาดรองรับอยู่แล้ว
- 4.3.2.7 สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมในระดับภูมิภาค ระดับชาติ

และนานาชาติ

- 4.3.2.8 ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัย และได้

มาตรฐาน

- 4.3.2.9 สร้างสินค้า หรือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีสู่ทางการตลาด
- 4.3.2.10 สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากผลผลิต

ทางการเกษตร

4.3.2.11 สนับสนุนอุตสาหกรรมใหม่ ที่คำนึงถึงผลประโยชน์  
ที่สมดุล ระหว่างผู้ประกอบการภาคสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่นโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์  
จากยางพารา เหมือนโปรแตส

- 4.3.2.12 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ

รายย่อย

- 4.3.2.13 การสนับสนุนการใช้เกษตรอินทรีย์

#### 4.4 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อความอยู่ดี มีสุข

##### 4.4.1 เป้าประสงค์

- 4.4.1.1 การรักษาความมั่นคง เรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิต

และทรัพย์สิน

- 4.4.1.2 การบริการประชาชน

- 4.4.1.3 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

- 4.4.1.4 การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

- 4.4.1.5 การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- 4.4.1.6 เป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่ง

- 4.4.1.7 การอำนวยความสะดวกและเป็นธรรมและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

#### 4.4.2 กลยุทธ์

- 4.4.2.1 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการรักษาความมั่นคงเรียบร้อย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 4.4.2.2 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริการประชาชน
- 4.4.2.3 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 4.4.2.4 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด
- 4.4.2.5 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 4.4.2.6 การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่ง
- 4.4.2.7 สนับสนุนการจัดกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ไม่ขัดต่อศีลธรรม
- 4.5 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สมดุลและยั่งยืน
- 4.5.1 เป้าประสงค์
- 4.5.1.1 ทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศได้รับการปกป้องดูแลรักษาและฟื้นฟูให้มีความอุดมสมบูรณ์
- 4.5.1.2 ความหลากหลายทางชีวภาพได้รับการสำรวจ ค้นหา และรวบรวมภูมิปัญญา
- 4.5.1.3 ทรัพยากรน้ำในพื้นที่จังหวัดสกลนครได้รับการวางระบบบริหารจัดการลุ่มน้ำเพื่อให้มีน้ำที่มีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการอุปโภคบริโภคและการผลิตอย่างพอเพียง รวมทั้งการป้องกัน และแก้ไขปัญหา น้ำแล้ง น้ำท่วม
- 4.5.1.4 ประชาชน เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง มีแหล่งธรรมชาติเพื่อการศึกษาเรียนรู้ และการนันทนาการ
- 4.5.1.5 รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในเขตเมืองและชุมชน ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานระดับดี เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### 4.5.2 กลยุทธ์

4.5.2.1 ปรับปรุง พัฒนารูปแบบ กลไก กระบวนการ วิธีการ และใช้เครื่องมือเทคโนโลยีที่เหมาะสม

4.5.2.2 เร่งรัดฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติที่เสื่อมโทรมให้กลับคืน ความสมบูรณ์

4.5.2.3 สร้างกระบวนการเรียนรู้และสำรวจจัดทำฐานข้อมูล องค์ความรู้ และภูมิปัญญา ท้องถิ่นเกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพให้ชุมชน

4.5.2.4 ศึกษา วางแผน และการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำ แบบบูรณาการอย่างเป็นระบบทั้งลุ่มน้ำ

4.5.2.5 ฟื้นฟูและพัฒนาระบบประปารวมทั้งการสนับสนุนและ เพิ่มศักยภาพของ อปท. ในการจัดการน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอ

4.5.2.6 อนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาแหล่งน้ำและเสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจ เกี่ยวกับการใช้น้ำ อย่างคุ้มค่าและยั่งยืน

4.5.2.7 ส่งเสริมให้ชุมชนทุกภาคส่วนและทุกระดับมีส่วนร่วม ในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติ และพื้นที่ป่าทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

4.5.2.8 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่และส่งเสริมการถ่ายทอด ความรู้ เทคโนโลยี แลกเปลี่ยนภูมิปัญญา รวมทั้ง พัฒนาศักยภาพการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมและการเฝ้าระวังภัยธรรมชาติให้กับกลุ่มเป้าหมายและสาธารณชน

4.5.2.9 สนับสนุน ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมป้องกัน เฝ้าระวังและควบคุมมลพิษ รวมทั้งจัดหน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ ให้คำปรึกษาแนะนำในการบรรเทาความเดือดร้อน จากปัญหาในเชิง รุก

4.5.2.10 พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดการน้ำเสียและขยะ

#### 4.6 การวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและชุมชนท้องถิ่น

##### 4.6.1 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นการวิจัยที่นำ

ผลการวิจัยใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิผลและมีการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น



และสร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่น สร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนใหม่ พัฒนาผู้เรียนให้ดีขึ้น พัฒนาศักยภาพผู้สอน เป็นต้น

4.6.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน เป็นการวิจัยเพื่อจะนำไปใช้ใน การพัฒนาหน่วยงานด้านโครงสร้าง กระบวนการทำงาน การควบคุมและการติดตามประเมินผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

4.6.3 การวิจัยเกี่ยวกับหนองหาร ภูพาน ลุ่มน้ำสงคราม และโครงการพระราชดำริ

#### 4.7 บริบททางการศึกษาในจังหวัดสกลนคร

ในจังหวัดสกลนคร มีการจัดการศึกษา ทั้งในระดับพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา ที่ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขอกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

##### 4.7.1 การศึกษาระดับพื้นฐาน

จากการจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ มีผลการศึกษาตามที่สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ทดสอบการเรียนของนักเรียน ป.3 และ ป.6 ทั่วประเทศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนักเรียนต่ำในภาพรวมทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศ ค่าเฉลี่ยทุกวิชาต่ำกว่า 50 % วิเคราะห์แล้วน่าจะมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

4.7.1.1 โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้นักเรียนชั้น ป.1 – 3 เรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เหมาะสมกับพัฒนาการและวัยของผู้เรียน เรียนมากเกินไป เมื่อเทียบกับประเทศอื่นแล้ว วิชาภาษาประจำชาติจะใช้เวลาเรียนมาก แต่ประเทศไทยให้เวลาน้อย ต้องจัดเวลาให้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้มากถึง 8 กลุ่มทำให้นักเรียนเรียนมากไม่เหมาะสมกับพัฒนาการและเป็นการยึดเยียดให้เรียนเกิดผลเสียมาก

4.7.1.2 การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ เพราะลดความสำคัญลง ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การวางแผนการบริหารหลักสูตร
- 3) การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับชั้น ป.1

4) การนิเทศภายในโรงเรียน

5) การจัดหาและใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอน

4.7.1.3 ครูเป็นบุคคลที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้

แต่พบว่า ครูบางส่วนไม่เตรียมการสอนไม่นำหลักสูตรไปสู่การจัดการเรียนรู้ ตามกระบวนการและหลักการตามหลักสูตร ส่งผลให้นักเรียน มีผลการเรียนไม่บรรลุ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร

4.7.1.4 นักเรียนชั้น ป.1-3 เรียนมากถึง 8 กลุ่ม

ไม่เหมาะสมกับวัย นักเรียน

4.7.1.5 ฝึกทักษะและเรียนรู้ไม่เพียงพอในชั้น ป.1-3 ส่งผล

ให้นักเรียนมีพื้นฐานความรู้ไม่ดี เรียนในชั้นสูงขึ้นไม่ได้ตามไปด้วย

4.7.1.6 การใช้สื่อการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับ

บทเรียน เนื่องจากขาดสื่อที่เหมาะสม

4.7.1.7 ครูบางส่วนไม่นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากไม่ได้

รับการพัฒนาความสามารถในการใช้สื่อ ICT การวัดผลสัมฤทธิ์โดยหน่วยงานกลาง (สทศ, สพฐ.) ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียน จัดทำแบบทดสอบโดย ขาดการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ทำให้แบบทดสอบไม่สามารถสะท้อนผลการเรียนการสอน ที่แท้จริง

4.7.1.8 ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนขาดภาวะผู้นำทาง

วิชาการ ไม่สามารถจัดระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบการนิเทศ ภายใน ขาดการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

4.7.1.9 ศึกษานิเทศก์บางส่วนขาดภาวะผู้นำทางการนิเทศ

ไม่สามารถดำเนินการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ

ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่าการ เรียน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (O - NET) ปีการศึกษา 2553 และปีการศึกษา 2554 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งได้แสดงจำนวนนักเรียนและจำนวนบุคลากรทางการศึกษา ตาม ตาราง 4-5

ตาราง 7 แสดงจำนวนนักเรียน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ปี 2553 – 2555

ปีการศึกษา สังกัด	ปี 2553			ปี 2554			ปี 2555		
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา									
- ก่อนประถม	12,816	12,005	24,820	12,454	11,496	23,950	12,616	12,097	24,713
- ประถมศึกษา	41,838	39,500	81,338	46,363	32,399	78,762	40,354	37,771	78,125
- มัธยมศึกษา	8,473	8,716	17,185	4,496	6,745	11,241	7,968	7,793	15,761
- มัธยมศึกษา ตอนปลาย	222	174	396	1,892	2,990	4,982	352	188	340
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา									
- มัธยมศึกษา ตอนต้น	12,207	14,920	27,127	12,230	14,932	27,162	12,772	14,390	27,162
- มัธยมศึกษา ตอนปลาย	8,164	9,980	18,144	2,230	3,588	5,818	7,002	11,725	18,727
รวม	84,218	87,375	171,593	77,809	78,910	156,719	85,079	79,745	164,824

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1  
(ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2555)

ตาราง 8 แสดงจำนวนครู จำแนกตามเพศและสังกัด

ปี สังกัด	ปี 2553			ปี 2554			ปี 2555		
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา									
- เขต ประถมศึกษา	2,070	4,765	6,835	2,070	4,765	6,835	3,197	3,771	6,967
- เขต มัธยมศึกษา	750	1,025	1,875	886	1,022	1,908	886	1,022	1,908
- การศึกษา เอกชน	198	369	567	195	369	567	195	383	578

ตาราง 8 (ต่อ)

สังกัด	ปี 2553			ปี 2554			ปี 2555		
	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม
สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริม									
- สำนัก									
ประสานและ พัฒนาการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- ท้องถิ่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- อื่นๆ	10	36	46	10	36	46	10	36	46
<b>รวม</b>	<b>3,725</b>	<b>5,681</b>	<b>9,406</b>	<b>3,161</b>	<b>6,192</b>	<b>9,356</b>	<b>3,161</b>	<b>6,206</b>	<b>9,367</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

( ข้อมูล ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2555 )

#### 4.7.2 การศึกษาระดับอาชีวศึกษา

การศึกษาระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดสกลนคร มี 4 แห่ง ได้แก่

วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร 219 หมู่ 11 ตำบลธาตุเชิงชุม

อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 โทร. 0-4297-0201-3 โทรสาร 0-4297-0204  
<http://www.techsakon.ac.th>

วิทยาลัยสารพัดช่างสกลนคร 448 หมู่ 9 ชุมชนนาอ้อย

ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000, โทร. 0-4273-2688 ต่อ 109,  
 โทรสาร 0-4273-3149 <http://www.sknk-ptc.ac.th>

วิทยาลัยการอาชีพพรรณานิคม 58 หมู่ 6 บ้านนาซอน

ตำบลสว่าง อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร 47130, <http://www.pannanikom.com>

วิทยาลัยการอาชีพสว่างแดนดิน 784 หมู่ 11 ถนนอุดมธรรม

ภักดี ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร 47110,

<http://www.swicec.ac.th>

ตาราง 9 แสดงจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาแยกตามสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด  
สกลนคร ปี 2554

สถานศึกษา	ผู้บริหาร	ข้าราชการครู	ข้าราชการพลเรือน	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	ครูจ้างสอน	พนักงานราชการ	รวม
วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร	5	95	2	12	50	67	1	233
วิทยาลัยสารพัดช่างสกลนคร	5	8	-	1	31	19	12	76
วิทยาลัยการอาชีพพรรณานิคม	4	8	-	-	26	14	8	60
วิทยาลัยการอาชีพสว่างแดนดิน	5	27	-	4	35	50	4	125
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>19</b>	<b>138</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	<b>142</b>	<b>150</b>	<b>25</b>	<b>494</b>

ที่มา : วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร (ข้อมูล ณ วันที่ 28 ตุลาคม 2554)

ตาราง 10 แสดงจำนวนผู้เรียนระดับ ปวช. และปวส. แยกตามสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัด  
สกลนคร ปี 2552 – 2554

สถานศึกษา	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554	
	ผู้เรียน ระดับ ปวช.	ผู้เรียน ระดับ ปวส.	ผู้เรียน ระดับ ปวช.	ผู้เรียน ระดับ ปวส.	ผู้เรียนระดับ ปวช.	ผู้เรียนระดับ ปวส.
วิทยาลัยเทคนิค สกลนคร	793	1,134	798	916	1,008	918
วิทยาลัย สารพัดช่าง	558	184	562	333	776	230
วิทยาลัยการ อาชีพพรรณนา	572	222	592	279	575	218
วิทยาลัยการ อาชีพสว่างแดน	1,879	781	1,810	689	1,692	583

ที่มา : วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร (ข้อมูล ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2554)

#### 4.7.3 การศึกษาระดับอุดมศึกษา

การศึกษาระดับอุดมศึกษา 3 แห่ง ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งอยู่เลขที่ 680 หมู่ที่ 11 ถนนนิตโย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000 โทรศัพท์/โทรสาร 0-4297-0022 เว็บไซต์ [www.snru.ac.th](http://www.snru.ac.th) ปีการศึกษา 2555 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีหน่วยงาน 12 หน่วยงาน แบ่งเป็น 6 คณะ 3 สำนัก 2 สถาบัน 1 บัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ที่  
รับผิดชอบ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันภาษาศิลปะและวัฒนธรรม และ บัณฑิตวิทยาลัย เปิดสอนในระดับปริญญาตรี (4 ปี) จำนวน 12 หลักสูตร ระดับปริญญาตรี (5 ปี) จำนวน 1 หลักสูตร ระดับปริญญาโท จำนวน 4 หลักสูตร ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 หลักสูตร มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 677 คน ปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาทั้งหมด จำนวน 16,239 คน ปีการศึกษา 2554 มีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 2,164 คน

จากการสำรวจพบว่า ร้อยละของบัณฑิตที่ได้งานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 เท่ากับ 85.74 ในขณะที่เดียวกันได้สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและความพึงพอใจของนักศึกษาต่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่า ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ ร้อยละ 90.02 และนักศึกษามีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ร้อยละ 80.89 ทั้งนี้ รายละเอียดตามตาราง 7 – 8

ตาราง 11 จำนวนนักศึกษาทั้งหมด มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีการศึกษา 2553 – 2555 จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	2553		รวม	2554		รวม	2555		รวม
	ภาคปกติ	ภาคพิเศษ		ภาคปกติ	ภาคพิเศษ		ภาคปกติ	ภาคพิเศษ	
ปริญญาตรี 2 ปี	-	-	-	-	-	-	859	1,247	2,106
ปริญญาตรี 4 ปี	6,132	1,278	7,410	7,571	2,146	9,717	6,656	1,325	7,981
ปริญญาตรี 5 ปี	2,399	715	3,114	3,353	1,218	4,571	3,709	1,034	4,743
ป.บัณฑิต วิชาชีพครู	-	1,194	1,194	-	273	273	-	153	153
ปริญญาโท	25	823	848	29	986	1,015	26	993	1,019
ปริญญาเอก	28	103	131	34	140	147	43	194	237
รวม	8,584	4,113	12,697	10,987	4,763	15,750	11,293	4,946	16,239

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555)

ตาราง 12 จำนวนบุคลากรทั้งหมดจำแนกตามประเภทบุคลากร ปี 2555

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการสายวิชาการ	148	21.86
ข้าราชการสายสนับสนุน	13	1.92
พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	132	19.50
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน	102	15.07
พนักงานราชการ	24	3.55
อาจารย์พิเศษประจำ	43	6.35
ลูกจ้างประจำ	20	2.95
ลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน/รายวัน)	195	28.80
<b>รวม</b>	<b>677</b>	<b>100.00</b>

ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2555)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ  
 จังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่เลขที่ 59 หมู่ 1 ถนน วปรอ.366 ต.เซียงเครือ อ.เมือง จ.สกลนคร  
 รหัสไปรษณีย์ 47000 www.csc.ku.ac.th โทรศัพท์ : 0-4272-5000 โทรสาร :  
 0-4272-5013 เปิดหลักสูตรสอน 3 คณะ และโครงการพิเศษดังนี้

1. คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร : เปิด  
 การเรียนการสอนเฉพาะภาคปกติ มีจำนวนหลักสูตร 5 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ

- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรเกษตร
- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี

การอาหาร

- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรเกษตร

และการจัดการผลิต

- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอาหารปลอดภัย

และโภชนาการ

ปริญญาโท ภาคปกติ

- หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากร

เกษตร

2. คณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ : เปิดการเรียนการ  
 สอนภาคปกติ และภาคพิเศษ รวมทั้งหมด 11 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา

วิศวกรรมเครื่องกลและการผลิต

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา

วิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรม

โยธาและสิ่งแวดล้อม

- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี

สารสนเทศ

- หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ

คอมพิวเตอร์



- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเคมีประยุกต์
- หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต

#### ปริญญาตรี ภาคพิเศษ

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา

#### วิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรม

#### โยธาและสิ่งแวดล้อม

- หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี

#### สารสนเทศ

#### ปริญญาโท ภาคปกติ

- หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาโยธา

#### และสิ่งแวดล้อม

### 3. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ : เปิดการเรียนการสอนภาคปกติ และภาคพิเศษ ในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา รวมทั้งหมด 10

หลักสูตร ได้แก่

หลักสูตร ได้แก่

#### ปริญญาตรี ภาคปกติ

- หลักสูตรบัญชีบัณฑิต
- หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
- หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด
- หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

#### โรงแรมและท่องเที่ยว

#### ปริญญาตรี ภาคพิเศษ

- หลักสูตรบัญชีบัณฑิต
- หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา

#### การจัดการ

#### ปริญญาโท ภาคพิเศษ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

- หมวดวิชาการจัดการ
- หมวดวิชาการบัญชีการเงิน

- หมอวติวิชาการบัญชีเพื่อการวางแผนและควบคุม

#### 4. โครงการพิเศษ

- หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและ

การสอน

- หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอาชีพศึกษา

- หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง 2 ปี)

ตาราง 13 แสดงอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ฯ

คณะ	2551	2552	2553	2554
ทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร	42	43	43	44
วิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์	64	65	68	82
ศิลปะศาสตร์และวิทยาการจัดการ	52	54	59	61
<b>รวม</b>	<b>158</b>	<b>162</b>	<b>173</b>	<b>187</b>

ที่มา : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร

(ข้อมูล ณ วันที่ 3 กันยายน 2554)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร ตั้งอยู่เลขที่ 199 หมู่ 3 ถนน พังโคน-วาริชภูมิ ตำบลพังโคน อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร 47160 โทรศัพท์ 0-4273-4724-5 โทรสาร 0-4273-4723 [www.skcrmuti.ac.th](http://www.skcrmuti.ac.th) เปิดหลักสูตรสอน 2 คณะ ดังนี้

1. คณะอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี : เปิดการเรียนการสอน ภาคปกติ และ ภาคสมทบ มีจำนวนหลักสูตร 22 หลักสูตร ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)

สายช่างอุตสาหกรรม

- สาขาวิชาไฟฟ้า
- สาขาวิชาอิเล็กทรอนิกส์
- สาขาวิชาช่างยนต์
- สาขาวิชาออกแบบการผลิต
- สาขาวิชาโยธา

สายบริหาร

- สาขาวิชาการบัญชี

- สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ
- สาขาวิชาการจัดการ
- สาขาวิชาการตลาด

#### ปริญญาตรี ภาคปกติ

##### หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต

- สาขาวิชาวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม

##### หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต

- สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า
- สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา
- สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล
- สาขาวิชาวิศวกรรมคอมพิวเตอร์

##### หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต

- สาขาวิชาการระบบสารสนเทศทางคอมพิวเตอร์ – พัฒนาซอฟต์แวร์
- สาขาวิชาการจัดการ-การจัดการทั่วไป

##### หลักสูตรบัญชีบัณฑิต

- สาขาวิชาบัญชี

##### หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต

- สาขาวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารสากล

##### หลักสูตรอุตสาหกรรมศาสตรบัณฑิต

- สาขาวิชาเทคโนโลยีไฟฟ้า
- สาขาวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์
- สาขาวิชาเทคโนโลยีเครื่องกล
- สาขาวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

#### ปริญญาตรี ภาคสมทบ

##### หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต

- สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า

##### หลักสูตรบริหารธุรกิจ

- การจัดการ-การจัดการทั่วไป

หลักสูตรบัญชีบัณฑิต

- สาขาวิชาบัญชีบัณฑิต

2. คณะทรัพยากรธรรมชาติ : เปิดการเรียนการสอน ภาคปกติ และ  
ภาคพิเศษ

มีจำนวนหลักสูตร 7 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ

หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต

- สาขาวิชาสัตวศาสตร์
- สาขาวิชาพืชศาสตร์
- สาขาวิชาประมง
- สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร
- สาขาวิชาผลิตภัณฑ์ธรรมชาติเพื่อสุขภาพและความงาม

หลักสูตรการแพทย์แผนไทยบัณฑิต

- สาขาวิชาการแพทย์แผนไทย

ปริญญาตรี ภาคพิเศษ

หลักสูตรการแพทย์แผนไทยบัณฑิต

- สาขาวิชาการแพทย์แผนไทย

ปริญญาโท ภาคปกติ

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

- สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์

ตาราง 14 แสดงนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

ระดับการศึกษา	2552	2553	2554	2555
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	924	896	598	441
ปริญญาตรี	1,736	1,827	1,938	2,724
ปริญญาโท	11	11	11	10
<b>รวม</b>	<b>2,671</b>	<b>2,734</b>	<b>2,547</b>	<b>3,175</b>

ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

(ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2555)

ตาราง 15 แสดงอาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขต

สกลนคร

คณะ	2552	2553	2554	2555
อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี	123	128	130	165
ทรัพยากรธรรมชาติ	61	60	67	110
<b>รวม</b>	<b>184</b>	<b>188</b>	<b>197</b>	<b>275</b>

ที่มา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนคร

(ข้อมูล ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2555)

#### ตอนที่ 4 สรุปแนวคิดในการจัดทำยุทธศาสตร์การเรียนการสอนภาษาจีน ในจังหวัดสกลนคร

จากการจัดการศึกษาภาษาจีนที่ผ่านมามาตั้งแต่ช่วงที่ 1 ถึงช่วงที่ 4 และมีนโยบายการจัดการควบคุมโรงเรียนจีนและกระทรวงศึกษาธิการได้ร่างแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน (พ.ศ. 2550 – 2554) ขึ้น และรัฐบาลจีนได้สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีน ทั้งระดับพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา เพียงแต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นข้อบังคับให้แต่ละระดับการศึกษาบรรจุไว้ในหลักสูตรการเรียนสอนอย่างเป็นทางการนั้น ถึงแม้จะได้รับความร่วมมือภาษาจีน จากสำนักส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนนานาชาติหรือ HANBAN ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรองรับยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทยในการใช้ภาษาจีนให้สามารถสื่อสาร กับประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นประเทศมหาอำนาจของกลุ่มประเทศเอเชีย และมีประชาชนที่ใช้ภาษาจีนในการสื่อสารเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อรองรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาสำหรับจังหวัดสกลนครในการกำหนดให้การจัดการเรียนภาษาจีนได้ถูกบรรจุในหลักสูตรทุกระดับการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดสกลนคร ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และยังส่งผลให้บุคลากรทุกระดับได้สามารถใช้ภาษาจีนได้อย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับทุกวัตถุประสงค์ในงานวิจัยนี้ และให้กรอบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการยกวางยุทธศาสตร์การจัดการภาษาจีนในจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา กลไกการปฏิบัติงานงานด้านการศึกษาภาษาจีน ทั้ง 7 ด้าน คือ

1. ด้านการบริหาร
2. ด้านหลักสูตร
3. ด้านบุคลากร
4. ด้านผู้เรียน
5. ด้านการเรียนการสอน
6. ด้านเอกสารตำราและแหล่งศึกษาค้นคว้า สื่อผสมที่ใช้ในการเรียน

การสอน

7. ด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐภาคเอกชน และภาคท้องถิ่น เพื่อให้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาภาษาจีนให้มีความเป็นไปได้อันเป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการจัดการภาษาจีนในจังหวัดสกลนคร ซึ่งรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังนี้

#### 7.1 ด้านการบริหาร

การบริหารเน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

7.1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management) พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขัน โดยการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะของธุรกิจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ จะทำให้เกิดนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รูปแบบของการวางแผนการขยายตัว และกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นการตั้งใจที่จะทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการยอมรับหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นเสมือนหุ้นส่วนหรือส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการของกลยุทธ์ระดับบริษัทอย่างไรก็ตามการสร้างกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องผ่านกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการให้รางวัลบุคคล ดังรูปที่ 1.4 แสดงกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การตัดสินใจขององค์การเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะไปสู่ความสำเร็จ ถึงแม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ แต่ก็มี ความ

จำเป็นมากยิ่งขึ้นที่จะต้องปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผน ประกอบด้วยการวางเป้าหมายและจุดประสงค์ทั่วทั้งองค์กร และหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์หรือพนักงานขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อภารกิจ (Mission) ของบริษัทได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนและสามารถวางแผนเป็นแนวทางให้เกิดความเข้าใจได้แล้ว พนักงานและผู้จัดการก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำตามจุดประสงค์ของบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจะคาดหวังในกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจและเป้าหมายกลยุทธ์ ตลอดจนมีการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ ข้อดีของการวางแผนกลยุทธ์คือ จะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ ด้วยความเป็นจริงเช่นนี้ จึงควรทำแผนกลยุทธ์ให้มีความสำคัญมากขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจของชุมชนในยุโรป (Economic Community in Europe) มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าและต่อตลาดในอาเซียน (Asian markets) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีนซึ่งกำลังเปิดประเทศ ขณะที่ ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจมีแทรกอยู่ทั่วไป การวางแผนกลยุทธ์อาจต้องจัดทำอย่างดี เพื่อให้บริษัทสามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ซึ่งผู้จัดการจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถขยายตัวและอยู่รอด ซึ่งบทบาทของกลยุทธ์ (Strategic role) ที่ทำให้พนักงานมีข้อผูกพัน จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในการสร้างโอกาสในการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ชื่อ C.K. Prahalad and Gary Hamel กล่าวว่า การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่ใช่เพียงขึ้นอยู่กับความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือการเป็นผู้นำที่ใช้ต้นทุนต่ำ (Low – cost leader) เท่านั้นแต่ยังต้องรักษาผู้ชำนาญงานพิเศษเอาไว้ หรือที่เรียกว่า แกนของความสามารถ (Core competencies) และต้องมีการโต้ตอบกับลูกค้าอย่างฉับไวหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การสร้างโอกาสในการแข่งขันจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร เพื่อให้เทคโนโลยีของบริษัทเป็นไปอย่างมีระบบ และเกิดความชำนาญในการผลิตเพื่อเข้าสู่อุตสาหกรรมที่มีความสามารถซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

#### 7.1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเราอาจจะสรุป

ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

##### 7.1.2.1 การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้

พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจและความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้งและไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

7.1.2.2 การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกรู้สีกว่ามีการเปลี่ยนแปลงนานๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องของสักครั้ง

7.1.2.3 การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับการบริหารในการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการศึกษาถึง



ผลกระทบที่สะท้อนกลับมาอย่างรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

## 7.2 ด้านหลักสูตร

กระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ (อาชีวศึกษา) ของประเทศ และหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง อาทิ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ควรดำเนินมาตรการดังต่อไปนี้

### 7.2.1 การพัฒนาภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อการเรียน

อาชีวศึกษา

7.2.1.1 ร่วมกันพัฒนาภาพลักษณ์และทัศนคติที่ดีต่อการเรียนอาชีวศึกษา โดยทำการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกและทำต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้ประกอบการและนักเรียนได้ทราบข้อเท็จจริงในการเรียนสายอาชีวศึกษา ซึ่งให้เห็นถึงความก้าวหน้าของผู้เรียน การทำงานเชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ รวมทั้งความสำคัญของผู้ที่เรียนสายอาชีวศึกษาว่าเป็นกำลังที่สำคัญมากในการที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมากกว่าสายสามัญบางสาขา โดยดึงจุดเด่นของอาชีวศึกษาเป็นเทคโนโลยีขั้นสูงและสาขาที่กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานที่จะได้รับหลังจากจบการศึกษา

7.2.1.2 จัดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นสายอาชีพ (กลุ่มสาระการเรียนรู้และเทคโนโลยี) ให้นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ได้เข้าถึงเหตุการณ์ในสถานประกอบการทั้งในด้านการทำงานและให้เป็นผู้ฝึกหัดกับเครื่องจักรกลหรืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่นักเรียนสนใจเพื่อให้นักเรียนมีโอกาสได้สัมผัสเทคโนโลยีประเภทอัตโนมัติและกึ่งอัตโนมัติ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและรู้จักพัฒนาการของเทคโนโลยี เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้วยตนเองในการที่จะเลือกเรียนต่อสายสามัญหรือสายอาชีวศึกษา

7.2.1.3 ขอความร่วมมือสถานศึกษาในทุกสังกัดที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาสนับสนุนและให้การแนะแนวการศึกษาเชิงรุก เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ประกอบการและนักเรียนให้เห็นความสำคัญของการเรียนอาชีวศึกษาและความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และการเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งเพิ่มการแนะแนวให้ครอบครัวและทั่วถึงกลุ่มเป้าหมาย

7.2.1.4 จัดระบบการแนะแนวที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รู้จักตนเอง มีอิสระในการเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการเข้าแนะแนวการศึกษาสายอาชีวศึกษาในโรงเรียนมัธยม

7.2.1.5 จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ระยะยาว และกิจกรรม หลากหลาย อาทิ เช่น การทำ Road Show ในกลุ่มโรงเรียนมัธยมเป้าหมาย การจัด Open House เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถานศึกษา การจัด Vocational Camp เพื่อให้ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นได้มีโอกาสเข้ามาสัมผัสกับการเรียนในสายอาชีวศึกษา และมี ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการเลือกเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ หรือสายอาชีพ

7.2.1.6 ควรมีการขยายหน่วยจัดการเรียนมัธยมศึกษาตอน ปลายสายอาชีพให้ครอบคลุมทั่วประเทศโดยเฉพาะในชนบทที่อยู่ห่างไกลและในสาขาที่เป็น ที่ต้องการของชุมชน เพราะการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาชุมชนและต้องไม่พรวดคน ออกจากชุมชน สนับสนุนให้องค์กรปกครองท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด อาชีวศึกษาเพื่อท้องถิ่นเพื่อเด็กๆ จะได้มีอาชีพที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ในชุมชน เช่น เกษตรกรรม ประมง เป็นต้น รวมทั้งเพิ่มเป้าหมายการรับนักเรียนในกลุ่มอื่นนอกเหนือจาก ผู้สำเร็จมัธยมศึกษาปีที่ 3 เช่น กลุ่มคนวัยทำงาน (Non-aged group) ผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

7.2.1.7 สถาบันอาชีวศึกษาแต่ละแห่งควรเร่งปรับปรุงการเรียน การสอนให้มีคุณภาพรวมทั้งภาพลักษณ์ของสถาบัน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนอาชีวศึกษา

7.2.2 การพัฒนาวิธีการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็ม ศักยภาพอย่างแท้จริง

7.2.2.1 ดำเนินการพัฒนาการศึกษาาระบบทวิภาคีอย่างจริงจัง รวมทั้งการเทียบโอนการเรียนรู้อุทิศสมหน่วยกิตทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบให้มี คุณภาพและมาตรฐานที่สูงขึ้นเนื่องจากการเทียบโอนในปัจจุบันมีปัญหาด้านคุณภาพไม่ ดำเนินการอย่างจริงจังและโปร่งใสทั้งยังมีปัญหาด้านคุณภาพและมักเป็นการแสวงหา รายได้ของสถานศึกษามากกว่า

7.2.2.2 ควรทำโครงการความร่วมมือกับสถานประกอบการ จัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคี หรืออาจจะเป็นการฝึกงาน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติในกระบวนการทำงานจริง ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

รวมทั้งทักษะในการปฏิบัติงานอีกด้วย

7.2.2.3 พัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรมแบบฐานสมรรถนะอย่างจริงจัง และเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้ปกครองและสถานประกอบการ

7.2.2.4 ปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาให้มีความหลากหลายยืดหยุ่นแก่ผู้เรียนให้มากขึ้นและจัดหลักสูตรทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาผู้เรียนออกกลางคัน

7.2.2.5 ปรับวิธีการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนอาชีวศึกษา คิดเป็นทำเป็นโดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ผ่านการเรียนการสอนแบบทวิภาคี “โรงเรียน-โรงงาน” ให้ครอบคลุมทุกสถานศึกษาทั่วประเทศ

7.2.2.6 พัฒนาความพร้อมของสถานศึกษาในด้านเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ห้องเรียนห้องปฏิบัติการให้มีความทันสมัยอยู่เสมอโดยที่ทุกแห่งไม่จำเป็นจะต้องมีเหมือนกัน แต่สามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ร่วมกัน สำหรับในส่วนของเครื่องมือ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีราคาแพงที่ทางสถานศึกษามาสามารถจัดซื้อเองได้ควรทำโครงการความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการศึกษาในรูปแบบทวิภาคีหรืออาจจะเป็นการฝึกงาน

7.2.2.7 ควรให้สถาบันอาชีวศึกษาเอกชน มีสัดส่วนในการรับผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากกว่าสถานศึกษาของรัฐบาล

7.2.2.8 ควรสนับสนุนสถานประกอบการให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้นเช่น โรงเรียนปัญญาภิวัฒน์ เป็นต้น

7.2.2.9 สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ความมีวินัย และเจตคติที่ดีเข้าไปในกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะเรื่องความซื่อสัตย์ ชยัน อดทน และตรงต่อเวลา รวมทั้งยกระดับความรู้ในด้านการใช้ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ และความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์

7.2.3 หลักสูตรอุดมศึกษา ในจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้เปิดหลักสูตรปริญญาตรีปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมี คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะ

เทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน  
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันวิจัยและพัฒนา สถาบันภาษาศิลปะ  
และวัฒนธรรม และบัณฑิตวิทยาลัย เปิดสอนในระดับปริญญาตรี (4 ปี) จำนวน 12  
หลักสูตร ระดับปริญญาตรี (5 ปี) จำนวน 1 หลักสูตร ระดับปริญญาโท จำนวน 4  
หลักสูตร ระดับปริญญาเอก จำนวน 2 หลักสูตร มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 677 คน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัด  
สกลนคร ได้เปิดหลักสูตร คณะทรัพยากรธรรมชาติและอุตสาหกรรมเกษตร : เปิดการ  
เรียนการสอนเฉพาะภาคปกติ มีจำนวนหลักสูตร 5 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต  
สาขาวิชาทรัพยากรเกษตร หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการอาหาร  
หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาทรัพยากรเกษตรและการจัดการผลิตหลักสูตร  
วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอาหารปลอดภัยและโภชนาการ

ปริญญาโท ภาคปกติ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาทรัพยากรเกษตร

คณะวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ : เปิดการเรียนการ  
สอนภาคปกติ และภาคพิเศษ รวมทั้งหมด 11 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกลและการผลิต หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา  
วิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา  
โยธาและสิ่งแวดล้อม หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ  
หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ หลักสูตรวิทยาศาสตร  
บัณฑิต สาขาวิชาเคมีประยุกต์ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต

ปริญญาตรี ภาคพิเศษ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต  
สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา  
วิศวกรรมโยธาและสิ่งแวดล้อม หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี  
สารสนเทศ

ปริญญาโท ภาคปกติ หลักสูตรวิศวกรรมศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาโยธาและสิ่งแวดล้อม

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ : เปิดการเรียนการสอนภาคปกติ และภาคพิเศษ ในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา รวมทั้งหมด 10 หลักสูตร ได้แก่

ปริญญาตรี ภาคปกติ หลักสูตรบัญชีบัณฑิต หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและท่องเที่ยว

### 7.3 ด้านบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความต้องการของสภาพปัจจุบันจึงได้เร่งพัฒนาครูไทยที่สอนภาษาจีน และให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนให้แก่ผู้บริหาร จึงจัดอบรมครูไทยที่สอนภาษาจีนและจัดรายการศึกษาดูงานด้านการจัดการการเรียนการสอนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาจีนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร่วมมือกับสาธารณรัฐประชาชนจีนจัดหาครูอาสาสมัครจีนมาสอนในประเทศไทย เริ่มตั้งแต่ปีการศึกษา 2547 จนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เตรียมการสำหรับการพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป คือ จัดอบรมครูแกนนำ/ครูประจำศูนย์เครือข่ายส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน เพื่อให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และมีศักยภาพในการให้ความช่วยเหลือโรงเรียนที่เปิดสอนภาษาจีนภายในเครือข่าย จัดอบรมเทคนิคการสอนและการใช้สื่อให้แก่ครูอาสาสมัคร พัฒนาสื่อ interactive เพื่อให้ผู้เรียนและครูได้มีโอกาสฝึกฝนภาษาจีนมากยิ่งขึ้น พัฒนาเกณฑ์เพื่อประเมินศักยภาพและมาตรฐานครูสอนภาษาจีน จัดทำโครงการโรงเรียนพี่โรงเรียนน้องระหว่างโรงเรียนในประเทศไทยและจีน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีน เตรียมทำวิจัยค้นหาวิธีการเรียนการสอนภาษาจีนที่ประสบผลดี (Best practice) การพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนอย่างมั่นคงเข้มแข็ง และการขยายความร่วมมือกับสาธารณรัฐประชาชนจีนแบบยังประโยชน์แก่กันและกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในภาพรวม (วารสารวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550)

#### 7.4 ด้านผู้เรียน

ในจังหวัดสกลนคร มีการจัดการศึกษา ทั้งในระดับพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา ที่ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

##### 7.4.1 การศึกษาระดับพื้นฐาน

จากการจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ มีผลการศึกษาตามที่สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ได้ทดสอบการเรียนของนักเรียน ป.3 และ ป.6 ทั่วประเทศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนักเรียนต่ำในภาพรวมทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศ ค่าเฉลี่ยทุกวิชาต่ำกว่า 50 % วิเคราะห์แล้วน่าจะมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

7.4.1.1 โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้นักเรียนชั้น ป.1 – 3 เรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่เหมาะสมกับพัฒนาการและวัยของผู้เรียน เรียนมากเกินไป เมื่อเทียบกับประเทศอื่นแล้ว วิชาภาษาประจำชาติจะให้เวลาเรียนมาก แต่ประเทศไทยให้เวลาน้อย ต้องจัดเวลาให้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้มากถึง 8 กลุ่มทำให้นักเรียนเรียนมากไม่เหมาะสมกับพัฒนาการและเป็นการยึดเยียดให้เรียนเกิดผลเสียมาก

7.4.1.2 การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ เพราะลดความสำคัญเรื่องต่างๆ ลง ดังนี้

1. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
2. การวางแผนการบริหารหลักสูตร
3. การจัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับชั้น ป.1
4. การนิเทศภายในโรงเรียน
5. การจัดหาและใช้สื่อในการจัดการเรียนการสอน

7.4.1.3 ครูเป็นบุคคลที่สำคัญในการจัดการเรียนรู้ แต่พบว่าครูบางส่วนไม่เตรียมการสอนไม่นำหลักสูตรไปสู่การจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการและหลักการตามหลักสูตร ส่งผลให้นักเรียน มีผลการเรียนไม่บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร

7.4.1.4 นักเรียนชั้น ป.1-3 เรียนมากถึง 8 กลุ่ม ไม่เหมาะสมกับวัย นักเรียนฝึกทักษะและเรียนรู้ไม่เพียงพอในชั้น ป.1-3 ส่งผลให้นักเรียนมีพื้นฐานความรู้ไม่ดีเรียนในชั้นสูงขึ้นไม่ติดตามไปด้วย

7.4.1.5 การใช้สื่อการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับบทเรียน เนื่องจากขาดสื่อที่เหมาะสม

7.4.1.6 ครูบางส่วนไม่นำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ เนื่องจากไม่ได้รับการพัฒนาความสามารถในการใช้สื่อ ICT

7.4.1.7 การวัดผลสัมฤทธิ์โดยหน่วยงานกลาง (สทศ., สพฐ.) ไม่สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียน จัดทำแบบทดสอบโดยขาดการมีส่วนร่วมของครูผู้สอน ทำให้แบบทดสอบไม่สามารถสะท้อนผลการเรียนการสอนที่แท้จริง

7.4.1.8 ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่สามารถจัดระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ขาดระบบการนิเทศภายใน ขาดการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

7.4.1.9 คีษานิเทศก์บางส่วนขาดภาวะผู้นำทางการนิเทศ ไม่สามารถดำเนินการนิเทศให้มีประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษา พบว่าการเรียน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (O - NET ) ปีการศึกษา 2553 และปีการศึกษา 2554 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

### ในระดับอาชีวศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นักศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ ดังนี้

1. ระดับ ปวช. 1 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือแผนกวิชาการบัญชี (ม.6) ส่วนแผนกวิชา ที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาพณิชยการ
2. ระดับ ปวช. 3 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาบัญชี (ฝึกงาน) ส่วนแผนกวิชา ที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาบัญชี
3. ระดับ ปวส. 1 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาบัญชี (ม.6) ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ

4. ระดับ ปวส. 2 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาการจัดการสำนักงาน ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาบัญชี (ม.6)

ทุกระดับชั้น (ปวช. 1-ปวส. 2) จะมี GPA ต่ำสุด ประมาณ 2.254 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นักศึกษา ประเภทช่างอุตสาหกรรม ดังนี้

1. ระดับ ปวช. 1 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือแผนกวิชาโยธา ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาช่างเชื่อมโลหะ โดยแผนกวิชาเชื่อมโลหะและแผนกวิชาก่อสร้าง มี GPA ต่ำกว่า 2.00 (เกณฑ์การจบหลักสูตร)

2. ระดับ ปวช. 2 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือแผนกวิชาไฟฟ้ากำลัง ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาช่างเชื่อมโลหะ โดยแผนกวิชาเชื่อมโลหะ มี GPA สูงกว่า 2.00 (เกณฑ์การจบหลักสูตร)

3. ระดับ ปวช. 3 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาก่อสร้าง ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาเครื่องกล

4. ระดับ ปวส. 1 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาก่อสร้าง ส่วนแผนกวิชาที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาอิเล็กทรอนิกส์ (ม.6)

5. ระดับ ปวส. 2 แผนกวิชาที่มี GPA สูงสุด คือ แผนกวิชาเทคนิคการผลิต ส่วนแผนกวิชา ที่มี GPA ต่ำสุด คือ แผนกวิชาก่อสร้าง

### ระดับอุดมศึกษา

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในปีการศึกษา 2555 มีนักศึกษาทั้งหมด จำนวน 16,239 คน ปีการศึกษา 2554 มีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 2,164 คน จากการสำรวจ พบว่า ร้อยละของบัณฑิตที่ได้อ่านทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 เท่ากับ 85.74 ในขณะที่เดียวกันได้สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตและความพึงพอใจของนักศึกษาต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่า ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจ ร้อยละ 90.02 และนักศึกษามีความพึงพอใจต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ร้อยละ 80.89 ทั้งนี้มีนักศึกษาใหม่เข้าเรียน

### 1. ด้านการเรียนการสอน

กระแสการเรียนการสอนภาษาจีนก็ทะยานสูงถึงขีดสุดทั่วโลก เพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่จีนกำลังทะยานสู่ชาติอำนาจ อันส่งผลโดยเฉพาะในทางเศรษฐกิจทั่วโลก ด้านไทยนั้นก็มีการตอบสนองสถานการณ์ดังกล่าว โดยจากการวิจัยการ



เรียนการสอนภาษาจีนชั้นล่าสุด ระบุมีผู้เรียนภาษาจีนทั่วประเทศ มากถึง 567,000 คน มากกว่าประมาณการณ์ทั่วไป ที่ระบุไว้กว่า 300,000 คน ขณะที่รัฐบาลก็ตอบสนองด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศด้วย และอนึ่ง ชาดไทยในฐานะที่มีประชาชนเชื้อสายจีน เป็นจำนวนมาก ทั้งเป็นชาติเพื่อนบ้าน มีบรรยากาศความรู้สึที่ใกล้ชิดกันทางวัฒนธรรม ดำเนินสัมพันธภาพฉันท์มิตรกับจีนมากกว่า 30 ปี ดูไม่น่ามีปัญหาในเรื่องการพัฒนาต่อยอดการเรียนการสอนภาษาจีน ศาสตราจารย์ ดร.เขียน ธีระวิทย์ แห่งศูนย์จีนศึกษา สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ ออกโรงเป็นหัวเรือใหญ่หาคำตอบและหนทางเพื่อขจัดปัญหาที่เปรียบเสมือนเป็น “หลุมดำ” ที่แผ่คลุมอยู่ทั่วเวทีการเรียนการสอนภาษาจีน ผ่านการวิจัยชุดใหญ่ “การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย” การวิจัยดังกล่าว ซึ่งท่านอาจารย์เขียนเป็นผู้ดูแลในฐานะประธานโครงการนี้ มีเป้าหมายสำรวจข้อเท็จจริงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในระบบการเรียนการสอนทั่วประเทศ ทุกระดับชั้น จากชั้นอนุบาลถึงอุดมศึกษา ไปถึงการศึกษานอกระบบ ตลอดจนสำรวจเงื่อนไขปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่โยงใยส่งผลสู่การสร้างคุณภาพในการเรียนการสอนภาษาจีน ทั้งภูมิหลังความเป็นมา นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และความร่วมมือระหว่างไทย-จีน เป็นต้น ขณะนี้ คณะวิจัยได้เสร็จสิ้นการวิจัยเฟสแรก ซึ่งกินเวลาในการจัดทำ 1 ปี 4 เดือน ได้แก่ การสำรวจสภาพการเรียนการสอนภาษาจีน และได้แถลงการณ์วิจัยในวันที่ 17 ตุลาคม 2551 ณ ห้องประชุมใหญ่ สำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ

ในการประชุมแถลงการณ์วิจัยการเรียนการสอนภาษาจีน เฟสแรก รองศาสตราจารย์ พัชนี ตั้งยีนยง ภาควิชาภาษาจีน คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ดูแลการวิจัยการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ซึ่งว่าปัญหาใหญ่ที่สุดในการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย และส่งผลเสียหายแก่การเรียนการสอนภาษาจีนทุกระดับชั้น ได้แก่ ปัญหารอยต่อที่สร้างความสูญเปล่าและความไร้คุณภาพด้านทักษะภาษาตลอดจนด้านการพัฒนาองค์ความรู้อื่นๆ ที่จะสร้างคุณภาพที่สมบูรณ์แก่ผู้เรียน โดยอธิบายบ่อเกิดของปัญหารอยต่อดังกล่าวมาจากการที่การเรียนภาษาจีนต้องแปรผันไปตามปัจจัยด้านความมั่นคงแห่งชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความต้องการของประชาชน และสภาพเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา ทำให้การศึกษภาษาจีนเสื่อมคุณค่า และขาดความต่อเนื่อง เกิดปัญหา “รอยต่อ” ในการศึกษาภาษาจีนระดับต่างๆ โดยปัญหาที่เห็นได้ชัดระหว่างการพัฒนาในอดีตคือ เมื่อปี พ.ศ. 2515 ทางกรมไทย

อนุญาตให้สอนภาษาจีนได้แค่ระดับประถมศึกษาเท่านั้น ไม่มีโรงเรียนใดในไทยที่สอนภาษาจีนระดับมัธยม ในปีเดียวกัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็เปิดสอนภาษาจีน กระทั่งปี พ.ศ.2535 รัฐบาลอานันท์ ปันยารชุนประกาศให้มีการเรียนการสอนภาษาจีนได้ทุกระดับชั้น นับเป็นเวลาถึง 20 ปี ที่ไทยมีการสอนภาษาจีนระดับอุดมศึกษาแต่ไม่มีการเรียนการสอนในชั้นมัธยม และรวมเวลายาวนานถึง 40 ปี ที่การเรียนการสอนภาษาจีนในไทยขาดหายไปจากระดับชั้นเรียนมัธยมศึกษา

“ปัจจัยดังกล่าว ทำให้เกิดภาวะ “ศูนย์สามระดับ” ในการวางการเรียนการสอนภาษาจีนในไทย โดยโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่เริ่มต้นการเรียนการสอนจากศูนย์โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ไม่มีระดับประถมศึกษา หรือมีระดับประถมศึกษาแต่ไม่ได้สอนภาษาจีน ก็เริ่มตั้งจากศูนย์ สถาบันระดับอุดมศึกษาที่เปิดสอนภาษาจีนมาตลอด 20 ปี ไม่มีตัวบ่อนคือผู้เรียนภาษาจีนจากระดับมัธยม ก็เริ่มต้นจากศูนย์เช่นกัน นับเป็นสภาพที่ก่อความสูญเปล่าทางการศึกษาอย่างรุนแรง” (พัชนีชี. 2550)

จุดที่น่าสังเกตอีกประการคือ ภาษาจีนเป็นภาษาต่างประเทศภาษาเดียวที่กระทรวงศึกษาธิการโยนอำนาจการตัดสินใจ เรื่องนโยบายให้แก่สภาความมั่นคงแห่งชาติ และข้อสรุปที่เป็นจุดน่าสนใจ คือบทบาททางสังคมของภาษาจีนที่ถูกกำหนดโดยรัฐ ตลอดประวัติศาสตร์การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย รัฐได้กำหนดบทบาทภาษาจีนแตกต่างกันไปตามยุคสมัย สรุปได้ถึง 8 บทบาท ได้แก่ ภาษาแห่งการสืบทอดอัตลักษณ์จีน (พ.ศ. 2461), ภาษาที่เป็นภัยต่อความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2479), ภาษาของอิทธิพลของมิตรประเทศ (พ.ศ. 2482), ภาษาของมหาอำนาจด้านใดด้านหนึ่ง (พ.ศ. 2491), ภาษาที่เป็นเครื่องมือเผยแพร่ลัทธิคอมมิวนิสต์ (พ.ศ. 2494), ภาษาเศรษฐกิจเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (พ.ศ. 2535), ภาษาต่างประเทศที่สอง หมวดภาษาตะวันออก (พ.ศ. 2544), และล่าสุด ก็เป็นภาษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ (พ.ศ. 2549-2553)

ภาษาจีนไม่เคยมีบทบาทคุณค่าในฐานะของศาสตร์ศิลป์ภาษาที่บริสุทธิ์ หากการกำหนดบทบาทคุณค่านี้ เสมือนการเริ่มต้น ก็กล่าวได้ว่า “การเริ่มต้นที่ดี (ย่อมสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง) ไม่เคยมีในประวัติศาสตร์การเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย” ดังนั้น ก้าวขั้นต่อไปของการเรียนการสอน จึงมิได้ยืนอยู่บนพื้นฐานปรัชญาที่ดี ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาด้านนี้

สิ่งที่น่าเสียดายที่สุด คือ “ผู้กำหนดแผนงาน และยุทธศาสตร์การเรียน

การสอนภาษาจีนนั้น ไม่ให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมมติว่าในแต่ละปี มีคนไทยเรียนภาษาจีนในแต่ละระดับต่างๆ ภายใต้ระบบต่างๆ ประมาณ 300,000 คน ถ้ามีผู้เรียนแล้วเลิกกลางคัน เรียนแล้วลืม หรือเรียนแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์ เลยตลอดชีวิต (ได้แต่สอบผ่านชั้นที่กำลังเรียนอยู่) มีอัตราส่วนสูงถึงร้อยละ 90 การเรียนภาษาจีนก็เท่ากับทำร้ายผู้เรียน เพราะเสียโอกาสที่จะเอาเวลาไปพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านอื่นๆ ถ้าวัดจำนวนผู้ถูกทำร้ายไปเหลือร้อยละ 50 หรือน้อยกว่า ก็จะทำให้ประเทศไทยดีขึ้น นั่นควรเป็นภาระเร่งด่วนที่ผู้นำการศึกษาจะต้องหาวิถีในการป้องกันเยาวชนไทยมิให้ถูก “ปองร้าย” ต่อไปอีกอย่างไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตามทางออกปัญหาคือว่า “ควรเปิดการเรียนการสอนภาษาจีนในระดับมัธยมมากๆ แต่พอมีการส่งเสริมก็กลับมีเปิดสอนในระดับประถมศึกษามากกว่า ดังนั้น โรงเรียนที่ไม่มีชั้นประถม มีแต่ชั้นมัธยม ก็ต้องเริ่มเรียนจากศูนย์ อย่างไรก็ตามมองในแง่ดีหากกระทรวงศึกษาและสถาบันต่างๆ ร่วมมือกันดีๆ ภายใน 5 ปี จะต่อกันติด”

“ด้านตำราเรียนก็มีความหลากหลาย เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2542 มีการกระจายอำนาจให้แก่ให้แก่เขตการศึกษาให้กำหนดหลักสูตรกระทรวงศึกษากำหนดแค่กรอบใหญ่ๆ เท่านั้น มีการปล่อยเสรีทางตำรา ภาษาจีนนั้นต่างจากภาษาฝรั่งเศส ภาษาเยอรมันที่มีประวัติการเรียนการสอนยาวนาน มีความมั่นคงพอสมควรแล้ว ภาษาจีนเพิ่งเริ่มต้นตั้งไข่ รัฐก็ปล่อยให้เดินเองวิ่งเอง แล้วก็ต้องล้มลุกคลุกคลานกันสักระยะ การปฏิรูปการศึกษาในปี 2542 จึงสร้างปัญหาให้กับภาษาจีนอีกครั้ง”

### ปัญหาการเรียนการสอนภาษาจีนมีทุกระดับชั้น มีดังนี้

1. ระดับประถม มัธยม ปัญหาในการเรียนการสอน ได้แก่
  - หลักสูตรการสอนไม่ชัดเจน มีการใช้หลักสูตรกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศเป็นแกนกลาง ซึ่งไม่เหมาะสมกับผู้เรียนชาวไทย
  - ครู มีจำนวนไม่เพียงพอ หรือใช้ครูอาสาสมัคร ที่มีได้จบหลักสูตรครูซึ่งขาดเทคนิคการสอน ที่จะสร้างความสนใจแก่เด็กอย่างเพียงพอ รวมถึงการปูพื้นฐานปัญหาในส่วนนี้มาจากนโยบายจากหน่วยงานรัฐ ที่ไม่กำหนดอัตราบรรจุครูที่เชี่ยวชาญหรือจบด้านครุมาโดยตรง ทำให้เกิดปัญหาในส่วนของคุณ ขาดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำหน้าที่ นอกจากนี้ ครูยังประสบกับปัญหาเศรษฐกิจ ค่าจ้าง เงินเดือนต่ำ ที่จะมาประกอบอาชีพครู

- การแก้ปัญหา ณ ขณะนี้ ควรจะระดมความช่วยเหลือจากสมาคมชาวจีนในการจัดกิจกรรมส่งเสริม ใช้สื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เด็กได้ฟังเสียงจากเจ้าของภาษา หรือกำหนดกิจกรรมอื่นๆ

## 2. ระดับอาชีวศึกษา ปัญหา ได้แก่

- ครู กระทรวงศึกษาไม่มีตำแหน่งข้าราชการประจำสำหรับครูผู้เชี่ยวชาญภาษาจีน ปัจจุบันครูสอนภาษาจีนในระดับอาชีวศึกษาเป็นแค่ลูกจ้างประจำ บั่นทอนกำลังใจของผู้สอน กอปรด้วยไม่มีหลักประกันในการความมั่นคงในอาชีพ สภาพดังกล่าว นำไปสู่การขาดแคลนครูเช่นกัน อันนำไปสู่คุณภาพการเรียนการสอน

- การส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งกลุ่มวิทยาลัยอาชีวศึกษาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งที่ผ่านมา สอศ.มีแต่ส่ง “ครูอาสาสมัคร” จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) สภาพดังกล่าวก็นำไปสู่ปัญหาคุณภาพในการเรียนการสอนเช่นกัน

- สถาบันศึกษาระดับอาชีวศึกษาเหล่านี้ ให้ความสำคัญกับการสอนทักษะอาชีพมากกว่า และมักจะมอบหมายหน้าที่ให้ครูสอนภาษาจีนไปสอนวิชาอื่นๆ ด้วย ทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมการสอนเต็มที่ นอกจากนี้ การกำหนดชั่วโมงก็ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนการสอน

- ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการศึกษาคุณภาพ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมจีน การอบรม และการจ้างครูชาวจีนมาช่วยเสริมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

- ขาดหลักสูตรที่ต่อเนื่อง ทั้งในกลุ่มวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอง และการรองรับนักเรียนจากสายสามัญ

- การเรียนการสอนภาษาจีนในวิทยาลัยอาชีวศึกษา ขาดช่วงไป 20 ปี เนื่องจากสถานการณ์ในอดีต ที่ส่งผลให้การเรียนการสอนถูกจำกัดควบคุม ขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพิ่งได้ร่วมกับผู้ชำนาญภาษาจีน 31 ท่าน ผลิตตำราสำหรับวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยมีการทดลองใช้ในวิทยาลัยทั้ง 68 แห่งทั่วประเทศ ที่มีการเปิดสอนภาษาจีนในปี 2551

3. ระดับอุดมศึกษา โดยมาตรฐานทั่วไป เป็นด้านสุดท้าย ที่นักศึกษาจะออกไปสู่วงการประกอบอาชีพ ดูเหมือนว่า ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในระดับชั้นเรียนก่อนหน้านี้ จะไหลมารวมศูนย์อยู่ในระดับอุดมศึกษา นอกจากปัญหารอยต่อที่ต้องมาเริ่มต้นจากศูนย์

ทำให้นักเรียนจำนวนมากสูญเสียเวลาเปล่าแล้ว ปัญหาใหญ่ๆ ในการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาปัจจุบัน ได้แก่

- การเรียนการสอนไม่มีมาตรฐาน โดยผู้เรียนที่จบหลักสูตรวิชาเอกหรือโทต่างมหาวิทยาลัยกัน มีความรู้ภาษาจีนต่างกันมาก สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในระดับอุดมศึกษาแตกต่างจากระดับอื่นๆ โดยมีการให้อำนาจค่อนข้างสูงแก่ผู้สอนในการเลือกใช้ตำรา แบบเรียน และสื่อการสอน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทมหาวิทยาลัยใช้ตำราวิชาพื้นฐานที่ผลิตเองมากกว่าตำราสำเร็จรูป ส่วนกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและมหาวิทยาลัยเอกชนใช้ตำราสำเร็จรูปมากกว่า ซึ่งหลักเกณฑ์ในการ “ผลิตตำรา” หรือ “เลือกตำรา” เองนี้ มีจุดอ่อนคือ ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้สอนที่แตกต่างกัน และมหาวิทยาลัยไม่มีมาตรการตรวจสอบคุณภาพก่อนทำการสอน ก็เรียกได้ว่าเป็นการศึกษาตามยถากรรมนั่นเอง

- ขาดมาตรฐานและสัปดาห์มากก็คือ การใช้ระบบตัวอักษรจีนเต็ม และตัวย่อ แต่ละสถาบันเลือกใช้ไม่เหมือนกัน และมีบางแห่งใช้ทั้งสองระบบ

- ขาดความร่วมมือด้านบุคลากรกับประเทศจีน มีปัญหาโดยอาจารย์ที่สำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน เป็นภาษาต่างประเทศแห่งประเทศไทย หรือที่มักเรียกกันในชื่อย่อจีน คือ ฮั่นป๋น นั้น เกือบทั้งหมดพูดภาษาไทยไม่ได้เลย สร้างปัญหาในการเรียนการสอนมาก ยิ่งไปกว่านี้ บางคนยังขาดความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ ยังพบว่าคนไทยสนใจเรียนภาษาจีนเพื่อทำธุรกิจมากขึ้น สำหรับผู้ที่สนใจเรียนไปเป็นครูอาจารย์ หรือทำงานด้านวิชาการภาษาและวรรณคดีนั้น มีน้อยลง นับเป็นสัญญาณที่ไม่ดีสำหรับวงการศึกษ และภูมิปัญญาด้านจีนในไทย

6. ด้านเอกสารตำราและแหล่งศึกษาค้นคว้า สื่อผสมที่ใช้ในการเรียนการสอน ปัญหาสืบเนื่องจากการขาดแคลนทุนสนับสนุน การผลิตตำรา เอกสารการเรียนการสอนที่ให้นักศึกษาใช้เรียน ใช้ค้นคว้า สื่อการเรียนการสอนยังมีอยู่น้อยมาก เนื่องจากวงวิชาการจีนเพิ่งเริ่มหันมาศึกษาไม่นานนัก ทำให้หนังสือ ตำราทางด้านภาษาจีนในประเทศไทยยังมีอยู่น้อย ข้อมูลที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษาในห้องสมุดของแต่ละสถาบันการศึกษามีอยู่น้อยมากหากเทียบกับศาสตร์สาขาอื่น หนังสือตำราเรียนภาษาจีนที่มีอยู่ตามห้องตลาด เกิดจากความต้องการศึกษาภาษาจีนที่มีมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่าหนังสือที่ออกมาจะมีคุณภาพและถูกต้องตรงตามความต้องการของผู้เรียนเสมอไป ผู้สอนภาษาจีนในปัจจุบันพยายามที่จะแต่งตำรา เขียนเอกสารการสอน สร้างเครื่องมือ

การเรียนรู้ด้านภาษาจีนมาโดยตลอด แต่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความสนใจต่างกัน และด้วยเหตุผลความจำเป็นต่อความก้าวหน้าในทางวิชาการ นักวิชาการที่มีความรู้สูง มักสนใจในสิ่งที่ผู้เรียนภาษาจีนในระดับเริ่มต้นสัมผัสไม่ได้ จะเห็นได้จากงานวิจัย บทความวิชาการ เกี่ยวกับจีนศึกษาที่ออกมาส่วนมากมีแนวโน้มไปในเรื่องประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ ภาษาจีนโบราณ สังคมวัฒนธรรมจีนลุ่มลึก แต่สิ่งที่ผู้เรียนส่วนมากต้องการคือตำราการเรียนภาษาจีน สื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียนภาษาจีน ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วนอีกอย่างหนึ่งก็คือ การผลิตตำรา วัสดุการเรียนการสอนที่สร้างขึ้นจากผู้มีความรู้ ความชำนาญด้านภาษาจีน และการสอนภาษาจีน จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

### ปัญหาการเรียนภาษา

ข้อปัญหาการเรียนภาษาจีนที่พบจากการได้มีประสบการณ์การสอน และการให้การอบรมภาษาและการสอนภาษาจีนให้กับนักเรียนนักศึกษา ทั้งระดับก่อนอุดมศึกษา และระดับอุดมศึกษา รวมไปถึงครูผู้สอนในระดับก่อนอุดมศึกษา พบว่าการเรียนภาษาจีนสำหรับผู้เรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉพาะผู้ที่พูดภาษาอีสานเป็นภาษาแม่ มีลักษณะปัญหาที่เด่นชัดหลายประการ ซึ่งผู้สอนควรถือเป็นข้อใส่ใจ ส่วนตัวนักศึกษาเองสามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไข ดังจะสรุปเป็นประเด็นที่สำคัญดังนี้

ระบบเสียง นักศึกษาที่พูดภาษาอีสานเป็นภาษาแม่ สำเนียงภาษาแม่นี้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาไทยกลางอย่างไม่ต้องสงสัย ซึ่งหากพยายามแก้ไขอาจสามารถแก้ไขได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตาม เสียงบางเสียงก็ยากที่จะแก้ไข แต่ที่น่าสนใจก็คือการออกเสียงภาษาแม่ส่งผลต่อการเรียนภาษาต่างประเทศอย่างไร น่าเชื่อได้ว่า นักศึกษาเองไม่รู้ตัวว่าภาษาแม่มีผลกระทบต่อการศึกษาต่างประเทศอย่างไร ด้วยเหตุที่ยังแยกแยะความแตกต่างระหว่างเสียงภาษาแม่ กับเสียงภาษาต่างประเทศที่คล้ายคลึงกัน

ระบบ Pinyin นักศึกษาที่เริ่มเรียนภาษาจีนจำเป็นต้องศึกษาระบบสัทศาสตร์จีนที่เรียกว่า Pinyin ต้องพยายามทำความเข้าใจและจดจำให้แม่นยำ เพราะอักษร Pinyin นี้ไม่เพียงช่วยให้เราจดบันทึกเสียงอ่านคำภาษาจีนได้เท่านั้น ประโยชน์ของอักษร Pinyin ยังสามารถช่วยให้เราแยกแยะเสียง และออกเสียงได้อย่างถูกต้องแม่นยำอีกด้วย นอกจากนี้อักษร Pinyin ยังมีความจำเป็นในการใช้พจนานุกรมอีกด้วย ในบางครั้งเมื่อเราได้ยินคำศัพท์คำหนึ่ง เราสามารถเปิดพจนานุกรมตามเสียงอ่านนั้นได้ โดยที่ไม่ต้องนับ

ขีดตัวอักษร นอกจากนี้การพิมพ์อักษรจีนในคอมพิวเตอร์หลายโปรแกรมการพิมพ์ล้วนอยู่บนพื้นฐานของ Pinyin แทบทั้งสิ้น ความสับสนและไม่เข้าใจอักษร Pinyin ส่งผลโดยตรงต่อการออกเสียงภาษาจีน

คำศัพท์ ปัญหาการเลือกใช้คำศัพท์สามารถอธิบายได้สองประเด็นคือ การเลือกใช้คำภาษาจีน รวมไปถึงการแปลจากภาษาไทยเป็นภาษาจีน และอีกประเด็นหนึ่งคือการแปลจากภาษาจีนเป็นภาษาไทย

ไวยากรณ์ ความผิดพลาดทางไวยากรณ์ส่วนมากเกิดจากการคิดเป็นภาษาแม่ก่อนแล้วแปลไปเป็นภาษาจีน ซึ่งการใช้ภาษาต่างประเทศที่ถูกต้องนั้น ควรที่จะคิดและใช้เป็นภาษาต่างประเทศโดยตรงจึงจะเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด จากการสังเกตพบว่า นักศึกษามักพูดภาษาจีนด้วยไวยากรณ์ไทย ข้อผิดพลาดเหล่านี้เกิดจากการไม่เข้าใจการวางตำแหน่งส่วนขยายและส่วนที่ถูกขยาย ส่วนขยายในภาษาจีนจะวางไว้หน้าส่วนที่ถูกขยาย ซึ่งตรงกันข้ามกับภาษาไทยที่ส่วนขยายจะตามหลังส่วนที่ถูกขยาย ดังนั้นหากเข้าใจรูปแบบไวยากรณ์แล้วก็สามารถใช้ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างข้อผิดพลาดทางไวยากรณ์ที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นเป็นรูปแบบไวยากรณ์ที่นักศึกษามักใช้ผิดอยู่เป็นประจำ ผู้สอนจึงต้องใส่ใจ เน้นย้ำการสอนไวยากรณ์ที่มีข้อแตกต่างกันให้มาก โดยการเปรียบเทียบกับไวยากรณ์ไทย เพื่อให้ผู้เรียนเห็นภาพชัดเจน ไม่ใช่ผิดพลาด

อักษรจีน เป็นที่ทราบดีว่าอักษรจีนวิวัฒนาการมาจากอักษรภาพ จนปัจจุบันพัฒนามาเป็นอักษรขีดที่มีการกำหนดเส้น และลำดับเส้นตายตัว รูปแบบเส้นในแต่ละตัวอักษรที่มีทิศทาง ความสั้นยาว การหักมุมที่ต่างกันอาจเกิดเป็นอักษรที่แตกต่างกันได้ ปัญหาในการเรียนอักษรจีนของนักศึกษาไทยที่สำคัญสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

- 1) อักษรที่มีรูปคล้ายคลึงกันก่อให้เกิดความสับสน
- 2) อักษรที่มาจากรากเสียงเดียวกัน แต่ตัวประกอบธาตุคำต่างกัน
- 3) อักษรที่มีธาตุคำเดียวกันแต่ตัวประกอบเสียงต่างกัน และ
- 4) อักษรที่อ่านได้หลายเสียง คำที่อ่านได้หลายเสียงเหล่านี้สื่อความหมายต่างกัน ดังนั้น นักศึกษามักประสบปัญหาในการอ่านคำเหล่านี้ เพราะไม่รู้ว่าจะอ่านว่าอย่างไร หรือจำได้เพียงเสียงอ่านเสียงเดียว เมื่ออ่านออกเสียงผิดก็ทำให้แปลความหมายผิดด้วยเช่นกัน

การจดจำตัวอักษร นักศึกษานอกจากจะต้องท่องจำ และจดจำรูปอักษรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วนั้น วิธีการจดจำอักษรจีนที่ดีอีกทางหนึ่งก็คือการจดจำส่วนที่ทำหน้าที่แสดงความหมาย และส่วนที่ทำหน้าที่แสดงเสียง เพราะอักษรจีนส่วนใหญ่ประกอบด้วย ส่วนสำคัญสองส่วน คือ ส่วนประกอบความหมาย และส่วนประกอบเสียง หากตัวอักษร

เป็นเสียงที่เคยรู้จักมาก่อนแล้ว อาจจะสามารถคาดเดาเสียงอ่านได้ ส่วนที่แสดง  
ความหมายสามารถชี้ให้เราคาดเดาความหมายได้ว่าตัวอักษรตัวนั้นๆ เกี่ยวข้องกับอะไร  
นอกจากนี้ด้วยเหตุที่ภาษาจีนมีวิวัฒนาการมาจากอักษรภาพนี้เอง หากสามารถศึกษาถึง  
วิวัฒนาการของตัวอักษรแต่ละตัวได้ว่ามีต้นกำเนิดจากอะไร มีความเป็นมาอย่างไร สื่อถึง  
อะไร ก็จะเป็นผลดีในการจดจำรูปตัวอักษรในปัจจุบันได้อย่างไม่ผิดพลาด

## 2. ด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐภาคเอกชน และภาคท้องถิ่น

ความร่วมมือไทย-จีน ด้านการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทยนั้น  
อาจจะกล่าวได้ว่ามีมาเป็นเวลานานแล้ว นับตั้งแต่ได้มีการเรียนการสอนภาษาจีนใน  
ประเทศไทยสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการในระดับเอกชน ซึ่งเป็น  
กิจกรรมด้านการเมืองและวัฒนธรรมระหว่างชุมชนชาวจีนในไทยกับฝ่ายจีนสำหรับความ  
ร่วมมืออย่างเป็นทางการนั้น ได้เริ่มต้นอย่างจริงจังหลังจากที่ประเทศไทยได้สถาปนา  
ความสัมพันธ์ทางการทูตกับจีนเมื่อปี 1975 หลังจากนั้นก็ได้มีการทำข้อตกลงความร่วมมือ  
ในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านการศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งมีการกล่าวถึงความร่วมมือด้านการ  
เรียนการสอนภาษาจีนในไทยด้วย ความร่วมมือดังกล่าวได้เริ่มขึ้นอย่างจริงจัง เมื่อ  
ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีการเจรจากับคณะผู้แทน State Education Commission (SEDC)  
ของจีน ที่เดินทางมาไทยในเดือนกรกฎาคม 1997 และได้นำไปสู่การทำข้อตกลง “บันทึก  
ความเข้าใจเรื่องความร่วมมือด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษา” ในวันที่ 22 มีนาคม 1999  
ซึ่งได้เน้นการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนนคณาจารย์ นักศึกษา และความร่วมมือโดยตรง  
ระหว่างมหาวิทยาลัยไทยและจีน ในสาขาที่มีความสนใจร่วมกัน รวมทั้งการวิจัย ฝึกอบรม  
เป็นต้น ทั้งนี้ภายใต้ข้อตกลงข้างต้น ทั้งสองฝ่ายก็ได้มีการประชุมคณะทำงานร่วมกัน 2 ครั้ง  
เพื่อกำหนดรายละเอียดความร่วมมือให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

### โครงการความร่วมมือระหว่างไทย-จีน

ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการนั้น ก็ได้มีความร่วมมือในด้านการศึกษา  
ศาสนา วัฒนธรรม และกีฬา กับฝ่ายจีนอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง โดยหน่วยงานและ  
สถาบันการศึกษาได้ลงนามความตกลงกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาของจีนหลาย  
แห่ง ดังเช่น ได้จัดทำบันทึกความเข้าใจด้านวัฒนธรรมกับกระทรวงวัฒนธรรมของจีนในปี  
1996 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมระยะ 2 ปี รวม 3 ครั้ง ระหว่างปี 1998-2003 และ  
ขณะนี้ก็ยังได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือด้านการศึกษา ซึ่งยังรอการลงนามของทั้งสอง



ฝ่ายอยู่และล่าสุดก็คือ ได้มีการทำข้อตกลงว่าด้วยการเทียบวุฒการศึกษาระหว่างประเทศ ทั้งสองเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2007 ที่กรุงปักกิ่ง สำหรับความช่วยเหลือในด้านการเรียน การสอนภาษาจีนที่ให้กับฝ่ายไทยนั้น ประกอบด้วยรูปแบบต่างๆ เช่น การแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ มาประจำอยู่ในประเทศไทย การแต่งตั้งผู้สอนภาษาจีนมาทำการสอนในประเทศไทย การแลกเปลี่ยนครูอาจารย์ระหว่างกัน การสอบวัดระดับมาตรฐานภาษาจีน (HSK) การจัดพิมพ์เอกสารตำราเรียนและสื่อการสอน การฝึกอบรมครูผู้สอน ทั้งในประเทศและ ส่งไปอบรมในประเทศจีน และความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน เช่น การจัดตั้ง สถาบันขงจื้อ การจัดตั้งศูนย์การสอนภาษาจีน มหาวิทยาลัยสาขาในไทย และการจัด ชั้นเรียน เป็นต้น

### นโยบายและผลประโยชน์ของจีน

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงภูมิหลังของความร่วมมือเพื่อความเข้าใจได้ดีขึ้น โดยขอ ย้อนไปตั้งแต่จีนได้เปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นสาธารณรัฐ เมื่อปี 1950 ก็ได้มีการ สนับสนุนในเรื่องนี้ ซึ่งจะขอแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงแรกปี 1950-1978 ซึ่งรัฐบาลจีนได้ สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนสำหรับคนต่างชาติ โดยแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ ชาวจีนโพ้นทะเล และนักเรียนในประเทศสังคมนิยม หรือมิตรประเทศ ช่วงที่สอง ตั้งแต่ ปลายปี 1978 จนถึงปัจจุบัน คือตั้งแต่จีนได้ปฏิรูปเปิดประเทศแล้ว ก็ได้มีการเผยแพร่การ เรียนการสอนภาษาจีนแก่ชาวต่างชาติในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ทำให้มีนักศึกษาต่างชาติใน จีนเพิ่มขึ้นมาก และมีการเปิดสอนภาษาจีนในประเทศต่างๆ อย่างกว้างขวางรวมทั้งใน ประเทศไทยด้วยและเริ่มมีการขอความช่วยเหลือจากฝ่ายจีน เช่น สถาบัน ภาษาต่างประเทศกรุงปักกิ่งได้เริ่มแลกเปลี่ยนครู-อาจารย์กับวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในปี 1990 จนถึงปัจจุบัน เป็นต้น

ในอีกด้านหนึ่ง รัฐบาลจีนก็ได้ทุ่มเทงานด้านการเรียนการสอนภาษาจีน สำหรับชาวต่างชาติ โดยได้จัดตั้ง “คณะกรรมการด้านการสอนภาษาจีนสำหรับชาว ต่างประเทศ” ในปี 1987 และเปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงานส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน เป็นภาษาต่างประเทศแห่งจีน” ในปี 2006 โดยมี 12 กระทรวงร่วมเป็นกรรมการ ซึ่งได้มี การประชุมเพื่อกำหนดภารกิจต่างๆ เช่น ในปี 2004 ได้เสนอให้จัดตั้ง “สถาบันขงจื้อ” และ “ครูสอนภาษาจีนอาสาสมัครแห่งชาติและได้ส่งครูอาสาสมัครชุดแรกจำนวน 60 คน มาทำการสอนในประเทศไทยเป็นแห่งแรก และมีการตั้งสถาบันขงจื้อขึ้นทั่วโลก สำหรับใน ประเทศไทยนั้นมีอยู่ 12 แห่ง และห้องเรียนขงจื้ออีก 1 แห่ง

อย่างไรก็ตามได้มีการวิเคราะห์ว่า รัฐบาลจีนได้ผลประโยชน์จากการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีน โดยในด้านการเมืองเท่านั้น นอกจากจะรักษาความเป็นเอกภาพของชาวจีนโพ้นทะเลทั่วโลกกว่า 30 ล้านคนแล้ว ก็ยังเป็นการเผยแพร่วัฒนธรรมชนชาติจีนด้วย นอกจากนี้ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศที่สำคัญของจีน ในการสร้างภาพลักษณ์ของประเทศ และสร้างความเข้าใจประเทศจีนให้ดีขึ้น ส่วนในด้านเศรษฐกิจนั้น ก็เป็นการขยายธุรกิจด้านการศึกษา ซึ่งสามารถสร้างรายได้ถึงปีละนับแสนล้านบาท และยังเป็นการสร้างงานให้ครูสอนภาษาจีนอีกจำนวนมากด้วย

### ความร่วมมือไทย-จีนระดับสถาบันการศึกษา

ข้อมูลในส่วนนี้ได้มาจากการสอบถาม สัมภาษณ์ และการจัดประชุมสัมมนา โดยแบ่งออกเป็นแต่ละระดับการศึกษา คือ ระดับพื้นฐาน ได้แก่ระดับประถมศึกษา ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา ตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) ปี 2002 โดยจะเริ่มจากระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งมีการศึกษาทั้งหมดรวม 12 ปี ประกอบด้วย โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมกันมากกว่า 40,000 แห่ง แต่ที่เปิดสอนภาษาจีนมีอยู่เพียง 728 แห่ง เป็นผู้เรียนระดับประถมศึกษา 79,195 คน ระดับมัธยมศึกษา 126,939 คน สำหรับครูผู้สอนมีเพียง 1,270 คน และครูสอนภาษาจีนที่มีคุณภาพนั้นมีอยู่น้อยมาก

นอกจากนี้ ทางโรงเรียนยังได้รับความร่วมมือช่วยเหลือ จากโรงเรียน Tianjin Experimental High School ในนครเทียนจิน ในการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาจีน แปลตำราภาษาจีน และได้จัดตั้งห้องเรียนขงจื้อขึ้นในปี 2005 เป็นแห่งแรกของโลก โดยได้จัดทำตำราเรียนภาษาจีนออกมาแล้ว 18 เล่ม เพื่อใช้สอนในโรงเรียนเครือข่ายพันธมิตรภาษาจีนระดับมัธยมศึกษา รวม 7 แห่งรวมทั้งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครอีก 200 แห่ง

สำหรับโรงเรียนของเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนจีนนั้นเคยได้รับความช่วยเหลือจากฝ่ายจีนซึ่งมีสำนักกิจการชาวจีนโพ้นทะเลรับผิดชอบ โดยให้ผ่านสถานเอกอัครราชทูตจีนประจำประเทศไทยโดยตรงมาก่อนแล้วในระยะต่อมาเมื่อกระทรวงศึกษาธิการของไทยได้ทำข้อตกลงความร่วมมือกับฝ่ายจีน คือ อันบัน เมื่อปี 2006 แล้ว ก็สามารถขอความช่วยเหลือได้อีกช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้ โรงเรียนจีนบางแห่งก็ยังมี การติดต่อขอความร่วมมือช่วยเหลือโดยตรงกับโรงเรียนในจีนอีกด้วย

ในระดับอาชีวศึกษาซึ่งมีชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือ ปวช. กับ ปวส. แม้ว่าจะมีการเรียนการสอนภาษาจีนมาเป็นเวลานานแล้วในโรงเรียนพาณิชย์การต่างๆ แต่ก็เพิ่งจะได้ขอความช่วยเหลือจากฝ่ายจีนมาไม่กี่ปีนี้เอง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารด้านอาชีวศึกษา เช่น นายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อครั้งเดินทางไปร่วมประชุม รัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน ครั้งที่ 1 ที่กรุงเบอร์ลิน ประเทศเยอรมนี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2008 ก็ได้พบปะเจรจากับนายจางซินเซิง รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการของจีน ก็ได้เสนอให้จีนสนับสนุนการเรียนการสอนและอบรมด้านอาชีวศึกษาร่วมกัน โดยอาจจะพัฒนาหลักสูตรที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายด้วย

สำหรับความช่วยเหลือในระดับอุดมศึกษานั้น นับว่าเป็นระดับที่ได้ดำเนินการมากที่สุดและมีความต่อเนื่องมาตลอด อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระตามความต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ให้แนวนโยบายไว้ โดยมีมหาวิทยาลัยของไทยที่เปิดสอนวิชาภาษาจีนรวม 79 แห่ง และมีการทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับสถาบันการศึกษาของจีนไม่น้อยกว่า 127 ฉบับ ซึ่งได้ครอบคลุมถึงความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ เอาไว้อย่างครบถ้วนมากกว่าระดับอื่นๆ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยเอกชนของไทยบางแห่ง ก็ยังได้ร่วมกับมหาวิทยาลัยของจีน ในการเปิดสอนวิชาภาษาจีนหลักสูตรต่างๆ อีกด้วย

ในส่วนตัวที่สุดท้ายยังมีการเรียนการสอนภาษาจีนตามศูนย์ภาษาของเอกชน ซึ่งเป็นการเรียนนอกระบบการศึกษา ก็มีความร่วมมือกับฝ่ายจีนอยู่ไม่น้อย ดังเช่น ศูนย์สอนภาษาจีน O.C.A. หรือวิทยาลัยแห่งวัฒนธรรมตะวันออก ที่เปิดสอนมาตั้งแต่ปี 1993 และเป็นที่ยอมรับกันดีว่ามีผู้เข้าเรียนจำนวนมากที่สุดถึงกว่า 21,000 คน (เดือนมิถุนายน 2008) ก็ได้ร่วมกับสถาบันในการจัดสอบเทียบความรู้ภาษาจีน HSK เพื่อใช้สำหรับผู้ที่จะไปศึกษาต่อในจีนในด้านการเรียนการสอนภาษาจีนเช่นกัน เพื่อพัฒนาศูนย์สอนภาษาของตนให้เป็นที่นิยมมากขึ้น

### **ความร่วมมือไทย-จีนในระดับองค์กรและบุคลากร**

ความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายจีน สามารถจะแยกออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

การส่งผู้เชี่ยวชาญจากประเทศจีน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาจีนที่ฝ่ายจีนส่งมาให้ 2) ผู้เชี่ยวชาญที่ทางมหาวิทยาลัยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน

3) ผู้เชี่ยวชาญที่ทางฝ่ายไทยว่าจ้างมาโดยตรง และ 4) ครูอาสาสมัครที่ส่งมาจากจีน

การให้ทุนดูงานฝึกอบรม ตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนระยะ 5 ปี (ปี 2006-2010) ได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมด้านนี้ให้กับครู-อาจารย์ และผู้บริหารของสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่นคณะกรรมการการศึกษาพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งมีโครงการด้านนี้อยู่หลาย

การให้ทุนเรียนภาษาจีนแก่นักเรียน นักศึกษา และข้าราชการไทย เช่น มหาวิทยาลัยภาษาและวัฒนธรรมปักกิ่ง มหาวิทยาลัยเซี่ยเหมิน และ China Scholarship Council ที่ได้ให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทย ส่วนมหาวิทยาลัยหัวเฉียวของจีนก็ได้ให้ทุนการเรียนภาษาจีนระดับปริญญาตรีแก่นักศึกษา และข้าราชการของไทยไปศึกษาที่จีนด้วยโดยฝ่ายจีนจะรับผิดชอบค่าเล่าเรียนทั้งหมด

การให้อุปกรณ์การเรียนการสอนและหนังสือเรียน ซึ่งเป็นความช่วยเหลือประเภท Hardware ซึ่งในอดีตตั้งแต่ปี 1992 สมาคมโรงเรียนสอนภาษาจีน ก็ได้รับความช่วยเหลือจากสำนักกิจการชาวจีนโพ้นทะเล หรือเฉียวป๋น ในการจัดพิมพ์หนังสือเรียนเพื่อใช้ในโรงเรียนจีนในไทย

### ครูอาสาสมัครภาษาจีนในไทย

จากข้อมูลของฝ่ายจีนระบุว่า การส่งครูอาสาสมัครภาษาจีนไปต่างประเทศ นั้น เป็นส่วนหนึ่งของโครงการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาจีนในต่างประเทศ ซึ่งมีเป้าหมาย 8 ประการที่อันนี้กำหนดไว้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนภาษาจีนแล้ว ก็ยังเผยแพร่วัฒนธรรมจีนและส่งเสริมมิตรภาพกับนานาประเทศอีกด้วย ตามแนวนโยบายใหม่ของประธานาธิบดีหูจิ่นเทาที่เน้นการใช้ “พลังนุ่ม” (Soft Power) ในทางการเมืองระหว่างประเทศ

### สถาบันขงจื้อในประเทศไทย

สถาบันขงจื้อซึ่งมีอยู่ 12 แห่งและห้องเรียนขงจื้อ 1 แห่งในไทยนั้น เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และความสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่าง ไทย-จีน โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ เป็นผลจากการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาจีนในประเทศไทย โดยมีภูมิหลังมาจากการที่ประเทศจีนได้มีบทบาทในด้านกิจการระหว่างประเทศและการพัฒนาทางเศรษฐกิจของโลกมากขึ้นจนทำให้เกิดกระแสนิยมเรียนภาษาจีน

ขึ้นทั่วโลกด้วย อันนั้นจึงได้จัดตั้งสถาบันขงจื้อขึ้นในประเทศต่างๆ ซึ่งปัจจุบันมีอยู่รวมทั้งสิ้น 238 แห่ง ใน 69 ประเทศ โดยมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงปักกิ่ง

สำหรับสถาบันขงจื้อในไทยได้เริ่มขึ้นเมื่อ ปี 2005 ที่มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ทั้งนี้ การก่อตั้งสถาบันขงจื้อ ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลของไทย-จีน โดยมหาวิทยาลัยที่จะก่อตั้งนั้น จะต้องมีการเรียนการสอนภาษาจีน และมีทุนเพียงพอในการดำเนินการ

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัญหาบางประการ อาทิ การได้รับงบประมาณจากฝ่าย จีนล่าช้า ซึ่งเป็นเพราะปีงบประมาณต่างกัน จำนวนของสถาบันที่จะก่อตั้งขึ้นในอนาคต และความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันขงจื้อกับหน่วยงานอื่น เช่นกับภาควิชาภาษาจีนใน มหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยที่ร่วมมือกันและกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีสถาบันขงจื้อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร