

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้ ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย จึงแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับบริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายความร่วมมือ

ปัญหาสังคมทุกวันนี้มีความซับซ้อนมากขึ้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยกลไกระบบราชการที่มุ่งการทำงานแบบควบคุมและสั่งการตามสายบังคับบัญชา (Hierarchical approach) อาจไม่สามารถดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างลุล่วง ทันท่วงที บ่อยครั้งที่การแก้ไขปัญหาเหล่านี้มีข้อจำกัดหรืออาจเกินกว่าขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแต่เพียงลำพัง หน่วยงานเหล่านี้อาจมีข้อมูลที่จำกัด ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ขาดความรู้ ความชำนาญ หรือขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือในบางครั้งการใช้ทรัพยากรของรัฐอาจไม่สามารถกระทำได้อย่างคล่องตัว เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือระเบียบทางราชการ การทำงานในลักษณะ “เครือข่าย (Network)” ระหว่างหน่วยงานรัฐกับภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมเพื่อการแก้ปัญหาสาธารณะ จึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน (Robert D. Behn. 2001, p. 98) รวมทั้งการทำงานในลักษณะเครือข่ายเพื่อแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาในปัจจุบันมีการพูดถึง “เครือข่าย” กันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากว่าเครือข่าย น่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งนี้ เพราะสมาชิกเครือข่ายจะมีบทบาทสำคัญการดำเนินงานร่วมกัน (เสรี พงศ์พิศ, 2548, หน้า 9) และนักวิชาการได้ให้ความหมายของเครือข่ายในมุมมองดังนี้

## 1. ความหมายของเครือข่าย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของเครือข่ายการพัฒนาไว้หลากหลาย ดังนี้ ความหมายของเครือข่ายมีความหลากหลาย อาทิเช่น O'Toole (1997, p. 45) เครือข่าย หมายถึง การจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานจำนวนมากแห่งใน ลักษณะที่พึ่งพาอาศัยกันและกันโดยไม่มีองค์กรหนึ่งองค์กรใดมีอำนาจหรือสั่งการเหนือกว่า องค์กรอื่น ๆ ในเครือข่าย ส่วน Frederickson (1999, p. 704-705) ให้ความหมายเครือข่าย ว่าเป็นการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะที่ เป็นทางการและไม่เป็นทางการและเป็นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน โดยที่องค์กร ต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพ หรือมีอุดมการณ์ในการดำเนินงาน ร่วมกัน

Agranoff and McGuire (2001, p. 296) กล่าวว่า การทำงานแบบเครือข่าย หมายถึง การจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจำนวนมากแห่งเพื่อการมุ่ง แก้ปัญหาที่หน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถลงมือแก้ไขหรือจัดการปัญหาดังกล่าวได้ โดยลำพัง ส่วน Smith and Wohlstetter (2006, p. 250) อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัว แสดงต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีลักษณะของความสมัครใจ (voluntary) โดยไม่มีองค์กรใด องค์กรหนึ่งบังคับหรือสั่งการองค์กรอื่น ๆ ในเครือข่ายได้ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะอยู่ ในระดับที่สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการดำเนินงานหรือการตัดสินใจ ร่วมกันระหว่างตัวแสดงต่าง ๆ ภายในเครือข่าย

Starkey (1997, p. 125) ให้ความหมายของเครือข่ายว่า คือ กลุ่มของคน หรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันใน ลักษณะที่บุคคลหรือองค์กร สมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน ซึ่งการสร้างเครือข่ายเป็นการทำให้บุคคลและองค์กรที่กระจัดกระจายได้ ติดต่อกันและ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและร่วมมือกันด้วยความสมัครใจให้ สมาชิกเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระ มากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบ ฟังฟัง

Topping (2002, p. 523) กล่าวว่า ทักษะการทำงานในรูปเครือข่ายแบบ ร่วมมือ เป็นทักษะการทำงานของผู้หน้าที่สำคัญประการหนึ่ง และสำหรับการทำงานในรูป เครือข่ายแบบร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ คือ การทำงานในรูปแบบทักษะการให้กำลังใจ ระหว่างบุคคล และการเสริมสร้างกำลังใจระหว่างบุคคล (Empowering skills)

โดยวิธีการใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกันและส่งเสริมสนับสนุนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 28) กล่าวถึงคำว่า เครือข่าย มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละบุคคลและให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่า หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลองค์การหน่วยงานหรือสถาบันใด ๆ ใดตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเขาหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงบางอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบโดยมีจุดหมายเพื่อการปฏิรูปการศึกษากลุ่ม เครือข่ายนี้ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเครือข่ายมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกตอปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกตอกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มตอกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายตอเครือข่ายกลายเป็น เครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่ และยังกล่าวถึงเครือข่ายว่าเครือข่ายมีหลายระดับ

หน่วยศึกษานิเทศก์, สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (2547, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของเครือข่ายทางดานการศึกษาว่า หมายถึง การรวมตัวกันระหว่าง โรงเรียนหลาย ๆ แห่ง หรือบุคคลที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาโดยมีการรวมตัวกันในรูปแบบหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เป็นหนึ่งเดียวกันด้วยการเชื่อมโยงสร้างสัมพันธ์สื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบภายใต้ข้อตกลง หรือวัตถุประสงค์รวมกันด้วยความเป็นกัลยาณมิตร และทัดเทียมกัน มีลักษณะการรวมตัวกันในแนวราบที่เน้นการรวมคิดรวมทำรวมรับผิดชอบและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันอย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนโดยทุกโรงเรียน มีความเป็นอิสระ และมีเอกภาพในการบริหารจัดการได้เช่นเดิม แต่มีกิจกรรมที่ต้องให้ความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น

ธนา ประมุขกุล (2547, หน้า 1) ให้ความหมายของคำว่าเครือข่าย คือ ภาพฉายในแมงมุมซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดพานกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้นคำว่าเครือข่ายคือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์การต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์รวมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะการสร้างความร่วมมือ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลัง อันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนของระบบราชการและเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาปัจจุบันที่ยึดพื้นที่ประสานภารกิจและร่วมทรัพยากร

(Area, Function, Participation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับความ คิดเห็นของผู้ที่ทำงานด้านเครือข่าย (พระมหาสุทิตย อากาศโร, (2548, หน้า 44)) ดังนี้

1. เครือข่าย : หมายความว่าความสัมพันธ หมายถึง ความสัมพันธ์ของ หน่วยงาน ๆ ในสังคมและชายของงานมิติแห่งความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของบุคคล ในบางงาน หรือบางโอกาสเท่านั้น ซึ่งสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงได้ชัดเจนในสถาน การณ์ที่เป็นอยู่

2. เครือข่าย : หมายความว่ากิจกรรมและกระบวนการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของความ เป็นเครือข่ายนั้น ภารกิจและกระบวนการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ความ เป็นเครือข่ายนั้นมีความต่อเนื่องการทำงานภารกิจต่อกัน โดยมีการขยายภารกิจและ อุดมการณ์นั้นออกไปสู่กลุ่มอื่นเครือข่ายอื่น ๆ เป็นการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น ดังนั้น เครือข่ายจึงเป็นนัยของการทำภารกิจที่เป็นกระบวนการโดยเป็นทั้งกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่เป็นการระดมทรัพยากร ในการสร้างพลังและอำนาจในการต่อรองให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง กลุ่มคน องค์กร สถาบัน หรือ หน่วยงานที่ประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและกันด้วยความสมัครใจ ภายใต้วัตถุประสงค์ หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการทำกิจกรรมร่วมกัน แลกเปลี่ยนข่าวสารกันในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการ ดำเนินกิจกรรมของตน

## 2. ความสำคัญของการมีเครือข่าย

การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและรูปแบบการบริหาร กิจการสาธารณะ โดยต้องการให้ผู้บริหารของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐมองนอก กรอบวิธีคิดของการบริหารแบบดั้งเดิม ที่มุ่งเน้นให้กลไกราชการลงมือดำเนินกิจกรรมด้วย ตนเอง การทำงานแบบเครือข่ายให้ความสำคัญกับการแสวงหา “แนวร่วม” ที่มีความรู้ ความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมเช่นเดียวกับ งานด้านการศึกษา นั้น ได้ปรากฏแนวการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือจาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 80 พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542” และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 8 (2) มาตรา 9 (6) มาตรา 58 กล่าวคือ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาการมี

ส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบัน  
สังคมอื่น รวมถึงการระดมทรัพยากรในกาพัฒนาระบบการศึกษาของท้องถิ่น  
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) เครือข่ายจึงมีความสำคัญต่อบุคคล องค์กรต่าง ๆ  
อย่างมากในปัจจุบัน วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550, หน้า 16-17) สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การวิจัยได้ค้นพบ สาเหตุการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับท้องถิ่นนั้นมีหลาย  
ประการ ประการแรก ข้อจำกัดในเชิงสถาบันและทรัพยากร คือ ด้านบุคลากรและ  
งบประมาณ โดยเฉพาะหน่วยงานขนาดเล็ก การดำเนินงานตามนโยบายย่อมเป็นเรื่องเกิน  
กว่าวิสัยจะทำได้แต่เพียงลำพัง ส่วนงบประมาณเกินกว่าขีดความสามารถทางการคลังของ  
องค์กร ประการต่อมา คือ การเข้าถึงปัญหาในระดับชุมชน การสร้างเครือข่ายจึงเป็น  
แนวทางที่ช่วยเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงสาเหตุต้นตอของปัญหาและข้อมูลต่าง ๆ ที่  
เกี่ยวข้องและนำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ประการที่สาม คือ  
การเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหา ในระดับท้องถิ่นนับเป็นสาเหตุที่สำคัญอีก  
ประการหนึ่งที่น่าไปสู่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาบางประการต้อง  
อาศัยเทคนิควิธีการหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เช่น การจัดการปัญหา  
ขยะ การจัดการสิ่งแวดล้อม การให้บริการสาธารณสุข การจัดการศึกษา ประการที่สี่  
ความตื่นตัวและความเข้มแข็งของภาคชุมชนและประชาสังคม ปัจจุบันองค์กรภาค  
ประชาชนมีความเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ประการที่ห้า ข้อบังคับ  
หรือแนวนโยบายจากส่วนราชการ เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่เกิดเครือข่ายความร่วมมือ  
รัฐบาลหรือกระทรวงมหาดไทยมักมีแนวนโยบายที่ผลักดันให้องค์กรส่วนท้องถิ่นสร้าง  
เครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ  
แนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กโดยการสร้าง  
เครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาการศึกษา ประการสุดท้าย คือ ความล้มเหลวในการ  
แก้ไขปัญหาโดยองค์กรเพียงลำพังในภาพรวมนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือสามารถ  
เกิดขึ้นได้จากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่ง หรือหลายสาเหตุรวมกัน ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานผ่าน  
เครือข่ายมีส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสำเร็จในการจัดการกับปัญหาได้มากขึ้น รวมทั้ง  
เกิดการพัฒนาในระดับองค์กรตามมา

สรุปได้ว่า เครือข่ายมีความสำคัญโดยสามารถช่วยแก้ปัญหาข้างต้นได้ด้วย  
การเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและ

ประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์กรที่อยู่นอกหน่วยงานหรือองค์กรของตนและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

### 3. การเกิดของเครือข่าย

การเกิดเครือข่าย เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างก็มีจุดเริ่มต้นหรือถูกสร้างขึ้นมาจากวิธีการต่าง ๆ กัน การวิจัยเกี่ยวกับเครือข่าย โดย สัมพันธ์ เตชะอธิก ปรีชา อุยตระกูล และชิน ศรีสวัสดิ์ (2533, อ้างถึงใน ฌมาบดี ตติยวุฒิ, 2547, หน้า 58-59) ทำการวิจัย เรื่อง ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำท้องถิ่น ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ

1. การเกิดของเครือข่ายอาจแบ่งได้ 2 แบบ คือ การเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เป็นเครือข่ายที่เกิดจากเครือข่ายทางทรัพยากรท้องถิ่น และเครือข่ายทางความเชื่อถือ ส่วนการเกิดเครือข่ายอีกรูปแบบหนึ่งก็คือ การเกิดขึ้นโดยการจัดตั้งเป็นเครือข่ายที่เกิดจากความพร้อมและความต้องการของผู้นำ และเครือข่ายเองหรือเกิดจากการที่เครือข่ายประสานกันกับการหนุนช่วยจากองค์กรภายนอก

2. ลักษณะของเครือข่ายจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ เครือข่ายความคิด เครือข่ายกิจกรรม และเครือข่ายสนับสนุน

3. ความสัมพันธ์ของเครือข่ายแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับชาวบ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้นำอื่น และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับเจ้าหน้าที่รัฐ

4. มิติความสัมพันธ์ของเครือข่ายเกิดขึ้นทั้งมิติความสัมพันธ์ในแนวราบ และมิติความสัมพันธ์กึ่งแนวราบ และกึ่งแนวตั้ง

5. ความเข้มแข็งของเครือข่าย การสร้างเครือข่ายจะเกิดขึ้น 2 ลักษณะ คือ เครือข่ายภายในชุมชนและเครือข่ายภายนอกชุมชน ความเข้มแข็งของเครือข่ายจะมีอยู่ที่มีการมีส่วนร่วมของสมาชิก ซึ่งมีระดับการมีส่วนร่วม 5 ระดับ คือ การร่วมคิดและวิเคราะห์ถึงปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน การปฏิบัติงานและการติดตามประเมินผล

สนธยา พลศรี (2550, หน้า 257) เครือข่ายแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกัน การเกิดขึ้นของเครือข่ายแต่ละเครือข่ายจึงมีสาเหตุ ปัจจัยสนับสนุนและการก่อรูปเครือข่ายที่แตกต่างกันออกไป สาเหตุของการเกิดเครือข่าย มีดังต่อไปนี้

1. การเกิดโดยธรรมชาติ เป็นการเกิดเครือข่ายขึ้นเองโดยไม่มีใครจัดตั้งซึ่งเป็นผลของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ เช่น ความสัมพันธ์ของระบบครอบครัว

และเครือข่าย ความสัมพันธ์ของครูอาจารย์และลูกศิษย์ เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะของการเป็นเครือข่ายอยู่แล้วเมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของระบบเครือข่ายด้วย

2. เกิดจากวิกฤตการณ์ของสังคมมนุษย์ เป็นการเกิดเครือข่ายที่เป็นผลจากการเกิดปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขึ้นในสังคมที่สมาชิกตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาในลักษณะของการรวมพลังกัน สมาชิกส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน อาชีพเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน ดำรงชีวิตร่วมกัน หรือเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นต้น การเกิดของเครือข่ายอาจจะเริ่มจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์แสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหาในลักษณะของเครือข่ายที่เป็นอิสระปราศจากการครอบงำกันและกัน มีความสัมพันธ์แบบไม่ซับซ้อน หรือเป็นแนวราบที่ต่างต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน เช่น เครือข่ายพิทักษ์ป่า เครือข่ายอนุรักษ์กลุ่มน้ำ เป็นต้น

3. การเกิดโดยวิวัฒนาการ เป็นการเกิดเครือข่ายเนื่องจากความสัมพันธ์ของสมาชิก เช่น เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น มารวมกันโดยวัตถุประสงค์บางอย่างเป็นเวลานานในลักษณะของกลุ่มและองค์กร แล้วพัฒนาความสัมพันธ์เป็นเครือข่าย เช่น จากกลุ่มแบบสภากาแฟ พัฒนาเป็นเครือข่ายประชาคมหมู่บ้านหรือประชาคมเมือง เป็นต้น

4. การเกิดโดยการจัดตั้ง เป็นการเกิดเครือข่ายที่มีผู้จัดตั้งและให้การสนับสนุนเพื่อวัตถุประสงค์บางประการ จนสมาชิกรวมกันเป็นเครือข่ายทั้งการจัดตั้งโดยผู้นำ รัฐบาล ภาคเอกชนและองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง เครือข่ายสหกรณ์ เครือข่ายของกระทรวงต่าง ๆ เป็นต้น

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547, หน้า 109-110) กล่าวว่า การก่อตัวของเครือข่ายในการก่อตัวหรือการเกิดขึ้นของเครือข่ายนั้นมีการก่อตัวที่หลากหลายทั้งเกิดขึ้นด้วยการจัดตั้งของภาคส่วนต่าง ๆ เกิดขึ้นตามธรรมชาติจากการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดขึ้นเพราะสถานการณ์ก่อให้เกิดขบวนการ เครือข่ายในที่นี้จะกล่าวถึงการก่อตัวของเครือข่ายดังกล่าว ในสังคมไทยโดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ตามลักษณะการก่อตัว ได้แก่

1. เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งและการสนับสนุนของภาคส่วนต่าง ๆ การก่อตัวของเครือข่ายในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายที่ภาครัฐหรือหน่วยงานบางแห่งต้องการส่งเสริมหรือเข้าไปจัดตั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาตามแนวนโยบายของภาครัฐและเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับชุมชนในการพึ่งพาตนเอง เช่น เครือข่ายกองทุน

หมู่บ้าน เครือข่ายพัฒนาชุมชน เป็นต้น โดยเครือข่ายเหล่านี้ อาจแบ่งประเภทของการจัดตั้งได้อีก 2 ประการ คือ เครือข่ายที่เป็นนิติบุคคล เช่น เครือข่ายสหกรณ์ออมทรัพย์ มูลนิธิเพื่อการพัฒนาไท ฯลฯ และเครือข่ายที่ไม่เป็นนิติ บุคคล เช่น เครือข่ายชาวบ้าน เครือข่ายชมรม ลูกเสือชาวบ้าน เป็นต้น ซึ่งโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งนี้ จะมีลักษณะกิจกรรมและกระบวนการทำงานที่เป็นทางการ มีระบบ ระเบียบและมีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งที่เป็นไปตามกระแสของแหล่งทุน และนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

2. เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสมานฉันท์ การร่วมแรงร่วมใจของฝ่ายต่าง ๆ ที่มองเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แล้วมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ตลอดจนถึงการพึ่งพาอาศัยโดยเป็นเครือข่ายที่มีการสื่อสารและความผูกพัน ที่มีชีวิตชีวา มีกระบวนการที่ประสานสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการอย่างแท้จริงของสมาชิกมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นอิสระจากการครอบงำของฝ่ายต่าง ๆ และจะเกิดขึ้นในชุมชนปฏิบัติการที่ใช้ความสมานฉันท์ และการเรียนรู้เป็นเครื่องมือ ในการทำกิจกรรมร่วมกัน ส่วนโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายในลักษณะนี้ จะมีความสัมพันธ์ที่ไม่ซับซ้อน อยู่ในแนวราบบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพึ่งพาอาศัย มีความยืดหยุ่นและมีความสอดคล้องกับบริบทที่เกิดขึ้นในสังคม

3. เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ และประเด็นปัญหาที่ทุกฝ่ายเห็นว่าจำเป็นต้องใช้ความเป็นเครือข่าย ในการแก้ไขปัญหาและสร้างพลังในการเรียนรู้หรือการต่อรอง เพื่อให้เกิดการพัฒนา กิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เครือข่ายที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นหลังจากที่สถานการณ์ นั้นเกิดความสูงองมอย่างเต็มที่และมีผู้ประสานงานเพื่อให้เครือข่ายมีความต่อเนื่อง เช่น เครือข่ายผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการพัฒนาของภาครัฐ ซึ่งโครงสร้างความสัมพันธ์ของ เครือข่ายในลักษณะนี้ จะมีการรวมพลังอย่างแน่นหนา บนพื้นฐานของการต่อสู้และการ เรียกร้องเพื่อปกป้องและรักษาสิทธิของตนเองในการพัฒนา และมีการปรับบทบาทต่อการ พัฒนาในแง่มุมที่หลากหลาย โดยเป็นกระบวนการเรียนรู้จากสถานการณ์ และบริบททาง สังคม

สรุปได้ว่า การเกิดเครือข่ายเป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ ในลักษณะที่เป็นกลุ่มบุคคลหรือองค์การ การนำเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงในลักษณะต่าง ๆ กัน อาทิ เครือข่ายที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เครือข่ายจัดตั้งและได้รับการสนับสนุนจากภาค



ส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน หรืออาจมีลักษณะเครือข่ายวิวัฒนาการหรือเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ล้วนเกิดจากความต้องการในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาและสร้างพลังภายในเครือข่าย ดังนั้นการเกิดขึ้นที่ดีของเครือข่ายควรเกิดขึ้นมาจากความต้องการของสมาชิกในเครือข่ายเอง มีการเชื่อมโยงเพื่อดำเนินกิจกรรมร่วมกันตามความต้องการตามความพร้อมของสมาชิกบนความพอใจของทุกฝ่ายที่ร่วมมือกัน

#### 4. ประเภทของเครือข่าย

การจัดประเภทของเครือข่ายขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ซึ่งมีหลายมิติ จากการศึกษาวิธีแบ่งประเภทของเครือข่ายของนักวิชาการดังต่อไปนี้

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่ หมายถึง การรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่าย ที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่าง ๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่ และกิจกรรมที่เกิดขึ้น อาทิ 1) การแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ เช่น เครือข่ายประชาคม อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก เครือข่ายระดับจังหวัด เช่น เครือข่ายประชาคม จังหวัดน่าน เครือข่ายระดับภูมิภาค เช่น เครือข่ายป่าชุมชนภาคเหนือ เครือข่ายระดับประเทศ เช่น เครือข่ายสมาพันธ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย เครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศ เช่น เครือข่ายการพัฒนาของ UNDP เป็นต้น 2) การแบ่งพื้นที่ตามความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น เครือข่ายลุ่มน้ำปิง เครือข่ายอ่าวปัตตานี (พระมหาสุทิตย์ อาภาโร, 2547 ; เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 ; ชนิษฐา กาญจนรังสีนนท์, 2542)

เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม หมายถึง เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้น ๆ อย่างจริงจังและพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม สามารถแบ่งได้ตามประเด็นกิจกรรมและความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยไม่ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการแต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน

เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายวิจัยและปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายสิทธิมนุษยชน เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ (สัมพันธ์ เศษะอติก, 2540 ; พระมหาสุทิตย์ อาภาโร, 2547 ; เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545)

2. โครงสร้างความสัมพันธ์ เครือข่ายเชิงโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของปัจเจกหรือองค์กรตามภารกิจ หรือกลุ่มผลประโยชน์ มุ่งเน้นการทำงานภายใต้กรอบแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือโครงสร้างหลักของกลุ่ม แบ่งเครือข่ายได้ 2 ลักษณะคือ เครือข่ายตามแนวตั้งและเครือข่ายตามแนวนอน (นฤมล นิราทร, 2543 ; เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545 ; พระมหาสุทิตย์ อาภาโร, 2548) เครือข่ายตามแนวตั้ง หมายถึง เครือข่ายที่มีโครงสร้างเป็นช่วงชั้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภายในเครือข่ายไม่เท่ากัน เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจ พบในองค์กรภาครัฐและองค์กรธุรกิจ ส่วนเครือข่ายตามแนวนอนเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกันการแลกเปลี่ยนเป็นไปด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล เครือข่ายในงานพัฒนาส่วนใหญ่จะเป็นเครือข่ายตามแนวนอน เช่น เครือข่ายประชาชนและเครือข่ายพัฒนาองค์กรเอกชน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของเครือข่าย แบ่งตามเครือข่ายเชิงพื้นที่เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมและโครงสร้างความสัมพันธ์ เครือข่ายเชิงพื้นที่เป็นเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น เครือข่ายป่าชุมชนภาคเหนือ เครือข่ายสมพันธ์เกษตรกร ส่วนเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมเกิดจากความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและภาคประชาชน โดยไม่ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการ ได้แก่ เครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน เครือข่ายธนาคารหมู่บ้านและเครือข่ายเชิงโครงสร้างหรือความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของปัจเจกหรือองค์กรตามภารกิจในการรวมตัวเป็นเครือข่ายทั้งสามประเภทก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมสร้างสรรค์ช่วยเหลือสังคมและพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง

## 5. ลักษณะของเครือข่าย

สิ่งที่ทำให้เครือข่ายมีลักษณะเฉพาะต่างจากการรวมกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ องค์กรที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคมโดยทั่วไป นอกจากเรื่องของการทำงานร่วมกัน โดยไม่

ต้องมีสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร ยังมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้ (นฤมล นิราทร, 2543, หน้า 21-22 ; เสรี พงศ์พิศ, 2548, หน้า 201 ; สนธยา พลศรี, 2550, หน้า 264-265)

1. เครือข่ายมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิด (Cognitive Structure) มีภูมิปัญญาและองค์ความรู้ของเครือข่าย โดยนำมาบูรณาการได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะพัฒนาไปถึงระดับใด บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกันในด้านความรู้ความสามารถ ความคาดหวังต่อเครือข่าย
2. เครือข่ายไม่มีลำดับชั้น (Hierarchy) การเชื่อมโยงลักษณะเครือข่ายเป็นไปในแนวราบและเป็นอิสระต่อกัน แต่ระดับความเป็นอิสระของแต่ละองค์การอาจจะไม่เท่ากัน
3. เครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ (Division of labor) การที่องค์กรเข้ามารวมเป็นเครือข่ายกันเพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพาแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน ดังนั้นหากองค์กรใดไม่สามารถแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ก็อาจหลุดจากเครือข่ายได้ในทางตรงข้ามหากได้แสดงความสามารถนำไปสู่การพึ่งพาและขึ้นต่อกัน
4. ความเข้มแข็งขององค์กรที่รวมเป็นเครือข่ายจะนำไปสู่ความเข้มแข็ง มีแกนนำและมีสมาชิกที่เข้มแข็งมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกมีความผูกพัน มีความรู้ลึกถึงการเป็นเจ้าของร่วมกันกับเครือข่าย ดังนั้นการพัฒนาของแต่ละองค์กรเครือข่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญ
5. เครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการกันเอง (Self-regulating) ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวราบ จำเป็นต้องมีความสมานฉันท์ โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตยโดยตรง ซึ่งหมายถึงการต่อรอง ตกลงระหว่างองค์กรเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในเพื่อให้เครือข่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มีการบริหารจัดการที่ดีเหมาะสมกับการดำเนินงานของเครือข่าย ทำให้เครือข่ายดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
6. ความสำเร็จขององค์กรเครือข่ายมิใช่จะได้มาเพียงชั่วข้ามคืนแต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะความสัมพันธ์ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ความศรัทธาและความไว้วางใจ ตลอดจนจนสร้างกรอบทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการดำเนินกันระหว่างองค์กรเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

จากลักษณะของเครือข่ายที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ ว่าเครือข่ายแต่ละชนิดมีหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ การใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างคุ้มค่า และพยายามประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิต การประสานเครือข่ายกับองค์กรภายนอกขึ้นกับความสามารถในการผลิตขององค์กรการสร้างเครือข่ายต้องคำนึงถึงเสมอว่า “เครือข่าย” เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ การนำเครือข่ายต้องมีการเรียนรู้ (learn) การลงทุน (invest) การฟูมฟักบำรุง (nurture) และการรักษาสัมพันธ์ภาพ (keep relationship) ซึ่งรวมกันเป็นคำว่า LINK ซึ่งหมายถึงการเชื่อมโยงนั่นเอง

สรุปได้ว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นกระบวนการรวมกลุ่มบุคคล หรือองค์กรเพื่อจัดตั้งเครือข่ายและจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องเพื่อประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เช่น การรวมตัวกันระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับบุคคลหรือองค์กร เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาาร่วมกัน

## 6. องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

นักวิชาการ นักวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมาย และกล่าวถึงองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ดังนี้

1. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง 4) การร่วมกันบริหารผลประโยชน์ 5) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 6) การพึ่งพาอิงร่วมกัน 7) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน

2. ธนา ประมุขกุล (2547) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การประสานงานของเครือข่าย 4) การปฏิบัติงานของเครือข่าย

3. พระมหาสุหิตย์ อากาศโร (2547) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน

4. อมรรัตน์ ภิญโยนันต์ (2549) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 3) การติดตามการประเมินผล 4) การสร้างความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย 5) การประสานงานของเครือข่าย 6) การปฏิบัติงานของเครือข่าย

5. สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การสร้างความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย 5) การมีทักษะภาวะผู้นำ

6. ศิริพร ตันติยมาศ (2551, บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) การใช้เทคโนโลยี 3) การมีทักษะภาวะผู้นำ 4) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีส่วนร่วม 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม

7. อภิชัย กรมเมือง (2553) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การบริหารทรัพยากรร่วมกัน 4) การติดตาม การประเมินผล 5) การมีทักษะภาวะผู้นำ 6) การประสานงานของเครือข่าย

8. พิสิฐ เทพไกรวัล (2554, หน้า 132) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 2) การติดตาม การประเมินผล 3) การมีทักษะภาวะผู้นำ 4) การปรับปรุงงาน 5) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 6) การปฏิบัติงานของเครือข่าย

9. พัชรินทร์ จันทาพูน (2555) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การบริหารทรัพยากรร่วมกัน 4) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กันการร่วมกันบริหารผลประโยชน์

10. ชีระชัย ช่างบุญศรี (2556) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 3) การติดตาม การประเมินผล 4) การสร้างความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย 5) การมีทักษะภาวะผู้นำ 6) การประสานงานของเครือข่าย 7) การปรับปรุงงาน 8) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 9) การปฏิบัติงานของเครือข่าย

11. เกสรี ลัดเลีย (2557) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 5) การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน 6) การร่วมกันบริหารผลประโยชน์ 7) การติดตาม การประเมินผล 8) การสร้างความร่วมมือ

ของสมาชิกเครือข่าย 9) การมีทักษะภาวะผู้นำ การประสานงานของเครือข่าย 10) การปรับปรุงงาน 11) การพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 12) การปฏิบัติงานของเครือข่าย 13) การวางแผนงาน

12. สมใจ คันทะเสน (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อควมมีประสิทธิผลของแผนกโยธาธิการและขนส่งแขวงคำม่วน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์ ประเด็นกลยุทธ์ มี 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป 2) ด้านการให้บริการ 3) ด้านการวัดและประเมินผล 4) ด้านการบริการวิชาการ 5) ด้านบรรยากาศขององค์กร 6) ด้านการพัฒนาบุคลากร และ 7) ด้านเทคโนโลยี

13. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2533, หน้า 33) กล่าวถึง องค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 2) สมาชิก 3) ผู้ประสานงานและคณะกรรมการ 4) กิจกรรม 5) ทรัพยากรเพื่อการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพของเครือข่ายสถานศึกษา

14. อัมพร พิณะสา ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สัมภาษณ์วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2561 เวลา 10.00-11.00 น. กล่าวว่าองค์ประกอบ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 1) การมีวิสัยทัศน์ต้องมองที่ภาพความสำเร็จ 2) การวางแผนสู่การปฏิบัติ 3) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ 5) การมีส่วนร่วม 6) การมีทักษะภาวะผู้นำ 7) การประสานงานของเครือข่าย 8) การติดตาม ประเมินผล 9) ด้านนโยบายทางการศึกษา 10) ด้านเทคโนโลยี 11) ด้านทรัพยากรท้องถิ่นเป็นแรงสนับสนุน 11) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

15. พิธาน พันทอง ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สัมภาษณ์วันที่ 1 พฤษภาคม 2561 เวลา 13.30-14.30 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนดำเนินการ ดังนี้ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่ายให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในชุมชนเป็นสมาชิก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีการแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทุกคนทราบ 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ 5) การประสานงานของเครือข่าย 6) การติดตามประเมินผล 7) ด้านนโยบายทางการศึกษา 8) ด้านเทคโนโลยี 9) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น 10) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

16. ชีระพงษ์ สารเสน รองศึกษาธิการภาค 10 สัมภาษณ์วันที่ 6 พฤษภาคม 2561 เวลา 15.00-16.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบสร้างเครือข่ายความ

ร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนต้องมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ต้องกำหนดให้ชัดเจน และระบุจำนวนตามต้องการ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ทุกสมาชิกเครือข่ายมีส่วนร่วม 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ร่วมแรงร่วมใจร่วมในการปฏิบัติงาน 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ ผู้นำต้องแสดงการมีทักษะภาวะผู้นำออกมาให้เห็นตามความสามารถของตนเอง 5) การประสานงานของเครือข่าย ต้องทำอย่างรอบคอบ 6) การติดตามประเมินผลทำให้ต่อเนื่อง 7) การติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อการทำงาน เช่น 1) ด้านนโยบายทางการศึกษา 2) ด้านเทคโนโลยี 3) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น สังคมและเศรษฐกิจที่ส่งเสริมสนับสนุน 3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ค่านิยมของคนในพื้นที่ต่อการร่วมเครือข่าย

17. ธวัชชัย ไพใหญ่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สัมภาษณ์วันที่ 9 มิถุนายน 2561 เวลา 11.00-12.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ควรมาจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชน ชุมชนท้องถิ่นมาเป็นสมาชิกเครือข่าย 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ให้สมาชิกเครือข่ายกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ให้สมาชิกเครือข่ายปฏิบัติงานร่วมกัน 4) การมีทักษะภาวะผู้นำต้องมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำ สมาชิกเครือข่ายต้องมีการมีทักษะภาวะผู้นำที่หลากหลาย 5) การประสานงานของเครือข่ายให้มีการประสานงานเครือข่ายหลายช่องทาง 6) การติดตามประเมินผล 7) ด้านนโยบายทางการศึกษา 8) ด้านเทคโนโลยี 9) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น 10) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

18. พรชัย โพคันโย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 สัมภาษณ์วันที่ 15 มิถุนายน 2561 เวลา 9.00-10.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จดังนี้ 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ทุกคนต้องแสดงความคิดเห็นร่วมกันและนำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ต้องร่วมมือกันทุกคน 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ ต้องมีความชัดเจนในการเป็นผู้นำและมีความมั่นคงทางอารมณ์ 5) การประสานงานของเครือข่ายให้มีการประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง 6) การติดตาม ประเมินผล ควรมีการประเมินผลที่ชัดเจน 7) ด้านนโยบายทางการศึกษา 8) ด้านเทคโนโลยี 9) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น 10) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

19. รอง ปัญสังกา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต 1 สัมภาษณ์วันที่ 22 มีนาคม 2561 เวลา 13.00-14.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ควรให้ครบทุกภาคส่วน
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ควรทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรให้มีส่วนร่วม
- 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ ต้องแบบอย่าง
- 5) การประสานงานของเครือข่าย ประสานกันตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาและความสัมพันธ์
- 6) การติดตาม ประเมินผล ติดตามและประเมินและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีด้านนโยบายทางการศึกษาด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรท้องถิ่น ด้านวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน รวมถึงค่านิยม การสื่อสารปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในการบริหารผลประโยชน์ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จ

20. นิพนธ์ คนขยัน นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดบึงกาฬ สัมภาษณ์

วันที่ 22 มีนาคม 2561 เวลา 15.00-16.00 น. กล่าวว่าองค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ และเป็นตัวอย่างที่ดีได้
- 5) การประสานงานของเครือข่าย โดยประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง
- 6) การติดตาม ประเมินผล ทำอย่างชัดเจนและต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยที่ทำให้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียน ประสบความสำเร็จ เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านนโยบายทางการศึกษาต้องได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ภาวะเศรษฐกิจ ราคาขายพารา ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรท้องถิ่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร และทุกฝ่ายต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้อง

21. สมัย นครไพร นายองค์การบริหารส่วนตำบลเสอเพลอ

ตำบลเสอเพลอ อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2561 เวลา 13.00-14.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผล สำเร็จดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ต้องมีเครือข่ายโดยหน่วยงานในองค์กร ชุมชนต่าง ๆ
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ทุกหน่วยในท้องถิ่นนั้นร่วมกันกำหนดทิศทาง
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใช้เทคนิค 5 ร่วม (1) การร่วมคิด (2) การร่วมวางแผน (3) การร่วมดำเนินการ (4) การร่วมประเมินผล (5) การร่วมชื่นชม
- 4) การมีทักษะ



ภาวะผู้นำ 5) การประสานงานของเครือข่าย ต้องมีการประสานที่ดีโดยประสานงานจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรธานี เขต 2 มายังองค์การบริหารส่วนตำบล เสอเพลอและไปยังโรงเรียน 6) การติดตาม ประเมินผล มีการประเมินร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และยังมีด้านนโยบายทางการศึกษา ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรท้องถิ่น และด้านวัฒนธรรมองค์กรด้วย

22. ทวีศักดิ์ ดาปี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหาดคัมภีร์ อำเภอปากชม จังหวัดเลย สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2561 เวลา 13.00-14.00 น. กล่าวว่า องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่ายการพัฒนา
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เช่น การลดอัตรา การขาดแคลนครู
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของภาคีเครือข่าย
- 4) การมีทักษะภาวะผู้นำและเห็นความสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่น
- 5) การประสานงานของเครือข่าย
- 6) การติดตาม ประเมินผล
- 7) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น
- 8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 9) ด้านเทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการ
- 10) ด้านนโยบายการศึกษา

23. สมชาย ระติเดช ผู้บริหารโรงเรียนหาดคัมภีร์ ตำบลหาดคัมภีร์ อำเภอปากชม จังหวัดเลย ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการบริหารจัดการกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนจนประสบความสำเร็จระดับประเทศ สัมภาษณ์วันที่ 22 เมษายน 2561 เวลา 9.00-10.00 น. กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่ายและสมาชิกต้องได้รับการพัฒนาเพื่อความมั่นคงของเครือข่าย
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
- 4) การมีทักษะภาวะผู้นำและไม่โยกย้าย สับเปลี่ยนเร็วเกินไป
- 5) การประสานงานของเครือข่าย
- 6) การติดตาม ประเมินผล อย่างต่อเนื่องและสภาพแวดล้อมภายนอก คือ
- 7) ด้านทรัพยากรท้องถิ่นการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากท้องถิ่นและหน่วยงานต้นสังกัด
- 8) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 9) ด้านนโยบายทางการศึกษา
- 10) ด้านเทคโนโลยี

24. จีรนนท์ ละม่อมสาย ผู้บริหารโรงเรียนบ้านโคกสำราญวังหน้าผา อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี สัมภาษณ์วันที่ 23 เมษายน 2561 เวลา 14.00-15.00 น. กล่าวว่ากลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

- 1) การกำหนดสมาชิกเครือข่าย ต้องมีและชัดเจน เพราะคนเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อน
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีดำเนินการร่วมทุกฝ่าย
- 3) การมีส่วนร่วมใน

การปฏิบัติงาน ต้องริเริ่มและร่วมกันพัฒนาทุกฝ่าย 4) การมีทักษะภาวะผู้นำ ต้องมีผู้นำที่ดี มีความคิดในการพัฒนา 5) การประสานงานของเครือข่าย ติดต่อประสานงานกันตลอด 6) การติดตาม ประเมินผล มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านทรัพยากรท้องถิ่น

25. Smith and Wohlstetter (2006, p. 250) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การสมัครเป็นสมาชิกโดยไม่มีใครบังคับใจ

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและตัดสินใจ

26. Topping (2002. p. 523) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 2) การมีทักษะภาวะผู้นำ

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545)	ธนา ประมุขกุล (2547)	พระมหาสุทนต์ อากาศโร (2547)	อมรรัตน์ ภิโยชนันต์ (2549)	สุฉิมพล โพธิ์กลิ่น (2549)	ศิริพร ตันติยศมาต (2551)	อภิชัย กรมเมือง (2553)	พิสิฐ เทพไพโรจน์ (2554)	พัชรินทร์ จันทพูน (2555)	ธีระชัย ชวงบุญศรี (2556)	เกสรี ลัดเลีย (2557)	สมใจ คันทะเสน (2559)	คณะครุศาสตร์ (2553)	อัมพร พิณะสา (2561)	พิชาน พันทอง (2561)	ธีระพงษ์ สารเสน (256)	อวัชชัย ไทโกล (2561)	พรชัย โพธิ์น้อย (2561)	รอง ปัญสังกา (2561)	นิพนธ์ คนขยัน (2561)	สมัย นครไพร (2561)	ทวีศักดิ์ ตาปี (2561)	สมชาย ระติเดชะ (2561)	จิรนนท์ ละม่อมสาย (2561)	Smith and wohlstetter (2006)	Topping (2002)	คามณี
	1. การกำหนดสมาชิกเครือข่าย		√	√		√		√		√		√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
2. การกำหนดวัตถุประสงค์	√	√	√				√		√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		20
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	√				√					√	√			√						√	√						7
4. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	√		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	23
5. การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กัน			√						√		√		√			√			√								6
6. การรวมกันบริหารผลประโยชน์	√					√			√	√	√								√								5

ตาราง 1 (ต่อ)

	เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545)	ธนา ประมุขกุล (2547)	พระมหาสุทัตย์ อาภาภโร (2547)	อมรรัตน์ ภิรมย์อนันต์ (2549)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549)	ศิริพร ตันติยมาศ (2551)	อภิชัย กรมเมือง (2553)	พิไลฐ เทพไกรวัล (2554)	พัชรินทร์ จันทาพูน (2555)	ธีระชัย ชวงบุญศรี (2556)	เกสรี ลัดเลีย (2557)	สมใจ ตันทะเลน (2559)	คณะครุศาสตร์ (2553)	อัมพร พิณะลา (2561)	พิชาน พันทอง (2561)	ธีระพงษ์ สารเสน (256)	ธวัชชัย ไทโหล (2561)	พรชัย โพธิ์นโย (2561)	รอง ปัญสังกา (2561)	นิพนธ์ คนชยัน (2561)	สมัย นครไพร (2561)	ทวีศักดิ์ คาปี (2561)	สมชาย ระติเดช (2561)	สิรินันท์ ละม่อมสาย (2561)	Smith and wohlstetter (2006)	Topping (2002)	ความถี่
7. การติดตาม การประเมินผล				√			√			√	√			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			16
8. การสร้างความ ร่วมมือของสมาชิก เครือข่าย				√	√						√																3
9. การมีทักษะภาวะผู้นำ					√	√	√	√		√	√			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	18
10. การประสานงานของ เครือข่าย	√	√		√			√				√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			17
11. การปรับปรุงงาน								√		√	√								√								4
12. การพัฒนาสมาชิก เครือข่าย	√							√		√	√	√											√				6



ตาราง 1 (ต่อ)

	เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545)	ธนา ประมุขกุล (2547)	พระมหาสุทนต์ อากาศโร (2547)	อมรรัตน์ ภิรมย์อนันต์ (2549)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549)	ศิริพร ตันติยมาศ (2551)	อภิชัย กรมเมือง (2553)	พัลลภ เทพไกรวัล (2554)	พัชรินทร์ จันทาพูน (2555)	ธีระชัย ช่างบุญศรี (2556)	เกสรี สัตเสียว (2557)	สมใจ ตันทะเสน (2559)	คณะครุศาสตร์ (2553)	อัมพร พิษะลา (2561)	พิชาน พันทอง (2561)	ธีระพงษ์ สารเสน (256)	ธวัชชัย โพธิ์ (2561)	พรชัย โพธิ์นโย (2561)	รอง ปัญสังกา (2561)	นิพนธ์ คนชยัน (2561)	สมัย นครไพร (2561)	ทวีศักดิ์ คาปี (2561)	สมชาย ระติเดช (2561)	สิรินันท์ ละม่อมสาย (2561)	Smith and wohlstetter (2006)	Topping (2002)	ความถี่
องค์ประกอบกร สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ																											
13. การปฏิบัติงานของ เครือข่าย		√		√				√		√	√							√									7
14. การวางแผนงาน											√			√					√								3
15. นโยบายทางการ ศึกษา														√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				10
16. เทคโนโลยี												√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			13
17. ทรัพยากรท้องถิ่น													√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√				12

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ	เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545)	ธนา ประมุขกุล (2547)	พระมหาสุชาติ อากาศโร (2547)	อมรรัตน์ ภิรมย์อนันต์ (2549)	สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549)	ศิริพร ตันติยมาศ (2551)	อภิชัย กรมเมือง (2553)	พิไลฐ เทพไกรวัล (2554)	พัชรินทร์ จันทาพูน (2555)	ธีระชัย ชวงบุญศรี (2556)	เกสรี สัตเสียว (2557)	สมใจ ตันทะเลน (2559)	คณะครุศาสตร์ (2553)	อัมพร พิษสา (2561)	พิชาน พันทอง (2561)	ธีระพงษ์ สารเสน (256)	ชัชชัย ไทโหล (2561)	พรชัย โปต้นโย (2561)	รอง ปัญสังกา (2561)	นิพนธ์ คนชยัน (2561)	สมัย นครไพร (2561)	ทวีศักดิ์ คาปี (2561)	สมชาย ระติเดช (2561)	สิรินทร์ ละม่อมสาย (2561)	Smith and wohlstetter (2006)	Topping (2002)	ความถี่
18. วัฒนธรรมองค์กร														✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			11	
19. บรรยากาศองค์กร												✓				✓			✓								3
20. ค่านิยมองค์กร																✓			✓								2





จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือพบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 20 องค์ประกอบ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบหลักของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป) พบว่า สามารถคัดสรรองค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือได้ 10 องค์ประกอบที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการมีทักษะภาวะผู้นำ 5) ด้านการประสานงานของเครือข่าย 6) ด้านการติดตาม ประเมินผล 7) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 8) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น 9) ด้านนโยบายทางการศึกษา 10) ด้านเทคโนโลยี

## 6.1 การกำหนดสมาชิกเครือข่าย

### 6.1.1 ความหมายการกำหนดสมาชิกเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (2547, หน้า 3) กล่าวถึง เครือข่ายต้องมีการกำหนดสมาชิกไว้ชัดเจน หากสมาชิกจำนวนมาก ต้องมีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงาน สมาชิกแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ สมาชิกแกนหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานตามเป้าหมายเครือข่ายและสมาชิกเสริมเป็นฝ่ายสนับสนุน ธนา ประมุขกุล บทความปรีทัศน์ (ขออนแก่น : ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต 6, 2547) นอกจากนี้ สมาชิกหรือหน่วยชีวิต เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล จะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกันและการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย 1) ต้องมีการตัดสินใจร่วมกันและรับผิดชอบสิ่งที่ตัดสินใจ 2) สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันและร่วมมืออย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วม 3) สมาชิกเครือข่ายเน้นการทำงานเป็นทีมและสมาชิกทุกโรงเรียนมีส่วนร่วม 4) สมาชิกเครือข่ายมีการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเครือข่ายว่ามีการเติมเต็มแบ่งปันช่วยเหลือกัน 5) สมาชิกเครือข่ายมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 6) สมาชิกเครือข่ายร่วมแก้ปัญหา และพัฒนางานร่วมกัน 7) สมาชิกเครือข่ายสามารถแสดงบทบาทได้ตามความสามารถและศักยภาพ 8) สมาชิกเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเครือข่าย 9) สมาชิกเครือข่ายนำจุดเด่นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 10) สมาชิกเครือข่ายรู้เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของตนเองและผู้อื่น 11) สมาชิกเครือข่ายพึ่งพิงด้านทรัพยากร เงินทุน ความรู้ สถานที่ซึ่งกันและกัน 12) สมาชิกเครือข่าย

แสวงหาและดึงศักยภาพของบุคคลภายในเครือข่ายมาใช้ 13) สมาชิกเครือข่ายร่วม  
สร้างสรรค์นวัตกรรม มาใช้ต่อไป (ศิริพร ตันติยมาศ, 2550 หน้า 77,191)

สรุปได้ว่า การกำหนดสมาชิกเครือข่ายเป็นการกำหนดจำนวนและ  
หน้าที่ชัดเจนต้องมีการระบุหน้าที่ คุณลักษณะของสมาชิก มีการแสดงความคิดเห็นและ  
รับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพัฒนาเครือข่ายของตนเอง

#### 6.1.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทางด้านการจัดการศึกษา

การศึกษาให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล จำเป็นที่  
สถานศึกษาต้องอาศัยการมีเครือข่ายและการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน งบประมาณ วัสดุ  
อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ไม่จำกัดอยู่เพียงแค่งบประมาณของแผ่นดินที่ได้รับการ  
จัดสรร สถานศึกษาสามารถระดมได้ทุกภาคส่วน นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถระดม  
ทั้งความคิดสติปัญญา แรงกาย แรงใจ พลังสมองของทุกองค์และชุมชนในท้องถิ่นมาทำ  
การพัฒนาการศึกษาของชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้สู่ความเป็นสากลต่อไป และ  
พระราชบัญญัติการศึกษาของชาติซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารและจัด  
การศึกษา ยังได้กำหนดไว้ให้มีการส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไว้ว่า  
ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ  
สถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน จะเห็นได้ว่าการสร้างเครือข่ายและการ  
มีส่วนร่วม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษามาก

##### 1. ระดับของการสร้างเครือข่าย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.1 ระดับองค์กร (Organizational Level) ได้แก่ การ  
ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เช่น ตั้งหน่วยงาน  
บุคลากร นโยบาย งบประมาณ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

1.2 ระดับสถาบัน (Institutional Level) ได้แก่ การสร้าง  
วัฒนธรรมการปฏิบัติงานแบบใหม่ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนวิธีการ  
ปฏิบัติงาน การปรับกระบวนการทัศนคติของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานกับประชาชนใน  
ลักษณะเป็นหุ้นส่วน และการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย มีการออกกฎเกณฑ์และแนว  
ทางการปฏิบัติงานให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจ จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของคนในองค์กร

1.3 ระดับบุคลากร (Individual Level) ได้แก่ การสร้างบุคลากร  
และฝึกทักษะบุคลากรในองค์กรให้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานกับประชาชน เช่น ทักษะ

การสื่อสาร ทักษะการมีส่วนร่วมของประชาชน ทักษะการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมได้  
ส่วนเสีย ทักษะการบริหารความขัดแย้ง การจัดหลักสูตรอบรมด้านการบริหารแบบมี  
ส่วนร่วม เป็นต้น

## 2. ระดับของการมีส่วนร่วม แบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

### 2.1 ระดับที่ 1 การมีส่วนร่วมในระดับให้ข้อมูลข่าวสาร

(To form) การให้ข้อมูลข่าวสาร อาจใช้วิธีการต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบ เช่น เอกสาร  
สิ่งพิมพ์ของสถานศึกษา การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุชุมชน  
จัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว จัดงานแถลงข่าว การตีพิมพ์ประกาศ การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์  
ของสถานศึกษา

### 2.2 ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมในระดับการปรึกษาหารือ

(To Consult) เป็นการเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็น  
เพื่อประกอบการตัดสินใจของสถานศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การรับฟังความ  
คิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์  
 เป็นต้น

### 2.3 ระดับที่ 3 การมีส่วนร่วมในระดับให้เข้ามามีบทบาท

(To Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะ  
แนวทางที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชน ว่าข้อมูลแนวคิดนั้น  
จะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของสถานศึกษา เช่น การประชุม  
เชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์

### 2.4 ระดับที่ 4 การมีส่วนร่วมในระดับสร้างความร่วมมือ

(To Collaborate) เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของ  
การตัดสินใจและมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา  
ที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา

### 2.5 ระดับที่ 5 การมีส่วนร่วมในระดับให้เสริมอำนาจแก่

ประชาชน (Empower) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามามีบทบาทสูงสุด คือ เป็นผู้ตัดสินใจ  
ได้แก่ การลงประชามติในประเด็นกิจกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

## 3. องค์ประกอบของการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

### การดำเนินการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ควรมี

องค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553)

3.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ควรมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมาย ในอนาคตร่วมกัน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ การกิจเพื่อตอบสนองความต้องการหรือ แก้ปัญหาได้

3.2 สมาชิกในเครือข่าย มีสมาชิกที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน ความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

3.3 ผู้ประสานงานและคณะกรรมการ เป็นคณะบุคคลที่ คัดเลือกจากสมาชิกเครือข่าย มีการผลัดเปลี่ยนทำหน้าที่ในการประสานงานและบริหาร จัดการเครือข่าย

3.4 กิจกรรม การจัดกิจกรรมต้องน่าสนใจและเป็นประโยชน์ ต่อสมาชิกในเครือข่าย

3.5 ทรัพยากร เพื่อเป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพของ เครือข่าย

### 6.1.3 การสร้างเครือข่าย

#### 6.1.3.1 ความหมาย

เครือข่าย (Network) คือ การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่ม องค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัด ระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐาน ของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้อง มีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มี ผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย ไม่ได้หมายถึงการจัดการให้ คนมานั่ง “รวมกัน” เพื่อพูดคุยสนทนากันเฉย ๆ โดยไม่ได้ “รวมกัน” ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เปรียบเหมือนการเอาก้อนอิฐมากองรวมกัน ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด การเชื่อมโยง เข้าหากันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเอาอิฐแต่ละก้อนมาต่อกันเป็นกำแพงโดยการประสานอิฐแต่ละ ก้อนเข้ากันอย่างเป็นระบบ และก็ไม่ใช่เป็นแค่การรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจ ร่วมกันเพียงเพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่จะต้องพัฒนาไปสู่ ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยและไม่ใช้การ รวบรวมนรายชื่อบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันไว้ในมือเพื่อสะดวกแก่การติดต่อ

การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนหาสมาชิกเพิ่มขึ้น ยิ่งได้รายชื่อมา มากก็ยิ่งทำให้เครือข่ายใหญ่ขึ้น การกระทำเช่นนี้เปรียบเสมือนการขยายวงใส่อิฐให้โตขึ้นเพื่อจะได้บรรจุอิฐได้มากขึ้น แต่กองอิฐในวงก็ยังคงวางระเกะระกะขาดการเชื่อมโยงประสานกันอย่างเป็นระบบ (ธนา ประมุขกุล, 2554)

ดังนั้น เครือข่ายต้องมีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้วเครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้ การรวมตัวเป็นเครือข่ายในลักษณะการแลกเปลี่ยน ต้องสกัดเอาส่วนดีหรือจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเรียนรู้และสนับสนุนกันและกัน เป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ในลักษณะที่มากกว่า  $1+1 = 2$  แต่ต้องเป็น  $1+1 > 2$  เรียกว่าเป็น “พลังทวีคูณ” ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำแล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน

สรุปได้ว่า เครือข่าย (Network) เป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท้าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื้อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

#### 6.1.3.2 องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึง เครือข่ายชนิดที่เราหลงผิดคิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกันและไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการรวมกลุ่มแบบเฮลิโอสาระพา หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มี การสานต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแท้ แทนการสร้างเครือข่ายเทียม

เครือข่าย (แท้) มีองค์ประกอบสำคัญ 7 อย่างคือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน (common perception)
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision)

3. มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interests/benefits)
4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (stakeholders participation)
5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship)
6. มีการเกี่ยวพันพึ่งพากัน (interdependent)
7. มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงแลกเปลี่ยน (interaction)

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (common perception) สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่าย เกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันได้ ไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision) หมายถึง การที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพและช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่ต่างกันในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้า

สมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุด แม้จะไม่ซ้อนทับกันแบบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual interests/benefits) คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิเช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขา หรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภารกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders participation) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่ายเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่น ๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของ

เครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไข จุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ( $1+1 > 2$ ) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

#### 6. การเกี่ยวพันพึ่งพากัน (Interdependence)

เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสถานะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าเขาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกี่ยวพันพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะ พูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (reciprocal exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (unilateral exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

#### 6.1.3.3 การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ



1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่ อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชนหรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกันที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรมที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดก็พัฒนาขึ้นเป็นเครือข่ายเพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขวางขึ้น เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็งยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

2. เครือข่ายจัดตั้ง เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะได้มีพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่องและมักจะจางหายไป ในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตาม แม้วากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลงเมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

3. เครือข่ายวิวัฒนาการ เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์กรมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้าง ๆ ในการสนับสนุนกันและเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่น ๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่านี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิด

จากจิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถพัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่ายในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น

#### 6.1.3.4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

- 1) สมาชิกที่เข้าร่วม ต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
- 2) สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
- 3) มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรก ๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
- 4) จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
- 5) สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
- 6) สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
- 7) สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
- 8) สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ระหว่างบุคลากรทุกระดับของสมาชิกในเครือข่ายในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
- 9) จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
- 10) จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

11) จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

6.1.3.5 ผู้จัดการเครือข่าย มีหน้าที่ในการดูแลรักษาเครือข่ายดังต่อไปนี้

- 1) ช่วยสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นสมาชิกรวมตัวกันทำงาน โดยมีกิจกรรมเป็นสื่อ เช่น การประชุมประจำปี การจัดเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหา ร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมใหม่
- 2) สมาชิกแกนนำต้องเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างกัน ส่งข่าวผ่านจดหมาย ข่าวของเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เก็บรวบรวมข้อมูลและตั้งเป็นศูนย์ข้อมูลของเครือข่ายเพื่อให้สมาชิกเข้าถึง
- 3) สร้างความรักความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างคนในกลุ่มสมาชิก เริ่มจัดกิจกรรมง่าย ๆ ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จร่วมกันก่อน มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกลุ่มสมาชิกเป็นประจำ จัดเวทีให้มีการพูดคุยกันโดยตรงไปตรงมาเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างกลุ่มสมาชิก จัดกิจกรรมส่งต่องานที่เกี่ยวข้อง
- 4) จัดให้มีกระบวนการตัดสินใจโดยให้สมาชิกทุกกลุ่มมีส่วนร่วมพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้มีการเสนอความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่รวบอำนาจ ควรแบ่งกันเป็นผู้นำตามความถนัด ทำการรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกกลุ่มก่อนการตัดสินใจเพื่อทำให้เกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจของเครือข่ายไปปฏิบัติ
- 5) วางแผนในการประสานงานระหว่างสมาชิก และเชื่อมต่อกับเครือข่ายอื่น ๆ จัดระบบการประสานงานให้คล่องตัวและทั่วถึง การประสานงานถือเป็นหน้าที่หลักของสมาชิกแกนนำ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสนับสนุนทุกระดับให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

6.1.3.6 คุณสมบัติของกลุ่มสมาชิกแกนนำ

การพัฒนาสมาชิกแกนนำที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่กลุ่มสมาชิกเครือข่ายอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากคนภายนอกเป็นสิ่งที่ทำให้คนภายนอกอยากเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายมากขึ้น สมาชิกแกนนำจะต้องมีการพัฒนากลุ่มเพื่อให้มีความเข้มแข็ง มีวุฒิภาวะสูง มีความเป็นทีม ประสิทธิภาพสูง มีการ

รวมตัวของสมาชิกในกลุ่มสูง มีการสื่อสารทั่วถึงและโปร่งใส มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ใช้กระบวนการการตัดสินใจแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วม เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการประสานงานระหว่างสมาชิกให้ครบถ้วนไม่ตกหล่นและเป็นเอกภาพ ประสานงานกับองค์กรภายนอกเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

#### 6.1.3.7 การรักษาเครือข่าย

ตราบไต่ที่ภารกิจเครือข่ายยังไม่สำเร็จย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องรักษาเครือข่ายไว้ วัตถุประสงค์ของให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และบางกรณีหลังจากเครือข่ายได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จำเป็นต้องรักษาความสำเร็จของเครือข่ายไว้หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้

1. มีการจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง
2. มีการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย
3. กำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ
4. จัดหาทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ
5. ให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา
6. มีการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การกำหนดสมาชิกเครือข่าย เป็นการกำหนดจำนวนและหน้าที่ของสมาชิกเครือข่ายที่ชัดเจน ต้องมีการระบุหน้าที่ คุณลักษณะของสมาชิก มีการแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อพัฒนาเครือข่ายของตนเอง

#### 6.2 การกำหนดวัตถุประสงค์

สมชาย ภาดาสันวีวัฒน์ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategic) เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นวิถีสู่หรือข้อกำหนดที่องค์กรสมควรปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อม ดังนี้ 1) แผน 2) วิสัยทัศน์ 3) ภารกิจ 4) วัตถุประสงค์ และศาสตราจารย์ สุชาติรังค์ (2554, หน้า 235) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบทางการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์การสร้างกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุมและประเมินผล ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 111) เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ เป็นทิศทางในระยะยาวซึ่งองค์การต้องการบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เนื่องจากมีความสามารถในระดับมืออาชีพและสามารถปรับปรุงตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมใน

การสร้างคุณค่าและคุณภาพให้กับบริษัท 2) ภารกิจ เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขต การดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนค่านิยมขององค์การ ข้อความภารกิจที่ดีจะต้องกะทัดรัด ข้อความภารกิจจะสื่อสารเกี่ยวกับปรัชญาที่ช่วยแนะแนวทางให้กับพนักงานในการดำเนินงาน 3) เป้าหมาย เป็นสิ่งที่องค์การต้องการในอนาคตเป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญ ซึ่ง เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดค่านิยมและความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์การซึ่งเป็น เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ 4) วัตถุประสงค์ เป็นผลลัพธ์ที่มี ลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ

สมศักดิ์ เอี่ยมดี (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหาร เครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) รูปแบบที่มีประสิทธิผลของระบบการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นเครือข่ายผสมผสานระหว่าง บุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการช่วยการทำงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1.1) องค์การของเครือข่าย 1.2) การจัดการ เครือข่าย 1.3) การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย 1.4) การธำรงรักษาเครือข่าย 2) การประเมิน รูปแบบการบริหารเครือข่าย พบว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และ ความถูกต้องในระดับมากที่สุด ยกเว้น องค์ประกอบที่ 3 การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความเป็น ไปได้ และองค์ประกอบที่ 4 การธำรงรักษาเครือข่าย ความเป็นไปได้ ความถูกต้องใน ภาพรวม มีผลการประเมิน อยู่ในระดับมาก 3) การประเมินผลการใช้ระบบการบริหาร เครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ความสำเร็จในภาพรวมมีความสำเร็จในระดับมากที่สุด นอกจากนี้แล้วยังมี

ธีระชัย ช่างบุญศรี (2557) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการ บริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค พบว่า รูปแบบการ บริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาคมี 5 องค์ประกอบหลัก และ 2 เงื่อนไขความสำเร็จ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 เป้าหมายเครือข่ายความร่วมมือทาง วิชาการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ได้แก่ 1) เป้าหมายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ 2) อุดมการณ์ในการพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และ วิทยาศาสตร์ องค์ประกอบที่ 2 ขอบข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ภูมิภาค ได้แก่ กิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 2) ด้านการ จัดการเรียนการสอน 3) ด้านการสนับสนุนการฝึกฝนการทำวิจัย 4) ด้านการสนับสนุนแหล่ง

เรียนรู้และวิทยาการ 5) ด้านการพัฒนาครู และ 6) ด้านความร่วมมืออื่น ๆ ที่ช่วยพัฒนา  
 คักยภาพของนักเรียน องค์ประกอบที่ 3 เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียน  
 วิทยาศาสตร์ภูมิภาค ได้แก่ 1) สมาชิกเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ 2) การ  
 เชื่อมโยงความร่วมมือทางวิชาการ องค์ประกอบที่ 4 คณะกรรมการบริหารเครือข่ายความ  
 ร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ได้แก่ 1) องค์ประกอบของ  
 คณะกรรมการและ 2) บทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการ และองค์ประกอบที่ 5 กระบวนการ  
 บริหารเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ได้แก่ 1) การ  
 วางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การลงมือปฏิบัติ 4) การประเมินผล 5) การปรับปรุง 6) การ  
 รายงาน และ 7) การประสานงาน เงื่อนไขความสำเร็จที่ 1 การมีทักษะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์  
 ของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาคและเงื่อนไขความสำเร็จที่ 2 การมีทักษะภาวะผู้นำ  
 ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค รูปแบบการบริหารเครือข่ายความ  
 ร่วมมือทางวิชาการของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาคมีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้  
 อยู่ในระดับมากที่สุดและเกสรี ลัดเลีย (2557) ได้ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษา  
 ที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดน  
 ภาคใต้ พบว่า 1) สภาพของเครือข่าย คือ ประกอบด้วย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2-7 ศูนย์  
 พบร่องรอยของการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ การกำหนดโครงสร้าง การดำเนินกิจกรรม  
 ระบบสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วมของเครือข่าย และมีปัญหา คือ ขาด  
 องค์ความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2) องค์ประกอบของ  
 เครือข่าย มี 4 องค์ประกอบ คือ การจัดการเครือข่าย กระบวนการดำเนินงานเครือข่าย ปัจจัย  
 การขับเคลื่อนเครือข่ายและยุทธศาสตร์เครือข่าย และ 3) แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนา  
 เครือข่าย ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ แนวทางการพัฒนาเครือข่าย กระบวนการพัฒนา  
 เครือข่าย เงื่อนไขความสำเร็จเครือข่ายและข้อเสนอแนะการพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษา  
 ที่ส่งเสริมคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2552, หน้า 15-18) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดใน  
 การทำงานของนักพัฒนา เพื่อสร้างพัฒนาและสนับสนุนเครือข่าย คือ การปรับกระบวนการทัศน์  
 ในการทำงานผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาพร้อมทั้งทีมงานกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่  
 มุ่งการปะทะสังสรรค์ ถกเถียง ระดมความคิดเห็น ลงมือปฏิบัติ สรุบบทเรียนร่วมกันและปรับ  
 การทำงานเป็นระยะ ๆ เป็นการปลูกฝังความเชื่อที่ว่าประสบการณ์ ความรู้และทรัพยากรของ  
 แต่ละคนจะช่วยให้ทุกคนมีศักยภาพเพิ่มขึ้น บรรยายกาศทำให้คนร่วมงานมีความสนิทสนมและ

ช่วยกันการทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนที่เรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานร่วมกันให้ผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ด้วยดี แม้ว่าการทำงานร่วมระหว่างหน่วยงานเป็นเรื่องยาก เพราะแต่ละคนก็จะมีภาระหน้าที่เฉพาะตัว หาเวลาว่างตรงกันได้ยาก แต่กระบวนการปรับตัวก็เกิดขึ้นตลอดเวลาของการทำงานร่วมกัน หลายทีมอาจต้องมีการทดลองปรับเปลี่ยนบทบาทของคนร่วมทีมหลายครั้ง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่ทีมงานในส่วนที่เป็นข้าราชการมักเห็นตรงกันที่จะให้ผู้นำชุมชนมีบทบาทในการทำงานมากกว่าตนซึ่งแสดงว่ากระบวนการทัศนในการทำงานเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้เอื้ออำนวยกระบวนการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและทักษะความชำนาญเฉพาะตัวของผู้ร่วมทีมแต่ก็มีการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ให้กันและกันมากขึ้นอย่างไรก็ตาม การเรียนรู้เทคนิคเครื่องมือในการจัดกระบวนการประชุมและเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมรวมทั้งการพัฒนาทักษะด้วยกระบวนการฝึกอบรมอย่างเป็นเรื่องเป็นราวก็ยังคงมีความจำเป็น

ในขั้นตอนของการสร้างเครือข่ายนักพัฒนาและทีมงานจะต้องสำรวจสถานการณ์ของชุมชน องค์กรและเครือข่ายขององค์กรในชุมชนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยต้องทราบว่าสภาพความเข้มแข็งของชุมชนก่อนการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นอย่างไรนอกจากนี้ยังต้องทราบว่าสถานการณ์ของชุมชนเป็นอย่างไร ชุมชนมีองค์กรอะไรบ้าง สถานการณ์ของแต่ละองค์กรเป็นอย่างไร มีความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างไร สถานการณ์ขององค์กรชุมชนและการรับรู้ของสมาชิกต่อสถานการณ์ดังกล่าวเป็นอย่างไรมีการดำเนินการอย่างไรมาบ้างในการจัดการกับปัญหา มีการใช้เครือข่ายบ้างหรือไม่ ประสพการณ์เกี่ยวกับเครือข่ายเป็นอย่างไร

การสำรวจชุมชน เป็นการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชนว่าวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชนนั้นเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างหรือไม่มีที่ความรุนแรงในความรู้สึกของคนในชุมชน มีองค์กรอะไรบ้างในชุมชน องค์กรต่าง ๆ มีความร่วมมือกันอยู่บ้างหรือไม่ในระดับใด เพื่อทราบถึงกลุ่มเป้าหมายที่ควรเชิญชวนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนต่อไป สำหรับการสำรวจสถานการณ์ขององค์กรชุมชน เพื่อทราบสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรชุมชน การรับรู้ของสมาชิกองค์กรต่อสถานการณ์ดังกล่าว กระตุ้นให้สมาชิกตื่นตัวที่จะร่วมมือกันพัฒนาศักยภาพขององค์กร และเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายองค์กรชุมชน ซึ่งอาจจัดกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยเครื่องมือหนึ่งในชุดเครื่องมือประเมินสถานการณ์ชนบทแบบมีส่วนร่วม (PRA) เช่น แผนที่หมู่บ้านแสดง

ข้อมูลการกระจายของสมาชิก ความทั่วถึงของการให้บริการหรือการกระจายประโยชน์ให้กับสมาชิก แผนผังความสัมพันธ์ VENN แผนผังใยแมงมุม แผนผังวงกลม ฯลฯ

การสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชน ควรให้องค์กรชุมชนที่จะมาเป็นเครือข่ายกันเป็นผู้ที่ตัดสินใจและร่วมกันออกแบบให้มากที่สุด ทีมงานนักพัฒนามีหน้าที่เพียงเฝ้าอำนวยความสะดวกการเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกันของคน กลุ่ม/องค์กรที่จะมาเป็นเครือข่ายกัน อาจทำในรูปของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมระดับหมู่บ้านหรือตำบลเชิญกลุ่มองค์กรตามความสมัครใจมาร่วมตัดสินใจออกแบบ เครือข่ายองค์กรชุมชน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์องค์กรและชุมชน วิเคราะห์ความจำเป็นในการเป็นเครือข่าย ออกแบบเครือข่ายและการจัดการเครือข่ายใน 3 เรื่อง คือ สมาชิกเครือข่ายเป็นใคร เรื่องอะไรที่จะเอามาช่วยกัน และทรัพยากรที่จะต้องจัดการร่วมกันในเครือข่าย หลังจากนั้นก็เป็นกรออกแบบกิจกรรมเครือข่ายและวางแผนปฏิบัติการหากมีแผนที่จะขอรับการสนับสนุนงบประมาณที่เมื่อนักพัฒนาอาจจะร่วมกับเครือข่ายแสวงหาแหล่งงบประมาณ โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อเสร็จจากการประชุมทุกครั้ง ให้ผู้แทนองค์กรนำผลการประชุมกลับไปแจ้งให้สมาชิกองค์กรทราบและรับข้อคิดเห็นกลับมาเข้าที่ประชุมเครือข่ายครั้งต่อไปเสมอ เพราะการเป็นเครือข่ายนั้น มิใช่เป็นเครือข่ายของผู้นำองค์กร หากแต่ประสงค์จะให้ เป็นเครือข่ายขององค์กรชุมชน ดังนั้นสมาชิกขององค์กรควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเช่นกัน

การพัฒนาเครือข่ายอาจทำได้ ทั้งโดยเครือข่ายเอง และทีมนักพัฒนา เมื่อเครือข่ายได้มีการออกแบบวัตถุประสงค์ของเครือข่ายรวมทั้งแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกเครือข่ายและแผนปฏิบัติการของเครือข่ายแล้ว ทีมนักพัฒนาต้องมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของเครือข่ายและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ศักยภาพเครือข่ายและวางแผนสนับสนุนเพื่อพัฒนาศักยภาพการจัดการและการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายขจัดปัญหาอุปสรรคให้กับเครือข่ายเท่าที่จำเป็น สิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ต้องการได้รับการพัฒนา ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารงาน การวิเคราะห์และพัฒนางาน การสนับสนุนและแก้ปัญหากิจกรรมให้สมาชิกการแสวงหาแหล่งทุน การแสวงหาแหล่งสนับสนุนด้านวิชาการ แต่สิ่งที่เห็นว่าควรพัฒนาให้กับเครือข่ายก่อนอย่างอื่น คือ กระบวนการพัฒนา ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนและชุมชน ภาวะผู้นำและทักษะการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การสนับสนุนการบริหารงานของเครือข่าย นักส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายต้องมีความเข้าใจธรรมชาติของเครือข่ายการ และ ศิริพร ตันตียมมาศ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม



ร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) การใช้เทคโนโลยี 3) ทักษะด้านภาวะผู้นำ 4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน) แบบมีส่วนร่วม 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม ส่วนระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก และรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 1-2) ได้ให้แนวทางในการดำรงรักษาเครือข่ายไว้ ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรมดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (Pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรมอย่างชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่และการจัดกิจกรรมที่มีความน่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมโครงสร้างของกิจกรรมดังกล่าว โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ยังคงต้องสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายภาพรวมของเครือข่ายด้วยกิจกรรมเหล่านี้ อาจออกมาทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ อาทิ การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ 2) การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายสัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป จึงควรมีการจัดกิจกรรมบางอย่างที่มีจุดประสงค์เพื่อการกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะและควรจัดอย่างสม่ำเสมอเมื่อใดที่เกิดความขัดแย้งระหว่างกันขึ้น ก็ต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่และควรมีมาตรการป้องกันปัญหา ก่อนเกิดความขัดแย้ง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติการวมกันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น 3) การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้มีส่วนร่วมในการรักษาเครือข่ายและรวมไปถึงการขยายเครือข่าย ดังนั้นจึงควรทำการวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้ถึงแรงจูงใจที่แตกต่างในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกันออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ เป็นต้น อันจะ

นำไปสู่มาตรการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง 4) การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการลงไปเนื่องจากการขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ทั้งทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรและที่สำคัญ คือ เงินทุน ดำเนินการซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลวนไปหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้ดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือเครือข่ายก็ต้องปิดตัวตัวเองลง 5) การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา แต่ละเครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการใหม่ ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือจะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้และจะช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น แนวทางที่ควรทำ คือ การจัดตั้งหน่วยงานซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานที่คอยประสานความร่วมมือทั้งในรูปแบบของ “ศูนย์ช่วยเหลือ” หน่วยงานนี้ควรมีฐานะเป็นเพียงพี่เลี้ยงที่ให้การสนับสนุน ไม่ควรมีบทบาทเข้าไปแทรกแซงหรือครอบงำการดำเนินการของเครือข่าย “ศูนย์ความรู้” โดยทำหน้าที่ศึกษาค้นคว้า และวิจัยองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายและ “ศูนย์สร้างผู้นำ” โดยทำการฝึกอบรมและให้ความรู้แก่ผู้นำเครือข่ายในหัวข้อต่าง ๆ 6) การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง หัวใจหลักของการจะรักษาเครือข่ายใด ๆ ให้คงอยู่ดำเนินต่อไปอย่างยั่งยืนได้ ก็คือการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำหรือผู้บุกเบิกเครือข่าย เครือข่ายแต่ละแห่งก็ยังคงดำเนินการต่อไปได้ แต่ละเครือข่ายจึงต้องมีการคัดเลือก ฝึกฝน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ขึ้นมาอยู่เสมอ โดยแต่ละเครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งด้านความรู้ความสามารถ การมีประสบการณ์ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ

ทวีป อภิลิทธิ (2544, หน้า 60-61) ได้นำเสนอแนวทางสร้างเครือข่ายการศึกษาในชุมชน ดังนี้ 1) การแสวงหาเครือข่ายคือการศึกษารวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทั้งภาครัฐและเอกชนทำอยู่จัดทำเป็นทำเนียบ เครือข่ายกิจกรรมการศึกษา ระบุในทำเนียบให้ชัดเจนว่า ใคร หน่วยงานใด หรือองค์กรใด ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้ความรู้ในเรื่องใดที่ไหน เพื่ออะไรแก่กลุ่มเป้าหมายใด 2) การสร้างแนวร่วมเจาะลึก คือ การศึกษาเจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลของหน่วยงานเครือข่ายการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมายมาใช้บริการการศึกษาเป็นกลุ่มก้อนหรือมีจำนวนมากว่าเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงาน หรือองค์กรภาครัฐ หรือเอกชน หน่วยงานใดบ้าง 3) การสร้างข้อตกลงความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรเครือข่ายการศึกษา หัวหน้าหน่วยงานต้องประสานงานร่วมมือกันให้

เกิดความเข้าใจเจตนาที่ชัดเจน ตรงกันและสร้างข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานนั้น

4) จัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยเครือข่ายเพื่อดำเนินงานได้ถูกต้องตามขั้นตอน 5) กำหนดหลักการจัดทำแผนปฏิบัติการและกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้เข้ารับบริการร่วมกับเครือข่ายจะช่วยให้เกิดความชัดเจนว่าจะดำเนินการร่วมกันโดยยึดหลักการอะไร มีแผนจะปฏิบัติงานเมื่อไร 6) ดำเนินการตามแผน คู่มือและแนวทางการดำเนินงานที่จัดทำไว้ทุกอย่าง ทุกขั้นตอนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนต่อผู้ปฏิบัติงาน 7) ร่วมนิเทศ ติดตาม ประเมินผลของเครือข่ายตามแผนและระยะเวลาที่กำหนดหรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและใช้ข้อมูลจากการนิเทศติดตามประเมินผลไปพัฒนาการดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไปและ Norwich and Evans (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องเครือข่าย : ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการประชุมเกี่ยวกับความต้องการพิเศษด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั่วไป พบว่า การใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีที่จะทำให้โรงเรียนร่วมมือกันในการใช้ความช่วยเหลือพิเศษด้านการศึกษา ซึ่งทำให้สามารถอธิบายรูปแบบต่าง ๆ ในการใช้ความร่วมมือได้ ระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการจัดตั้งและการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยและยังสามารถอธิบายผลที่ได้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนั้น ๆ ด้วย ทั้งในด้านบวกและด้านลบและได้นำเสนอหลักการเบื้องต้นที่มีความสำคัญและส่งผลถึงการให้ความช่วยเหลือพิเศษทางการศึกษา โดยความร่วมมือระหว่างโรงเรียนนั้น สัมฤทธิ์ผลซึ่งส่งผลให้มีการตื่นตัวในการปรับโครงสร้างพื้นฐานในการให้บริการด้านการศึกษาตามระบบความร่วมมือนั้น เครือข่ายต่าง ๆ เกิดความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผสมผสานความคิด ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่มีความจำเป็นในสถานการณ์ปัจจุบัน นับสำคัญที่เขานำเสนอคือการสร้างเครือข่าย ซึ่งเข้าใจรูปของความร่วมมือระหว่างโรงเรียนนั้น มีนัยสำคัญทางสถิติและองค์ประกอบเกิดขึ้นในเวลาที่เหมาะสมสำหรับการช่วยเหลือนักเรียนด้วยวิธีความต้องการพิเศษด้านการศึกษา เมื่อโรงเรียนเห็นพ้องที่จะร่วมมือกัน การสร้างเครือข่ายแสดงให้เห็นว่าเป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น เพื่อสนับสนุนนักเรียนด้วยความต้องการพิเศษการจัดการจัดการศึกษาปัจจุบันที่มีความสับสนในองค์กรยังมีให้เห็น

การสร้างและการดำเนินงานเครือข่ายที่สำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่

(Reed, 1989, นฤมล นิราทร, 2543, เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544)

1. คุณสมบัติของเครือข่าย พันธกิจและเป้าหมายการสร้างเครือข่ายนั้น พันธกิจและเป้าหมายที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.1 เพื่อขยายความสัมพันธ์ให้กว้างขวางขึ้น นำไปสู่การขยายกิจกรรม ขยายความช่วยเหลือเกื้อกูลที่มีต่อกัน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของแต่ละองค์กร ให้แสดงบทบาททั้งผู้ให้และผู้รับได้อย่างเหมาะสม

1.2 เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ผ่านทางการติดต่อกันโดยตรงระหว่างบุคคล หรือกลุ่มต่าง ๆ ที่เข้าร่วมในเครือข่าย

1.3 เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางวัตถุแก่กัน และยังเป็น การแบ่งปันทรัพยากรให้แก่กลุ่มที่ด้อยโอกาสกว่า

1.4 เพื่อประโยชน์ในการรวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร

1.5 เพื่อเป็นแหล่งสำหรับการทำงานสนับสนุนต่าง ๆ เปิดช่องให้สมาชิกเข้าถึงเรื่องนั้นได้ทุกแง่ทุกมุม เพื่อจะเอาไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและยังทำให้เกิดการรวมหมู่ที่มีพลังอิทธิพลมากกว่าองค์กรแต่ละองค์กรอย่างมาก

1.6 เป็นเวทีสำหรับการปฏิบัติงานรวมในพื้นที่

1.7 เพื่อนำไปสู่การสร้างแหล่งสะสมทุนเพื่อการพึ่งตนเองในด้านต่าง ๆ ในอนาคต

1.8 เพื่อเป็นการรวมตัวกันนำประเด็นปัญหาาร้องเรียนสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือนำไปสู่การเสนอ หรือผลักดันนโยบายที่เหมาะสมมากกว่าเดิม

2. การสร้างเครือข่าย ก่อนการสร้างเครือข่าย ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและการเลือกสมาชิกเครือข่ายประกอบด้วย

2.1 ข้อพิจารณาก่อนการสร้างเครือข่ายที่สำคัญ ได้แก่

2.1.1 ต้องมีความชัดเจนในศักยภาพ รวมทั้งจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร จะทำให้มองเห็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากเครือข่าย

2.1.2 ต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของสมาชิกที่จะมาเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น ค่านิยม วัฒนธรรม ภาพพจน์องค์กร

2.1.3 ต้องเข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย เช่น การฉกฉวยโอกาสในเรื่องข้อมูลข่าวสาร

2.1.4 ต้องเข้าใจการพึ่งพาระหว่างกัน และไว้วางใจกันบนพื้นฐานของผู้ให้และผู้รับและการเป็นอิสระเท่าเทียมกันของสมาชิก แต่ต้องมีความร่วมมือกัน

ตลอดเวลาและการทำงานเป็นทีม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วมกัน

#### 2.1.5 ต้องมีกิจกรรมร่วมกัน การติดต่อสื่อสารอย่าง

เปิดเผยและสม่ำเสมอ รวดเร็วทันเวลาที่

#### 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายที่สำคัญ คือ

##### 2.2.1 การติดต่อเพื่อเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย

และต้องการทำกิจกรรมร่วมกันเป็นการเตรียมกลุ่มหรือเครือข่าย

2.2.2 การสร้างพันธมิตรร่วมกัน สร้างความผูกพันเพื่อการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาของกลุ่ม

2.2.3 การพัฒนาความสัมพันธ์ทำให้มองเห็นเครือข่ายเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการร่วมทำกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิกและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้นและมีการขยายกิจกรรมหรือขยายกลุ่ม

##### 2.3 ข้อพิจารณาในการเลือกสมาชิกเครือข่าย ประกอบด้วย

2.3.1 ผลงานของสมาชิกในอดีต ซึ่งจะบอกถึงศักยภาพของสมาชิกได้เป็นอย่างดี

2.3.2 ความสามารถ หรือศักยภาพของสมาชิกในการตอบสนองปัญหาในแง่ของความเร็วและกลยุทธ์ที่เลือกใช้

2.3.3 ปรัชญาในการทำงาน คือ มีการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการทำงานวัฒนธรรมที่สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน

3. การบริหารจัดการเครือข่ายองค์ประกอบของความสำเร็จในการทำงานร่วมกันในการบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน สิ่งที่ต้องคำนึงและระวังปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ คือ

3.1 การขาดความชัดเจนในกระบวนการทำงานของเครือข่าย ความสามารถในการมองสภาพปัญหาทั้งในระดับลึกและระดับกว้าง ขาดการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.2 การมุ่งเน้นความสำเร็จเฉพาะหน้าของเครือข่ายมากจนเกินไป ทำให้มองข้ามความสำคัญของการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ในการทำงานด้วยกัน

3.3 การขาดแนวร่วมในการทำงานของเครือข่ายซึ่งเครือข่ายต้องมีแนวร่วมในระดับกว้าง เช่น นักวิชาการและสื่อต่าง ๆ

3.4 การขาดเงินทุนสนับสนุนร่วมของสมาชิกเครือข่ายเพื่อการดำเนินกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

3.5 การขาดความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่าย โดยเฉพาะในเรื่องของการประสานงาน และการขาดผู้นำเครือข่ายที่มีความสามารถสูง

#### 4. การประเมินผลและความยั่งยืนของเครือข่าย

ในการประเมินผลเครือข่าย หมายถึง การประเมินประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน คือ การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายว่า การทำงานของเครือข่ายประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเครือข่ายทำงานโดยราบรื่น (Alter and Hage, 1993) แนวทางในการประเมินผลเครือข่ายประกอบด้วย

4.1 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจากระดับของการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model)

4.2 การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจากความสามารถในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น (System Resource Model)

4.3 การประเมินประสิทธิผลขององค์กร จากกระบวนการในการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และเป็น การติดต่อสื่อสารแบบสองทางบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและปรึกษาหารือกัน โดยสม่ำเสมอ (Internal Process Model)

4.4 การประเมินประสิทธิผล จากความพอใจของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ (Strategic Constituencies Model)

นอกจากนี้แล้ว การบริหารงานของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความเติบโตและยั่งยืนยังต้องให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) เครือข่ายจะจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนอะไรระหว่างสมาชิกจะแลกเปลี่ยนกันอย่างไร แลกเปลี่ยนเพื่ออะไร ใครเป็นผู้ได้ประโยชน์ ประโยชน์ที่ได้มีคุณค่าเพียงใดสำหรับสมาชิก 2) เครือข่ายจะจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างไร เรื่องอะไรที่ควรจะมีการติดต่อสื่อสาร

จะใช้สื่อประเภทใดในการสื่อสาร สารที่สื่อมีความหมายต่อสมาชิกหรือไม่อย่างไร ความถี่ในการติดต่อสื่อสารมีมากน้อยแค่ไหน 3) เครือข่ายจะจัดการให้ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกเป็นไปในทิศทางใด ทิศทางหรือไม่เป็นทางการ มีรูปแบบหรือไร้รูปแบบ เอื้ออาทรหรือทำตามหน้าที่ ผูกพันเป็นเจ้าของร่วมหรือเป็นเพียงผู้ถือหุ้นและรับกำไร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีขอบเขตถึงไหนแค่ตัวแทนหรือสมาชิกกลุ่ม

สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ การตั้งวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสมาชิกเครือข่ายต้องมีการกำหนดร่วมกันทุกคน ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดและร่วมรับผิดชอบเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

### 6.3 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

บุญเลิศ เข็นคงคา (2549, หน้า 19) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญโดย 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้และ

พิบูล ทีปะपाल (2551, หน้า 25) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานดังนี้ 1) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น 2) ทำให้ทราบว่าจะไร้อย่างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 3) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

ส่วน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545, หน้า 9) กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยการทำให้เกิดการระดมความคิดเห็นและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสใช้ความสามารถทักษะในการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นและศิริพร ต้นตียมมาศ (2560, หน้า 66) กล่าวถึง เครือข่ายต้องมีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน หรือเชื่อมโยงบทบาทของบุคคล องค์กรต่าง ๆ รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ

และมีกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้วยการให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้กิจกรรมที่เกิดขึ้น ระหว่างการสร้างความร่วมมือ เมื่อองค์การต่าง ๆ ได้มีความร่วมมือระหว่างกันแล้ว สิ่งที่จะต้องทำต่อไป คือ การร่วมกันทุกกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ทั้งนี้ได้มีการจำแนกประเภทกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการสร้างความร่วมมือ โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) การแสวงหาข้อมูล (information seeking) เหตุผลที่ทำให้เกิดกิจกรรมชนิดนี้ขึ้น เนื่องจากได้มีการพิจารณาว่าข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็น ซึ่งมีความสำคัญ นอกเหนือจากคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ที่แต่ละองค์การมีอยู่แล้ว เช่น ฐานะทางการเงิน ความชำนาญและบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้ประเภทข้อมูลขององค์การที่ควรแสวงหาประกอบด้วย ลักษณะพื้นฐาน การดำเนินงานขององค์การ ประสิทธิภาพทางด้านเทคโนโลยีและสถานะทางการเงิน ทั้งนี้ผลประโยชน์จะได้รับหลังจากมีความพยายามแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ คือ ทำให้แนวทางการบริหารมีความชัดเจนขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกันให้แก่องค์กรที่เข้ามาร่วมมือกัน และสร้างข้อตกลงร่วมกันได้เป็นต้น 2) การแสวงหาการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมขององค์การ (adjustment seeking) เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ขั้นตอนการดำเนินงาน โครงสร้างการบริหารงานขององค์การ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ตลอดจนปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นต้องเกิดจากความร่วมมือกันกำหนดแนวทางการทุกกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ 3) การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ร่วมกัน (policy making and strategy making) เป็นกิจกรรมที่อาจอยู่ในรูปของความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ เช่น การร่วมกันทำข้อตกลง (agreement) ว่าด้วยการบริการ รวมถึงความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวเป็นวิธีการผนวกเอาองค์การต่าง ๆ เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกันขององค์การ 4) การแลกเปลี่ยนทรัพยากร (resource exchange) เป็นกิจกรรมที่สามารถเห็นได้อย่างเด่นชัดเมื่อมีการระบุเป้าหมายร่วมกันเรียบร้อยแล้ว โดยลักษณะความสัมพันธ์ ระหว่างองค์การจะเป็นแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ องค์การที่มีความจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากร ต้องปฏิบัติงานร่วมกับองค์การที่ตั้งใจจะสนับสนุนด้านทรัพยากรอยู่แล้ว ซึ่งสามารถจะขนานนามบทบาทของ



องค์การที่มีลักษณะทั้ง 2 แบบว่า องค์การ ผู้ผลิต (craftsman) และองค์การวัตถุดิบ (raw material) องค์การต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมกัน สามารถจะปฏิบัติได้ทั้ง 2 บทบาทในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้กิจกรรมดังกล่าว องค์การแต่ละแห่งสามารถรับประโยชน์ร่วมกันได้ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง 5) การสร้างความร่วมมือกัน (project-based work) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้โดยหลักการแล้ว องค์การต่าง ๆ จะได้รับโอกาสให้มาร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิค (technical assistance) เฉพาะทาง นอกจากนี้การให้ความช่วยเหลือทางการเงิน สำหรับโครงการต่าง ๆ ไม่ว่าจะในระยะสั้นหรือระยะยาวนับเป็นอีกวิธีหนึ่งของการสร้างโครงการร่วมกัน โดยผลประโยชน์จะได้รับก็คือ โครงการที่องค์การต่าง ๆ ได้ร่วมกันสร้างขึ้นและสามารถจะขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางในการพัฒนาความร่วมมือ จะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้ (Agranoff, 2006, p. 61) 1) ต้องเริ่มต้นด้วยการวางเป้าหมายร่วมกัน (common aim) และมีรายละเอียดที่ชัดเจนหรือมีการแลกเปลี่ยนเป้าหมายซึ่งกันและกัน (goal sharing) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน 2) ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) 3) ต้องมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) การประชุมทางไกล (teleconference) การจัดฐานข้อมูล ร่วมกัน (web-based geographic information system) ตลอดจนเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจอื่น ๆ ขณะเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาองค์การร่วมกันด้วย 4) ต้องเปิดกว้างทางความคิดเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการเจรจาพูดคุยเกี่ยวกับประเด็นปัญหา รวมถึงเกี่ยวข้องกับข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่แต่ละองค์การต้องประสบ 5) ต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์ในระยะยาวร่วมกัน (long-term interaction)

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นการกระทำการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร ตลอดจนระยะเวลา และมีการติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

## 6.4 การมีทักษะภาวะผู้นำ

### 6.4.1 ความหมายของการมีทักษะภาวะผู้นำ

การมีทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลหรืออำนาจทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่

กำหนด (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29; ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 325) และยังเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าว การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตามและปฏิบัติตามให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 4) การมีทักษะภาวะผู้นำยังต้องใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจิตใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2554, หน้า 40; พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร, 2553, หน้า 40; เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2552, หน้า 1; Green and Baron, 2003, p. 471; McShane and Von Glinow, 2005, 416; Robbins, 2003, p. 314; พิบูล ทีปะपाल, 2550, หน้า 220; Gill, 2006, p. 3, พิชาย พันธ์แพ, 2554, หน้า 12) การมีทักษะภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ 3 มิติ ได้แก่ มิติผู้นำ มิติผู้ตาม มิติสถานการณ์ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555, หน้า 181; DuBrin, 2007, p. 4) และความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) (Draft, 2003, p. 5; ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77)

สรุปได้ว่า การมีทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิก สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้โดยใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคล

#### 6.4.2 ความสำคัญของการมีทักษะภาวะผู้นำ

การมีทักษะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีการมีทักษะภาวะผู้นำเพียงพอที่โน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 75) และการมีทักษะภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของการมีทักษะภาวะผู้นำ ตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษา (Gill, 2006, p. 3) การมีทักษะภาวะผู้นำการบริหารองค์กร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์กร

ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งการมีทักษะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถมีประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร, 2553, หน้า 37) และภาวดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77-78) กล่าวถึง ความสำคัญของ การมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การ ควรจะมีการมีทักษะภาวะผู้นำ เพราะการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปการมีทักษะภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมาย เพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดการมีทักษะภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การสิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีการมีทักษะภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือการมีทักษะภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่ องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีการมีทักษะภาวะผู้นำในตัว ผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่า

ผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอดการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการมีทักษะภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การและเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

#### 6.4.3 องค์ประกอบของการมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Components)

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน (Giammatteo, 1981, pp. 1-2) พลังในตัวบุคคลทำให้เกิดการมีทักษะภาวะผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา

2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น แนวคิดของนักนโยบายทางการศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Hersey and Blanchard (1993, p. 94), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) มีความคิดเห็นว่างค์ประกอบที่จะทำให้เกิดการมีทักษะภาวะผู้นำขึ้นได้มี 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ผู้ตาม (Followers) 3) และสถานการณ์ (Situations) หรือบริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอและ Peter G. Northouse (2010, p. 3)

ได้กล่าวถึง นิยามของการมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership) ที่บอกถึงองค์ประกอบการมีทักษะภาวะผู้นำ ที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีทักษะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) การมีทักษะภาวะผู้นำเกี่ยวกับกระบวนการ 3) การมีทักษะภาวะผู้นำเกิดในกลุ่มคน 4) การมีทักษะภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

พิเชษฐ วังศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 42) และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 11) การมีทักษะภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร (To Lead is to Serve) การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับบริการ การให้การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อย ด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขาและใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิตควรจะได้มาก ๆ โดย กฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป

2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพล จากผู้นำ (To Lead is to Follow) การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือเรื่องเกี่ยวกับ ชีวิต จิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา

3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง ผู้นำต้องดูแลบริหารจัดการโดยมีขอบเขตมากน้อยแค่ไหน ต้องรู้จักความเครียดและการบริหารจัดการ ความเครียดที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของการมี ทักษะภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าการมีทักษะภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อ บุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจ ออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น

แต่จากการศึกษาพบว่าการใช้อิทธิพลในทางลบ เช่น การ บังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา กล้าแสดงออกกล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลโดยไม่ใช้สองมาตรฐาน ไม่กลัวในผลที่เกิดขึ้นเพราะ

หากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้  
 เลย์ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่ง  
 แปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธี  
 จะแก้ไข ซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

การนำ เป็นการโน้มน้าวจิตใจ สร้างอิทธิพลเหนือความรู้สึก  
 และการกระทำของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมตาม ดังนั้นจึงต้องอาศัยการ  
 นำที่ดี หากปราศจากการนำที่ดีแล้วกระบวนการจัดการก็มิอาจประสบผลสำเร็จได้

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับการมีทักษะภาวะผู้นำ  
 นั้นคือการเป็นผู้นำที่ดีมิได้หมายถึงการมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไปผู้ที่ไม่มีตำแหน่ง  
 บริหารก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลและค่านิยมที่มีต่อ  
 พฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 43) กล่าวว่า องค์ประกอบ  
 ที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้นำการบริหารยุคใหม่ ในการที่จะเลือกคนขึ้นมาเป็นผู้นำการ  
 บริหารยุคใหม่ในองค์การเฉพาะเรื่องของการมีอัจฉริยภาพทางอารมณ์ ความเฉลียวฉลาด  
 มีไหวพริบ ความสามารถในการสนองตอบการพัฒนาวัฒนธรรมใหม่ และความสามารถใน  
 การมองหาโอกาสในภาพที่เป็นสากล หรือมีความเป็นอินเตอร์ มีความสามารถในการ  
 สื่อสาร ทำงานร่วมกับคนที่มีความวัฒนธรรมในหลายรูปแบบ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการมีทักษะภาวะผู้นำ มี 3 ประการ  
 1) ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม 2) ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือ  
 กลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ (To Lead is to Follow) และ 3) สถานการณ์ (Situation)  
 หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

#### 6.4.4 ลักษณะของผู้มีการมีทักษะภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 10) สรุปได้ว่าการมีทักษะภาวะ  
 ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านกรกระทำ  
 ตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมาย  
 ขององค์การได้

2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุม  
 และประสานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified goal)
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติ การรวมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากจนทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ
8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

#### 6.4.5 ทฤษฎีการมีทักษะภาวะผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 210) นำเสนอว่าการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการมีทักษะภาวะผู้นำ แบ่งตามระยะการพัฒนาแบ่งได้เป็น 4 ระยะ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะการมีทักษะภาวะผู้นำ แนวคิดหลักมาจากทฤษฎีมหาบุรุษที่เชื่อว่า การมีทักษะภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเกิดมาโดยกำเนิดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาได้
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดหลัก คือ พิจารณาลักษณะที่ผู้นำปฏิบัติและเห็นว่าผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกัน
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์แนวคิดหลัก คือ ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม รูปแบบการมีทักษะภาวะผู้นำควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป แนวคิดหลัก คือ ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องมีการสร้างแรงจูงใจและการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามขึ้นเป็นผู้นำเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและต่อเนื่องมากที่สุด

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 83) และพิเชษฐ วงศ์เกียรติชจร (2553, หน้า 48) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีทักษะภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ หรือกล่าวอีกได้ว่ากลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร
  2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร
  3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการมีทักษะภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้างเพื่อที่จะนำคนอื่นได้
- สรุปได้ว่า ทฤษฎีการมีทักษะภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีคุณลักษณะการมีทักษะภาวะผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

#### 6.4.6 ทฤษฎีการมีทักษะภาวะผู้นำปัจจุบัน (Today Leadership)

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 105) นำเสนอว่ารูปแบบการมีทักษะภาวะผู้นำมีการพัฒนาขึ้น เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ มี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีทักษะภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) มีภารกิจดังนี้
  - 1.1 ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วน ถ้าหากไม่ได้รับความแก้ไขจะทำให้เกิดผลทางลบ
  - 1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Create vision) องค์การจะเจริญเติบโตไปทิศทางใด
  - 1.3 พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์การ
2. การมีทักษะภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน (Coaching Leadership) หมายถึง การมีทักษะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารให้คำแนะนำ (Instruct) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นการท้าทายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จได้



3. การมีทักษะภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) เป็นวิธีการนำผู้อื่น โดยการแสดงให้เห็นว่า บุคคลจะสามารถนำตนเองได้อย่างไร หรือ พัฒนาผู้ตามให้เป็นบุคคลที่มีผลิตภาพสูง

4. การมีทักษะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Leadership) ผู้นำเป็นนายจ้างของตนเอง (self-employed)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการมีทักษะภาวะผู้นำปัจจุบันมี 4 รูปแบบ

1) การมีทักษะภาวะผู้นำแบบปฏิรูป 2) การมีทักษะภาวะผู้นำแบบผู้สอนงาน 3) การมีทักษะภาวะผู้นำเหนือผู้นำ 4) การมีทักษะภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ

#### 6.4.7 การมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหาร

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 163) กล่าวว่า การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีการมีทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการมีทักษะภาวะผู้นำ และการเป็นผู้นำที่ดี

ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง ลักษณะหลักสำคัญ ได้แก่

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ร่วมงานเข้าใจ และปฏิบัติภารกิจจนประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี

2. มีเหตุผลและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยุติธรรม

3. มีความอดทน อดกลั้น

4. มีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ

5. มีบุคลิกภาพดี

6. มีความสามารถในการใช้การมีทักษะภาวะผู้นำเพื่อการ

เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้แล้วยังมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของการมีทักษะภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์การที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29)

สรุปได้ว่า การมีทักษะภาวะผู้นำในการบริหาร จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีการมีทักษะภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงนำไปสู่การบรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการมีทักษะภาวะผู้นำ และการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทั้งมีการประเมินความมีประสิทธิภาพของการมีทักษะภาวะผู้นำ

#### 6.4.8 สมรรถนะการมีทักษะภาวะผู้นำ

โดยปกติสมรรถนะการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ความเข้าใจในพันธกิจที่รับผิดชอบด้านทักษะ 2) ความสามารถในการดำเนินการ 3) คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

สมรรถนะการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของไทย ยังไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน แต่กระทรวงศึกษาธิการฮ่องกงได้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านยุทธวิธีการมีทักษะภาวะผู้นำ สนับสนุนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อส่งเสริม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมขององค์กรให้เกิดการเรียนรู้ในโรงเรียน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายให้นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนได้ทราบและเข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านการมีทักษะภาวะผู้นำในการสอน ส่งเสริมสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน ร่วมกับครูวางแผนในการจัดการเรียนการสอน และร่วมกันประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน
3. ด้านการมีทักษะภาวะผู้นำในองค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าในการนำแผนปฏิบัติการและกระบวนการไปปฏิบัติ นำกฎหมายและนโยบายไปปฏิบัติ
4. ด้านการมีทักษะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เป็นต้นแบบในทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในวิชาชีพและกิจกรรมส่วนตัว ส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตภายในชุมชนโรงเรียน แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 173-174)

สรุปได้ว่า สมรรถนะการมีทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความรู้ความเข้าใจในการบริหาร 2) การมีทักษะภาวะผู้นำในองค์กร 3) คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ

## 6.5 การประสานงานของเครือข่าย

ศิริพร ดันตียมมาศ (2560, หน้า 151) การมีทักษะภาวะผู้นำของผู้ประสานงานเครือข่ายโรงเรียน ต้องมีการประสานงานให้สมาชิกเครือข่ายทราบถึงนโยบาย ทุกคน มีความมุ่งมั่นรักงานและมีความรับผิดชอบ ใจกว้าง เสียสละ มีทักษะในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและนอกจากนี้แล้วการประสานงาน เป็นการจัดให้คนในองค์กรการทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก วัตถุประสงค์ของการประสานงาน มีดังนี้ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้อง ภารกิจในการประสานงานมีขอบข่ายดังนี้ 1) นโยบายที่ให้แต่ละหน่วยขององค์กรต้อง ประสานนโยบายเพื่อบรรลุผลขององค์กร 2) ให้ใจในการทำงาน สมาชิกในองค์กรล้วน มีชีวิตจิตใจในการปฏิบัติงานร่วมกันย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจ จึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง 3) แผนงานขององค์กรจะกำหนด แผนงานและโครงการไว้ ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผนประสานโครงการที่เกี่ยวข้องกันด้วย 4) งานที่รับผิดชอบ งานย่อย ๆ ในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานต้องเตรียม ประสานที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วงไปด้วยดี 5) คน ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับคน จึงต้องประสานคน ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร 6) ทรัพยากร อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ อาจต้องขอขยืมขอเบิก

หลักการประสานงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งการสื่อสารระหว่างคนภายใน องค์กรและคนนอกองค์กร จัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดี กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ ไม่วางเฉย จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี ทั้งการประสานงานจากบนสู่ล่าง หรือ ล่างสู่บน หรือระดับเดียวกัน เช่น การประชุม การเลี้ยงน้ำชา การสังสรรค์

รูปแบบการประสานงาน การประสานงานนอกแบบ เป็นกิจกรรมที่ไม่มีรูปแบบแน่นอน อาจจัดทำได้ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การประสานงานสำเร็จด้วยดี เช่น การจัดเลี้ยง การตีกอล์ฟ ฯลฯ การประสานงานในแบบ เป็นการปฏิบัติงานตามปกติโดย วาจา หรือลายลักษณ์อักษรหรือตรวจเยี่ยมหน่วยงานและบุคคลากรในสังกัด

วิธีการประสานงาน กำหนดแผนงานหรือโครงการ สำหรับทุกคนทุกหน่วยขึ้นมาก่อนให้ทุกคนหรือทุกหน่วย เข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด ให้ทราบว่า

ใครหรือหน่วยใดมีหน้าที่อะไร กำลังทำอะไรอยู่ ตลอดจนอนาคตจะทำอะไรต่อไป โดยจัดทำแผนภูมิองค์การ Organization Chart และ Job Description ของคนหรือหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ให้ทุกคนทุกหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริง ๆ และจะได้ผลจริง ๆ

การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ จัดโครงสร้างการบริหารให้เป็นระเบียบชัดเจนและรัดกุม มีแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารชัดเจน เข้าใจง่าย มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ ทุกคนทราบ มีระบบการเสนอรายงานตามสายบังคับบัญชา เป็นหลักปฏิบัติ มีเครื่องมือและระบบสื่อสารเพียงพอใช้การได้ดีและรวดเร็ว มีบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานงานที่มีความรู้สูง ทำหน้าที่โดยเฉพาะมีน้ำใจให้บริการ Sense of Service อดทน มนุษย์สัมพันธ์ดี

การใช้ภาวะผู้นำเพื่อการประสานงานที่มีคนทำตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นธรรมดาที่จะมีความขัดแย้งในด้านความคิด เราควรเข้าใจธรรมชาติของคน มนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญา ประสบการณ์ รสนิยม ความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ตลอดจนค่านิยม เข้าใจลักษณะของการขัดแย้ง ด้วยเหตุผล ด้วยอารมณ์ ด้วยผลประโยชน์

สรุปได้ว่า การประสานงานของเครือข่าย เป็นการจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ทั้งการสื่อสารระหว่างคนภายในองค์กร และคนนอกองค์กร จัดให้มีระบบความร่วมมือที่ดี กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความเต็มใจที่จะร่วมมือในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ ไม่วางเฉย มีระบบการประสานงานที่ดี ทั้งการประสานงานจากผู้บังคับบัญชา สู่บุคลากรในองค์กร หรือระดับเดียวกัน เช่น การประชุม การสังสรรค์

## 6.6 การติดตาม ประเมินผล

### 6.6.1 ความหมายของการติดตาม ประเมินผล

การติดตาม ประเมินผล หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

### 6.6.2 การติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์

#### 6.6.2.1 องค์ประกอบของการติดตามและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

ตามทัศนะของ Certo

Certo (2000) ได้กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) เป็นกระบวนการซึ่งผู้จัดการใช้ในการควบคุม กล่าวคือ เป็นการใช้ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน แผนหรือวัตถุประสงค์ที่มีการพิจารณาไว้ โดยพิจารณาว่าการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ หรือ มาตรฐานหรือความต้องการที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้แก้ไขปรับปรุงต่อไป

Robbins & Coulter (2003) ได้กล่าวถึง การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) การควบคุม หรือ การประเมินกลยุทธ์ (evaluating results) เป็นการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติ (strategies) ที่ปฏิบัติไปทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ภายใต้ พันธกิจ (mission) เพียงใดมีความคลาดเคลื่อนระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติจริง ตรงไหน ควรต้องมีการปรับแก้อย่างไร เป็นกระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรมที่ปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามแผน หากมีความเบี่ยงเบนไปจากแผนก็จะดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไข นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด การรายงานผล ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด หรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน (taking managerial action to correct deviations or inadequate standards) ได้แก่ การ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการ นำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 300) ได้กล่าวถึง การควบคุม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control & Evaluation) ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบผลการดำเนินงาน 2) การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 147) ได้กล่าวถึง การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ประกอบด้วย 1) การกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน 2) การทบทวนเพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 67) ได้กล่าวถึง การควบคุม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) ว่าการควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบดูแลและประเมินผลของกลยุทธ์เพื่อให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์นั้น

สุพานี สุฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 291) ได้กล่าวถึง การติดตาม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control & Evaluation) ว่าการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กำหนดภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน 2) สร้างระบบและกลไกในการวัดผลและตรวจสอบให้เหมาะสม 3) ดำเนินการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามแนวทางที่ได้ออกแบบไว้แล้วนั้น 4) วิเคราะห์ผลงาน โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณที่ตั้งไว้หรือมาตรฐานอื่น ๆ 5) ดำเนินการแก้ไขตามความเหมาะสม ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ

จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555, หน้า 291) ได้กล่าวถึง การควบคุม และการประเมินผล (Controlling and Evaluation) ประกอบด้วย 1) กำหนดวิธีการควบคุม 2) ติดตามผลการปฏิบัติงาน 3) ตรวจสอบ 4) ประเมินผล 5) การแก้ไข ปรับปรุง

เชวงศักดิ์ พุกษเทเวศ (2553, หน้า 108) ได้สรุปว่าการมีทักษะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 2) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด 3) การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดหรือเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การติดตาม ประเมินผล ประกอบด้วย การกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง กำหนด ภาระงาน หรือหัวข้อเรื่องที่ต้องการควบคุมและการประเมินให้ชัดเจน และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (measuring actual performance) เช่น ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเอง มีการรายงานผลในรูปสถิติ มีการรายงานผลในรูปวาจา และมีการรายงานเป็น ลายลักษณ์อักษร ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสังเกตการณ์ด้วยตนเองหรือรูปคณะกรรมการ 2) กำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน 3) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน หมายถึง การกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วนำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ที่กำหนดหรือเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตอนต้น และรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ที่กำหนด ประกอบด้วย 1) นำผลการปฏิบัติงานจริงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด 2) เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน หมายถึง การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการ กำหนดกฎเกณฑ์เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติประสบความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ระยะยาว ขององค์การ (organization's long-range strategic plans) ตลอดจนการพิจารณา ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน จึงเป็นความรับผิดชอบของ ผู้บริหารระดับสูงที่จะกำหนดโครงสร้างระยะยาว และต้องมีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การปรับปรุงแก้ไขที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และการนำผลการปรับปรุงเป็น ข้อมูลในการวางแผนต่อไป ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่ง ที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน ประกอบด้วย 1) การแก้ไขในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติการ ที่เหมาะสม 2) การพิจารณาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมและทิศทางกลยุทธ์ภายใน 3) การนำผลการปรับปรุงเป็นข้อมูลในการวางแผนต่อไป

สรุปได้ว่า การติดตาม ประเมินผล เป็นกระบวนการวัดการปฏิบัติงาน ที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กร โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบผลการ ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจาก มาตรฐาน

## 6.7 ด้านนโยบายทางการศึกษา

อุทิศ ชาวเชียร (2552, หน้า 31) นโยบายทางการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงาน ขององค์กร เช่น External Environment นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาทรัพยากรท้องถิ่นและ สังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางนโยบายทางการศึกษา ความขัดแย้งและความ รุนแรงทางนโยบายทางการศึกษา พฤติกรรมทางนโยบายทางการศึกษากลุ่มผู้มีอิทธิพล/ เครือข่ายพันธมิตร และปัทมา จันทพันธ์ (2560, หน้า 213-214) กล่าวถึง ด้านนโยบายทาง การศึกษา ผู้บริหารเห็นว่านโยบายของรัฐบาลหรือหน่วยงานต้นสังกัด ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินตามนโยบายของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งให้นโยบายของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีการวิเคราะห์นโยบาย รัฐบาลหรือหน่วยงานต้นสังกัดและผนวกเข้ากับกลยุทธ์หรือแผนขององค์กรเพื่อนำสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารเข้าร่วมภารกิจกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นเครือข่ายระหว่างองค์กร

ส่งผลให้ภารกิจขององค์กร มีแนวทางสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีการให้แนกนโยบายทางการศึกษาหรือผู้มีบารมีในท้องถิ่นมีส่วนในการกำหนดนโยบายขององค์กร และมีส่วนสำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กร และส่งเสริมให้ผู้สมาชิก สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทในการขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์นโยบายและแนวทางการบริหาร วิธีปฏิบัติในการจัดการศึกษา การวางแผนและการกำหนดโครงการต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาเพื่อให้การได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ นโยบายการศึกษาจะปรากฏอยู่ในประกาศแถลงนโยบายของรัฐบาลแต่ละชุด ได้แก่ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานของเครือข่าย

## 6.8 ด้านเทคโนโลยี

เอกชัย บุญยาธิษฐาน (2553, หน้า 22) เทคโนโลยีเป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิต คิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ และการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านเทคโนโลยี และศิริพร ต้นตียมมาศ (2550, หน้า 189) กล่าวถึงเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายมาใช้ในการบริหารและการจัดการ เรียนรู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสื่อสาร ที่สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและทุกรูปแบบและใช้เทคโนโลยีในการสืบค้น และทำโครงการงาน มีเว็บไซต์เครือข่าย เพื่อติดต่อระหว่างเครือข่าย และเปลี่ยนเรียนรู้และประชาสัมพันธ์เครือข่าย และวัฒนา ภูด่านบัว (2557, บทคัดย่อ) กล่าวถึง การมีทักษะภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี โดยมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการมีทักษะภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้และมีการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผล มีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการสร้างรูปแบบการเรียนรู้และการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสื่อสาร ที่สามารถ



ส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและทุกรูปแบบ ใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นและทำโครงการงาน มีเว็บไซต์ เครือข่าย ติดต่อระหว่างเครือข่าย และเปลี่ยนเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์เครือข่าย

#### 6.9 ด้านทรัพยากรท้องถิ่น

จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 242-244) กล่าวถึง ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นการ วิเคราะห์ทรัพยากรท้องถิ่นระดับมหภาค/ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึง ระบบทรัพยากรท้องถิ่น ทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ อัตราการขยายตัวทาง ทรัพยากรท้องถิ่น ผลผลิตมวลรวมในประเทศการค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน ภาวะการจ้างงาน และค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคาราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงิน การธนาคาร สภาพ ปัญหาของสาขาการพัฒนา/บริการและป่าทมา จันทพันธ์ (2560, หน้า 215-216) กล่าวถึง เศรษฐกิจโดยผู้บริหารได้วิเคราะห์คำตอบแทน ค่าจ้างแรงงาน ค่าวัสดุอุปกรณ์ ค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง สำหรับการปฏิบัติงาน ปัจจัยการผลิต/การบริหารมีผลกระทบต่อการทำงาน ปฏิบัติงาน ในทางตรงและทางอ้อมเพื่อการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการส่งเสริมหรือกำกับ การ จัดเก็บรายได้ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีแผนการเพิ่มรายได้และปรับลดรายจ่าย ขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการพัฒนา ตามภารกิจ โครงการและมีศักยภาพในการจัดเก็บรายได้หรือสร้างรายได้ให้กับองค์กร และผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการโลจิสติกส์ การคมนาคม และเตรียม ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานในชุมชนเพื่อรองรับการจัดตั้งเขตทรัพยากรท้องถิ่นพิเศษ

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สิ่งที่มีในท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากร ทางกายภาพ ทรัพยากรชีวภาพ ทรัพยากรวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ตลอดจนบุคคลหรือ หน่วยงานของท้องถิ่นที่มีการจัดการเพื่อนำไปสู่การดูแลรักษาและการใช้ประโยชน์ในการ อำนวยความสะดวกเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย

#### 6.10 ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถี ประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คน รวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูป จริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการจริยธรรมองค์กร

ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

เทอร์เรนซ์ ดีล และอัลเลน เคนเนดี (Terrence Deal and Allene Kennedy. 1993, p. 110) ได้กล่าวว่า การดำรงอยู่อย่างแท้จริงขององค์กรจะอยู่ภายในหัวใจและจิตใจของพนักงานของพวกเขา วัฒนธรรมองค์กร จะหมายถึงการผสมผสานของค่านิยมเรื่องราววีระบุรุษและงานพิธีที่มีความหมายอย่างมากต่อบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กร

รอบบินส์ (Robbins. 1994, p. 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์หนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ได้ วัฒนธรรมองค์กร (Moorherad & Griffin 1995, p. 440) หมายถึง การแสดงให้เห็นถึงค่านิยม ความรู้ ความคิด ศิลธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึงสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

ปัทมา จันทพันธ์ (2560, หน้า 217) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมภายในหรือในอาณาบริเวณองค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์สภาวะทางสังคม ประเพณี วัฒนธรรมและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการทำงานองค์กร เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศเพื่อบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารมี วัฒนธรรมหรือค่านิยมรวมการปฏิบัติงานที่สนับสนุนพันธกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สามารถนำค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต รสนิยมการบริโภคหรือบริโภคของบุคลากร มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารของประชากรในพื้นที่ที่มีความสะดวก รวดเร็ว และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 242-244) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กร เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของ

ประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิตลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุข ภูมิภาค สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร ระบบนิเวศน์ และสิ่งแวดล้อม

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องค่อนข้างที่จะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่จะสังเกตเห็นได้ยาก จึงควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อจะช่วยให้มองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งนักวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร คือ เป็นสิ่งที่มีคุณค่า เพราะความเชื่อและค่านิยมร่วมทำให้ยกระดับความร่วมมือและความผูกพัน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง วัฒนธรรมองค์กรช่วยสร้างสรรค์สร้างบูรณาการในองค์กรทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์กรและความชัดเจนของภารกิจ (Mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์กรได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow. 1954, ออนไลน์) กล่าวได้ว่าในส่วนของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาได้ 4 ปัจจัย คือ

1. ด้านการดูแลเอาใจใส่ (Caring) ตามความหมายในด้าน วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรจะหมายถึง องค์กรตระหนักว่าพนักงาน คือ ทรัพย์สินที่มีค่าสุดขององค์กร การทำงานร่วมกันเพื่อสิ่งที่ถูกต้องแก่ลูกค้า เพื่อนร่วมงานและพันธมิตรทางธุรกิจยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน และให้ความสำคัญกับการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับลูกค้า

2. ด้านความน่าเชื่อถือ (Credible) ตามความหมายในด้าน วัฒนธรรมองค์กรจะหมายถึง การเคารพซึ่งกันและกัน การร่วมกันทำงานเพื่อความสำเร็จ การมีจรรยาบรรณ การรักษาผลประโยชน์ของบริษัทและรับผิดชอบต่อการทำ

3. ด้านการคิดสร้างสรรค์ (Constructive) ตามความหมายในด้านวัฒนธรรมขององค์กรจะหมายถึง การแสวงหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีมงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน

4. ด้านความกล้าตัดสินใจ (Courageous) ตามความหมายในด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำในตลาด การตัดสินใจและลงมือทำจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ตระหนักว่าเมื่อมีโอกาส

รอบบินส์ (Robbins. 1994, p. 245) ได้ศึกษาถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยให้สมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แสดงความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีอยู่หลายประการด้วยกันคือ

1. การส่งเสริมนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยง (Innovation and Risk Talking) คือ การที่สมาชิกขององค์กรได้รับการกระตุ้นให้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการด้วยการแสวงหาโอกาสและยอมรับความคิดใหม่

2. การใส่ใจต่อรายละเอียด (Attention to Detail) คือ ระดับความคาดหวังที่สมาชิกขององค์กรแสดงออกซึ่งความถูกต้องในการวิเคราะห์

3. การมุ่งผลผลิต (Outcome Orientation) คือ ระดับการบริหารมุ่งการปฏิบัติเพื่อผลลัพธ์หรือผลผลิตมากกว่าการใส่ใจต่อเทคนิคและวิธีในการทำให้บรรลุผล

4. การให้ความสำคัญกับสมาชิก (People Orientation) คือ การตัดสินใจทางการบริหารที่ให้ความสนใจในผลลัพธ์ที่จะกระทบต่อสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญธรรมชาติของบุคคล ให้การสนับสนุนและไม่สร้างแรงกดดัน

5. การทำงานเป็นทีม (Team Orientation) คือ ระดับที่กิจกรรมในงานต่าง ๆ จัดขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับงานต่าง ๆ เป็นทีม มากกว่าเน้นความสามารถของรายบุคคล

6. การมุ่งสู้ชัยชนะ (Aggressiveness) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรแข่งขันกันทำงานมากกว่าทำงานสบาย

7. การมุ่งรักษาความมั่นคง (Stability) คือ ระดับที่กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมุ่งรักษาไว้ ซึ่งสภาพเดิมให้สามารถคาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยการยึดถือกฎระเบียบ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ระดับการติดต่อสื่อสารที่จำกัดอยู่เฉพาะกับสายบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ
9. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) คือ การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามระบบขั้นตอน ให้โอกาสในการฝึกอบรมให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
10. การให้ความดีความชอบ (Performance-Reward) คือ การให้รางวัลตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีบรรทัดฐานในการพิจารณาความดีความชอบ
11. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การตัดสินใจและแก้ไขความขัดแย้ง
12. การวางแผน (Planning) ระดับการให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวการวางแผนเชิงรับ (Reactive) การวางแผนแบบริเริ่มเชิงรุก (Proactive) และการมีส่วนร่วมในการวางแผนจากสมาชิกองค์กร
13. การปฏิบัติทางการบริหาร (Management Practice) ความยุติธรรมและสอดคล้องของนโยบายกับการปฏิบัติในการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา
14. การปฏิบัติงานตามสบาย (Easygoingness) เน้นสภาพของความสงบ อุดหนุน ใจเย็นและความขัดแย้งต่ำ
15. การรักษาความอยู่รอด (Fortress) ให้ความสำคัญของการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดให้โอกาสปฏิบัติงานแก่สมาชิก แต่ไม่ประกันความมั่นคงในงาน
16. วัฒนธรรมสโมสร (Club) ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีและการทำงานเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ยึดความอาวุโส ไม่มีโอกาสก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว
17. การยึดความสามารถเฉพาะตัว (Baseball Team) ให้ความสำคัญความสามารถเฉพาะตัวสูง ให้รางวัลตอบแทนเป็นตัวแทนเงินสูงจากผลงาน ความผูกพันในงานไม่สำคัญเท่ากับผลงาน
18. การให้ความอิสระแก่บุคคล (Individual Autonomy) คือ ระดับของความรับผิดชอบและโอกาสที่บุคคลในองค์กรได้รับการริเริ่มเพื่อดำเนินการต่าง ๆ

19. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับที่มีความขัดแย้งแฝงอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างหมู่เพื่อนฝูงและกลุ่มทำงาน แต่ยังคงมีความเต็มใจ ซื่อสัตย์ต่อกัน

20. การชี้หน้า (Direction) คือ ระดับขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนและความคาดหวังในผลการทำงาน

21. การแสดงตัว (Identify) คือ ระดับที่สมาชิกในองค์กรแสดงตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

จากหลักการข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์จะเน้นทำงานของอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานและมีความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

คอตเตอร์และเฮสเกต (Kotter and Heskett. 1992, p. 213)

ศึกษาเรื่อง Corporate Culture and Performance ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic Performance) ระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน เป็นต้น และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในระยะ 11 ปี สามารถทำให้องค์การมีรายได้ (Revenues) เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 682 จากร้อยละ 166 มูลค่าหุ้น (Stock Price) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 901 จากเดิมที่มีมูลค่าเพียงร้อยละ 74 เท่านั้น และสามารถพัฒนารายได้สุทธิ (Net Incomes) ถึงร้อยละ 765 จากงานวิจัยเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมการที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่าย แม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้น เพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลงและวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กร

สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์กรและพนักงานต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้องค์กร และ 3) องค์กรค่าปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

มาร์คูไลส์ และเฮค (Marcoulides and Heck, 1993, p.

209–225) ศึกษาเรื่อง Organizational Culture and Performance : Proposing and Testing a Model โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear Structure REL ations) สำหรับศึกษาตัวแปร วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรพบว่าวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์กร ประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงานการตัดสินใจ และความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัย ประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทขององค์กร การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยีและความเครียด 5) ทักษะคิดของพนักงาน ประกอบด้วย ทัศนคติ ความอดทน ซาดินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพันและการมีส่วนร่วมส่วนตัวแปรตามคือผลการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้นผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์กรและบรรยากาศในองค์กร ค่านิยมขององค์กรสัมพันธ์กับงานขององค์กรบรรยากาศในองค์กรและทัศนคติของพนักงาน งานขององค์กรสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน บรรยากาศในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับงานวิจัยต่างประเทศ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ส่วนจะระบุว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทหรือลักษณะ

รวมทั้งบริบทขององค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ วัฒนธรรมที่ทำให้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผล อาจไม่สามารถทำให้องค์กรหนึ่งมีประสิทธิผลก็ได้

สรุปได้ว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การวิเคราะห์ค่านิยม แนวคิดแนวทาง วิธีปฏิบัติขององค์กรที่มีผลโดยตรงต่อการประสานสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ระหว่างสมาชิกเครือข่ายที่จะมาปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

### 1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร George Steiner ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2559, ออนไลน์)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ วิเศษฐ ฤทธิบำรุง (2553, หน้า 6) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิค วิธีการและแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย วิเชียร วิทย์อุดม (2554, หน้า 1-7) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกระทำและการตัดสินใจในการกำหนดการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เปรียบเทียบการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ สามารถเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่สูงได้และสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย เพื่อให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ ส่วน Beatrice Heuser (2010, p. 27) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ ยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จน้อยครั้งหากไม่แสดงความสามารถในการดัดแปลงหรือประยุกต์ให้เหมาะกับสถานการณ์

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อที่จะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็น



กรอบและแนวทางกว้าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จะทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

## 2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
2. มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เรียกว่า ปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External factors) เพื่อพิจารณาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ซึ่งเกิดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
3. มีการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การที่ชัดเจนและเหมาะสมที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ
4. มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การกำหนดให้หน่วยงานต่าง ๆ ใช้วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ และเป็นไปในทิศทางที่องค์การกำหนดขึ้น
5. มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นหรือไม่ ซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานภายในองค์การระดับของกลยุทธ์ในองค์การ

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์การดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญโดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ร่วมด้วย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 31) ได้เสนอองค์ประกอบของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใดและก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ยังช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรเป็นการตอบคำถาม ที่สำคัญคือปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาวขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใดเป็นการตอบคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ องค์กรของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์กรจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำเอาข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอกขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด เป็นการตอบคำถามว่าเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไรหรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์กรได้อย่างไร (How do we get there?) สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่กลยุทธ์เป็นสิ่งไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วพันธกิจและวัตถุประสงค์พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปี โดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่กลยุทธ์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้อง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางองค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำกลยุทธ์แล้วจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม

วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนไปแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change?)

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ข้างต้นมี 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ ประธานกรรมการ หัวหน้าคณะผู้บริหาร เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยคาดคะเนสถานการณ์และความต้องการในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่น ๆ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าของหน่วยธุรกิจที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน” (Competitive Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ถูกกำหนดโดยหัวหน้างานของแต่ละหน้าที่ในองค์กร เช่น หัวหน้าหน่วยงานการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจการ Certo and Peter (1991) อ้างถึงใน ไพเราะ ไตรตินานันท์ (2549) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร
- 3) การกำหนดกลยุทธ์
- 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และ
- 5) การควบคุมกลยุทธ์

Bovee and other (1993) เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดกลยุทธ์
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 4) การควบคุมกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในงานวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอน คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จากข้อสรุปของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัจจุบันของการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาบึงกาฬ

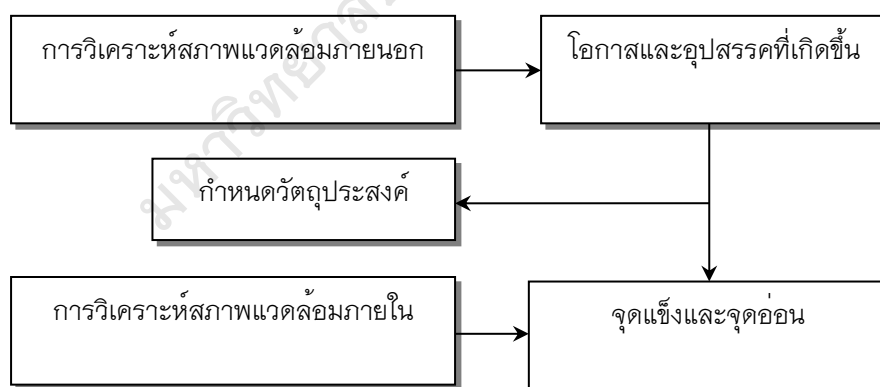
### 3. กระบวนการสร้างกลยุทธ์และการวิเคราะห์องค์การ

นันทิยา หุตานุกัฏ (2551, หน้า 15) นำเสนอว่า กระบวนการสร้าง กลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดภารกิจ กล่าวคือ ภารกิจเป็นการระบุว่า ต้องทำอะไรโดย เปลี่ยนการมองการณ์ไกลให้เป็นรูปธรรมของการปฏิบัติ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายสามารถวัดความก้าวหน้าการ ปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้อง กับภารกิจ และสอดคล้องกับสภาพภายในและสภาพแวดล้อม
3. การประเมินสภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก การประเมิน สภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้รู้ว่า ขณะนี้มีสภาพเป็นอย่างไรซึ่งมีวิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือ กระบวนการ วิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย
4. การสร้างกลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ
  - 4.1 ขั้นการหาข้อมูล (Input Stage) ประกอบด้วย การประเมิน ปัจจัยภายนอกและภายใน โดยมีคำถาม เช่น อะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่สำคัญอะไรคือความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างจุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และอุปสรรค เป็นต้น
  - 4.2 ขั้นการจับคู่ (Matching stage) เป็นขั้นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน และโอกาส (WO) จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) จุดแข็งและโอกาส (SO) จุดแข็ง และอุปสรรค (ST) เพื่อสร้างกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Matrix
  - 4.3 ขั้นการตัดสินใจ (Decision Stage) พิจารณากลยุทธ์ควรคำนึงถึง การเติบโตขององค์กรและกระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการสร้าง SWOT นอกจากจะเป็นเครื่องมือสำหรับคิด กลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการอันเป็นระบบและทรงพลังแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนา บุคลากรในองค์กรอีกด้วยเพราะ SWOT เป็นกระบวนการที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีส่วนร่วม

จากทุกระดับ เกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เกิดการใช้ข้อมูลในการคิดอย่างจริงจังและเป็นเวทีอภิปรายโต้แย้ง เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการใช้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจด้วยเหตุแห่งการใช้ความคิดและการโต้แย้ง กระบวนการวิเคราะห์ SWOT จะกระตุ้นการคิด การมองและการสร้างความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ ในการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะนำสู่การปฏิบัติที่เพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร วิธีการทำ SWOT Analysis นั้น ค่อนข้างตรงไปตรงมาไม่ซับซ้อน ความเรียบง่ายในการใช้วิธีวิเคราะห์เชิง SWOT ทำให้ SWOT Analysis กลายเป็นเครื่องมือที่มีการนำไปใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เนื่องจาก SWOT เป็นแนวคิดหลักที่เอื้อประโยชน์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะสร้างสรรค์ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดีซึ่ง วิชิต อุ๋น (2551, หน้า 31) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทำให้ทราบว่ามีโอกาสและอุปสรรคอะไรบ้าง และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีอะไรบ้างซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเปรียบเทียบทั้งหมดซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไรนำเสนอแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก

ที่มา: วิชิต อุ๋น (2551, หน้า 31)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารการวิเคราะห์องค์กรด้วยวิธีการ SWOT จากนันทิยา หุตานุกัฏ (2545, หน้า 45) เอกชัย บุญยาภิษฐาน (2553, หน้า 22) และจตุพร สังขวรรณ (2557, หน้า 242-244) และสรุปกระบวนการวิเคราะห์องค์กรด้วยวิธีการ SWOT ดังนี้

กระบวนการวิเคราะห์ห้วงค์กร หรือ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ทำให้เกิดความเข้าใจ ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน กล่าวคือ จุดแข็ง เป็นความสามารถที่จะต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพเป็นข้อได้เปรียบที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การวิเคราะห์ห้วงค์กร หรือ SWOT ย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats ดังนี้

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถหรือสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยที่องค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

การจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยากและต้องวิเคราะห์สภาพขององค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่องหัวข้อหรือประเด็น (Area) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้อง โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key area)

ได้ถูกต้องจะทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้นการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้น

Minzberg (1999, p. 97) กล่าวว่า SWOT Model เป็นการเสนอตัวแบบที่เป็นความคิดรวบยอดอย่างเป็นทางการและเป็นตัวแบบที่ง่าย ชัดเจน เป็นตัวแบบที่น่าสนใจและยังเป็นตัวแบบที่รู้จักกันทั่วไปอีกด้วยซึ่งหัวใจสำคัญ คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อองค์กร โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) และการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (Distinctive competences) โดยที่โอกาสภายนอกจะเก็บมาเป็นความได้เปรียบ โดยอาศัยจุดแข็งภายใน ขณะที่อุปสรรคที่ถือเป็นภัยคุกคามจะถือเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ขณะเดียวกันจุดอ่อนต่าง ๆ ก็จะต้องปิดหรือแก้ไขให้ได้ ทั้งนี้ ยังให้ข้อคิดเห็นในการใช้ตัวแบบไว้อย่างน่าสนใจไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ ควรจะเกิดจากกระบวนการทำความเข้าใจที่ได้จากสำนักแห่งความตั้งใจอย่างแท้จริง ในอันที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและประสงค์ต่อผลสำเร็จในการรับมือกับสถานการณ์
2. ผู้ตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ ควรมีวิสัยทัศน์ของนักยุทธศาสตร์
3. ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องใช้ตัวแบบที่ง่ายและเน้นวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. กลยุทธ์ควรมีลักษณะโดดเด่น (Unique) อันเป็นผลจากความคิดสร้างสรรค์
5. การเลือกกลยุทธ์ควรตัดสินใจและคิดอย่างเป็นกระบวนการ
6. กลยุทธ์ที่กำหนดต้องชัดเจน เชื่อมโยงทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันง่ายในการทำความเข้าใจ
7. กลยุทธ์ที่ดี คือ สามารถนำไปปฏิบัติได้



ภาพประกอบ 3 Model of Strategy Formation

ที่มา: ปกรณ์ ปริยากร (2553, หน้า 25)

การวิเคราะห์สถานการณ์นั้นจำเป็นต้องแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์หรือประเมินสถานการณ์ภายนอก (External appraisal) หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน และมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะประเมินสถานะที่เป็นอุปสรรค (Threats) ด้านหนึ่งกับโอกาส (Opportunities) อีกด้านหนึ่งจากสภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้นผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จึงได้แก่ การกำหนดปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ (Key Success Factors: KSF) ที่จะนำไปใช้เพื่อการจัดการ สภาพแวดล้อมภายในให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. การวิเคราะห์หรือประเมินสภาพภายใน (Internal appraisal) จะเป็นการวิเคราะห์ลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อประโยชน์ขององค์กร จึงเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง

เมื่อทำการวิเคราะห์ทั้ง 2 ด้านเรียบร้อยแล้วจึงจะดำเนินการประมวลจุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรค เพื่อรองรับสถานการณ์ในรูปของ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะถูกนำไปปฏิบัติต่อไป ดังแสดงในภาพประกอบ 4 ดังนี้



ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	S (จุดแข็งภายใน)	W (จุดอ่อนภายใน)
O (โอกาสภายนอก)	SO การนำข้อได้เปรียบของจุด แข็งภายใน และโอกาส ภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีเพื่อปรับจุดอ่อน ให้กลายเป็นจุดแข็ง
T (อุปสรรคภายนอก)	ST การนำจุดแข็งภายในมาใช้ แก้ไขหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค จากภายนอก	WT การแก้ไข หลีกเลี่ยง หรือลด ความเสียหาย อันเกิดจากจุดอ่อน ภายในและอุปสรรคภายนอก ให้น้อยที่สุด

ภาพประกอบ 4 หลักการเลือกกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ห้องคักร  
ที่มา: Have, S and Have, W (2003, p. 46)

TOWS Matrix เป็นเทคนิคโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์ระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง (Strength (S)) กับจุดอ่อน (Weakness (W)) จากสภาพแวดล้อมภายในและโอกาส (Opportunity (O)) กับอุปสรรค (Threat (T)) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจากตารางจะเห็นถึงการประมวลที่ชัดเจน โดยนำไปสู่การวางกลยุทธ์จับคู่ทางเลือก 4 แนวทาง คือ SO WO ST และ WT ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่ถือเป็นความได้เปรียบอย่างยิ่งที่อาจเรียกว่า the best-case scenario โดยใช้จุดแข็งมาสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส ถ้ามีจุดอ่อนก็พยายามแก้ไขปัญหาเพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) ถือเป็นความเสียเปรียบอันสำคัญที่อาจเรียกว่า the worst-case scenario ต้องพยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุดและเกิดโอกาสสูงสุด ดังนั้นเพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก จำเป็นต้องแก้ไขสิ่งที่เป็จุดอ่อนแล้วจึงปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาสขึ้นมา

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นการวางแผนที่จะใช้กลยุทธ์ SO มาช่วย กล่าวคือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด ในกรณีนี้ควรใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคให้ได้

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นการวางแผนที่จะทำให้กลยุทธ์ SO มีความแข็งแกร่งมากขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุด

เมื่อวิเคราะห์ TOWS Matrix เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงเริ่มการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปสามารถจัดทำ ได้ 4 แผนการด้วยกัน คือ

#### 1. การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy)

เหมาะสำหรับองค์กรที่ค่อนข้างจะมีข้อดีอยู่หลายอย่าง ควรเลือกใช้ทางเลือกกลยุทธ์ SO เพราะเป็นสถานการณ์ที่ดีที่สุด โดยการดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้กับโอกาสต่าง ๆ

#### 2. การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงหลากหลาย เพื่อลดความเสี่ยง (Diversification Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่มีปัญหาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่เอื้ออำนวยแต่โครงสร้างภายในมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ควรเลือกใช้ทางเลือกกลยุทธ์ ST เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีเอื้อชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกแทน

#### 3. การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงมุ่งเน้นรอบด้าน (Turnaround Oriented Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่มีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบอยู่หลายประการ แต่ก็ยังมีปัญหาภายในติดขัดอยู่ ควรเลือกใช้ทางเลือกกลยุทธ์ WO เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้หมดและพร้อมที่จะใช้โอกาสหรือข้อได้เปรียบต่าง ๆ จากภายนอกที่เข้ามา

#### 4. การจัดทำแผนกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) เหมาะสำหรับองค์กรที่กำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและก็มีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ควรเลือกใช้ทางเลือกกลยุทธ์ WT เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการวิเคราะห์องค์กร หรือ SWOT เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บึงกาฬ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากองค์ประกอบ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยยึดเป้าหมายของ องค์กรเป็นหลัก

#### 4. การประเมินกลยุทธ์

ความหมายของการประเมินมีผู้ให้ความหมายของการประเมินไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้ เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2544, หน้า 162-168) กล่าวว่า การประเมินเป็น ขบวนการตีความหมาย (Interpretation) และการตัดสินคุณค่า (Value Judgment) จากสิ่งที่ ได้จากการวัดผล การประเมินผลต้องอาศัยวิธีการที่มีระบบแบบแผนในการรวบรวมข้อมูล สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541, หน้า 20-23) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ ดุลยพินิจ (Judgment) และหรือค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสิน คุณค่า ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่กำหนดอาจเป็นเกณฑ์แบบ สัมพันธ์หรืออิงกลุ่มหรือเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ก็ได้และยังกล่าวอีกว่า การ ประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเชิงคุณค่าที่ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ เลือกรายงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด สมคิด พรหมจรรย์ (2547, หน้า 114) ได้กล่าวว่า การ ประเมิน หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาสารสนเทศเพื่อกำหนดคุณค่าของ สิ่งใด ๆ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งดำเนินการอย่างเป็นระบบและมี หลักเกณฑ์ที่สมเหตุสมผลและเชื่อถือได้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 22) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิจัย (Research - oriented) การประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย ด้วยการบรรยายอย่าง ลุ่มลึก (Description - oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าในสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment - oriented) การสืบทอดและพัฒนากันมาอย่างต่อเนื่องทำให้ความหมายของ การประเมินมีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สุวิมล ติรกันันท์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมิน (Evaluation) หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยนำ สารสนเทศหรือผลการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ วีระพล สุวรรณนันต์ (2551, หน้า 194) ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า เป็นการบรรยายและตัดสินคุณค่า โปรแกรมการศึกษา ซึ่งเน้นเรื่องการบรรยายสิ่งที่ถูกประเมินโดยอาศัย ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า

สรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง วิธีการขั้นตอนและกระบวนการในการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะนำมาใช้ประกอบการ พิจารณาตัดสินใจโดยดูจากผลของการประเมินว่าดำเนินงานอย่างไรและนอกจากนั้น การประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ทันต่อการแก้ไขปรับปรุงโครงการอีกทั้งเป็น การกำกับ ให้มีการดำเนินโครงการตามแผนหรือโครงการที่วางไว้

สาเหตุที่ต้องมีการประเมิน การประเมินเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในกระบวนการวางแผนและการประเมินหรือโครงการ เพราะผลการประเมินจากการประเมินที่เป็นระบบจะสามารถใช้เป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงงานหรือโครงการให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสาเหตุที่ต้องประเมินอาจประมวลได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้มีการประเมิน
2. ต้องการทราบถึงสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือหลักสูตรว่า ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่
3. ต้องการทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงอุปสรรคต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการหรืองานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
4. เพื่อต้องการทราบถึงความเหมาะสม ความคุ้มค่าของโครงการ
5. เพื่อใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการและการดำเนินโครงการในอนาคต

วีระพล สุวรรณนันทน์ (2551, หน้า 65) กล่าวถึง หน้าที่ของการประเมินว่ามี 4 ประการ คือ

1. การประเมินความก้าวหน้า เพื่อการปรับปรุงพัฒนา
2. การประเมินรวมสรุป เพื่อแสดงผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อตัดสินใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต
3. การประเมินในเชิงจิตวิทยาและสังคมเป็นการประเมินเพื่อเพิ่มความระมัดระวัง หรือเพิ่มแรงจูงใจในการดำเนินงาน
4. การประเมินเพื่อการตัดสินใจทางการบริหาร

องค์ประกอบของการประเมิน ในการประเมินค่าของสิ่งใด ๆ จะมีส่วนประกอบที่ได้จากการวัด (Measurement) รวมกับการตัดสินใจคุณค่าหรือการตัดสินใจ (Judgment) ของสิ่งนั้น ๆ โดยการวัดจะเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้แล้วใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสิน จึงสามารถสรุป ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการประเมินได้ คือ

$$\text{การประเมิน} = \text{การวัด} + \text{การตัดสินใจ}$$

(Evaluation) (Measurement) (Judgment)

กลยุทธ์ เปียอู๋ (2554, หน้า 12) กล่าวว่า การวัด คือ การกำหนด ตัวเลขหรือสัญลักษณ์ อย่างมีระบบให้กับสิ่งของหรือเหตุการณ์เพื่อแทนปริมาณหรือ คุณภาพของสิ่งที่ต้องการวัดการตัดสินใจเป็นการพิจารณาตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการ วัดเมื่อเทียบกับเกณฑ์แล้ว และเพื่อเป็นการตัดสินใจว่าสิ่งที่วัดสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หรือไม่ ควรที่จะดำเนินการต่อไปหรือหยุด การดำเนินการควรจะมีการแก้ไขปรับปรุง อย่างไรก็ตาม

ปัญหาและอุปสรรคในการประเมิน โดยทั่วไปแล้วการประเมินโครงการ หรืองานใด ๆ จะได้ผลหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับเหตุปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งในบาง สถานการณ์เหตุปัจจัยเหล่านี้ก็จะกลายเป็นปัญหาและอุปสรรคของการประเมิน อันอาจจะทำให้การประเมินนั้นล้มเหลว ขาดความถูกต้องและไม่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญของประเมินมีดังนี้

1. ขาดการวางแผนการประเมินไม่มีการวางแผนการนำผลการ ประเมินไปใช้การประเมินดำเนินไปอย่างเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
2. ไม่มีการประเมินอย่างเป็นระบบ นิยมประเมินเฉพาะผลไม่ได้ ประเมินเหตุทำให้ไม่ทราบแน่ชัดถึงวิธีการปรับปรุงแก้ไขงานหรือโครงการต่าง ๆ
3. ไม่มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินเพียงครั้งเดียวก็เลิก ทำให้ผลการประเมินมีบทบาทน้อยในการพัฒนาปรับปรุงโครงการ ตลอดจนการเป็นฐาน ข้อความรู้เพื่อการตัดสินใจในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละครั้ง
5. ผู้ประเมินขาดความรู้ความสามารถในการประเมินอย่างเป็น ระบบ
6. ไม่มีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่าง ชัดเจน
7. ระยะเวลาสำหรับดำเนินการประเมินไม่เพียงพอ
8. ผู้ประเมินไม่ทราบถึงสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างเพียงพอทำให้การ ประเมินไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร
9. ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เช่น กำลังคน งบประมาณ อุปกรณ์ต่าง ๆ

ประเภทของการประเมิน (Implementation Evaluation or Process Evaluation) ได้มีผู้กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2548, หน้า 93) ได้กล่าวถึง การประเมินว่าการประเมินแบ่งได้หลายประเภท แล้วแต่จะใช้เกณฑ์ใดเป็นหลักในการแบ่ง ซึ่งจะนำเสนอประเภทของการประเมินใน 3 ลักษณะ คือ แบ่งในจุดมุ่งหมายของการประเมิน ยึดหลักในการประเมิน และลำดับเวลาในการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ
  - 1.1 การประเมินเพื่อปรับปรุงบางครั้งเรียกว่า การประเมินความประเมินก้าวหน้า (Formative Evaluation)
  - 1.2 การประเมินประเภทเพื่อสรุปผลเรียกว่า การประเมินรวมสรุป (Sumative Evaluation)
2. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
  - 2.1 การประเมินโดยยึดหลักวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal-based Evaluation) เป็นการที่ว่าทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือไม่ โดยทราบก่อนการประเมินว่า วัตถุประสงค์ของโครงการนี้มีอะไรบ้าง
  - 2.2 การประเมินที่อิสระไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Goal-free Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมด โดยไม่ทราบว่าวัตถุประสงค์ของโครงการนี้มีอะไรบ้าง
3. แบ่งตามลำดับเวลาการประเมิน แบ่งเป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการขณะดำเนินโครงการและหลังจากสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้
  - 3.1 ประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Pre-evaluation) เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการในการนำโครงการไปปฏิบัติคุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินก่อนเริ่มโครงการมีความเชื่อบนพื้นฐานที่ว่าถ้าตัวโครงการนั้นได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสม สมเหตุสมผล มีความจำเป็น คุณภาพดี ความเป็นไปได้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จก็ย่อมสูง เสมือนว่าโครงการนั้นได้บรรลุผลสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง
    - 3.1.1 ความเหมาะสมของโครงการ ประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและความจำเป็นของโครงการ (Need Assessment) ซึ่งเป็นการตรวจสอบขั้นต้นเพื่อกำหนด

ปัญหา กำหนดความจำเป็นและเหตุผลที่สำคัญในการริเริ่มโครงการนั้น ๆ ขึ้นและ การศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ (Feasibility studies) โดยพิจารณา ครอบคลุมดังนี้

3.1.1.1 ความเป็นไปได้ทางเทคนิควิชาการ

3.1.1.2 ความพร้อมทางการบริหารโครงการนั้นให้ลุล่วงไปด้วยดี ตามเป้าหมาย

3.1.1.3 ความพร้อมในการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรโดยเฉพาะ ความเป็นไปได้ทางการเงิน กำลังคน วัสดุ และการจัดการ

3.1.2 การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ (Return of Investment) โดยทั่ว ๆ ไปจะพิจารณาจากอัตราได้ ผลเสีย (Benefit-cost Ratio) วิเคราะห์ จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) ดูจากอัตราผลตอบแทนการลงทุนดำเนินโครงการ (Rate of Return) หรือ พิจารณาจากการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Cost Effectiveness Analysis) ดูจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลกำไรและดูจากการวิเคราะห์ ค่าใช้จ่าย โดยเปรียบเทียบกับผลประโยชน์หรือการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ (Cost-utility Analysis) สำหรับการทดลองทางด้านการศึกษาจะเน้นในเรื่องของการวิเคราะห์ Cost Effectiveness มากกว่า Cost Benefit เพราะผลตอบแทนทางการศึกษานั้นจัดออกมาในรูป ของเงินตราทำได้ยาก

3.1.3 การศึกษาและการคาดคะเนถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่อาจเกิด ตามมาจากการดำเนินโครงการ (Consequence Analysis) การศึกษาเชิงคาดคะเนถึงผลที่ ตามมาจากการดำเนินงานยังไม่แพร่หลาย แต่ยังเป็นสิ่งที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ส่วนใหญ่จะพิจารณา เพื่อค้นหาแรงต้านทานต่อการดำเนินโครงการ เป็นการคาดการณ์ เกี่ยวกับผลที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมตลอดจนเป็นการรวบรวม ข้อมูล เพื่อวิเคราะห์และกำหนดนโยบาย สำคัญ ๆ ซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 การประเมินผลระหว่างดำเนินการ หมายถึง การประเมินโครงการ แผนที่กำลังอยู่ในช่วงดำเนินการหรืออยู่ในช่วงการใช้แผน โครงการ โดยมีการจัดกิจกรรม ต่าง ๆ กับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้การ ประเมินผลแผน โครงการ ขณะดำเนินการจึงเป็นการประเมินผลแผน โครงการ ที่ยังไม่ สิ้นสุดหรือยังไม่ครบกำหนดตามระยะเวลาการนำแผน โครงการไปปฏิบัติ การประเมินผล แผน โครงการขณะดำเนินการเริ่มทำการประเมินก็ต่อเมื่อได้ มีการนำไปปฏิบัติแล้ว

ช่วงเวลาหนึ่งหลังจากนั้น ก็เว้นระยะเวลาให้แผนโครงการดำเนินการต่อไปจึงทำการประเมินผลขณะดำเนินการ จะมีช่วงระยะเวลาที่ห่างหรือจำนวนครั้งการประเมินไม่เท่ากันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผน โครงการ ที่จะทำการประเมินนั้นเป็นแผน โครงการที่ใช้เวลาการดำเนินงานระยะสั้นหรือระยะยาวซึ่งผู้ประเมินจะต้องพิจารณาให้เหมาะสม

3.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลจากโครงการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ หากประเมินลักษณะนี้เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

#### 3.3.1 ประเมินทันทีหลังสิ้นสุดโครงการ

3.3.2 การติดตามผลต่อมา โดยเฉพาะการประเมินการกระทบของโครงการที่ต้องอาศัยการทิ้งช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ประเมินไว้ตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการจนถึงสิ้นสุด โครงการบางครั้งเรียกการประเมินลักษณะนี้ว่า การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation)

อนันต์ เกตุวงษ์ (2541, หน้า 329) ได้จำแนกการประเมินผลไว้ 5 กลุ่ม คือ

1. การประเมินความพยายาม (Effort)
2. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance)
3. การประเมินความเพียงพอของการปฏิบัติงาน (Adequacy)
4. การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency)
5. การประเมินกระบวนการ (Process)

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2544, หน้า 58-60) ได้กล่าวถึงประเภทของการประเมิน ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการ มีจุดหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผลรวมทั้งพิจารณา ความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการ การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมาย

2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation: I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน



3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation: P) เป็นการประเมินเพื่อ

3.1 หาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้น ๆ

3.2 หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนา  
งานต่าง ๆ

3.3 บันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

สรุปได้ว่า การประเมินมีบทบาทในการปรับปรุงและพัฒนางานนั้นคือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถช่วยพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือเป็นสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจว่า งาน กิจกรรม โครงการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับใดหรือควรจะมีการปฏิบัติงานไปจนถึงระดับใด โดยในการประเมินต้องอาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องมือในการตัดสินผลการประเมิน

มาตรฐานการประเมินแผนงานโครงการและวัสดุครุภัณฑ์ของ The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (คณะกรรมการร่วมว่าด้วย มาตรฐานในการประเมินการศึกษา, 1981) ได้พัฒนามาตรฐานของการประเมิน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ พอสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เน้นในเรื่องความสมบูรณ์ของรายงานที่จะทำให้เห็นคุณค่า (Merit) ของสิ่งที่ประเมิน จำแนกเป็นการมีอำนาจจำแนกจุดประสงค์การประเมิน การวิเคราะห์บริบทหรือสภาพแวดล้อมของโครงการ การวิเคราะห์บริบท หรือ สภาพแวดล้อมของโครงการ ความสามารถในการอธิบายขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการของโครงการ การชี้แจงถึงแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้ การวัดผลที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ การควบคุม ระบบการจัดเก็บข้อมูลได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ การสรุปผลอย่างมีเหตุมีผล และการรายงานผลการประเมินที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์การประเมิน เป็นต้น

2. ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เน้นในเรื่อง การปฏิบัติอย่างถูกต้อง ตามกฎหมายและจริยธรรมยึดมั่นกับความคงเส้นคงวา ความเที่ยงตรง ความมีเหตุมีผล การตรวจสอบได้ โปร่งใส ความสร้างสรรค์ และยุติธรรม

3. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เน้นในเรื่อง การออกแบบที่คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งกระบวนการประเมินปัจจัยนโยบายทางการศึกษา งบประมาณ ด้วยกระบวนการในเชิงปฏิบัติ คุณค่าและความน่าเชื่อถือเชิงนโยบายทางการศึกษา และการคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Cost Effectiveness)

4. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เน้นในเรื่อง การประเมินที่ทำให้ใช้ประโยชน์ได้จริงที่รวมถึงการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย การให้ความเชื่อถือแก่ผู้ประเมิน การเลือกและกำหนดกรอบข้อมูลการประเมิน การแปลความด้วยคุณค่า ความชัดเจนของรายงาน การเผยแพร่ผล การประเมิน การกำหนดห้วงเวลาการประเมินและผลกระทบของการประเมิน โดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดจากการประเมิน โครงการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การนำเอามาตรฐานการประเมินของต่างประเทศมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์ อาจจำเป็นต้องสร้างเกณฑ์การประเมิน และมาตรฐานการประเมินที่ประยุกต์ให้เหมาะสมภายใต้บริบทของสังคมไทย แต่ที่สำคัญคือ คงต้องยึดมั่นกับความคงเส้นคงวา ความเที่ยงตรง ความมีเหตุมีผล การตรวจสอบได้ โปร่งใส ความสร้างสรรค์ และยุติธรรม

## 5. งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

วาสนา บุญญาพิทักษ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่จัดหลักสูตรสาขาดนตรีและนาฏศิลป์ไทยผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารคุณภาพการศึกษาส่วนใหญ่เป็นไปตามแนวประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนด้านแนวปฏิบัติที่ดี จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือแนวปฏิบัติที่ดีเฉพาะศาสตร์ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และด้านการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ได้ ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ สามารถพัฒนาศาสตร์ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทยทั้งระบบรวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพการเรียนรู้ด้านดนตรี นาฏศิลป์ไทย 2) มีแผนพัฒนาการบริหารจัดการกลยุทธ์เพื่อส่งเสริม

ความเป็นเลิศการเตรียมเป็นประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกที่มีคุณภาพ 3) สร้างทางเลือกทางการศึกษาด้านดนตรีและนาฏศิลป์ไทยที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบบริการวิชาการให้เหมาะสมกับท้องถิ่นรวมถึงส่งเสริมการมีงานทำ 4) ขับเคลื่อนการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรมพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้จัดระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร 5) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านผู้สอนสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์การและ 6) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับการจัดการศึกษาด้านดนตรีนาฏศิลป์ไทยสู่ความเป็นเลิศ

ราตรี ศรีไพรวรรณ และพฤษณี ศรีบรรณพิทักษ์ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร กลุ่มการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล 440 คน จาก 119 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มาตรการส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน (2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงานและกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1. นโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีที่มาจากกระแสแนวความคิดการบริหารจัดการองค์การภาครัฐและเอกชนในระดับโลก และจากข้อบัญญัติของกฎหมายสำคัญ จำนวน 8 ฉบับ อาทิ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องหลัก ๆ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

2. การวิเคราะห์ความขัดแย้ง พบว่า เป็นความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (Structural Conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของหน่วยงานเป็นความขัดแย้งระหว่างรัฐบาลกับครูและองค์กรครูในเรื่องผลกระทบของการกระจายอำนาจที่มีต่อระบบการบริหารการศึกษาและต่อบุคคลการบริหาร ความขัดแย้งของรัฐบาล พบว่า ใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่และใช้วิธีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย

3. กลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งในนโยบายกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง 11 กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์สร้างความเข้าใจระหว่างอำนาจทางประชาธิปไตยและอำนาจทางวิชาชีพ 2) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถ 3) กลยุทธ์คงและเพิ่มสิทธิประโยชน์ และ 4) กลยุทธ์แก้ไขกฎหมาย

พรชัย สุริยะเวช (2555, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวความคิดการเรียนรู้จากการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1. ตัวชี้วัดการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ตัวชี้วัดในระดับองค์กร บุคคลและสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 10 ตัวชี้วัด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ความสามารถของบุคลากร คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนและการปฏิบัติงานระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และการประเมินผล การเรียนรู้

2. ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัยด้านการคลัง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายใน องค์กรควบคุมกับระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชน พื้นที่ขององค์กร โดยระบบการ เรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรอยู่ในรูปการเรียนรู้ตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั่วไปและการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม ส่วนระบบการเรียนรู้ของประชาชนเกิดจากการ มีส่วนร่วมในการทำงานของประชาชนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้าง ความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความมีประโยชน์ ของข้อมูลการติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ และวิธีการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง และ 4) กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก คือ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ขององค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ และ การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องโดยมีกลยุทธ์ย่อย รวม 28 กลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมขององค์กร และนำไปสู่ความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประเมินผล ได้จากตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้ง 10 ตัวชี้วัด

วคินี พิเศษ (2556, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง แผนกลยุทธ์การดำเนินงาน ประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตภาคเหนือตอนล่างของไทย พบว่า

1. การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตภาคเหนือตอนล่างของไทย โดยรวมมีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ด้านข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยเกื้อหนุน โอกาสและอุปสรรค โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านสภาพแวดล้อม ภายใน อยู่ในระดับมากและสภาพแวดล้อมภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. การจัดทำแผนกลยุทธ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตภาคเหนือตอนล่างของไทย พบว่า การตรวจสอบระดับคุณภาพ ของแผนกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับดีถึงดีที่สุดใน ซึ่งแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ 3 ด้าน คือ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมินคุณภาพ แต่ละด้านประกอบด้วย วิธีดำเนินการตามกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านการควบคุมคุณภาพโดยการจัดทำข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผน กำหนดบทบาท และหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ชัดเจน กำหนดแนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา ด้านการตรวจสอบคุณภาพ โดยการจัดทำข้อมูล การจัดทำเครื่องมือและการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพ การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนและด้านการประเมินคุณภาพ ด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการ การจัดทำเครื่องมือ และการจัดทำรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน

3. การทดลองใช้แผนกลยุทธ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเขตภาคเหนือตอนล่างของไทย ในโรงเรียนเทศบาล พบว่า โรงเรียนทั้ง 2 โรงเรียน ได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาทุกมาตรฐาน

ศมากร พาน้อย (2557, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โครงสร้างการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โครงสร้างการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ การติดตามประเมินผล ส่วนจุดอ่อน คือ ระบบสารสนเทศ โอกาสของการบริหารเครือข่ายโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครคือนโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยี ส่วนภาวะคุกคามคือสภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม 3) กลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมี 4 กลยุทธ์ คือ (1) ปฏิรูปการบริหารเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของเครือข่ายโรงเรียน (2) ขับเคลื่อนการบริหารเพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของเครือข่ายโรงเรียน (3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

การวางแผนงานเครือข่ายโรงเรียน และ (4) ยกระดับโครงสร้างการบริหารเพื่อพัฒนาเครือข่ายโรงเรียน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินหน้ไปสู่เป้าหมายที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ประถมศึกษาบึงกาฬ

##### 1. สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดังนี้

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## 2. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

### 2.1 ข้อมูลทั่วไป

ที่ตั้งและอาณาเขต ตั้งอยู่เลขที่ 511 หมู่ 7 ถนนชาญสินธุ์ ตำบลวิศิษฐ์ อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ อยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ห่างจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถยนต์ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 2 (ถนนมิตรภาพ) ประมาณ 752 กิโลเมตร เขตพื้นที่การบริการ จำนวน 8 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบึงกาฬ อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง อำเภอศรีวิไล อำเภอพรเจริญ อำเภอบุ่งคล้า อำเภอโซ่พิสัย และอำเภอปากคาด จำนวนประชากรทั้งสิ้น 243,856 คน เป็นชาย 122,348 คน เป็นหญิง 121,517 คน ภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงหรือเป็นเนินและเนินภูเขา ซึ่งเป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร โทรศัพท์ : 042-491247, 042-492121 โทรสาร : 042-491345 Website: <http://www.bki.ictbk.net> มีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขง เป็นเส้นกั้นพรมแดน



ทิศใต้ ติดต่อกับเขตอำเภอคำตากล้า อำเภอบ้านม่วง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตอำเภอบ้านแพง อำเภอนาทม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตอำเภอโพนพิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 4,305.8 ตารางกิโลเมตร

โดยมีรายละเอียด ตามตาราง 2

ตาราง 2 พื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

อำเภอ	พื้นที่ (ตารางกิโลเมตร)	ร้อยละ
บึงกาฬ	791.90	18.40
พรเจริญ	327.90	7.60
ศรีวิไล	362.40	8.40
เซกา	978.40	22.70
บึงโขงหลง	398.20	9.20
บุ่งคล้า	243.60	5.70
โซพิสัย	985.30	22.90
ปากคาด	218.10	5.10
รวม	4305.80	100

ที่มา : กระทรวงมหาดไทย (2560, หน้า 9)

## 2.2 ลักษณะภูมิประเทศและภูมิอากาศ

สภาพภูมิประเทศโดยทั่วไปพื้นที่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นที่ราบสูง หรือเป็นเนิน และเนินภูเขา

สภาพภูมิอากาศ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ฤดู คือ ฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่ 15 พฤษภาคม ถึงกลางเดือนพฤษภาคม ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่วันที่ 15 พฤษภาคม ถึงกลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคมฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่วันที่ 15 ตุลาคมถึงกลางเดือนกุมภาพันธ์

### 2.3 การคมนาคม ขนส่งและการสื่อสาร

ทางบกมีเส้นทางหลัก 2 เส้นทาง คือ ทางหลวงหมายเลข 212, 222, 2095 ทางน้ำมีแม่น้ำโขง ทางอากาศ ไม่มี การสื่อสารมีระบบสื่อสารทั้งวิทยุ โทรศัพท์ โทรศัพท์ โทรทัศน์ วิทยุ และ Internet

## 3. สภาพทรัพยากรท้องถิ่น สังคมและการปกครอง

### 3.1 สภาพทรัพยากรท้องถิ่น

ในพื้นที่ 8 อำเภอด้านทิศเหนือมีอำเภอบึงกาฬเป็นจุดผ่านแดน (ท่าเรือ) ในการส่งสินค้าไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนอำเภอต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะทำการเกษตร เช่น ทำไร่ ทำนา ทำสวนยางพารา การเลี้ยงสัตว์ เป็นต้น อาชีพหลักของประชากรส่วนใหญ่ คือ ทำการเกษตร รองลงมา คือ รับจ้าง ทำให้มีรายได้เฉลี่ยของประชาชนประมาณ 67,906 บาท/คน/ปี

### 3.2 สภาพสังคม

ประชากรในพื้นที่ 8 อำเภอ ประกอบด้วย กลุ่มชนที่หลากหลายเผ่าพันธุ์ เช่น ไทญ้อ ลาวพวน ญวน จีน กูไท ทั้งชาวไทยพื้นราบที่มาจากภาคต่าง ๆ โดยมีประชากรดังนี้

### 3.3 ด้านศาสนา

จากการที่ประชากรมีความหลากหลายของชนเผ่าพันธุ์และเชื้อชาติทำให้มีความแตกต่างทั้งด้านของภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี โดยในด้านภาษามีทั้ง ภาษาไทย ลาวพวน ไทญ้อ ด้านศาสนามีการนับถือศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอื่น ๆ ส่วนด้านวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ส่วนใหญ่ยึดมั่นตามบรรพบุรุษ

## 4. ทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### ประถมศึกษาบึงกาฬ

**วิสัยทัศน์** “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐาน บนพื้นฐานของความเป็นไทยและความเป็นพลเมืองบึงกาฬ ผ่านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย ภายใต้หลักปรัชญาของทรัพยากรท้องถิ่นพอเพียง”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรบูรณาการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของพลเมืองบึงกาฬ
3. ส่งเสริมให้มีการวัดและประเมินคุณภาพผู้เรียนโดยใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา
5. ส่งเสริมให้สถานศึกษานำหลักปรัชญาทฤษฎีการทองถิ่นพอเพียงสู่กระบวนการเรียนการสอนและนำไปประยุกต์ใช้จริงในการดำเนินชีวิตประจำวัน
6. ส่งเสริมให้ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ได้รับการพัฒนาทักษะกระบวนการทำงานที่เหมาะสม
7. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา

### เป้าประสงค์

1. นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และได้สมดุล และนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค
3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรม การทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
4. สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุ่งเน้นการทำงาน เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา

### ค่านิยมองค์กร (CORE VALUE)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ได้จัดทำค่านิยมร่วมหรือค่านิยมที่สร้างสรรค์ขององค์กรขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ค่านิยมองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี 5 ประการ คือ

“SMART”

### กลยุทธ์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี จึงกำหนดกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**กลยุทธ์ที่ 2** การเพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

**กลยุทธ์ที่ 3** การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 4** การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### 5. จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี

กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

1.1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุลเหมาะสมกับวัยและเรียนรู้อย่างมีความสุข

1.1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณและด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับการส่งเสริมให้มีแรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนวทั้งโดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานประกอบการ) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพสุจริตในอนาคต

1.1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เหมาะสม ตามช่วงวัย

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่างไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

1.2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

1.2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

1.2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐานวัฒนธรรมที่ดีงามของไทย

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเต็มศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักวิชา

1.3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรและอัตลักษณ์แห่งตน

1.3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีพื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ

1.3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชนและองค์กรสังคมอื่น และการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

1.3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครองและช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

1.3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตาราง 3 บัญชีรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ จุดเน้นด้านผู้เรียน

ลำดับที่	โครงการ / กิจกรรม	งบประมาณ	กลุ่มที่ รับผิดชอบ
1	ก้าวสู่อาเซียนห้องเรียนไทย-ลาว	207,900	นิเทศฯ
2	พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนภาษาไทย	211,000	นิเทศฯ
3	พัฒนาการจัดการเรียนรู้ปฐมวัย	100,000	นิเทศฯ
4	พัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดมอนเตสซอรี ในบริบทบึงกาฬ	584,310	นิเทศฯ
5	พัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มี ความต้องการพิเศษ	850,750	นิเทศฯ
6	ประเมินคุณภาพผู้เรียนโดยใช้ข้อสอบ Pre o-net ปีการศึกษา 2558	68,200	นิเทศฯ
	รวม	2,022,160	

## ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และ ทักษะในการสื่อสาร มีสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิด แบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพ ตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.1.5 ครูจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

2.1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

2.3 ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.4 องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม

ตาราง 4 บัญชีรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

ลำดับที่	โครงการ / กิจกรรม	งบประมาณ	กลุ่มที่รับผิดชอบ
1	พัฒนาศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาส	93,600	นิเทศฯ
2	พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการโรงเรียนในโครงการด้วยรักและห่วงใย	293,000	นิเทศฯ
3	นิเทศการศึกษา	400,000	นิเทศฯ
4	พัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุจริต	200,000	นิเทศฯ
5	โครงการวิจัยทางการศึกษา	120,960	นิเทศฯ

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	โครงการ / กิจกรรม	งบประมาณ	กลุ่มที่รับผิดชอบ
6	เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน	13,720	อำนาจการ
7	ประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาผู้บริหารในพื้นที่เขตปฏิบัติการนิเทศ	276,400	นิเทศฯ
8	ขยายผลการใช้งานระบบงานสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (Smart-OBEC) และระบบบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา (AMSS++)	67,000	นโยบายและแผน
9	ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน	1,150,000	นิเทศฯ
10	ฝึกอบรมหลักสูตรศิลปการพูดการเป็นพิธีกรและการจัดพิธีการ	54,350	อำนาจการ
11	พัฒนาศักยภาพด้านการวัดและประเมินผล	127,100	นิเทศฯ
	รวม	2,796,130	

### ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

3.1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอกและที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศได้รับการแก้ไขช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็นผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรงเรียน ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง





ตาราง 5 (ต่อ)

ลำดับที่	โครงการ / กิจกรรม	งบประมาณ	กลุ่ม ที่รับผิดชอบ
6	พัฒนาระบบการรายงานผลการดำเนินงานของ สพป.บึงกาฬ	22,000	นโยบายและแผน
7	ตรวจสอบ ติดตามข้อมูลสิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์และระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	47,480	นโยบายและแผน
8	พัฒนาและทดลองใช้หลักสูตรบูรณาการ	885,600	นิเทศฯ
	<b>รวม</b>	<b>2,453,630</b>	

## 6. การบริหารแผนปฏิบัติการปฏิบัติ

แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลผลิตการให้บริการการศึกษาที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงบประมาณ พ.ศ. 2559 จึงได้กำหนดกระบวนการนำแผนปฏิบัติการปฏิบัติ ดังนี้

### 5.1 การจัดสรรงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ กำหนดแนวทางการจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

#### 5.1.1 งบประมาณดำเนินการในส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาบึงกาฬ งบประมาณตามความจำเป็นพื้นฐานและงบประมาณเพิ่มประสิทธิผลตามกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการดำเนินงานตามจุดเน้น โครงการ/กิจกรรม โดยมีกลุ่มงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานโครงการ

5.1.2 งบประมาณดำเนินการสำหรับสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของงบประมาณที่ได้

## 5.2 แนวทางการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการปฏิบัติ

เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายปฏิบัติการปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติดังนี้

5.2.1 ผู้บริหารการศึกษาต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่าเสมอ

5.2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จุดเน้นการพัฒนา และเป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน โดยมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับ รับรู้และเข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง

5.2.3 กำหนดภารกิจความรับผิดชอบและมอบหมายผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน

5.2.4 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาในการประเมิน ผู้ประเมินและแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 5.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

5.3.1 ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับให้ความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและการมีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

5.3.3 เชื่อมโยงความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน

5.3.4 บริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมและยึดหลักธรรมาภิบาล

ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานหรือโครงการเพื่อให้งานที่ได้กำหนดไว้ในแผน บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารควรมี กลวิธีในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติการดำเนินการในด้านการเตรียมบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ก่อนดำเนินการมีการชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติงานดำเนินการ มีการ ให้คำแนะนำ ปรีกษา มีการควบคุมการปฏิบัติงานและการรายงาน ตลอดจนการปรับปรุง แก้ไขทุกระยะของการปฏิบัติงาน

#### 5.4 กระบวนการนำแผนสู่การปฏิบัติ

5.4.1 สื่อสารทิศทางองค์การ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จุดเน้นการพัฒนาและเป้าหมายการให้บริการของหน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และ เข้าใจตรงกันอย่างทั่วถึง

5.4.2 จัดโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงาน ทั้งเจ้าภาพหลักเจ้าภาพรองและผู้สนับสนุน พร้อมกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน

5.4.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและเป้าหมายตามนโยบาย เพื่อกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

5.4.4 ดำเนินงาน กิจกรรมตามปฏิทินตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

5.4.5 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน 3 รอบระยะ โดย แบ่งเป็น รอบ 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน เพื่อให้การนำแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

5.4.6 สร้างกลไกการขับเคลื่อนและตรวจสอบสาธารณะ โดยจัดทำ รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีสู่สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ กำหนด แนวทางการจัดสรรงบประมาณปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ ดังนี้

1. งบประมาณตามความจำเป็นพื้นฐาน จำนวน 5,300,000 บาท
2. งบประมาณเพิ่มประสิทธิผลตามกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการ

บริหารจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามบริบทของสำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและการดำเนินงานตามจุดเน้น โครงการ/กิจกรรม โดยมีกลุ่มงานต่าง ๆ ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานโครงการ จำนวน 2,700,000 บาท

3. ขอรับสนับสนุนงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
บึงกาฬ จำนวน 3,500,000 บาท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ จึงมี  
งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2559 จำนวน  
6,200,000 บาท

จากการศึกษา ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาบึงกาฬ ผู้วิจัยได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับ  
เครือข่ายความร่วมมือ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ สภาพและบริบทสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้มาเป็นแนวคิด แนวทางใน  
การดำเนินการวิจัย “กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนใน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ” มีองค์ประกอบการสร้างเครือข่าย  
ความร่วมมือ 10 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดสมาชิกเครือข่าย 2) ด้านการกำหนด  
วัตถุประสงค์ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการมีทักษะภาวะผู้นำ 5) ด้าน  
การประสานงานของเครือข่าย 6) ด้านการติดตาม ประเมินผล 7) ด้านวัฒนธรรมองค์กร  
8) ด้านทรัพยากรท้องถิ่น 9) ด้านนโยบายทางการศึกษา 10) ด้านเทคโนโลยีซึ่งผู้วิจัยจะได้  
นำมาหาความต้องการจำเป็นในแต่ละด้านเพื่อวิเคราะห์ SWOT ยกร่างกลยุทธ์และพัฒนา  
เพื่อให้ได้กลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จโดยการประเมินกลยุทธ์ ความถูกต้อง ความ  
เหมาะสม ความเป็นไปได้ การใช้ประโยชน์จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ อันจะทำให้การวิจัยครั้งนี้  
มีประโยชน์ต่อการพัฒนากลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนต่อไป