



กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

วิทยานิพนธ์

ของ

พระจันดา เคนส์กิตา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

วิทยานิพนธ์

ของ

พระจันดา เคนลักดา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

STRATEGIES FOR ADMINISTRATIVE PARTICIPATION IN SANGHA
GENERAL EDUCATION SCHOOLS IN SAVANNAKHET,
LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC

BY
PHRACHANDA KHENSACDA

A Dissertation Submitted to Partial Fulfillment of the Requirement for
The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2023

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองคุณวุฒิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงชะว้านนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ พระจันดา เคนลักดา

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉวีตร ปะโคทั่ง) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

กรรมการสอบ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน์า ประสานตรี) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 31 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความเมตตาและกรุณาให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภวระบุตร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายนต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอดจนสำเร็จเรียบร้อยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณาจารย์ทุกท่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่ายิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณะท่านผู้นำทางการศึกษาของแขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว ซึ่งประกอบด้วย ท่านปริญญาเอกสุลียง ไชโกสี ท่านปริญญาเอกสุกสะหวัน ไชสมบัด ท่านนางปริญญาเอกลัดดาวัน เนานาดี ท่านนางพอนไซ ชะนะวงไซ ท่านอาจารย์พมมา ไชยะวง ท่านปริญญาเอกวินัย สุกชะลาด ท่านอาจารย์อะโนลาด พิมโวหาน คณะผู้บริหาร และครูอาจารย์ที่สอนโรงเรียนสามัญสงฆ์ตอนต้นและตอนปลายทุกท่าน ตลอดถึงครอบครัวแม่แม่กมาลา ดวงประเสริฐ ครอบครัวแม่วงศ์พะจัน เมกสะหวัน ออกตัญญาติโยมพุทธบริษัททั้งหลาย ทั้งภายในและต่างประเทศ คณะสงฆ์วัดบุบผาราม (โนนหินแฮ่) และออกตัญญาติโยมคุ้มวัดโนนหินแฮ่ทุกท่าน นอกจากนี้ต้องขอขอบคุณ ดร.เทพเทววรรณ วงษาเนา เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกรุ่นที่ 12 ซึ่งทุกท่านได้ให้คำแนะนำในการจัดทำงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ให้กำลังใจ สนับสนุนการศึกษา ตลอดจนให้คำแนะนำให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ท้ายที่สุด ขอขอบความดีของงานวิจัยฉบับนี้เป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา รวมทั้งบูรพาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การศึกษา อบรมประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ คุณูปการให้แก่ผู้วิจัยตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษา

พระจันดา เคนส์กตา

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ชื่อผู้วิจัย	พระจันดา เคนส์กดา
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ
ปริญญา	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2566

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ
จำเป็นในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ และ 3) เพื่อประเมินกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
(สปป.ลาว) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร
และครูผู้สอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต จำนวน 81 คน/รูป จำแนก
เป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน/รูป และครูผู้สอน จำนวน 71 คน/รูป โดยใช้ตารางสำเร็จรูป
ของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejci and Morgan) และใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive
Random Sampling) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว โดยการวิจัยเชิงสำรวจ
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ จำนวน 81 รูป/คน
เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน จากการ
ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาพบว่าค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้องรายข้ออยู่
ระหว่าง .80 – 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ระยะที่ 2 การยกกร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำ
กลยุทธ์ ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผลประเมินร่างกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน
และจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 50 ท่าน เพื่อประเมินร่างกลยุทธ์

การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว และเพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว พบว่า สภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย โดยใช้เทคนิคประเมินความต้องการจำเป็น PNI_{modified} ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และ 3) กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และ 4) กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว มีองค์ประกอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 84 แนวทางการดำเนินงาน แยกรายละเอียดตามกลยุทธ์หลัก ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน และการประเมินกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว โดยผู้เชี่ยวชาญและการจัดประชาพิจารณ์ ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

TITLE	Strategies for Administrative Participation in Sangha General Education Schools in Savannakhet, Lao People's Democratic Republic
AUTHOR	Phra Chanda Khensacda
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai
DEGREE	Ph.D. (Educational Administration)
INSTITUTION	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2023

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the current and desired conditions in the administration of Sangha General Education Schools, 2) to formulate the strategies for administrative participation in Sangha General Education Schools, and 3) to assess strategies for administrative participation in Sangha General Education Schools in Savannakhet, Lao People's Democratic Republic (Lao PDR). This research employed a policy research approach with a sample group of 81 participants, comprising ten school administrators and 71 teachers from General Education Sangha Schools in Savannakhet, Lao PDR, using the Krejci and Morgan table and purposive random sampling. The research process was divided into three phases: Phase I involved examining basic information on administration in General Education Sangha Schools in Savannakhet, Lao PDR. The survey participants involved 81 administrators and teachers in General Education Sangha Schools. The research instrument was a set of questionnaires validated its content validity by five experts with the Index of Item Objective Congruence ranging from .80 to 1.00. Statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation. Phase II entailed drafting the strategies through document inquiries on the pertinent strategic formulation. Phase III was related to confirming and summarizing the drafted strategies through ten experts'

reviews. A public hearing with 50 experts was also conducted to assess and confirm the appropriateness, possibilities, and usefulness of the drafted strategies.

The findings revealed that:

1. The current and desired conditions of administrative participation in Sangha General Education Schools in Savannakhet, Lao PDR revealed that the current situation of administrative participation was at a moderate level overall ($\bar{X} = 2.97$), whereas the desired conditions were overall at a high level ($\bar{X} = 3.97$). When considering each aspect, all aspects were ranked at a high level and sorted in descending order of mean score using a modified priority need index technique (PNI_{modified}) as follows: 1) collaborative learning and knowledge implementation strategy, 2) supportive leadership strategy, 3) shared values and vision strategy, and 4) collaborative teamwork strategy.

2. The strategies for administrative participation in Sangha General Education Schools in Savannakhet, Lao PDR consisted of 1) Determining organizational philosophy, visions, and missions; 2) Creating policies, goals, and objectives; 3) Analyzing problems and needs of organizations; 4) Developing alternatives; 5) Creating strategies, and 6) Implementing strategies. The strategies for administrative participation in Sangha General Education Schools in Savannakhet, Lao PDR covered four main strategies, 14 sub-strategies with 84 approaches, which could be described as follows: 1) collaborative learning and knowledge implementation strategy comprising three sub-strategies with 22 approaches, 2) shared values and vision strategy comprising four sub-strategies with 22 approaches, 3) collaborative teamwork strategy comprising three sub-strategies with 15 approaches, 4) supportive leadership strategy comprising four sub-strategies with 25 approaches. Following the expert assessment and the public hearing in each aspect, the proposed strategies in terms of appropriateness, possibilities, and usefulness were overall at a high level in all aspects.

Keywords: Strategy, Administrative Participation, Sangha General Education Schools

สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ 1 ภูมิหลัง 1 คำถามของการวิจัย 6 ความมุ่งหมายของการวิจัย 6 ความสำคัญของการวิจัย 6 ขอบเขตของการวิจัย 7 กรอบแนวคิดของการวิจัย 9 นิยามศัพท์เฉพาะ 11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 13 ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ 14 ความหมายของกลยุทธ์ 14 ความสำคัญของกลยุทธ์ 16 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี 20 กระบวนการบริหารกลยุทธ์..... 21 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา 28 องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน..... 31 ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียน..... 131 กระบวนการบริหารโรงเรียน..... 131 ตอนที่ 3 การวิจัยเชิงนโยบาย..... 141 ความหมายของการวิจัยเชิงนโยบาย..... 141 แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงนโยบาย..... 142 กระบวนการจัดทำวิจัยเชิงนโยบาย..... 144 วิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงนโยบาย..... 146

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.	149
ความหมายของการมีส่วนร่วม.....	149
กระบวนการมีส่วนร่วม.....	151
ความสำคัญของการมีส่วนร่วม.....	152
ขั้นตอนการมีส่วนร่วม.....	152
ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม.....	153
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	156
งานวิจัยในประเทศ.....	156
งานวิจัยต่างประเทศ.....	163
3 วิธีดำเนินการวิจัย	167
ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	168
ระยะที่ 2 การยกร่างกลยุทธ์.....	173
ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผล	173
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	177
ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์	178
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	178
ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์.....	179
ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว..	211
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำร่างกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียน.....	211

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว	211
ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผลการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ที่พัฒนาขึ้น.....	222
ขั้นตอนที่ 1 การประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว	222
ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	224
ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	247
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	259
ความมุ่งหมายของการวิจัย	259
วิธีดำเนินการวิจัย.....	259
สรุปผลการวิจัย	261
อภิปรายผล	264
ข้อเสนอแนะ	273

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	275
ภาคผนวก	293
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	295
ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง.....	301
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	311
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	365
ภาคผนวก จ ภาพประกอบการประชุมประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์.....	371
ประวัติย่อของผู้วิจัย	379

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน.....	37
2 การสังเคราะห์แผนงานของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการ ประยุกต์ใช้ความรู้.....	42
3 การสังเคราะห์แผนงานของกลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การการมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม.....	54
4 การสังเคราะห์แผนงานของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวม พลังร่วมมือ	73
5 การสังเคราะห์แผนงานของกลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน.....	95
6 การสังเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์.....	137
7 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและวุฒิการศึกษา.....	180
8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว โดยรวมและรายด้าน.....	182
9 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว.....	183
10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมและรายแผนงาน.....	184
11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายแผนงาน.....	185

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีม แบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมและรายแผนงาน.....	186
13	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมและรายแผนงาน.....	187
14	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยย่อยที่ 1.1 การจัดการ ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยรวมและรายข้อ.....	188
15	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม โดยรวมและรายข้อ.....	190
16	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา โดยรวมและรายข้อ.....	192
17	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	194

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยรวม และรายชื่อ.....	195
19 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายชื่อ.....	197
20 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทုံมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยรวบ รายชื่อ.....	198
21 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยรวมและรายชื่อ.....	200
22 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน โดยรวมและรายชื่อ.....	202
23 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวมและรายชื่อ.....	204
24 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่อ.....	205

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
25	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพา องค์การสู่เป้าหมาย โดยรวมและรายชื่อ.....	207
26	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่อ.....	208
27	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่อ.....	210
28	แสดงผลการประเมินความถูกต้องร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ	222
29	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาวโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยรวม.....	225
30	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	226
31	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	232
32	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ สปป.ลาว ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ.....	237
33	ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	241
34	แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.....	367

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
2	กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา.....	29
3	กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้.....	44
4	กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม.....	56
5	กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ.....	76
6	กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน.....	98
7	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	175
8	แผนภาพกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์.....	258
9	การประชุมประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์.....	373
10	ลงทะเบียนประชุมประชาพิจารณ์.....	377

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ความก้าวหน้าที่รวดเร็วส่งผลต่อสังคมโลกและเป็นผลให้ประเทศต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาประเทศตนเอง ให้ทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) จึงมีการเปลี่ยนแปลงวิถีคิด และวิธีการทำงานของคน และองค์กรในสังคมใหม่ให้เป็นสังคมฐานความรู้ ประชาชน สามารถคิดสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งมีการถ่ายทอดและเชื่อมโยง ความรู้ความสามารถของตนสู่สังคมให้กว้างขวาง รวดเร็ว และประเทศชาติต้องพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าให้ทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลก ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างรากฐานขององค์การให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และพัฒนาแบบยั่งยืนและดำเนินต่อไป โดยใช้ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ โดยการที่บุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการสร้างผลงาน และขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผลจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเต็มไปด้วยการแข่งขันและความร่วมมือกันของประชาคมโลก ภายใต้สังคมมนุษย์ที่หลากหลายแนวคิด มีวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปตาม และมีวิทยาการต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งสิ่งที่ทำให้ดีขึ้น และบางสิ่งก็ส่งผลให้สังคมขาดสันติสุข ส่งผลกระทบทั้งโดยตรง และทางอ้อมต่อการดำรงชีวิตของผู้คนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดของนานาประเทศนั้นเองในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในเวทีเศรษฐกิจโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การค้า สังคมและวัฒนธรรม ประชากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน เช่น บุคลากร วิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม และเทคโนโลยี ซึ่งจะเห็นได้ว่าความสำเร็จของงานย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน ในการพัฒนาประเทศก็ย่อมขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเช่นกัน บุคลากรที่มีคุณภาพนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ที่จะพัฒนา

ประเทศชาติ ให้มีความแข็งแกร่งและมั่นคงภายใต้การแข่งขันของโลกในยุคปัจจุบันนี้ ความสำคัญของบุคลากรต่อการพัฒนาจะเห็นได้จากการกำหนดนโยบายและแผนการต่าง ๆ ของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คิดเป็น ทำเป็น มีศักยภาพในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่ (รุ่ง แก้วแดง, 2555, หน้า 2)

สำหรับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ก็เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของโลกนี้เช่นกัน ซึ่งการศึกษาของประชาชนทุกคนมีความสำคัญมากขึ้น ดังกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดไว้ว่า หลักการระเบียบการและมาตรการต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างให้คนกลายเป็นพลเมืองดี มีศีลธรรม มีความรู้ มีความสามารถ มีวิชาชีพติดตัว และมีความชำนาญงาน ซึ่งเพื่อปกป้องคุ้มครองทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความคิดอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาประเทศลาว เพื่อให้ประเทศชาติ มีความเจริญก้าวหน้า และประชาชนมีความเป็นอยู่ดี กินดี เศรษฐกิจในครอบครัวและประเทศชาติดีขึ้น รวมทั้งพ้นจากการเป็นประเทศที่ด้อยการพัฒนาให้ทำให้เศรษฐกิจสังคมของประเทศขยายตัว และมีความอุดมสมบูรณ์ มีความเจริญรุ่งเรืองแบบยั่งยืน จากเป้าหมายจุดประสงค์นี้ ทำให้มีการกำหนดลักษณะการศึกษาของประเทศลาว ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตามหลักการพื้นฐาน ดังนี้คือ 1) การศึกษาต้องดำเนินไปตามทิศทางสังคมนิยมมีลักษณะชาติ ลักษณะมหาชน ลักษณะวิทยาศาสตร์ และลักษณะที่ทันสมัย 2) การศึกษาสามัญต้องสัมพันธ์กับอาชีพศึกษา 3) การศึกษาอยู่ในโรงเรียนต้องดำเนินการควบคู่กับการศึกษาอบรมของครอบครัวและสังคม 4) การศึกษาต้องสัมพันธ์กันระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ 5) การศึกษาต้องสัมพันธ์กับการออกแรงงาน 6) การศึกษาต้องสนองต่อความต้องการของการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมในแต่ละระยะ 7) การศึกษาแห่งชาติต้องสอดคล้องกับการศึกษาในภาคพื้น และสากล ตามยุทธศาสตร์การศึกษา 20 ปี (2001 – 2020) (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา, 2006, หน้า 7)

ในการพัฒนาและในกระบวนการจัดการศึกษาที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มักเป็นไปลักษณะหรือรูปแบบที่ประชาชน หรือชุมชน มิได้มีส่วนร่วมในการดำเนิน หรือตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา หรือจัดการศึกษาแต่ในทางตรงกันข้ามประชาชน หรือชุมชน จะเป็นฝ่ายปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ขาดการพัฒนา ความสามารถฝึกการคิด การตัดสินใจ ดำเนินด้วยตนเองได้ไม่ว่า

ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา ซึ่งนักวิชาการนักการศึกษาส่วนใหญ่ชี้หน้าว่าเป็น เพราะเท่าที่ผ่านมาประชาชน หรือชุมชนขาดการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายอย่างแท้จริง หรือไม่มีส่วนร่วมในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความ ต้องการของประชาชนหรือชุมชน เช่นเดียวกับ จิราภรณ์ ศรีคำ (2550, หน้า 18) ที่สรุปได้ ว่าการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมีความ จำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการศึกษาเพราะการศึกษายุคปัจจุบันนี้จะพัฒนาได้อย่างแท้จริงต้องอาศัย ความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งครอบครัว ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เข้ามาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันพัฒนาอย่างจริงจัง ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในการจัดการ ศึกษา เป็นการให้ประชาชนหรือผู้ปกครองทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วม ในการจัดการบริหารการศึกษาในการติดต่อประสานงานระหว่างครูและผู้ปกครอง เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน กลยุทธ์ การจัดทำแผน ประสิทธิภาพ การจัดประชุมผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางพัฒนาและแก้ปัญหา การจัด กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เชิญผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมเป็นการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อครู และผู้ปกครองเพื่อที่จะหาแนวทางศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เชิญผู้ปกครองเป็นวิทยากรในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอด เพื่อที่จะได้ประโยชน์ที่ เกิดกับเด็กและเชิญชวนผู้ปกครองร่วมกันทำกิจกรรมอย่างแท้จริงจะได้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (พระมหาสุชาติ ทุมภาโม (ปิติ), 2561, หน้า 21)

ในการบริหารองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องใช้กลยุทธ์ จึงถือได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ 1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบแนวคิด และทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ องค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทาง ในการกำกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม 2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็น ระบบโดยการพิจารณาถึงปัจจัยสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม สามารถกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความ เปลี่ยนแปลงได้ 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กรในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางใน การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัย

ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาวะแวดล้อมและคู่แข่ง 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร 5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบและควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้ 6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลลบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น (วารสาร ผลประเสริฐ, 2554, หน้า 9 - 10)

โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แห่งสาธารณรัฐ แขวงสะหวันนะเขต ประชาธิปไตย ประชาชนลาว เป็นโรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สำหรับพระสงฆ์ สามเณร ที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ตั้งอยู่ในหลวงพระบาง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นอย่างดีและเก็บค่าเล่าเรียนในอัตราที่ถูกลง คือ 35,000 กีบหรือ

ประมาณ 140 บาทต่อปี ทำให้มีผู้มาบวชเรียน เป็นจำนวนมาก โดยมาจากแขวงต่าง ๆ ของประเทศและหลากหลายชาติพันธุ์ แต่ถึงกระนั้นก็เป็นการศึกษาที่จำกัดอยู่เฉพาะเพศชายเท่านั้น รวมทั้งสามารถอ่านออกเขียนได้ ซึ่งในการบริหารโรงเรียนสงฆ์ ก็จะใช้หลักการบริหารงานของสถานศึกษาทั่วไป จะแตกต่างกันที่การจัดการศึกษา จะเพิ่มการเรียนรู้ด้านภาษาบาลี เน้นกิจกรรมด้านพระพุทธศาสนา (คุภชัย สิงห์ยะบุศย์, 2559, โรงเรียนสงฆ์ เมืองหลวงพระบาง: ออนไลน์) และโรงเรียนสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้และนอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำทางในการพัฒนาแล้ว ครูก็เป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ (กระทรวงศึกษาธิการและกีฬา อ่างถึงโน สิริศักดิ์ อำไพวงษ์, 2562, ออนไลน์) ในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กรเท่าที่ควร รวมทั้งบรรพชิตประพฤติตนไม่สมควรตามสถานของความเป็นบรรพชิต มีการประพฤติผิดต่อพระธรรมวินัยจริตของสงฆ์ พระสงฆ์ส่วนมากไม่มีความรู้ ไม่เข้าใจในการปฏิบัติงาน พระสงฆ์บางรูปไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติในพระธรรมวินัยหรือกฎหมายสงฆ์ ขาดวิสัยอุปการณในการดำเนินงาน ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พระ ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนการบริหารจากหน่วยงานราชการ ขาดการสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้พระได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน วางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินงาน การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นต้น (พระเทพรัตนสุธี, 2556, หน้า 9)

จากเหตุผลความสำคัญและความจำเป็นของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ที่ต้องพัฒนาการศึกษาให้กับคณะสงฆ์ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และผู้วิจัยเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนพัฒนาการศึกษาคณะสงฆ์ จึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจนำไปใช้ รวมทั้งช่วยคนและพัฒนาประเทศชาติต่อไป

คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับใด
2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ควรเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้หรือไม่อย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการมีส่วนร่วมในการบริหารในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ
 - 1.1 ได้ขอเสนอกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพประสิทธิผลในอนาคต

2. ประโยชน์ในการประยุกต์ใช้

2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถนำกลยุทธ์ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหาร โรงเรียนแห่งนี้และแห่งอื่น ๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน

2.2 ได้ข้อมูลสารสนเทศข้อมูลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของเนื้อหาในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ 5) ตัวชี้วัด

1.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ 4) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา

2565 จำนวน 6 โรงเรียน จำนวน 91 คน/รูป จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน ครูผู้สอน จำนวน 81 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2565 จำนวน 6 โรงเรียน จำนวน 81 คน/รูป จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน/รูป ครูผู้สอน จำนวน 71 คน/รูป โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

3. ขอบเขตด้านวิธีการดำเนินการวิจัย

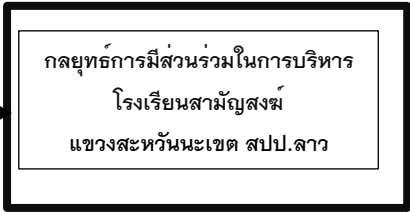
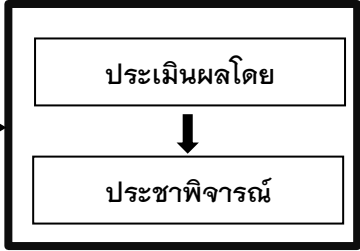
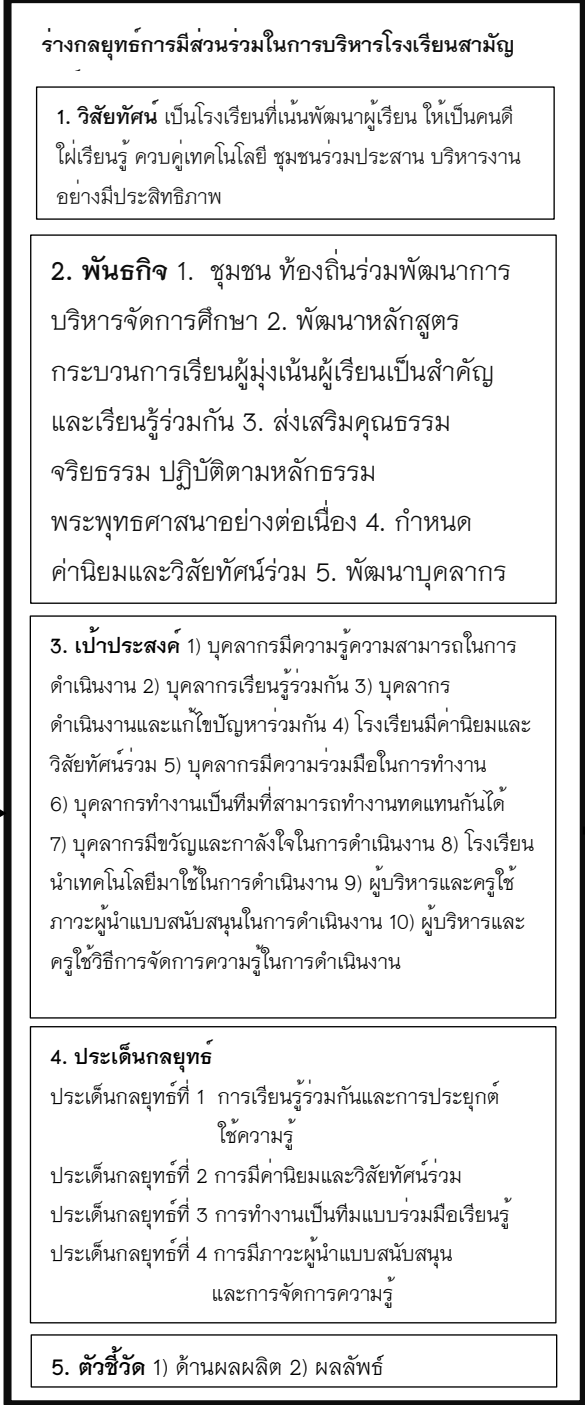
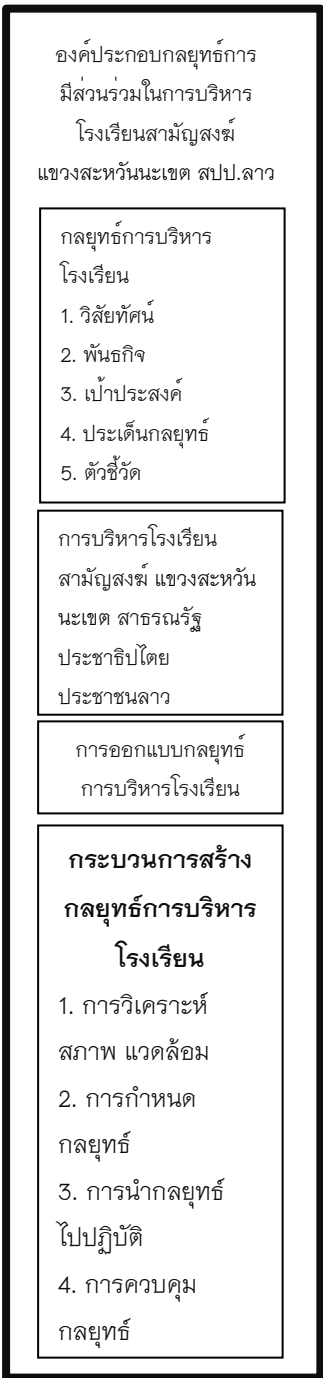
การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) ซึ่งแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอน ที่ 1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันในบริการโรงเรียน ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความจำเป็น ระยะที่ 2 การยกร่างกลยุทธ์ มีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับข้อ และ ขั้นตอนที่ 5 การสร้างกลยุทธ์ ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผล มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 6 การประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร ขั้นตอนที่ 7 การจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การบริหาร และขั้นตอนที่ 8 สรุปผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ระหว่างเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2566

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ศึกษา
แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
สรุปกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการวิธีการ แนวทางหรือกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยบุคลากรของโรงเรียนรวมพลังร่วมมือกันดำเนินงาน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และคำนึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้
 - 1.1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มี 3 แผนงานย่อย ประกอบด้วย 22 แนวทางการดำเนินงาน
 - 1.2 ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กร มี 4 แผนงานย่อย ประกอบด้วย 22 แนวทางการดำเนินงาน
 - 1.3 ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 แผนงานย่อย ประกอบด้วย 15 แนวทางการดำเนินงาน
 - 1.4 ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติและการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 4 แผนงานย่อย ประกอบด้วย 25 แนวทางการดำเนินงาน
2. นโยบาย หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รูปแบบของนโยบายก็คือ ข้อความที่ใช้เป็นเครื่องชี้้นำสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ
3. การวิจัยเชิงนโยบาย หมายถึง กระบวนการศึกษารวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Recommendations) ตลอดแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับนโยบาย

4. โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คือ โรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอน ให้กับพระภิกษุสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

5. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าสาขาวิชา ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2565

6. ครู หมายถึง ครูประจำการ ครูอัตราจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2565

7. การประเมินโดยอิงผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง การประเมินโดยอิงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เน้นการพิจารณาตัดสินคุณค่า ความถูกต้องหรือการสรุปความเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

8. การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หมายถึง การให้ประชาชนหรือผู้ปกครองทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการจัดการบริหารการศึกษาในการติดต่อประสานงานระหว่างครูและผู้ปกครอง เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน กลยุทธ์ การจัดทำแผนประสบการณ์ การจัดประชุมหรือการประชุมพิจารณาของผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางพัฒนาและแก้ปัญหา การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เชิญผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมเป็นการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและผู้ปกครองเพื่อที่จะหาแนวทางศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เชิญผู้ปกครองเป็นวิทยากรในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอด เพื่อที่จะได้ประโยชน์ที่เกิดกับเด็กและเชิญชวนผู้ปกครองร่วมกันทำกิจกรรมอย่างแท้จริงจะได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

9. การประชาพิจารณ์ หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนสามัญสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แสดงความคิดเห็นโดยมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ตาม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดจากการ
ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

- 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
- 1.3 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี
- 1.4 กระบวนการบริหารกลยุทธ์
- 1.5 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.6 องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
- 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียน

- 2.1 กระบวนการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 การวิจัยเชิงนโยบาย

- 3.1 ความหมายของการวิจัยเชิงนโยบาย
- 3.2 กระบวนการจัดทำการศึกษาวิจัยเชิงนโยบาย
- 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงนโยบาย

ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategy มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ว่าการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ กลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางทหารปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลายดังนี้

ธงชัย ล้นดิวงษ์ (2550, หน้า 140) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นและทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ

สุกัญญา โสวิไลกุล (2551, หน้า 53) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, หน้า 16) กล่าวว่าสรุปว่า กลยุทธ์ หมายถึงรูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 361) กล่าวถึง ความหมายของกลยุทธ์ว่าหมายถึง แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร เช่น เป้าหมายในเรื่องยอดขาย และผลกำไร โดยโครงสร้างที่เหมาะสมร่วมกับกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมจะเป็นหนทางและเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุตามกลยุทธ์ ภารกิจและเป้าหมายหลักที่ต้องการได้

ทวีวรรณ อินตา (2552, หน้า 25) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรจะดำเนินเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

วิเชษฐ์ ฤทธิบำรุง (2553, หน้า 6) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิควิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, หน้า 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity)

และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พิพัฒน์ ภูมิบุญ (2555, หน้า 28) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี (2562, ออนไลน์) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับความเห็นของ

สมพิศ กาตีบ (2556, หน้า 12) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร

จันทร์ฤทธิ์ พานิชศุภผล (2557, หน้า 48) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright et al. (1994, p. 315) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วน Pitts & Lai (2000, p. 6) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จเหนือคู่แข่งชั้น และได้เปรียบคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) การได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่าหรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งชั้น

Schermerhorn (2005, p. 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน Carton & Peter (1991, p. 17) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

Hill & others (2000, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลง และแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ขององค์กรที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมตามบริบทขององค์กรโดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์และตัวชี้วัด 2) องค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์นำไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

2. ความสำคัญของกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องใช้กลยุทธ์ ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กร มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 152) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์จะก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวตามที่ต้องการและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำหรับอนาคต และเกี่ยวข้องกับองค์กรและทั้งองค์กร

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2550, หน้า 21) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการประเมิน ปรับเปลี่ยนศักยภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2551, หน้า 41) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติ และลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานการณ์หรือสภาวะขององค์กรของตนเสียก่อนและยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 19) กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ คือ

1. กำหนดทิศทางขององค์กร คือ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในทางปฏิบัติ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้ความสนใจต่อการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร คือ การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนมีอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

วรนารถ แสงมณี (2553, หน้า 10 - 16) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของ กลยุทธ์ไว้ว่า ผู้นำจะต้องพัฒนาทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรที่สามารถกำหนดภาพพจน์และคุณลักษณะของเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการเช่นนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องประเมินด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเงื่อนไขของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมรวมอยู่ด้วย อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรได้เห็นถึงทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554, หน้า 9 - 10) กล่าวว่า กลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ

1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็น สิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ อย่างเหมาะสม

2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบโดยการพิจารณาถึงปัจจัย สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงาน อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กรในการกำหนดวิธีการหรือแนวทาง ในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องวิเคราะห์และประเมิน ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม ที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลง ที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนา เชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับความ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาวะแวดล้อมและคู่แข่ง

4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความสำเร็จได้เปรียบทางการ แข่งขันสามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเองหรือใน เชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5) ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบและควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้อง กับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่ เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถ จัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึง ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการและ คู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

ในขณะที่วิภาวรรณ อ่อนประเสริฐ (2555, ออนไลน์) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่ามีความสำคัญดังนี้

- 1) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
 - 2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุก ระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะเป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กร และเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
 - 3) กลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน
 - 4) กลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting: PBB) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้ส่วน ราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณลงไปให้ หน่วยงาน
 - 5) กลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็น ข้ออ้าง ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่ท้าทายความสามารถ ช่วยให้เกิดการริเริ่ม สร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน
- สรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรใช้ กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยสร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จ มากขึ้นและกีดโอกาสของความล้มเหลวให้น้อยลง กลยุทธ์ทำให้สถานภาพขององค์กร

เข้มแข็ง ทำให้ลูกค้าพอใจและทำให้งานบรรลุเป้าหมายโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะทำการผลิตสินค้าหรือให้บริการแสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร ผู้บริหารใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางว่าจะดำเนินการอย่างไร จะตัดสินใจอย่างมีเหตุผลอย่างไร และจะเลือกทางเลือกใดจึงจะก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีนักวิชาการให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีไว้ดังนี้

ธัญวัฒน์ ไชยตระกูลชัย (2554, หน้า 36 – 37) กล่าวว่า หลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่ใช้เป็นหลักในการประเมินความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์ มีดังนี้

- 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้
- 2) นโยบายตลอดจนวิธีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมทุก ๆ เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
- 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นเหมาะสมเพียงใดเมื่อคำนึงถึงความเสี่ยงภัยที่อาจจะมีขึ้นได้ ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 5) เป้าหมายและวิธีทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงจังหวะและสถานการณ์ในขณะนั้น
- 6) เป้าหมายและวิธีทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถ
- 7) เป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กร
- 8) เป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในทางปฏิบัติ ทัศนคติและค่านิยมเหล่านี้มีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต
- 9) ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายและวิธีทางในทางปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์

10) องค์การมีความสามารถในการจัดการและการบริหารที่จะนำ
กลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญญา แก้วกัญญา (2551, ออนไลน์) เสนอว่ากลยุทธ์ที่ดีควรมีลักษณะ
ดังนี้ 1) มีความเป็นไปได้ 2) เหมาะสมสอดคล้อง 3) ได้เปรียบในการแข่งขัน 4) ได้รับการ
ยอมรับ และ 5) ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

นิตยา เกษตรภิบาล (2554, หน้า 1) กล่าวว่า คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี
คือ 1) มีจุดเน้นที่ชัดเจน 2) ไม่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้น 3) มีกลไกการ
ประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และ 4) ต้องคล่องตัวตามทันการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสบผล
สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. กระบวนการบริหารกลยุทธ์

มีนักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ดังนี้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 18 – 20) กล่าวว่า
กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน
ภายในองค์กร และโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มี
อิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร จะพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์
ขององค์กร ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงพันธกิจขององค์กรและ
วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์
ที่เหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4) การปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของ
กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรม
ขององค์กร

5) การควบคุมกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และ
วิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2554, หน้า 4)
ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด

จากทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร กลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กร มี 4 ขั้นตอน ดังนี้
1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและ
4) การควบคุมกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ทั้งปัจจัยที่เอื้อและปัจจัย ที่เป็นอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจัยที่เรียกว่า SWOT Analysis ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ประกอบด้วย

1.1.1 จุดแข็ง (Strengths) เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการดำเนินงานภายใน องค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness) เป็นสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานภายใน องค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ขององค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 โอกาส (Opportunities) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอก ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงสภาวะ แวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น

1.2.2 อุปสรรค (Threats) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคาม ต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และ การแข่งขัน เป็นต้น

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ตามลำดับ (กรมประมง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2554, หน้า 12) การกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเห็นต้องการจะเป็นตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผลซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำ เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้

2.4 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผนและเลือกแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์แล้ว องค์กรต้องหากกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพหน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอก

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร เป็นการตามแผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) ที่กำหนดในกลยุทธ์ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 148 – 187) ให้ความเห็นว่า การดำเนินงานตามกลยุทธ์จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที้องค์กร

ได้ดำเนินการไว้หรือกำลังดำเนินการอยู่อาจเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยหรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงขึ้นอยู่กับทิศทางที่องค์กรวางไว้และกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก ซึ่งการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรก็เพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างขององค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร และการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

ส่วนเกริกเกียรติ ชลาชนเดชะ (2554, หน้า 3) ได้ให้แนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า

1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ถือได้ว่าเป็นจุดหักเหของความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ผู้บริหารกลับไม่มีทักษะในการดำเนินงาน มักจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีแบบแผนในการดำเนินการซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7^s Framework) การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) และการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard เป็นต้น

4) ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การปิดช่องว่างทางกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความมุ่งมั่น และพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำองค์กร การกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยการควบคุม กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ มีการประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมี

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) กระบวนการควบคุมกลยุทธ์
มี 3 องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

4.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นเครื่องมือ
สำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทาง
ที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผล
การดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ
สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)
เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์
ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีหน้าที่ในการ
กำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าใน
การปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้
ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

4.3 การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)
มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการ
นำเสนอข้อมูล เป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่
กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลา
ต่อไปขององค์กร

Dess & Miller (1993, p. 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์
มีดังนี้

การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ประกอบด้วย
กระบวนการย่อย ได้แก่

(1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป้าหมายของกลยุทธ์
(Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมาย
ในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปการ
กำหนดสู่กลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหาร
เชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) จาก
สภาวะแวดล้อม ภายใน โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) จากสภาวะแวดล้อม
ภายนอก

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ

(3.1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate Level Strategy) เป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ และการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

(3.2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กร

(3.3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Level Strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value Chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value Delivery) ให้กับผู้บริการ

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง โดยบุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผน การพัฒนาสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการบริหารจัดการ การประสมประสาน และการเปลี่ยนแปลง

Thompson & Strickland (1995, p. 4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ มีดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Vision, Mission, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

(1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทางขององค์กร ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

- (2) การกำหนดข้อความพันธกิจ (Mission Statement) เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อภาพรวมและการดำเนินการ
- (3) กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมาย ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจ (Mission)
- (4) การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องพยายามให้เกิดขึ้น
- (5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาวะแวดล้อม

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่

ขณะที่ Wheelan & Hunger (2002, p. 9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

- (1) อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่
- (2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต
- (3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

(4) อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้
 (5) ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม

3) การจัดทำกลยุทธ์ คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการทำหนดทิศทางขององค์กรและจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ

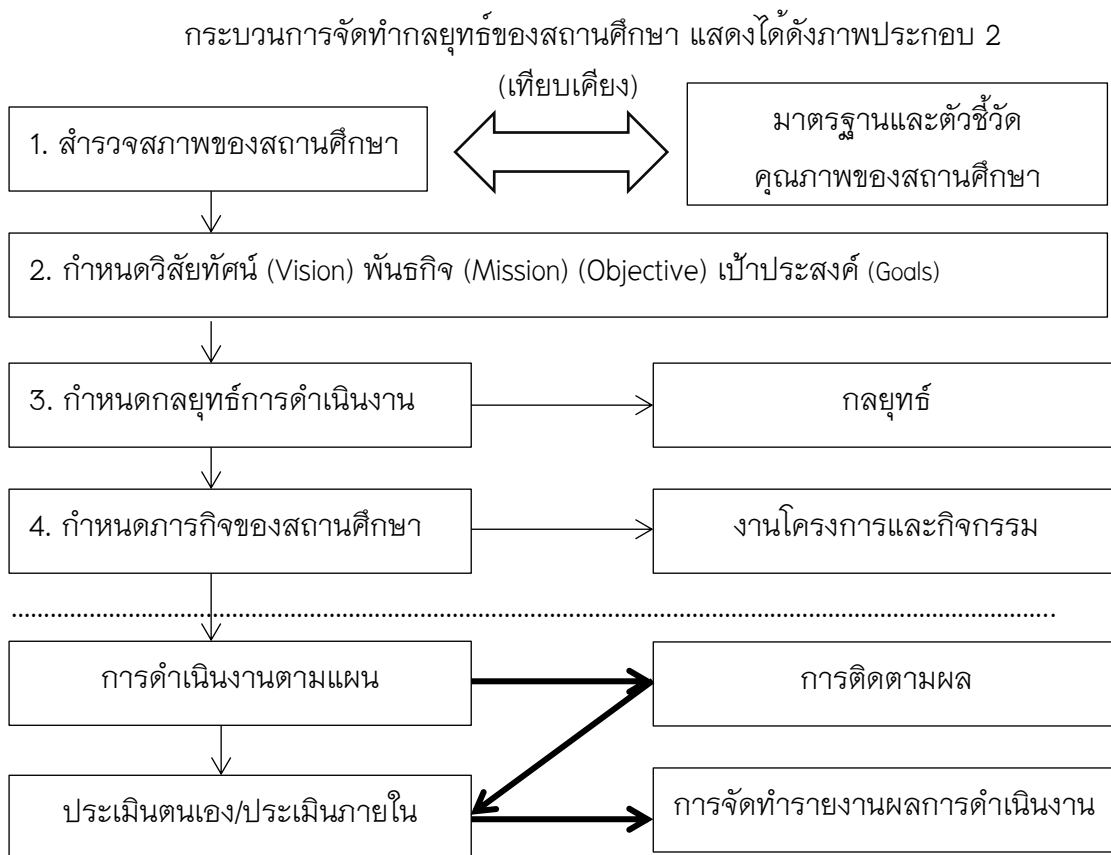
4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ คือ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป เพื่อให้การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะพานนระเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อการเป็นองค์การที่การพัฒนาเจริญก้าวหน้าทันต่อโลกยุคปัจจุบัน

5. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา

ในการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องมีการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 26 – 54) กล่าวถึง กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาว่า ควรดำเนินการดังนี้

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา เป็นวิธีการดำเนินงานเพื่อกำหนดจุดอ่อน จุดแข็ง หรือสิ่งที่เป็นมาตรฐานและสิ่งที่ไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษา
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการกำหนดความมุ่งหวัง ทิศทาง และความสำเร็จในอนาคต
3. การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดมาตรการการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนา



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ปรับปรุงจาก: เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 27)

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การสำรวจสภาพของสถานศึกษา

1.1 วิธีการสำรวจสภาพของสถานศึกษาจะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อสรุปผลการจัดการศึกษาของตนเอง

1.2 วิธีการและเทคนิคที่องค์กรนำมาใช้ในการสำรวจสภาพของสถานศึกษาที่นิยมกันคือวิธีการ SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths (จุดแข็ง) Weakness (จุดอ่อน) Opportunities (โอกาส) และ Threats (อุปสรรค) เป็นการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ รวมทั้งข้อจำกัดหรืออุปสรรคของความสำเร็จขององค์กร วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องมือการบริหารคุณภาพ (Quality Tools) ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามหลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสำรวจสภาพของสถานศึกษา ดำเนินการดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน จะต้องวิเคราะห์ด้าน ภายนอกและด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา

1.2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ได้แก่ ด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย นโยบาย จุดเน้น และด้านเทคโนโลยี

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา เป็นการ กำหนดจุดมุ่งหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตของสถานศึกษา

3. การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการพิจารณาทางเลือกหรือ วิธีการดำเนินงานภายหลังจากที่สถานศึกษามีผลการสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาแล้ว

4. การกำหนดภารกิจของสถานศึกษา เป็นการกำหนดทางเลือกในการ แก้ปัญหา โดยกำหนดเป็นงาน/โครงการหรือกิจกรรม งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ดีควร คำนึงถึงลักษณะสำคัญ 10 ประการ

4.1 อยู่บนพื้นฐานที่มาจากวิเคราะห์หรือการประเมินตามสภาพจริง

4.2 กำหนดจากปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์หรือการประเมินและผ่าน การคัดเลือกแล้วว่ามีมีความสำคัญ

4.3 สะท้อนให้เห็นนโยบายและวัตถุประสงค์

4.4 ยืดหยุ่นได้ มีความคล่องตัว

4.5 มีจุดหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4.6 มีการกำหนดแผนการทำงานที่แน่นอน

4.7 มีแนววิธีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

4.8 เน้นการทำงานเป็นทีม

4.9 มีความต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหา ป้องกัน ส่งเสริมและพัฒนา

4.10 มีการกำกับติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การ สำรวจสภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ 3) การจัดทำ กลยุทธ์ และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

6. องค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน

มีนักวิชาการศึกษา นักวิจัยกล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ดังนี้

ในการศึกษาของมิ่งขวัญ คงเจริญ (2553, หน้า 207) ที่ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กรเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ มี 9 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์กร การนำ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติในองค์กร 2) ระบบคุณธรรมจริยธรรมในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร 3) การพัฒนาระบบ เศรษฐกิจเพื่อการพึ่งตนเอง 4) ระบบการเรียนรู้โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นแกนกลางการ พัฒนาอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อวิถีชีวิต 5) ระบบทุนของ องค์กรที่มีรูปแบบและวิธีการทางวัฒนธรรม 6) ความเสมอภาคความยุติธรรมในการ จัดการขององค์กร 7) การสร้างหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิตร่วมกัน 8) การนำ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ และ 9) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

สำหรับกัมพล ไชยพันธ์ (2554, หน้า 155 – 157) ศึกษายุทธศาสตร์การ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาคเหนือตอนบน มีองค์ประกอบดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ในองค์กร 3) พัฒนาองค์ความรู้ และ 4) การจัดการความรู้ในองค์กร

ส่วนดร.ชิต พุทธิโทษา (2554, หน้า 4) กล่าวว่า สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติหรือ วช. ได้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางต่าง ๆ ข้างต้นมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550 จนถึง พ.ศ. 2553 และพบว่าองค์กรที่มีศักยภาพและมี โอกาสประสบผลสำเร็จต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ 1) มีผู้นำที่ดี ซึ่งจะต้อง มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการ ประสานงานและการกระตุ้นให้สมาชิกองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนา 2) มีกรรมการ องค์กรที่มีจริยธรรมและมีการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ต้องมีกรรมการองค์กรที่เข้มแข็ง มีความมุ่งมั่น มีคุณธรรมจริยธรรมบริหารงานโปร่งใส 3) มีความร่วมมือจากสมาชิกใน องค์กรมีสมาชิกองค์กรที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมเข้ามาร่วมคิดร่วม ดำเนินการร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ 4) มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและต้องมีการเรียนรู้เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างองค์กรอย่างสม่ำเสมอ 5) มี ศักยภาพความพร้อมในเรื่องพื้นฐานอาชีพ จะต้องมีความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองและมี

ความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจจึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะ ความพร้อมในการประกอบอาชีพ โดยใช้ความรู้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดกรรมวิธี / สิ่งใหม่หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม 6) มีการสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ของ องค์ความรู้ที่ดี ต้องมีระบบการเก็บความรู้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรและความรู้ ภายนอกองค์กรรวมทั้งต้องรู้จักสร้างและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบโดยเข้าใจได้ง่าย 7) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและ ภายนอกองค์กร ต้องมีความร่วมมือในด้านทุนกิจกรรมวิชาการองค์ความรู้การตลาด ฯลฯ มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยงประสาน เกี่ยวเนื่องครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบท

ส่วนร้อยขวัญพุทธ มุ่งมาจน (2555, หน้า 68) ได้ศึกษาการบูรณาการ องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของ 4 องค์กรในจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเสนอรูปแบบ ใหม่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของพลังท้องถิ่น 2) กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน 3) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิถีปฏิบัติ 4) การพัฒนาด้านจิตใจและวัตถุและ 5) สมาชิกมีความพึงพอใจ

ขณะที่พรณี เทพสุตร (2556, หน้า 14) ได้ศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนา องค์ความรู้ในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) ด้านบุคคล (People) 2) ด้านองค์กร (Organization) 3) ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ (Knowledge Management) 4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 5) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และ 6) วิธีการเรียนรู้ (Learning)

สำหรับดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล นครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การ สร้างค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 3) การมี เงื่อนไขที่สนับสนุน 4) การสนับสนุนการเป็นผู้นำร่วมกัน และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างบุคคล

วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557, หน้า 93) ได้ศึกษาโรงเรียนแห่งองค์การ การเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ พบว่า

องค์ประกอบในบริบทสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย
 1) วิสัยทัศน์ร่วม 2) ทีมร่วมแรงร่วมใจ 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) การเรียนรู้และการพัฒนา
 วิชาชีพ 5) องค์การกลายาณมิตร และ 6) โครงสร้างสนับสนุน

Senge (1990, pp. 139 – 269) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการ
 ในการบริหาร ได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่ขยาย
 สมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้
 สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนา
 ศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละ
 คนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะ
 เกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ 2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผน
 ทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ
 และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ
 บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผน
 ความคิดที่มุ่งส่วนรวม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือ
 ของบุคลากรในการพัฒนาอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการ
 ยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการ
 วิสัยทัศน์ของบุคลากรขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความ
 คาดหวังและก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน (Team
 Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และ
 ความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่ง
 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มี
 โอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจ
 ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้
 ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจ
 ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยโดยมีกรอบแนวความคิดคือ (1) คิดเป็น
 กลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT Analysis) (2) คิด
 ทันทเหตุการณ์การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อ
 องค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ (3) เล็งเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่การคิด

ในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้ และยังให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่จะบูรณาการเข้าด้วยกัน หากโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ก็ขาดมรรคผล การคิดอย่างเป็นระบบเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างโรงเรียนให้เป็นแห่งการเรียนรู้

ส่วน Hord (1997, pp. 111 – 113) จำแนกองค์ประกอบหลักของการบริหารโรงเรียน มี 5 มิติ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Values and Vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning Application) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice)

DuFour & Eaker (1998, pp. 23 – 29) กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรว่า มี 6 ประการ คือ 1) มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และมีแนวทางการทำงานร่วมกัน 2) การสืบเสาะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ 3) มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมความรู้และทักษะ 4) ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง 5) ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ

Hipp & Huffman (2002, p. 52) ได้กำหนดองค์ประกอบการบริหารเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and Shared Leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective Learning and Application of Learning) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive Conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared Practice)

DuFour (2004, pp. 96 – 95) กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารองค์กร มี 3 มิติว่า ได้แก่ 1) เน้นการเรียนรู้ (Focus on Learning) 2) วัฒนธรรมการรวมพลังร่วมมือกัน และ 3) เน้นผลที่เกิดขึ้น (Focus on Results) DuFour กล่าวว่า การที่ครูทำงานเป็นทีม มีเวลาพูดคุยกันในระหว่างวันปฏิบัติงานและข้อเสนอต่อกันเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการสนทนากัน

Haberman (2004, p. 53) ได้จำแนกลักษณะสำคัญของการบริหารที่ประสบความสำเร็จที่ครอบคลุมโครงสร้างสายชั้นของโรงเรียน ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่าง

ทางบทบาท (Role Model) คือ การที่ครูสามารถแนะนำนักเรียนได้ ซึ่งครูและผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง 2) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทุก ๆ วันในเรื่องความเสมอภาคที่สำคัญ การเรียนการสอนการทดสอบประเมินโรงเรียนค่านิยมในความรู้เฉพาะอย่าง 3) การรวมพลังร่วมมือ (Collaborative) ครูต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในเรื่องการเรียนการสอน การพัฒนาโปรแกรม การเขียน และการวิจัย 4) มีผลงานในระดับสูง (High Products) คือ ครูต้องเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบให้มากขึ้นเพิ่มกิจกรรมใหม่ ๆ รายวิชาใหม่ ๆ และทำวิจัยมากขึ้น 5) การเป็นชุมชน คือ สมาชิกในโรงเรียนต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนโรงเรียนให้ก้าวไปข้างหน้า และ 6) การนำไปใช้ในการปฏิบัติ (Practical Applications) ครูต้องเตือนตนเองเพื่อช่วยนักเรียน

สำหรับ Lieberman & Miller (2005, p. 38) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารประกอบด้วย 5 แนวคิดหรือเรียกว่า 5Cs ดังนี้

1. บริบท (Context) ได้แก่ ปัจจัย เช่น ท่าเล ที่ตั้ง วัฒนธรรม วิถีชีวิต และเงื่อนไขของชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น
2. ความผูกพัน (Commitment) ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ สมาชิกต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกันและสร้างปทัสถานความไว้วางใจต่อกัน ก่อนที่สมาชิกจะมีความผูกพันต่อกระบวนการของการเรียนรู้จากคนอื่น ขณะที่สมาชิกพัฒนาอัตลักษณ์ (identification) ของกลุ่มจะเกิดความผูกพันที่ลึกซึ้ง ซึ่งความผูกพันสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกเวลาของการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถ (Capacity) ความสามารถมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร ซึ่งจะเพิ่มมากขึ้นตามความผูกพันที่เพิ่มมากขึ้น สมาชิกจะเรียนรู้วิธีคุยกันแบบตรงไปตรงมา (Honesty) มีสมาชิกต้องความรู้ในการทำงานทั้งในฐานะผู้ผลิตและผู้รับบริการตามแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ และสมาชิกต้องเรียนรู้วิธีบอกเล่าเรื่องหรือเปิดเผยการสอนของตนเองต่อเพื่อนครูอย่างพินิจพิเคราะห์ รอบคอบ สมาชิกต้องปรับเปลี่ยนตัวเองใหม่ให้เป็นครูที่มีความสนุกสนานในอาชีพของตน และต้องมีภาวะผู้นำ ในเรื่องของการเรียนและการสอน
4. เนื้อหา (Content) ในขณะที่ยังคงกระแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนการสอน สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจดจ่อและให้ความสำคัญ

สนใจอย่างมากกับกระบวนการที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และแข็งแกร่ง และต้องมีความสมดุลระหว่างเนื้อหาและกระบวนการ

5. ความท้าทาย (Challenge) สังคมที่คลุมเครือย่อมเผชิญกับความท้าทาย ความท้าทายที่สำคัญเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความผิดพลาดระหว่างสมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกในโรงเรียนและในหมู่บ้านที่มักมีการปฏิบัติที่ต่างกัน สมาชิกในชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงต้องช่วยเหลือคนอื่นเหล่านั้นเพื่อพัฒนาสมาชิกทั้งสองกลุ่มไปพร้อม ๆ กัน

ส่วน DuFour, DuFour & Esker (2009, pp. 99 – 100) กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา มี 6 ประการ คือ 1) การมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนร่วมกัน 2) วัฒนธรรมการร่วมแรงร่วมใจกันโดยเน้นการเรียนรู้ 3) การร่วมกันสืบเสาะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและความเป็นจริงที่ปัจจุบันที่สุด 4) การปฏิบัติที่เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ 5) ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ 6) การประเมินผลของการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของ Hord (1997, p. 114) กับ DuFour & Eaker (1998, pp. 114 – 115) ที่เรียกว่า “The Organizational Structure Self-Assessment” (OSSA) มีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่ 1) ความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย 2) เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การรวมพลังร่วมมือกันเป็นทีมที่เน้นการเรียนรู้ด้วยกัน และ 4) ภาวะผู้นำแบบร่วมกันและแบบสนับสนุนเพื่อสร้างศักยภาพอย่างยั่งยืน

ในขณะที่ Oliver, Hipp & Huffman (2008, p. 119) พบว่า มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำแบบร่วมกันและแบบสนับสนุน 2) การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ 4) การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล และ 5) การมีเงื่อนไขสนับสนุนทั้งด้านความสัมพันธ์และด้านโครงสร้าง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารองค์กรหรือสถานศึกษา แตกต่างกันไป เพื่อให้การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขตสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีกรอบแนวคิดของการวิจัยชัดเจน รายละเอียดตามตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1. มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	2. กำพล ไชยพันธ์ (2554)	3. ครรชิต พทท.โพธา (2554)	4. รอยขวัญพทท มงมาจน (2555)	5. พรรณี เทพสตรี (2556)	6. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	7. วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	8. Senge (1990)	9. Hord (1997)	10. DuFour & Eaker (1998)	11. Hipp & Huffman (2002)	12. DuFour (2004)	13. Haberman (2004)	14. Lieberman & Miller (2000)	15. DuFour, DuFour & Eaker (2008)	16. Johnson-Estes (2009)	17. Stegall (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
ความรอบรู้ส่วนตัว							✓										1	5.88		
รูปแบบความคิด							✓										1	5.88		
การมีวิสัยทัศน์ร่วม										✓							1	5.88		
การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	14	82.35	*
การคิดเชิงระบบ								✓						✓				2	11.76	
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน						✓	✓		✓		✓					✓	✓	6	35.29	*
การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	✓	✓				✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓		9	52.94	*
การมีเงื่อนไขสนับสนุน										✓								1	5.88	

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1. มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	2. กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	3. ครรชิต พทท.โทษา (2554)	4. รอยขวัญพทท มงมาจน (2555)	5. พรรณี เทพสตรี (2556)	6. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	7. วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	8. Senge (1990)	9. Hord (1997)	10. DuFour & Eaker (1998)	11. Hipp & Huffman (2002)	12. DuFour (2004)	13. Haberman (2004)	14. Lieberman & Miller (2000)	15. DuFour, DuFour & Eaker (2008)	16. Johnson-Estes (2009)	17. Stegall (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
ทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ			✓		✓	✓			✓		✓			✓			✓	7	41.18	*
มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และมีแนวทางการทำงานร่วมกัน									✓									1	5.88	
การสืบเสาะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ										✓			✓					2	11.76	
มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมความรู้ และทักษะ										✓								1	5.88	
ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง										✓		✓						2	11.76	
ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง													✓					1	5.88	
เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ										✓								1	5.88	

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1. มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	2. กัมพล ไชยพันธ์ (2554)	3. ครรชิต พททโทษา (2554)	4. รอยขวัญพพร มงมาจน (2555)	5. พรรณี เทพสตรี (2556)	6. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	7. วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	8. Senge (1990)	9. Hord (1997)	10. DuFour & Eaker (1998)	11. Hipp & Huffman (2002)	12. DuFour (2004)	13. Haberman (2004)	14. Lieberman & Miller (2000)	15. DuFour, DuFour & Eaker (2008)	16. Johnson-Estes (2009)	17. Stegall (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การเป็นแบบอย่างทางบทบาท					✓			✓		✓			✓			✓	5	29.41		
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น													✓				1	5.88		
มีผลงานในระดับสูง													✓				1	5.88		
การเป็นชุมชน													✓				1	5.88		
การนำไปใช้ในการปฏิบัติ													✓				1	5.88		
การปฏิบัติที่เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ				✓											✓		2	11.76		
ความผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง															✓	✓	2	11.76		
การประเมินผลของการปฏิบัติงาน															✓		1	5.88		
ความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย																✓	1	5.88		

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1. มิ่งขวัญ คงเจริญ (2553)	2. กำพล ไชยพันธ์ (2554)	3. ครรชิต พทท.โพธา (2554)	4. รอยขวัญพพร มงมาจน (2555)	5. พรรณี เทพพลตร (2556)	6. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	7. วรลักษณ์ ชูกำเนิด (2557)	8. Senge (1990)	9. Hord (1997)	10. DuFour & Eaker (1998)	11. Hipp & Huffman (2002)	12. DuFour (2004)	13. Haberman (2004)	14. Lieberman & Miller (2000)	15. DuFour, DuFour & Eaker (2008)	16. Johnson-Estes (2009)	17. Stegall (2011)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์	
การแลกเปลี่ยนการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล																	✓	1	5.88		
การจัดการความรู้	✓		✓		✓														3	17.65	
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓																		1	5.88	
มีผู้นำที่ดี			✓																1	5.88	
การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ			✓	✓															2	11.76	
การพัฒนาค่านิยมและวัตถุประสงค์				✓															1	5.88	
สมาชิกมีความพึงพอใจ				✓															1	5.88	
เทคโนโลยี				✓	✓														2	11.76	
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้						✓													1	5.88	

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
 สามัญสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากเอกสาร
 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สามารถคัดสรรกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
 บริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ การมี
 ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และการมีภาวะผู้นำแบบ
 สนับสนุนและการจัดการความรู้ จากข้อมูลที่มีความถี่ไม่น้อยกว่า 6 จากแนวคิดและทฤษฎี
 ทั้งหมด

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวง
 สะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ

ความรู้

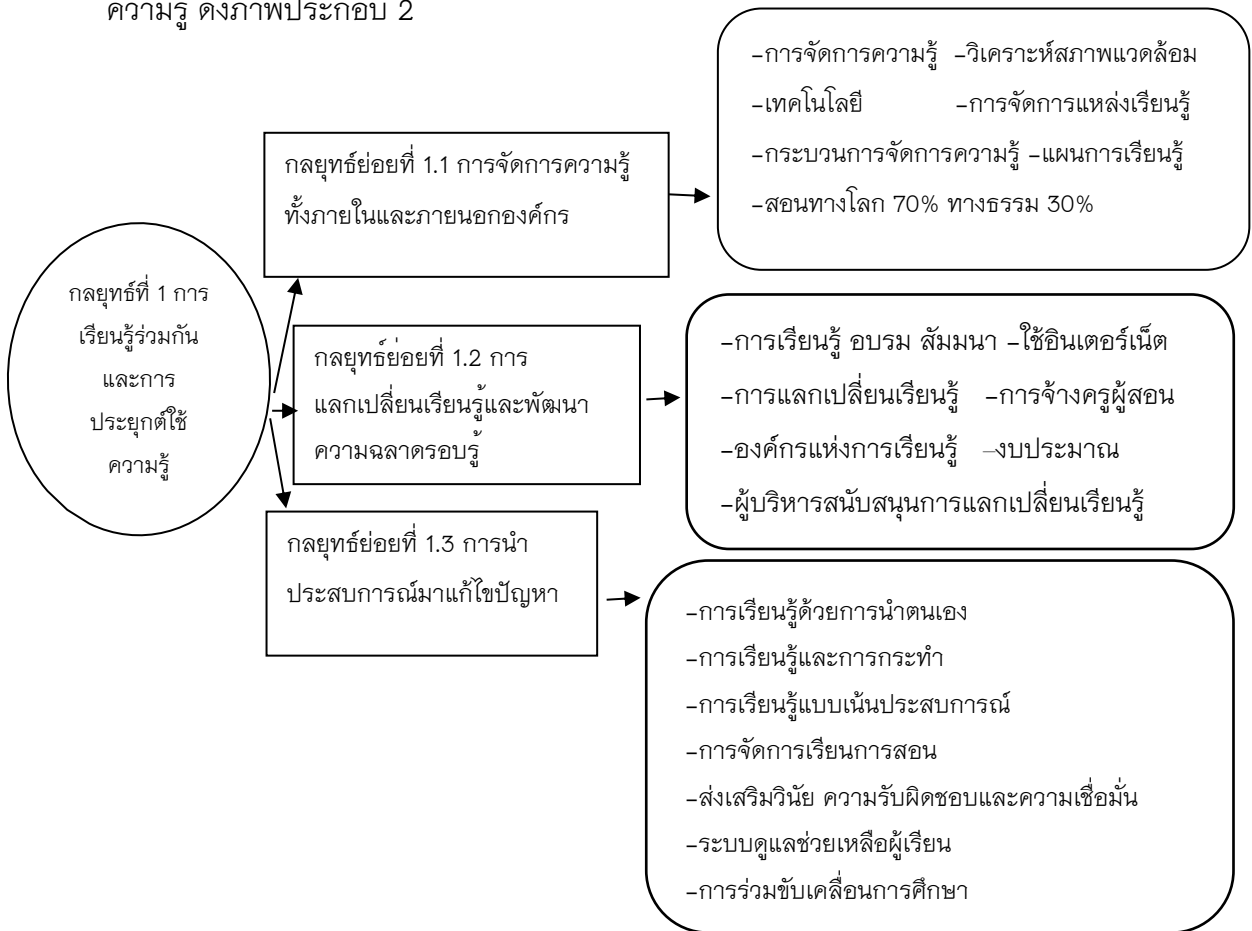
ตาราง 2 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้

กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1	นักวิชาการ/หน่วยงานที่ให้ ความคิดเห็น												ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
	1. พระมหาสุทัตย์ อภาโร (2548)	2. พิมพรพรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2550)	3. สุชาติ ใจภักดี (2550)	4. วิจารย์ พานิช (2550)	5. เฉษฐา นกนอย (2552)	6. ทรงกลด เจริญพร (2552)	7. วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	8. วสันต์ แสงเหลา (2555)	9. สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	10. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	11. Senge (1990)	12. Ben Franklin (2548)			
การแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		7	58	*
ทีมนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน		✓	✓									✓	3	25	
การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา		✓				✓	✓	✓		✓		✓	6	50	*
การทำงานอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์							✓	✓	✓			✓	4	33	
มีการแบ่งปันความรู้สร้างวัฒนธรรมใหม่								✓					1	8	
การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		9	75	*
ระบบการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูล	✓							✓					2	17	

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงานที่ให้ ความคิดเห็น	กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1														
	1. พระมหาสุทัตย์ อภาโร (2548)	2. พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์ (2550)	3. สุชาติ ใจภักดี (2550)	4. วิจารณ์ พานิช (2550)	5. เฉษฐภา นกนอย (2552)	6. ทรงกลด เจริญพร (2552)	7. วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	8. วสันต์ แสงเหลา (2555)	9. สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	10. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	11. Senge (1990)	12. Ben Franklin (2548)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การเลือกอำนาจและประสานงานจากทีม			✓		✓	✓							3	25	
ความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกในทีม				✓									1	8	
การเสริมแรง				✓									1	8	
การสร้างพลังรวม				✓		✓							2	17	
การบริหารงานเป็นทีม							✓						1	8	
การมีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้							✓						1	8	
การสื่อสารด้วยหลักเหตุผล								✓					1	8	

จากตาราง 2 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 ได้ 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และกลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ซึ่งกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 3 กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศของ Chen and Burstein

(2006, pp. 173 – 180) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การ โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญในการจัดการความรู้ คือ มีผู้นำที่มีพฤติกรรมในการส่งเสริมและให้การสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย ขณะเดียวกัน Egbu, Hari and Ren kappa (2005, pp. 123 – 145) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันในองค์กรธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการแข่งขันอย่างบรรลุลูกผล โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสารที่นำมาช่วยในการตัดสินใจทางธุรกิจได้ตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ Lawson (2003, pp. 77 – 133) ได้ศึกษาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวความคิดค่านิยมในการแข่งขันของควิน และโรบอร์น ซึ่งใช้วิเคราะห์ความแตกต่างในโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร และสัมพันธ์ในหลายมิติของการจัดการความรู้ การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ค่านิยมมีความสำคัญกับองค์การในฐานะที่เป็นการเตรียมนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้น ข้อสรุปพบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่เริ่มต้นจะทำให้ประสบความสำเร็จหรือเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบัน ส่วน Squier and Snyman (2004, pp. 234 – 242) ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรทางการเงิน 3 แห่งในแอฟริกา จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงในขณะนี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ องค์กรต้องมีการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต แหล่งเก็บข้อมูล และการจัดการเอกสาร

นอกจากนี้ คักดีชัย เพชรเกษมทอง (2558, หน้า 55 – 67) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่าสภาพการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบ ประเมินผล มีการปรับปรุงและการพัฒนา มีการติดตาม แกะไขการบริหารจัดการแหล่ง เรียนรู้ที่ชัดเจน ส่วนปัญหา ได้แก่ ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหาร จัดการแหล่งเรียนรู้ค่อนข้างน้อย การดำเนินงานโครงสร้างการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน การติดตามและประเมินผล มีการจัดระบบการเก็บ ข้อมูลเพื่อตรวจสอบ ผลการประเมินไม่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและการพัฒนาไม่ได้ นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา ในการศึกษา ของรสสุคนธ์ ทับพร (2558, หน้า 186 – 189) ทำการศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการสู่การเป็นประชาคม เศรษฐกิจอาเซียน พบว่า องค์ความรู้ที่จำเป็น ประกอบด้วย 1) หลักการบริหาร/ภาวะผู้นำ 2) พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ 3) การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การสร้างและการ บริหารเครือข่าย 5) การสร้างศักยภาพในการแข่งขัน 6) การสร้างมาตรฐานการศึกษา AEC 7) การเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน 8) การพัฒนาศักยภาพของนักเรียนนักศึกษาและ ประชาชนเพื่อเข้าร่วม AEC 9) คุณธรรม จริยธรรม 10) การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม 11) การสร้างและการบริหารเครือข่าย และ 12) การบริหารความรู้ (KM) และจากการ สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและ แขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า มีการนำแผนการจัดการเรียนรู้มาใช้ในการ เรียนการสอน และการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการ ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ ย่อยการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย องค์การมีการจัดการ ความรู้มาใช้ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร การวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ และมีการนำแผนการ จัดการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอน และการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ได้มีนักการศึกษาหลายท่านสรุปไว้
 หลายประการ กล่าวคือ ในการศึกษาของนันทวัฒน์ จันทรวงศ์ (2559, หน้า 14 – 22)
 ได้ศึกษาพบว่าผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อ
 การศึกษาในเขตภาคเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
 อรรถาศัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
 คือ ด้านการบ่งชี้ความรู้ รองลงมา คือ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งด้านการ
 แลกเปลี่ยนความรู้ ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
 พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสนับสนุน
 ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนา กับหน่วยงานทั้งภายใน
 และภายนอก เช่นเดียวกับวันวิสา คงทน (2556, หน้า 21 – 27) ที่ทำการศึกษาปัจจัย
 ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรฝ่ายสารสนเทศคณะแพทยศาสตร์ศิริราช
 พยาบาล ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4
 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการ
 ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ความรู้ อยู่ในระดับบ่อยครั้ง (2) บุคลากรมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัย
 ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้าง
 องค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการวัดและประเมินผล มีอิทธิพลต่อการ
 จัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านต่าง ๆ กับการ
 จัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำกับระดับ
 การจัดการความรู้ ส่วนจันทร์จิรา เหลลราช (2557, หน้า 1 – 10) ทำการศึกษาการ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า
 สภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนใหญ่
 มีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 ส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานในภาพรวมของห้องสมุด อีกทั้งบุคลากรห้องสมุดส่วนใหญ่เข้าร่วม
 กิจกรรมแต่ไม่สม่ำเสมอ ด้านผลลัพธ์ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภาพรวม พบว่า
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการ
 ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ในการศึกษาในต่างประเทศของ Yang (2008,
 pp. 345 – 353) ศึกษาทัศนคติส่วนบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร โดย
 สสำรวจทัศนคติส่วนบุคคลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดเก็บความรู้ ว่ามีอิทธิพลต่อ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรอย่างไร ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 499 ราย ซึ่งทำงานในโรงแรม ณ ประเทศไต้หวัน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงปัจจัย 2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ได้แก่ (1) ทักษะคิดของแต่ละบุคคล (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีต่อความรู้ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะเป็นนัยว่า ผู้จัดการแถวหน้าควรช่วยเหลือพนักงานในตำแหน่งที่ต่ำกว่า เพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยังส่งเสริมให้เกิดความเคยชินในรูปแบบของพฤติกรรม ส่วนผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้ ในการศึกษาของ Lin (2007, pp. 315 – 332) ศึกษาผลกระทบของแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกที่มีต่อความริเริ่มตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน ผลที่องค์กรจะได้รับ คือ เกิดการส่งผ่านความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์พื้นฐานภายในองค์กร ทำให้องค์กรมีองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้นั้นมาเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ สร้างนวัตกรรมที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กร และในการศึกษาของบุญเลิศ เต็กสงวน (2555, หน้า 183 – 196) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประกอบกับต้นแบบโปรแกรมที่นำไปทดลองใช้ สรุปได้ว่า สามารถนำเอารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบริษัทโรงงานต่าง ๆ ในนิคมอุตสาหกรรมได้อย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับหน่วยงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดให้หน่วยงานมีการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมฐานความรู้ โดยการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นพัฒนาทั้งคนและองค์กร คำนึงถึงเป้าหมาย โดยทุกคนเข้าใจไปในทางเดียวกันอย่างชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนาต้องสร้างบรรยากาศแบบเปิดเกิดขึ้นเพื่อรับทราบถึงความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลง แนวทางพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลากหลายรูปแบบ แต่สามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้ส่งเสริมและพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ (พุทธชาติ พรหมบุรณย์, 2562, หน้า 165 – 218) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ

มาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน และมีการส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรได้รับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถ และการส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ได้มีนักการศึกษาหลายท่านสรุปไว้หลายประการ กล่าวคือ ทัทสนา แคมมณี (2558, หน้า 131) กล่าวสรุปว่า หลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ ส่วน Greenaway (2002, pp. 574 – 585) ได้ประมวลรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ที่มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นวงจรการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีผู้จัดใหม่ขึ้นมาที่เรียกว่าวงจรการอบรม (Training Cycle) หรือเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติการเรียนรู้ของบุคคล เช่นเดียวกับ Neill (2004, pp. 156 – 165) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ ถือว่าเพียงพอแล้วสำหรับการเรียนรู้ สอดคล้องกับปรัชญาการเรียนรู้ของซงจื้อที่กล่าวไว้ว่า Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand เป็นการเรียนรู้ที่รวมการที่ประสบการณ์และการเรียนรู้ไว้ด้วยกัน

ในการศึกษาของกันตภา สุทธิอาจ (2560, หน้า 194 – 208) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริงเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะ การเรียนด้วยการนำตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการพัฒนาารูปแบบการเรียนการสอนมีองค์ประกอบดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบการเรียนการสอน 3) ขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน มี 4 ขั้นตอน คือ (1) เรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น (2) ทบทวนและไตร่ตรอง (3) สร้างความคิดรวบยอด (4) ประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประเมินองค์ประกอบของรูปแบบนี้

พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก สามารถนำไปใช้ได้ 4) การวัดและการประเมินผลของรูปแบบการเรียนการสอน 2. ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีผลการวิจัยดังนี้ 1) กลุ่มทดลอง มีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้หลังเรียนสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) กลุ่มทดลอง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) กลุ่มทดลอง มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ด้านความมีวินัย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเชื่อมั่น ภาพรวมอยู่ในระดับดี 4) กลุ่มทดลอง มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนในระดับมากทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านบรรยากาศ ด้านกิจกรรมการเรียนและด้านประโยชน์ที่ได้รับ เช่นเดียวกับในการศึกษาของจตุพร พ่วงลุนहित (2560, หน้า 65 – 79) ที่ทำการศึกษาเรื่องผลของการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ที่มีต่อทักษะการแก้ปัญหาและทักษะการเชื่อมโยงทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) นักเรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีทักษะการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และทักษะการเชื่อมโยงทางคณิตศาสตร์ สูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) นักเรียนที่ได้รับการจัดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีทักษะการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และทักษะการเชื่อมโยงทางคณิตศาสตร์ สูงกว่าเกณฑ์ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน และมีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย รับผิดชอบละความเชื่อมั่น มีความเชื่อว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และการกระทำต่าง ๆ และขั้นตอนการจัดการเรียนการสอน 4 ขั้น ประกอบด้วย เรียนรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอดและประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง การจ้างครูผู้สอน และการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นักวิชาการของไทยและต่างประเทศ กล่าวถึง การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมดังนี้

Senge (1990, pp. 139 – 269) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้น เกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน รัตนา กาญจนพันธ์ (2550, หน้า 5) ที่ให้ความหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคคล หมายถึง บุคลากรมีส่วนร่วมคิดในการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กรแล้ว ร่วมกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กร รวมทั้งมีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กร ส่วนจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 56) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คือ หลักการสำคัญในการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพราะเป็นตัวชี้แนะถึงวิธีการปฏิบัติควรทำอย่างไร ยุทธศาสตร์เป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางในการปฏิบัติว่าองค์กรควรทำงานอย่างไร เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นสัมฤทธิ์ผลได้มากที่สุด และวิสัยทัศน์จะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจอย่างชัดเจนและตรงกัน บุคลากรควรจะต้องรับรู้ถึงทิศทางขององค์กรที่จะไปและต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ สำหรับ วิจารย์พานิช (2550, หน้า 167 – 168) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเรื่องของการ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานในลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ต่อองค์กรเนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจกระทบความเชื่อค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกันโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กรและเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด การกำหนดวิสัยทัศน์

มีได้ 2 แนว แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่งการกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายในซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิมการไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบดีเลิศการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ส่วนคุณธี วรงค์จันทร์ (2551, หน้า 31) ให้ความหมาย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ว่าหมายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาพในอนาคตของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความปรารถนาาร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยกันทำให้เป็นจริง สำหรับเจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10 - 12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและทิศทางของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ และก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในการทำงาน ส่วนธนิกา เจษฎาวรางกุล (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงาน และองค์กรรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา นอกจากนี้ วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555, หน้า 46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การที่บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงาน อีกทั้งมองเห็นว่าวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณค่าของตนเองมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจหลักการและแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำรงอยู่ได้ ส่วนสุวิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 87) ได้ให้ความหมาย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดทิศทางเป้าหมาย ภาพความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ และแนวทางในการปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อบรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของวสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า 8) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ คือ การที่ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน กำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับ

นโยบายการจัดการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ครูทุกคนมุ่งมั่นและศรัทธาที่จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ครูมีความไว้วางใจและเข้าใจกัน มีความคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย และนำ วิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง อีกทั้งดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่า การสร้าง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง ผู้บริหารและครูในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการสร้าง ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับด้านการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนมีประสิทธิภาพและโรงเรียนมีประสิทธิผล

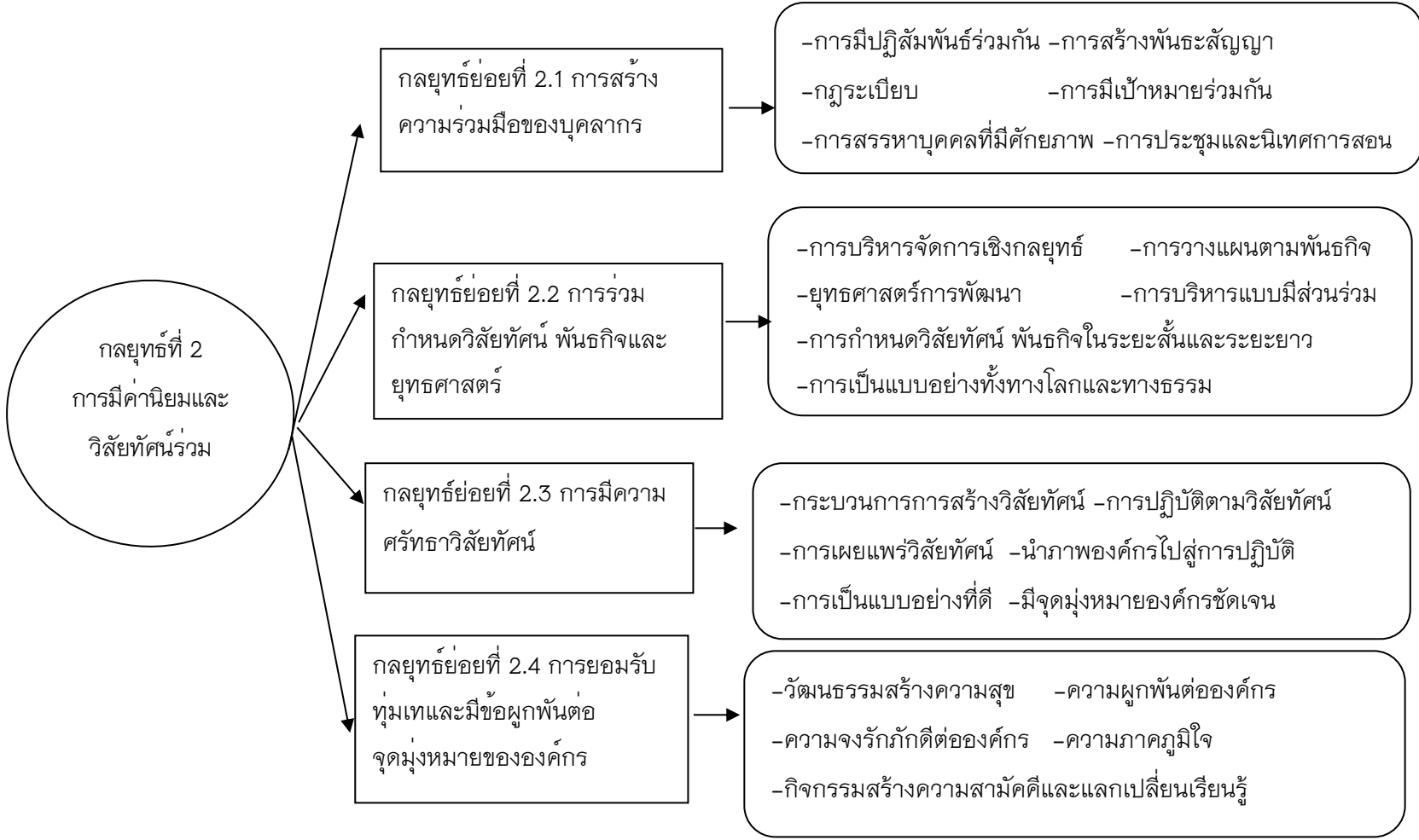
สรุปได้ว่า การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือ ของบุคลากร การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธา วิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทูมเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

แนวคิดของการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของนักวิชาการ ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 2														
	1. สุชาติ ใจภักดี (2550)	2. พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์(2550)	3. จำเริญ จิตรหลัง (2550)	4. วิจารย์ พามิช (2550)	5. กุณตี วงศ์จันทร์เมณี (2551)	6. เจษฎา นกนอย (2552)	7. ธนิภา เจษฎารางกุล (2552)	8. วิสุทธิ์ สุขบำรุง (2555)	9. สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	10. วสันต์ แสงเหล่า (2555)	11. ตลนภา วงษ์ศิริ (2556)	12. Senge (1990)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การสร้างความร่วมมือของบุคลากร	✓	✓	✓		✓		✓					✓	6	50	*
การยอมรับ ทুমเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร		✓	✓	✓	✓							✓	5	42	*
รวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร	✓		✓			✓			✓	✓	✓		6	50	*
มีความศรัทธาวิสัยทัศน์	✓		✓				✓	✓		✓			5	42	*
เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ระดับบุคคล และองค์กร				✓									1	8	
มีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง							✓	✓					2	17	
มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้									✓				1	8	
มีแนวทางการปฏิบัติ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล									✓				1	8	
มีความคิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย										✓			1	8	
นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง										✓			1	8	

จากตาราง 3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยเลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 42 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 ได้ 4 กลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีส่วนร่วมต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของ ปิยากร หวังมหาพร (2555, หน้า 39 – 59) กล่าวสรุปว่า ความร่วมมือเป็นการที่องค์การมากกว่าหนึ่งองค์การเต็มใจร่วมกันทำงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน กำหนดโครงสร้าง กฎเกณฑ์ การคิด การวางแผน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การเป็นผู้นำการบริหารข้อตกลง การแก้ปัญหา การใช้ทรัพยากร การใช้อำนาจ และการใช้ศักยภาพร่วมกัน รวมทั้งร่วมเป็นเจ้าของผลลัพธ์ร่วมกัน โดยปัจจัยที่ทำให้องค์การต้องร่วมมือกัน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความซับซ้อนของปัญหา สภาพแวดล้อม ความล้มเหลวในการดำเนินงาน การมีผู้สนับสนุน การมีข้อตกลงร่วมกัน ความสัมพันธ์ที่มีการแต่เดิม ความต้องการทรัพยากร และการปัน ความเสี่ยง หากสรุปมิติของกระบวนการร่วมมือ จะประกอบด้วย 1) มิติด้านการปกครองหรือด้านโครงสร้าง ได้แก่ การกำหนดกฎระเบียบ การเจรจา การตัดสินใจ การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ การสร้างพันธะสัญญา มิติดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้การบริหารเกิดขึ้นตามมา 2) มิติด้านการบริหารหรือกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผล สำหรับองค์ประกอบเชิงยืนยันความร่วมมือในการทำงาน ได้แก่ 1) เป้าหมายในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ คือ การวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกันและการมีทัศนคติทางบวกในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนที่มีอายุต่างกัน 2) การสื่อสารในกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้คือ การติดต่อประสานงานโดยไม่มีปัญหา การเลือกใช้สื่อในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุและการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่เหมาะสมกับช่วงอายุ 3) การแก้ปัญหาร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้คือ ความเต็มใจในการแก้ปัญหาร่วมกัน การแก้ปัญหาโดยเน้นการใช้เหตุผล และการได้รับความรู้และประสบการณ์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน (พรปวีณ์ เพ็ชรคง, 2563, หน้า 117 – 193) ส่วนองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยด้านการจัดการสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความซึมซับ

ค่านิยมในองค์กร และความสำคัญของงาน (นพดล ฤทธิโสม, 2558, หน้า 85) ใน การศึกษาของวรรณดี นาคสุขปาน (2557, หน้า 10 – 19) ได้ศึกษาการสร้างความร่วมมือ ด้านการศึกษา กับโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศกลุ่มประชาคมอาเซียน พบว่ามี 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบสัมพันธ์แบบทางการ 2) รูปแบบสัมพันธ์แบบเครือข่ายความร่วมมือ 3) รูปแบบสัมพันธ์แบบกึ่งทางการ 4) รูปแบบสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ 5) รูปแบบสัมพันธ์แบบอิสระ และรูปแบบการสร้างความร่วมมือด้านการศึกษา มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างข้อตกลงความร่วมมือ ขั้นตอนที่ 2 การประสานความร่วมมือ ประกอบด้วย องค์ประกอบการจัดการศึกษา 9 ด้านคือ 1) นโยบาย 2) หลักสูตร 3) ครูผู้สอน 4) สื่ออุปกรณ์การเรียน 5) รูปแบบการจัดการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารและบุคลากร 7) งบประมาณ 8) บรรยากาศของสถานศึกษา 9) ผู้เรียน ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลของความร่วมมือ ซึ่งประกอบด้วย ผลผลิต ผลลัพธ์และปัญหาอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาความร่วมมือ ประกอบด้วย ปัจจัยเงื่อนไข ประเมินผล และการแสวงหาวิธีการพัฒนาความร่วมมือโดยที่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังพบว่ารูปแบบที่ประสบความสำเร็จชัดเจน คือ รูปแบบสัมพันธ์แบบทางการและรูปแบบสัมพันธ์แบบกึ่งทางการ เช่นเดียวกับการศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษาของอำภา สมันพีช (2562, หน้า 245) การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ในการศึกษาของธวัชชัย อู่พานิช (2559, หน้า 156 – 168) ที่ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี 2) ด้านโครงสร้าง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม 3) ด้านระบบ ได้แก่ การพัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) ด้านรูปแบบการบริหาร ได้แก่ ผู้บริหารใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) ด้านบุคลากร ได้แก่ บุคลากรมีการประชุมปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาและหาแนวทาง

ในการแก้ปัญหาาร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 6) ด้านทักษะ ได้แก่ ผู้บริหารมีทักษะ การสื่อสารที่ดีในการประชุมชี้แจงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) ด้านค่านิยมร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมการทำงานใหม่ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ใน แขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า ควรมีการ ประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความ ร่วมมือของบุคลากร ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการสร้างความ ร่วมมือของบุคลากร ประกอบด้วย มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ การสร้างพันธะสัญญา การวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกันรวมถึงการจัดการความ ชัดแย้งและการประเมินผลร่วมกัน และการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่าง ต่อเนื่อง

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ใน การศึกษาของชำนาญ ช่างสาต (2560, หน้า 15) เรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยระบบสำนักงานบริหารนโยบายของนายกรัฐมนตรี กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและ ระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตาม พันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จ ในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อย ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนอง ต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นต้น โดยองค์ประกอบ ของการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กระบวนการคิดหลักขององค์กร กระบวนการ ความคิดหลักขององค์กร เกิดจากการระบุเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจของ องค์กร แล้วทำให้ทุกอย่างสอดคล้องกันเพื่อตอบคำถามว่า ใคร ทำอะไร และที่ไหนที่เป็น แนวทางในการตัดสินใจทุกอย่างขององค์กรและเป็นเหตุผลให้คนในองค์กรต้องการเข้ามา

มีส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา กระบวนการความคิดหลักขององค์กร ทำให้เราต้องสร้างความชัดเจน และสื่อสารเกี่ยวกับเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวขององค์กร โดยระบุว่าสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างไร และกลยุทธ์ที่ใช้มันต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต 2) พื้นฐานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยโครงสร้างองค์กร เป็นกำหนดสิ่งที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ อำนาจสั่งการ สายการบังคับบัญชา รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ภาระงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมในองค์กร ทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน เป็นสิ่งที่เปี่ยมนามธรรม และ 3) วิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจระยะยาวขององค์กรให้กลายเป็นกลยุทธ์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ซึ่งการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนจะช่วยสร้างความชัดเจนให้กับกลยุทธ์ และทำให้สามารถสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์ให้คนในองค์กรได้ง่ายขึ้น จนสามารถเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น โดยการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดมาตรฐานในการบรรลุเป้าหมาย (ตัวชี้วัด) และการคิดหาวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (กลยุทธ์) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ย่อมมีประสิทธิผล จะต้องอาศัยการตัดสินใจเลือกที่เป็นการมองการณ์ไกล และเป็นไปในทิศทางบวก เช่นเดียวกับในการศึกษาข้อมูล เรื่องรูปแบบกระบวนการใช้กลยุทธ์ในองค์กรให้สำเร็จของนิภาภัทร ปราบภูผล (2563, หน้า 15) นั้น กลยุทธ์ คือ การวางแผนของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสม ให้ผู้ปฏิบัติการใช้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และมีองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ (Mission) 3) เป้าประสงค์ (Goal) 4) กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการพัฒนางานกลยุทธ์นั้น องค์กรอาจจะกำหนดทิศทางขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจก่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรืออีกกระบวนการหนึ่ง คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจ กำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ในการศึกษาของจิณฉัตร ปะโคทัง (2561, หน้า 1 – 16) ได้กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในศตวรรษที่ 21 ว่าแผนยุทธศาสตร์ มีความสำคัญเนื่องจากการเป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรสามารถ พัฒนาตนเองไปได้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลง เพราะการกำหนดแผน ยุทธศาสตร์นั้นมีความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวเพื่อ รองรับการตรวจสอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบายจุดเน้นใน ระดับต่าง ๆ และสิ่งสำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าสถานศึกษาได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนา ที่ชัดเจนก็คือการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ หรือผู้รู้เพื่อช่วยให้ยุทธศาสตร์ ขององค์กรตอบสนองนโยบาย จุดเน้นในระดับต่าง ๆ และเกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ ยิ่งขึ้น (จักษ์วัชร ศิริวรรณ, 2555) เช่นเดียวกับในงานวิจัยของธเนศ นยุคันตวนิชชัย (2560, หน้า 33 – 58) ได้กล่าวถึงแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร.ลอร์เร็นซ์ จี. เรบินิเอก (Prof. Dr. Lawrence G. Hrebiniak) แห่งวิทยาลัยธุรกิจ Wharton มหาวิทยาลัย Pennsylvania กล่าวว่า “การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีแบบแผนเป็นชุดของกิจกรรมที่ เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้” องค์กรหรือรัฐบาลประเทศใดก็ตามเมื่อ กำหนดยุทธศาสตร์หรือนโยบายแล้วก็มักจะมีการแปลงนโยบายดังกล่าวไปสู่แผนในระดับ ต่าง ๆ ซึ่งสุดท้ายย่อมนำไปสู่แผนปฏิบัติการ ส่วนในการศึกษาของธัญญพัทธ์ แสงสีเหลือง (2562, หน้า 187 – 200) ที่ทำการศึกษานโยบายการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ โรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ พบว่าแนวทางการบริหารงานตามแผน ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา มีดังนี้ 1) ด้านกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สถานศึกษามีการบริหารงานตามวงจรการบริหารคุณภาพ (PDCA) มีการวางแผน แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดประชุม ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามกระบวนการ SWOT หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 2) ด้านกระบวนการแปลงแผนไปสู่การ ปฏิบัติ ควรีกระบวนการวิเคราะห์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีการวางแผน การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ทั้งทางด้านการจัดการศึกษาและการจัดการกีฬาอย่างเหมาะสม และ 3) ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มีการกำกับ ติดตามการประเมินผลตาม

รายละเอียดที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงพัฒนาการรายละเอียดของการประเมิน เพื่อให้ได้รูปแบบการประเมินมีความเหมาะสมที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาภาศิริ โภภีสิงห์ และคณะ (2561, หน้า 1 - 11) พบว่าสภาพการวางแผนกลยุทธ์ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผล รองลงมาคือด้านการกำหนด กลยุทธ์ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในสถานศึกษา ด้านการจัดตั้ง คณะกรรมการการจัดทำแผนกลยุทธ์ ควรให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความต้องการของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมควรนำข้อมูล แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการ กำหนดทิศทางการศึกษา ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา และการนำนโยบายจากต้นสังกัดมาวิเคราะห์และกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ด้านการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา ด้านการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผลควรกำหนดการรายงานผลการ ดำเนินงานเป็นระยะนอกจากนี้ในการศึกษาของฉวีวรรณ อินชุกุล (2559, หน้า 138 - 147) พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้านการพัฒนาระบบการ บริหารจัดการควรเลือกวิธีการในการพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่ เหมาะสมตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ควรสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้หรือแหล่งเรียนรู้ ที่ครบครัน สำหรับผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่นควรมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ควรเน้นการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม และควรจัดการสนับสนุนเรื่องทุนการศึกษา ด้านการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ครูควรมีการวัดและการประเมินผลตรงตามหลักการ วัดผล และตรงตามวัตถุประสงค์ ควรมีหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดกระบวน นิเทศติดตามที่หลากหลาย ควรพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อย

การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา และการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของ มาลัยพร สวัสดิ์ (2563, หน้า 1191) ที่ทำการศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการนำไปสู่การสร้างนโยบาย การพัฒนาระบบการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการใช้ชีวิต ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและพบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ด้านการมอบอำนาจ ซึ่งพบอีกว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและส่งผลต่อการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ง่ายและมีเป้าหมายชัดเจน ส่วนในการศึกษาของ ภาณุวัฒน์ ภาคแก้ว (2559, หน้า 125 - 133) พบว่ามีมิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ 1) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยสมัชชา จันทรแสง (2558, หน้า 105 - 114) ได้กล่าวสรุปการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์

ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารองค์กรนั้น และ Dubrin (2006, p. 153) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า การเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความจำเป็นโดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวย ประเมินและตัดสินใจเลือก ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างถูกต้องว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร และต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในการศึกษาของทองอินทร์ ปัญญาานาค (2556, หน้า 98) ได้กล่าวสรุปการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงาน โครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรมสามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Dubrin (2006, p. 19) ได้กล่าวสรุปถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร สำหรับการเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้นมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ กล่าวคือ ในการศึกษาของสมัชชา แสงจันทร์ (2558, หน้า 36 – 41) ได้กล่าวสรุปถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ฟัง มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าวใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมันและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร ซึ่งการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงแต่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยการสื่อสารภาพ

ที่คิดขยายหรือขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน ส่วนในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่างนั้น ในการศึกษาของสุคนธ์ เอ็งสันเทียะ (2558, หน้า 94 – 109) ได้กล่าวสรุปการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และในการมอบอำนาจซึ่งมิใช่เป็นการปิดกั้นความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของตน แต่เป็นเรื่องการกระจายการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้มีความคล่องตัวและสามารถให้บริการโดยรวดเร็ว การมอบอำนาจในการศึกษาของอภิญญา ดีประทีป (2559, หน้า 106) ได้กล่าวสรุปการมอบอำนาจไว้ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร รวมถึงอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นการสร้างให้บุคคลรับรู้คุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง โดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมอบอำนาจนั้นเป็นกระบวนการส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เรียกว่าการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นก็ต่อเมื่อเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาทักษะหรือยกระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคคลเป็นผู้แก้ปัญหาและเป็นการตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเองนั่นเอง (Sumi and Shreekumar, 2008, pp. 147 – 160)

นอกจากนี้ในการศึกษาของวริศรา ศิริมงคล (2562, หน้า 245) ที่ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้านที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ Toastmaster (2013, p. 1) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษ คือ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยว มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะการสนทนา

มีความสามารถในการสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและในการศึกษาของนิกันชลา ลันเหลือ (2554) ที่ทำการศึกษารื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่อยู่ระดับประถมศึกษา กับกลุ่มที่อยู่ระดับมัธยมศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย และจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้ 1) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามเพศ 2) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามอายุ 3) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ 4) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร (0.87) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อย การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี การนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม และการเป็นแบบอย่างทั้งทางโลกและทางธรรม

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ
 ทুমเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน
 กล่าวคือ ในการศึกษาของสมจิตร์ จันทรเพ็ญ (2557, หน้า 87 - 98) ที่ทำการศึกษาความ
 ผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กร ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพัน
 ต่อองค์การ พบว่า โดยรวมแล้วเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีความผูกพันต่อ
 องค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ค่าเฉลี่ย 3.73 ด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ ค่าเฉลี่ย
 4.00 ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ค่าเฉลี่ย 3.93 ด้านความเต็มใจ
 และทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ค่าเฉลี่ย 3.92 ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็น
 สมาชิกขององค์การ ค่าเฉลี่ย 3.37 ด้านความเสียสละเพื่อองค์การมี ค่าเฉลี่ย 3.13 และ
 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาชุมชน ได้แก่
 ตัวแปรอายุ รายได้ต่อเดือน ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการ
 ปฏิบัติงานในสถาบัน ความท้าทายในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วน
 ร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ลักษณะการทำงานเป็นทีม เงินเดือนและสวัสดิการ
 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์
 ต่อผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึก
 ว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าการเป็นที่พึงได้ เช่นเดียวกับปัจจัยที่มีผล
 ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้าน
 ประสบการณ์ในการทำงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่นเดียวกับการ
 การศึกษาของ โสมย์สิริ มุลทองทิพย์ (2556, หน้า 64 - 67) ที่ศึกษาความผูกพันต่อ
 องค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี
 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์
 การทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่า โดยรวมบุคลากรมีความผูกพันอยู่ใน
 ระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าในทุกด้านบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร
 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในทุกด้านมีความผูกพันต่อองค์กร
 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความ
 ต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย
 ขององค์กรตามลำดับ และในการศึกษาของจุฑามาศ วิเวโก (2554, หน้า 96)
 ที่ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม พบว่า
 ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

1) ด้านลักษณะงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ด้านความหลากหลายในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความอิสระในการทำงาน 2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสำคัญต่อองค์กร ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากตามลำดับ ดังนี้ ด้านความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ประเภทสายงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ในการศึกษาของวัลลภ บุตรเกตุ (2562, หน้า 86 – 95) ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การยอมรับ ความเชื่ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความหลากหลายของบุคลากร เป้าประสงค์ขององค์กร การมอบอำนาจ ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การตัดสินใจ 2) ความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทางสงบ ครอบครัวยุติ หาคำความรู้ น้ำใจงาม ใช้เงินเป็น สังคมดี สุขภาพดี การผ่อนคลาย 3) วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ในการศึกษาของภิญญา ทนวงษ์ (2555, หน้า 70 – 81) ทำการศึกษาองค์ประกอบในการประสานงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของฝ่ายประกันคุณภาพองค์การเภสัชกรรม พบว่า องค์ประกอบในการประสานงานซึ่งได้แก่ การตระหนักในเป้าหมายร่วมกัน ความสะดวกในการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงงาน และขั้นตอนการทำงาน

ที่เป็นระเบียบเรียบร้อยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเต็มความสามารถ ด้านการทำงานเต็มเวลา ด้านคุณภาพของงาน ด้านความรวดเร็วในการทำงานและด้านการคำนึงถึงความสูญเสียของพนักงาน ซึ่งฝ่ายประกันคุณภาพควรจัดขั้นตอนในการประสานงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบมีระเบียบ กระชับ เข้าใจง่าย ลดหรือรวมขั้นตอนไว้ด้วยกัน จัดขั้นตอนให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งฝ่ายและชี้แจงขั้นตอนต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกัน และควรเร่งปลูกจิตสำนึก รักรงค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีหรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และตระหนักในคุณค่าของการเติบโตก้าวหน้าขององค์กร เช่นเดียวกันกับการศึกษาของกรวิภา งามวุฒิมวงศ์ (2559, หน้า 113 – 118) ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ภายในสำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) และคณะกรรมการประจำ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ด้านบทบาทของสมาชิกในทีมงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านกระบวนการทำงาน ด้านวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และด้านภาวะผู้นำทีม อยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) และคณะกรรมการประจำด้านที่มีลำดับมากที่สุดของทั้ง 2 คณะ คือ ด้านภาวะผู้นำทีม และด้านที่มีลำดับน้อยที่สุดของทั้ง 2 คณะ คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร รวมถึงในการศึกษาของมลฤทัย อินทร์ทองสุข (2564, หน้า 235 – 246) ที่ทำการศึกษาเป้าประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า สัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย ตัวแปร 2 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1) ตัวแปรด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ส่วนที่ 2) ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3) ทฤษฎี คือ 1. ทฤษฎีของ Hewitt Associates อธิบายถึง 1.1 ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Stay) 1.2 ความทุ่มเทเพื่อองค์กร (Strive) 1.3 ความห่วงใยและนึกถึงองค์กรในทางที่ดี (Say) 2. ทฤษฎีของ Meyer อธิบายถึงความผูกพันด้านจิตใจการคงอยู่กับองค์กร บรรทัดฐาน 3. ทฤษฎีของ Steers อธิบายถึง ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า องค์กรมีการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจ และทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

Marquardt & Reynolds (1994, pp. 389 – 409) ได้ทำการศึกษาวิจัย และได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม (Corporate Learning Culture) ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยจะไม่รู้จักกับคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (1998, p. 595) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยบอกให้รู้ถึงค่านิยม และความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้เกิดมาจากแบบแผนพิธีการ เรื่องเล่า สัญลักษณ์ และสโลแกนขององค์กร ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ ให้สามารถคิดและแสดงออกในสิ่งที่ควรจะทำ ซึ่งช่วยเพิ่มความมั่นคงให้องค์กรและช่วยให้สมาชิกเข้ากันได้กับกิจกรรมและเหตุการณ์ในองค์กร สำหรับ Kaiser (2000, pp. 51 – 349) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการ การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก มี 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การมีอิสระในการเรียนรู้

3) ความเป็นเอกภาพในองค์กร ส่วนจำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 57) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการบูรณาการและวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน มีค่านิยมร่วมกัน ทำงานเป็นทีม ตลอดจนจะมีการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่และกล้าเผชิญความเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือ จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร กล่าวคือ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน สำหรับสุชาติ ใจภักดี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน หมายถึง สมาชิกมีวิถีการประพฤติ การปฏิบัติงานที่มีการวางแนวทางเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและองค์กรในภาพรวม มีค่านิยมร่วมกัน เห็นคุณค่า และความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนการให้อิสระในการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร มีการนำเอาความผิดพลาดมาเป็นแนวทางแก้ไข ความผิดพลาดนั้น ขณะที่เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 10 – 12) กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ หน่วยงานมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มคน และองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน ขณะที่แก้ว ศรีบุญกุล (2553, หน้า 56) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรม มีผลองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้ ผ่อนคลายร่วมมือแบบไม่แยกเขาแยกเรา เอื้ออาทรและจริงจัง เป็นหมู่คณะ กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรัก ความภาคภูมิใจ การปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณี วัฒนธรรมร่วมกัน อีกทั้งवंสันต์ แสงเหลา (2555, หน้า 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ การที่ครูทุกคนในโรงเรียนจะมีลักษณะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ โรงเรียนสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐานในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต และสุวิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 20 – 24) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความเข้าใจ แบบแผน การปฏิบัติงาน เกิดจากสมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้น ให้การยอมรับและปฏิบัติตาม กลายเป็นประเพณี หรือวัฒนธรรมขององค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

วัฒนธรรมองค์กรยังช่วยกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ตัดสินใจ ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ บางอย่างที่เกิดขึ้น และเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์กรประพฤติ ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจ สร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อ พื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

แนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือตามความคิดเห็นของ นักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ย่อยของ กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ รายละเอียดดังตาราง 4

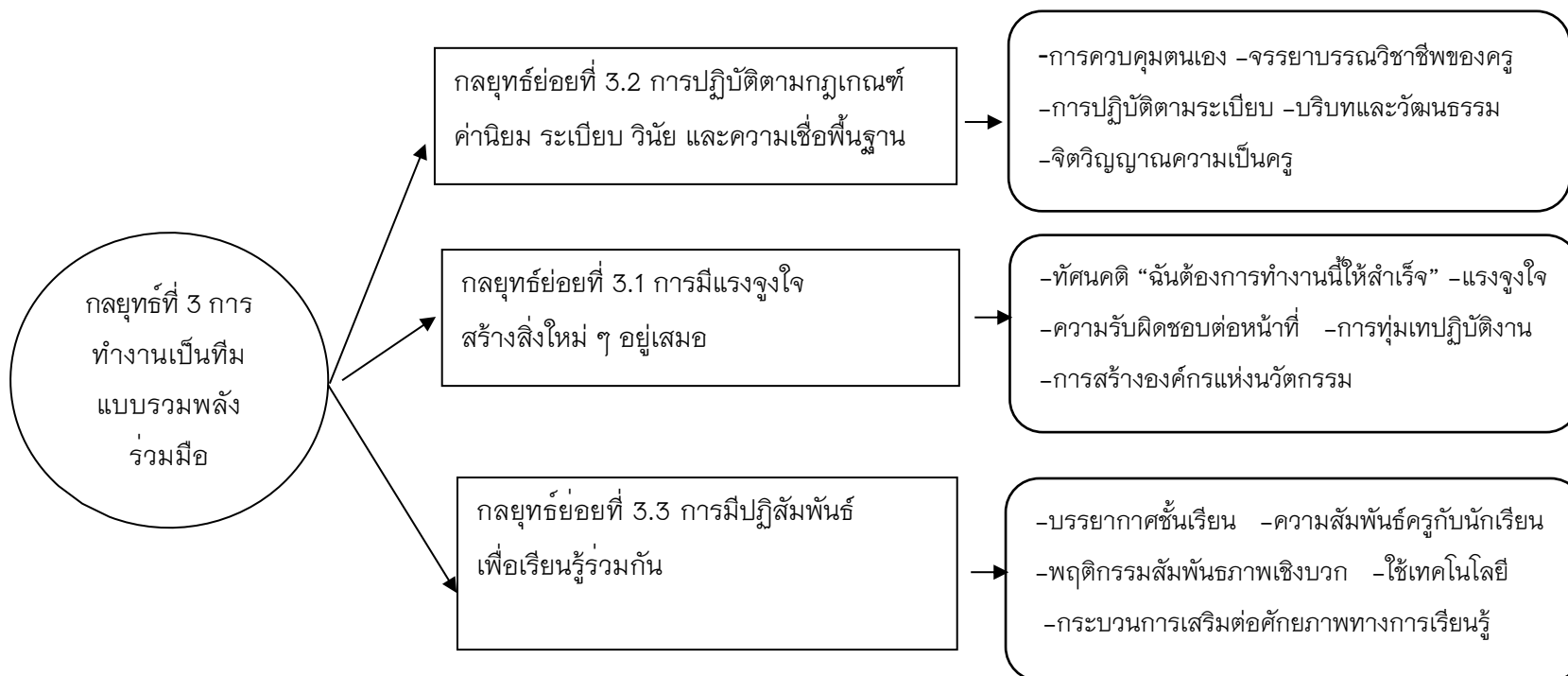
ตาราง 4 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3	นักวิชาการ/ หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	1. จำริญ จิตรหลัง (2550)	2. สุชาติ ใจภักดี (2550)	3. เจษฎา นกนอย (2552)	4. แก้ว ศรีบุศยกุล (2553)	5. วสันต์ แสงเหล่า (2555)	6. สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	7. Marquardt & Reynolds (1994)	8. Robbins (1998)	9. Kaiser (2000)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
ความตระหนักในตน								✓		✓	2	22	
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม								✓			1	11	
การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ		✓	✓		✓	✓		✓		✓	6	67	*
การมีระบบความเข้าใจร่วมกัน					✓				✓		2	22	
การสร้างความมั่นคงในองค์กร									✓		1	11	
การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย ความเชื่อพื้นฐาน		✓	✓				✓		✓	✓	5	56	*
การปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	8	78	*
การมีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เปิดเผย		✓									1	11	

ตาราง 4 (ต่อ)

นักวิชาการ/ หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3											
	1. จำري๋ญ จิตรหลัง (2550)	2. สุชาติ ใจภักดี (2550)	3. เจษฎา นกนอย (2552)	4. แก้ว ศรีบุศยกุล (2553)	5. วสันต์ แสงทะเลา (2555)	6. สุวิทย์ วงษาไธ (2555)	7. Marquardt & Reynolds (1994)	8. Robbins (1998)	9. Kaiser (2000)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การมีความพึงพอใจในการทำงาน	✓									1	11	
การกลาคิดกลาคำลิ่งใหม่		✓								1	11	
การกลาเผชิญความเปลี่ยนแปลง	✓									1	11	
การนำเอาความผิดพลาดมาเป็นแนวทางเพื่อแก้ไข		✓								1	11	
การเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นทางการเป็นระบบระดับบุคคล กลุ่มคนและองค์กร			✓		✓					2	22	
การใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู			✓		✓					2	22	
การสร้างมาตรฐานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต					✓	✓				2	22	
การปกป้องลืบทอดประเพณีสำคัญ						✓				1	11	
การมีแบบแผนการปฏิบัติงาน						✓				1	11	

จากตาราง 4 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่คิดเป็นร้อยละ 67 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 ได้ 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความซื่อสัตย์สุจริต และกลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ซึ่งการกระทำที่มุ่งสู่เป้าหมายได้รับการปลุกเร้าและยืนหยัดอย่างต่อเนื่อง (Motivation is the process whereby goal-directed activity is instigated and sustained) (Schunk, Pintrich, and Meece, 2010, pp. 219 – 235) แรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการมากกว่าที่จะเป็นผลลัพธ์ โดยที่ในกระบวนการนั้นเราไม่อาจสังเกตเห็นแรงจูงใจได้โดยตรง แต่สามารถอ้างอิงจากกระทำต่าง ๆ ได้ เช่น การเลือกงานที่ทำการใช้ความเพียรพยายาม ความยืนหยัดคงทนในการกระทำและจากคำพูดต่าง ๆ เช่น “ฉันต้องทำงานนี้ให้สำเร็จ” เป็นต้น ในการศึกษาของ Eggen and Kauchack (2004, p. 354) กล่าวสรุปไว้ว่า แรงจูงใจ เป็นพลังในการกระทำพฤติกรรมของบุคคลที่เข้มแข็งเพื่อไปสู่จุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง เช่นเดียวกับ Schunk, Pintrich and Meece (2010, p. 227) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือ กระบวนการที่กระตุ้นให้มีการกระทำเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สำหรับจากความหมายของแรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ สรุปได้ว่า แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะเอาชนะความล้มเหลว หรืออุปสรรคทั้งปวง และมุ่งไปสู่เป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานที่ดีเยี่ยม และเมื่อรวมเข้ากับการเรียนแล้วก็คือ แรงจูงใจไฟล์ัมฤทธิ์ทางการเรียน นั่นเอง ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นปรารถนาของผู้เรียนที่จะได้รับผลสำเร็จอย่างดียิ่งทางด้านการศึกษา กล่าวคือ ในการศึกษาของ นฤมล เปี่ยมปัญญา (2556, หน้า 272 – 283) ได้ศึกษาผลการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาทางการศึกษา การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 การศึกษาครั้งนี้มีจุดประสงค์ 1) เพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมแนะแนว เพื่อพัฒนาทางการศึกษาการงานอาชีพ ชีวิตและสังคมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ตามเกณฑ์มาตรฐาน 80/80 2) เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนเรียนและหลังเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่เรียนโดยใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาทางการศึกษา การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ที่มีต่อชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาทางการศึกษา การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนหล่มสักวิทยาคม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 43 คน ที่เรียนโดยใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาทางการศึกษา การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม ใช้เวลาในการสอน 15 ชั่วโมง เครื่องมือที่ใช้

ในการศึกษา ได้แก่ ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาการเรียน การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แบบสอบถามความพึงพอใจ การวิเคราะห์ข้อมูล หาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรม (โดยใช้เกณฑ์ 80/80) ทดสอบคะแนนก่อนเรียน และหลังเรียน จากแบบทดสอบวัดผล สัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยใช้สถิติ t- test dependent ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาการเรียน การงานอาชีพชีวิตและสังคมสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้คือ 80/80 โดยชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาการเรียน การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม โดยมีประสิทธิภาพ 85.13/83.75 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกิจกรรมแนะแนวของนักเรียนที่เรียนโดยใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาการเรียน การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนาการเรียน การงานอาชีพ ชีวิตและสังคม ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยร้อยละเท่ากับ 4.959

ในการศึกษาของอนันต์ธนา สามพุ่มพวง (2558, หน้า 71 - 78) ที่ศึกษา แรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย ได้ดังนี้คือ ด้านปัจจัยจูงใจ รองลงมา คือ ด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย 2) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร รองลงมา คือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรและด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 3) แรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นเดียวกับในงานวิจัยของ ชูดาภา จึงประสิทธิ์ (2555, หน้า 120 - 136) ได้วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งด้านปัจจัยจูงใจ

และปัจจัยคำจุน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรวิทยาลัย ดุริยางคศิลป์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด ให้ความสำคัญ ในด้านการบริการนักเรียน นักศึกษาและบุคคลภายนอกอยู่ในอันดับรองลงมา และให้ ความสำคัญในด้านความรู้ ความสามารถในงานน้อยที่สุด นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Roben (2002, pp. 55 – 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มองเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ ทำงานในระดับสูงและต่ำของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลแรงจูงใจในงาน ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียน ส่วนปัจจัย ภายนอกเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ อาจารย์ใหญ่ ผู้ร่วมงาน สื่อการเรียน การสอน ความเป็นอิสระในการทำงาน ชีวิตครอบครัว ผู้ปกครอง บุคลิกภาพและการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) ปัจจัยที่ไม่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในงาน ปัจจัยภายใน ได้แก่ การขาดความสามารถของครู การขาดการแสดงความรู้อีกหรือทักทาย และการที่นักเรียน ไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพไม่เอื้อต่อการทำงาน และนักเรียนที่มี พฤติกรรมไม่น่าพอใจ และในการศึกษาของ Rathmann (2010, p. 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนลูเซอเรน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับสูงเกือบ 87% มีแรงจูงใจกับตำแหน่งหน้าที่ และบทบาทของตนเอง ซึ่งความพอใจในการปฏิบัติงานของครูมาจากยุทธศาสตร์ในด้าน วิชาชีพ สิ่งแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้การมี ปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและการสนับสนุนจากครอบครัวก็มีส่วนช่วยให้เกิดแรงจูงใจ เช่นกัน

นอกจากนี้การศึกษาเกี่ยวกับการมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอของ เอมิกา ทุนทวีศีลศักดิ์ (2563, หน้า 123 – 133) ที่ทำการศึกษารื่องการพัฒนาต้นแบบ กิจกรรมเพื่อส่งเสริมแรงจูงใจและการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของพนักงานโรงพยาบาล เอกชนผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. พนักงานมีการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมทั้งด้านความคิด สร้างสรรค์และการนำสู่การปฏิบัติสำหรับประสบการณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจและการได้รับ รางวัลพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก มีอารมณ์และเจตคติต่อรางวัลปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก และรางวัลที่เคยได้รับมีทั้งมีมูลค่าทางการเงินและไม่มี มูลค่าทางการเงิน 2. คุณลักษณะของต้นแบบกิจกรรมเพื่อเสริมแรงจูงใจและการ

ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมใช้หลักการออกแบบกิจกรรม 5 ประการ ได้แก่ 1) รางวัลที่ใช้ควรให้แบบสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 2) รางวัลที่ให้มีความแตกต่างไปตามความท้าทายหรือความยากของนวัตกรรม 3) รางวัลที่ให้จะต้องมีตัวเลือก 4) รางวัลที่ให้ต้องมีมูลค่าทางการเงิน และ 5) รางวัลที่ให้สอดคล้องกับการพัฒนาตนเอง 3. กิจกรรมที่พัฒนาขึ้นใช้กระบวนการคิดออกแบบ (Design Thinking Process) พร้อมกับการให้รางวัลออกแบบมี 4 กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมแรงจูงใจและการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และผลการทดลองใช้พบว่าพนักงานมีทักษะการคิดออกแบบงานบริการและแรงจูงใจการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกันในการศึกษาของปัทมา ศรีมณี และวิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ (2562, หน้า 1 – 11) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมระดับบุคคล: กรณีศึกษาพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (วิทยาเขตหาดใหญ่) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสัมพันธ์ของการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ จากการศึกษาพบว่า การให้อิสระในการทำงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศนวัตกรรมในองค์กร ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร และในงานวิจัยของฐิติมา พูลเพชร วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์และจันทนา แสนสุข (2561, หน้า 127 – 141) ที่ทำการศึกษาเรื่องการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง องค์กรแบบมีชีวิต และการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต และการสร้างสรรค์ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ในการศึกษาของมรกต จันท์กระพ้อ และกฤษฎดา เขียววัฒนสุข (2562, หน้า 52 – 66) ที่ทำการศึกษการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศขององค์กร จากการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งนวัตกรรม ควรมีลักษณะที่เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยมีการบริหารจัดการด้วยกรณีริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติผลิตภัณฑ์บริการ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม และการจัดการความรู้

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งประกอบด้วย การมีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ” การทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน และการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย และความเชื่อพื้นฐาน โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ วินัย หมายถึง ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ (จรัส ทองจินดา, 2555, หน้า 56) ในการศึกษาของ ทิพวัลย์ ซาลีเศรีอ (2559, หน้า 10) กล่าวสรุปไว้ว่า ผลของการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุด การปฏิบัติงานของครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความประพฤตินในการรักษาวินัย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ เช่นเดียวกับกมลชนก ศรีสุตา (2564, หน้า 193 – 214) ที่ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3. การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4. ประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียน 5. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผลตาม

มาตรฐานการศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียนโดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการปฏิบัติ การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สกลนคร เขต 2 ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครูส่งเสริมสนับสนุนครูผู้สอนได้มีโอกาส พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีความรอบรู้ ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการ นิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับจาก การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอน ควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีความเข้าใจ การวัด และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เข้าใจกระบวนการจัดการเรียนการสอนและ วิธีการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และตรงกับความต้องการของผู้เรียน และ 3) ด้านความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนควรให้ ความช่วยเหลือความรู้และบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทางชุมชนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ชุมชน มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือการดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ของโรงเรียน ควรจัดกิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียน จัดประชุมผู้ปกครองอย่างน้อย ภาคเรียนละ 2 ครั้ง เช่นเดียวกับในงานวิจัยของนาฎยา พันหาบ (2562, หน้า 41 – 50) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า การ ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี โดยภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง ($\bar{X} = 4.15$) ด้านจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.05$) ด้านจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.05$) ด้านจรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.04$) และด้านจรรยาบรรณต่อสังคม ($\bar{X} = 3.96$) ครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัด สระบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ของครูในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนครูในโรงเรียนที่มีระดับการศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูในโรงเรียนที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตน ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครู ($\bar{X} = 4.33$) สูงกว่าครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

($\bar{X} = 3.91$) และประสบการณ์ทำงานต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 11 – 20 ปี มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครู ($\bar{X} = 4.23$) สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป ($\bar{X} = 4.13$) และครูที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี ($\bar{X} = 3.72$) ผลการวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครูในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเป็นแบบอย่างเกี่ยวกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพให้กับครูที่มีประสบการณ์น้อยหรือครูที่บรรจุใหม่เพื่อให้มีการพัฒนาด้านตนเองอย่างต่อเนื่อง และในงานวิจัยของชนชม ดิถิติโกศล (2561, หน้า 33 – 54) ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตลักษณ์วิชาชีพครูของครูผู้ช่วยสังกัดกรุงเทพมหานคร อัตลักษณ์วิชาชีพครูได้รับอิทธิพลทางตรงเป็นบวกจากการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานและจิตวิญญาณความเป็นครูและได้รับอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกจากการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร ผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน และได้รับอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกจากเจตคติต่อวิชาชีพครูผ่านจิตวิญญาณความเป็นครู ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้งหมดรวมกันอธิบายอัตลักษณ์วิชาชีพครูได้ร้อยละ 76 ทั้งนี้ในการปฏิบัติตนของครูยังขึ้นอยู่กับความเชื่อพื้นฐานของครูอีกด้วย ดังเช่นในงานวิจัยของ Doncompri (2008, p. 307) ที่ศึกษาความเชื่อของครูวิทยาศาสตร์ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ซึ่งพบว่า ความเชื่อของครูวิทยาศาสตร์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติการสอนวิทยาศาสตร์ในห้องเรียน และอายุการทำงานของครูยังส่งผลต่อความเชื่อและการปฏิบัติการสอนที่แตกต่างกันออกไปด้วย โดยครูวิทยาศาสตร์ที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า จะมีความเชื่อและการปฏิบัติการสอนที่สอดคล้องกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันมากกว่าครูวิทยาศาสตร์ที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่า ดังนั้น การจะปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาความเชื่อของครูวิทยาศาสตร์ จึงควรกระทำในช่วงที่ยังเป็นครูใหม่ที่ความเชื่อและการปฏิบัติการสอนที่ยังไม่เป็นไปในทางทิศเดียวกัน และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า (Wong, 2016) และงานวิจัยของ Nawaniidbumrung and Samiphak (2019, pp. 1 – 11) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ของนิสิตครูวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้ข้อค้นพบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามว่านิสิตครูวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเชื่อเกี่ยวกับเป้าหมายเกี่ยวกับ

การสอน และการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ บทบาทของครูวิทยาศาสตร์ และแนวทางการสอน วิทยาศาสตร์ที่สอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ แต่กลับมีความเชื่อเกี่ยวกับ บทบาทของนักเรียน และแนวทางการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ที่สอดคล้องกับแนวคิดแบบ ดั้งเดิม ซึ่ง Nawaniidbumrung and Samiphak (2019, pp. 1 – 11) ได้ตั้งข้อสันนิษฐานไว้ว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับความเชื่อเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ในแต่ละ ประเด็นอาจมีสาเหตุจาก “บริบทและวัฒนธรรมไทย” ที่มีส่วนในการหล่อหลอมความเชื่อ ของครูวิทยาศาสตร์ และยังขึ้นกับความพึงพอใจของครู เช่น ในการศึกษาของสันติ สว่างเมฆ (2559, หน้า 1 – 11) ที่ทำการศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อการดำเนินการ รักษาวิทยฐานะราชการครูของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอพนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนโดย ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจของครูที่มีต่อ การดำเนินการรักษาวิทยฐานะราชการครูของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจของครูที่มีต่อ การดำเนินการรักษาวิทยฐานะราชการครูของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่ แตกต่างกัน

นอกจากนี้ในการศึกษาของลูกน้ำ เจนหัตพล (2564, หน้า 83 – 89) ศึกษา ความผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันของครูและบุคลากร ทางการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของครูและ บุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ภูมิลำเนาเดิม ตำแหน่ง และขนาดของ สถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมความ ผูกพันของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับในการศึกษาของพัชรี ต๊ะสูง (2558, หน้า 50) ได้ทำการศึกษา เรื่อง

ความผูกพันของครูผู้สอนที่มีต่อองค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันของครูผู้สอนที่มีต่อองค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ ระดับการสอน และระดับการบริหาร ตลอดจนความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรด้านบริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก รวมทั้งสิ้น 140 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 43 คน และวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซีและมอร์แกน จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันของครูผู้สอนที่มีต่อองค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความผูกพันของครูผู้สอนที่มีต่อองค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก จำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน ส่วนในระดับการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีความผูกพันต่อสถานศึกษาต่ำกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี หากจำแนกตามระดับการสอนพบว่า ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา มีความผูกพันต่อสถานศึกษาสูงกว่าครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษา ส่วนความคิดเห็นต่อบัณฑิตที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองตาก จังหวัดตาก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะยังคงปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีความผูกพันใด ๆ มักมีแนวโน้มที่จะขอย้ายหรือลาออกจากงาน ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 (ลูกน้ำ เจนหัดพล, 2564, หน้า 83 - 89)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อย

ของกลยุทธ์ย่อยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการควบคุมตนเอง การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูผู้สอน จิตวิญญาณความเป็นครูและ บุคลากรมีความเชื่อที่ดีตามบริบทและวัฒนธรรมของ สปป.ลาว

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ การวิจัยในระยะหลังได้ให้ความสนใจในประเด็นบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน ตัวแปรสำคัญมากตัวแปรหนึ่งที่ได้รับการสนใจจากนักการศึกษาอย่างกว้างขวาง ก็คือ สัมพันธภาพระหว่างผู้สอนและผู้เรียน โดย Den Brok, Brekelmans and Wubbles (2004); Wubbles et al. (2006, pp. 334 – 341) ได้สรุปไว้ว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้สอนและผู้เรียน เป็นองค์ประกอบสำคัญมากที่สุดขององค์ประกอบหนึ่ง ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนการสอน เพราะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการชั้นเรียน เจตคติและแรงจูงใจในการเรียนของผู้เรียนในทุกสาขาวิชาที่ศึกษาในการศึกษาของ ประสาท อศรปริดา และธีรประภา ทองวิเศษ (2561, หน้า 206 – 220) ที่ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมสัมพันธภาพระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน: รูปแบบเชิงทฤษฎี การวัดและปริทัศน์งานวิจัย โดยได้เน้นรูปแบบพฤติกรรมสัมพันธภาพของครู (Model for Interpersonal Teacher Behavior: MITB) ซึ่งจำแนกลักษณะพฤติกรรมสัมพันธภาพของครูต่อผู้เรียนออกเป็น 8 ประเภท คือ พฤติกรรมแบบผู้นำ แบบคอยช่วยเหลือและเป็นมิตร แบบผู้มีความเข้าอกเข้าใจ แบบให้อิสระและให้รับผิดชอบ แบบไม่อยู่กับร่องกับรอย แบบแสดงความไม่พึงพอใจ แบบชอบตักเตือน และแบบเข้มงวดกวดขันในการวัดพฤติกรรมแต่ละประเภท สามารถวัดจากการรับรู้ของผู้เรียนที่มีต่อผู้สอนด้วยการใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากนิยามปฏิบัติการ ผลการวิจัยที่นำเสนอได้ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจว่า พฤติกรรมสัมพันธภาพของผู้สอนแต่ละลักษณะมีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยและจิตพิสัยของผู้เรียน กล่าวคือ 1) พฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกของผู้สอน เช่น พฤติกรรมแบบผู้นำ พฤติกรรมแบบคอยช่วยเหลือ/เป็นมิตร พฤติกรรมแบบผู้มีความเข้าอกเข้าใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการเรียนรู้ทั้งด้านพุทธิพิสัยและจิตพิสัย และ 2) พฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงลบของผู้สอน เช่น พฤติกรรมแบบไม่อยู่กับร่องกับรอย พฤติกรรมแบบแสดงความไม่พึงพอใจ พฤติกรรมแบบชอบตักเตือน และพฤติกรรมแบบเข้มงวดกวดขัน

มีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการเรียนรู้ทั้งด้านพุทธิพิสัยและจิตพิสัย ในการศึกษาของ วัชรพงษ์ หวันสมาน (2559, หน้า 48 – 78) ทำการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนภาษาอังกฤษเฉพาะทางในห้องเรียนออนไลน์โดยใช้กระบวนการ เสริมต่อศักยภาพการเรียนรู้ ซึ่งพบว่ากระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) เป็นแนวคิดที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีการสร้างความรู้เชิงสังคมที่ผู้เรียนและผู้ เรียนร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านการปฏิสัมพันธ์โดยมีผู้สอนคอยให้ความช่วยเหลือ วัตถุประสงค์ของวิจัยนี้คือเพื่อแสดงให้เห็นบทบาทของผู้สอนและผู้เรียนในการสร้าง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเรียนการสอนภาษา อังกฤษเฉพาะทางผ่านเฟซบุ๊กโดยใช้ กระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 118 คน ที่มี ความสามารถทางภาษาอังกฤษในระดับพื้นฐานซึ่งเป็นนักศึกษาระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูงชั้นปีที่ 2 สาขาธุรกิจสถานพยาบาล ของวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัด สงขลา ผลการวิจัยได้มาจากการวิเคราะห์ความคิดเห็น 1,810 ข้อความ ที่ผู้เรียนและผู้สอน โต้ตอบกันระหว่างการสอนผ่านเฟซบุ๊กเป็นเวลา 12 สัปดาห์ ผลการวิเคราะห์ความถี่และ เนื้อหาของการปฏิสัมพันธ์พบว่าจำนวนความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน สูงกว่าความถี่ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน และยังพบอีกว่าผู้สอนมีบทบาท มากในช่วงแรกของการเรียน ทั้งนี้เพื่อปูพื้นฐานให้ผู้เรียนสามารถเรียนการสอนโดยผู้สอน ลดบทบาทลงจนเกือบเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ อย่างไรก็ตามลักษณะการโต้ตอบในเฟซบุ๊ก นี้ยังคงจำกัดอยู่ที่การตอบสั้น ๆ เท่านั้น ข้อค้นพบใหม่ที่ได้จากงานวิจัยนี้คือหลักการของ กระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ ที่เรียกว่าการสร้างความรู้ใหม่และต่อเนื่อง อย่างเป็นธรรมชาติเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้กับผู้เรียนที่มีความสามารถทางภาษา ในระดับพื้นฐานเกิดการปฏิสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ยังพบว่าบทบาทของผู้เรียนและผู้สอนโดยการเรียนรู้แบบ ผสมผสานนั้น ผู้สอนจะต้องเป็นผู้กำหนดวิธีการสอนแบบต่าง ๆ เตรียมเอกสาร สื่อและ แหล่งการเรียนรู้รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยมี บทบาทเป็นผู้ฝึก (Coach) และผู้สนับสนุน (Facilitator) กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วย ตนเอง สร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไป ช่วยเหลือผู้เรียนเมื่อพบปัญหาที่ยากเกินกว่าผู้เรียนจะแก้ปัญหาได้ ส่วนผู้เรียนมีบทบาท สำคัญ ได้แก่ เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ ทั้งจากกิจกรรมการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม และ แบบออนไลน์สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพของตนเอง รวมถึงความพร้อม

ในเรื่องสัญญาณระบบเครือข่ายที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ในการศึกษาของ กุลธิดา ทุ่งคาใน (2564, หน้า 29 – 43) ที่ได้ศึกษาการเรียนรู้แบบผสมผสาน Blended Learning ในวิถี New Normal Blended Learning in a New Normal พบว่าในอดีตที่ผ่านมา กระบวนการเรียนการสอนที่พบเห็นกันโดยทั่วไปจะเป็นแบบครูผู้สอนเข้าสอน นักเรียนที่นั่งเรียนรวมกันอยู่ในห้องหนึ่ง อันถือเป็นการเรียนการสอนแบบพบเห็นหน้ากันโดยตรง ต่อมาได้มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะอยู่ไกลออกไป เช่น การเรียนทางไปรษณีย์โดยยังคงใช้หนังสือเป็นสื่อการเรียน เป็นต้น และเมื่อเทคโนโลยีพัฒนาขึ้นรูปแบบของสื่อการสอนก็ได้มีการพัฒนาให้อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถจัดส่ง หรือดาวน์โหลดผ่านเครือข่ายได้ง่าย ทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองง่ายขึ้นกว่า จนในที่สุดก็ได้พัฒนาจนกลายเป็นระบบ e-Learning ที่พบเห็นและมีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้ความคิดเห็นเอาไว้ว่า การใช้ e-learning แต่เพียงอย่างเดียวทำให้ผู้เรียนไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนได้ในแบบเวลาจริงหรือกล่าวในทางกลับกันผู้สอนก็ไม่สามารถสังเกต ถึงความเข้าใจของผู้เรียนได้ในเวลาจริงได้เช่นกัน ดังนั้นจึงได้มีการนำ e-Learning มาผสมผสานเข้ากับการเรียนแบบพบหน้ากันในห้องเรียนแบบดั้งเดิม ถือว่าเป็นการเรียนแบบผสมผสาน เป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานวิธีการเรียนแบบเผชิญหน้ากับการเรียนรู้ผ่านระบบสื่อคอมพิวเตอร์ออนไลน์เข้าด้วยกัน องค์ประกอบการเรียนแบบผสมผสาน สามารถแบ่งออกเป็นได้ 2 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบออฟไลน์และองค์ประกอบออนไลน์การจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสานให้ประสบผลสำเร็จนั้นก่อเกิดแบบการเรียนการสอน ต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการเรียนที่กำหนดไว้ ระยะเวลาในการเรียนรวมถึงความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ และการคิดของผู้เรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน บทบาทของผู้เรียน และผู้สอนในการเรียนแบบผสมผสาน ผู้สอนจะต้องเป็นผู้กำหนดวิธีการสอนแบบต่าง ๆ โดยมีบทบาทเป็นผู้ฝึกกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนผู้เรียนมีบทบาทสำคัญ คือ เป็นผู้ศึกษาหาความรู้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ประโยชน์ของการเรียนการสอนแบบผสมผสานทำให้การเรียนการสอนมีความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงบทเรียนและยังช่วยพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จากความสำคัญนี้สรุปได้ว่าการเรียนรู้แบบผสมผสาน เป็นรูปแบบการเรียนอีกทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของประเทศไทยที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีและกำลังได้รับความนิยมกันมากขึ้นทั้งในวงการ

ศึกษา เช่นเดียวกับในงานวิจัยของมนชิตา ภูมิพิศค์ (2560, หน้า 38 – 47) ที่ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนารูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อ พัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิค การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏ 2) หาประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บแบบผสมผสานด้วย เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เปรียบเทียบทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้เรียนที่เรียน ด้วยรูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ก่อนเรียนและหลังเรียน 4) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนและหลังเรียนของผู้เรียนที่เรียนด้วยรูปแบบ การเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่าง มีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ 5) ศึกษาความพึงพอใจของผู้เรียนที่เรียน ด้วยรูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 32 คน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบที (t-test Dependent) ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบการเรียนบนเว็บแบบ ผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการและแนวคิด (2) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (3) กระบวนการเรียนรู้ (4) กิจกรรมการเรียนรู้ และ (5) การ ประเมินผลการเรียนรู้ 2) รูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏ มีประสิทธิภาพเท่ากับ 80.04/82.86 และค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ 0.56 3) ผู้เรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ มีคะแนน ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 4) ผู้เรียนที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสานด้วยเทคนิคการ เรียนรู้ร่วมกันมีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 5) ผู้เรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนบนเว็บแบบผสมผสาน

ด้วยเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับมาก และในการศึกษาของธีรวดี ถังคบุตร (2561, หน้า 61 – 69) ที่ทำการศึกษาค้นคว้ารูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานด้วยการเรียนแบบโครงการเป็นฐาน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับ นิสิตปริญญาบัณฑิต ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) รูปแบบการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ด้วยการเรียนแบบโครงการเป็นฐานเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการคิดอย่างมี วิจารณญาณสำหรับนิสิตปริญญาบัณฑิต การเรียนการสอนแบบผสมผสาน 2 รูปแบบ ได้แก่ การเรียนการสอนในห้องเรียน และการเรียนการสอนออนไลน์ ส่วนประกอบของการ เรียนการสอนออนไลน์ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การทบทวนเนื้อหาในภาคปฏิบัติ การส่งงาน ที่ได้รับมอบหมายผ่านระบบการจัดการเรียนรู้ การสอบภาคทฤษฎีผ่านระบบการจัดการ เรียนรู้ การแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อสงสัยลงในกระดานสนทนา ผู้เรียนประชุมกลุ่มหรือทำ กิจกรรมกลุ่มร่วมกันโดยใช้ห้องสนทนา ผู้เรียนซักถามปัญหาจากผู้สอนผ่านระบบการ จัดการเรียนรู้ ผู้เรียนแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ผ่านระบบการจัดการเรียนรู้ และผู้สอน ตรวจสอบผลงาน และให้คะแนนผ่านระบบการจัดการเรียนรู้ การเรียนแบบโครงการเป็น ฐาน และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 11 ชั้น 2) กลุ่มตัวอย่างที่เรียนด้วยรูปแบบการเรียน การสอนแบบผสมผสานด้วยการเรียนแบบโครงการเป็นฐานเพื่อเพิ่มพูนความสามารถใน การคิดอย่างมีวิจารณญาณสำหรับนิสิตปริญญาบัณฑิตหลังการเรียนสูงกว่าก่อนการเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งได้สรุปในการศึกษาของ Barbara and Kate (2014) ไว้ว่าการเรียนแบบผสมผสานเป็นการผสมผสาน ระหว่างการเรียนแบบออนไลน์ และการเรียนแบบเผชิญหน้าที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของผู้เรียน โดยพบว่า ประโยชน์ที่ได้จากการเรียนแบบผสมผสาน ได้แก่ ความสามารถในการเรียนด้วยตนเอง โดยมีความเป็นอิสระในการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นในการเลือกกระบวน การศึกษา สภาพแวดล้อม ทางการเรียนรู้ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบการเรียนที่แตกต่างกัน และในการศึกษาของ Elisa and Keith (2014) ที่ศึกษาผลของการเรียนรู้ร่วมกัน แบบผสมผสานเป็นไปในทิศทางบวก ผลจากการ สนทนาในกระดานสนทนา แสดงให้เห็นถึงความพยายามและการเรียนรู้ของกลุ่มความเป็น อิสระในการเรียน การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของผู้เรียนที่เพิ่มมากขึ้นคุณภาพของ การเรียนรู้ของผู้เรียนดีขึ้น เกิดความคิดอย่างลึกซึ้ง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันผู้อื่น และการ เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง เป็นการเปิดจิตใจของผู้เรียน และช่วยให้ผู้เรียนมองสถานการณ์

ต่าง ๆ ได้หลายมุมมองมากขึ้น ใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและพัฒนาทักษะของการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการสะท้อนผล และการปรับปรุงทักษะการให้เหตุผล จึงส่งผลให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน พฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกของครูผู้สอน กระบวนการเสริมต่อกายภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) และการใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

Senge (1990, p. 340) กล่าวว่า หัวใจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีผู้นำที่ช่างเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำคือส่วนสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่สนับสนุนและให้การศึกษาคือหรือความรู้ในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996, p. 20) ผู้นำ (Leaders) ในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำหน่วยงานจะต้องมีความรับผิดชอบมีหน้าที่ในการสอนให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานรวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ มีโอกาสเรียนรู้ด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Richard L. Daft (1998, p. 573) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Transformational Leadership) หมายถึง วิธีการที่เป็นผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กรได้นำมาใช้เพื่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผู้นำซึ่งมีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง มีการใช้นวัตกรรมและมีลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ อีกทั้ง Chrisman (2005, p. 16) กล่าวว่าสนับสนุนว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน อย่างไรก็ตามการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เพียงแต่การเป็นผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเท่านั้น แต่ผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริงยังต้องสนใจและพัฒนาความรู้ของตนเอง มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน เป็นผู้นำแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ผู้นำแห่งการเรียนรู้

นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีคุณภาพและพร้อมที่จะยอมรับในการนำเอาหลักการการจัดการความรู้มาปฏิบัติ เพราะถ้าไม่มีผู้นำที่จะต้องยอมรับและให้ความสำคัญในหลักการนี้แล้ว การปฏิบัติก็ย่อมเป็นไปได้ การมีผู้นำที่พร้อมจะยอมรับ และสนับสนุนจะช่วยให้มีกิจกรรมในองค์กรเพื่อเพิ่มลักษณะและความรู้ของบุคลากรได้มากขึ้นและจะช่วยให้มีระบบสื่อสารและจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี ส่วนวิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 23 - 59) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อว่าคนยิ่งเรียนรู้ก็ยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์กรที่ให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความเจริญเติบโต ก้าวหน้า เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอึดตัวเป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช้เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการชิมชั้บหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้จากกระบวนการของประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นแหล่งความรู้ สำหรับบุคคลอื่นในองค์กรและองค์กรเอง ก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไป สำหรับในการศึกษาของธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 208) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ดังนี้ 1) มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่อง (1) การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน (2) การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (3) การแสวงหาความคิดและความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (4) การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ (5) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ และให้มีความยั่งยืน 3) ปกครอง ดูแลบุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม 4) จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น 5) สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียน และสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน 6) สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน 7) ทำงานโดยอาศัยกลุ่มบุคคลเป็นที่ตั้ง 8) มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นภายในและภายนอกโรงเรียน 9) ให้อำนาจ ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องและ 10) เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้สอดคล้องกับ จำريญ จิตรหลัง (2550, หน้า 57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้จะต้องมีผู้นำที่มีบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ และพร้อมให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในขณะที่สุวิทย์ วงษาไฮ (2555, หน้า 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความเป็นผู้นำ พฤติกรรมอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีความมุ่งมั่น มีการกระตุ้นครูและบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำด้วย และสามารถใช่วิธีการต่าง ๆ หรือใช้อิทธิพลเพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดประสงค์ของโรงเรียน และดลนภา วงษ์ศิริ (2556, หน้า 7) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมมือกัน หมายถึง ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนร่วมมือกันสนับสนุนการปฏิบัติการให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในด้านนโยบายการปฏิบัติ การตัดสินใจร่วมกันหรือการปรับปรุงโรงเรียน เพื่อนร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในการเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายเป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ตามความคิดเห็นของนักวิชาการ
ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4
การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน รายละเอียดดังตาราง 5

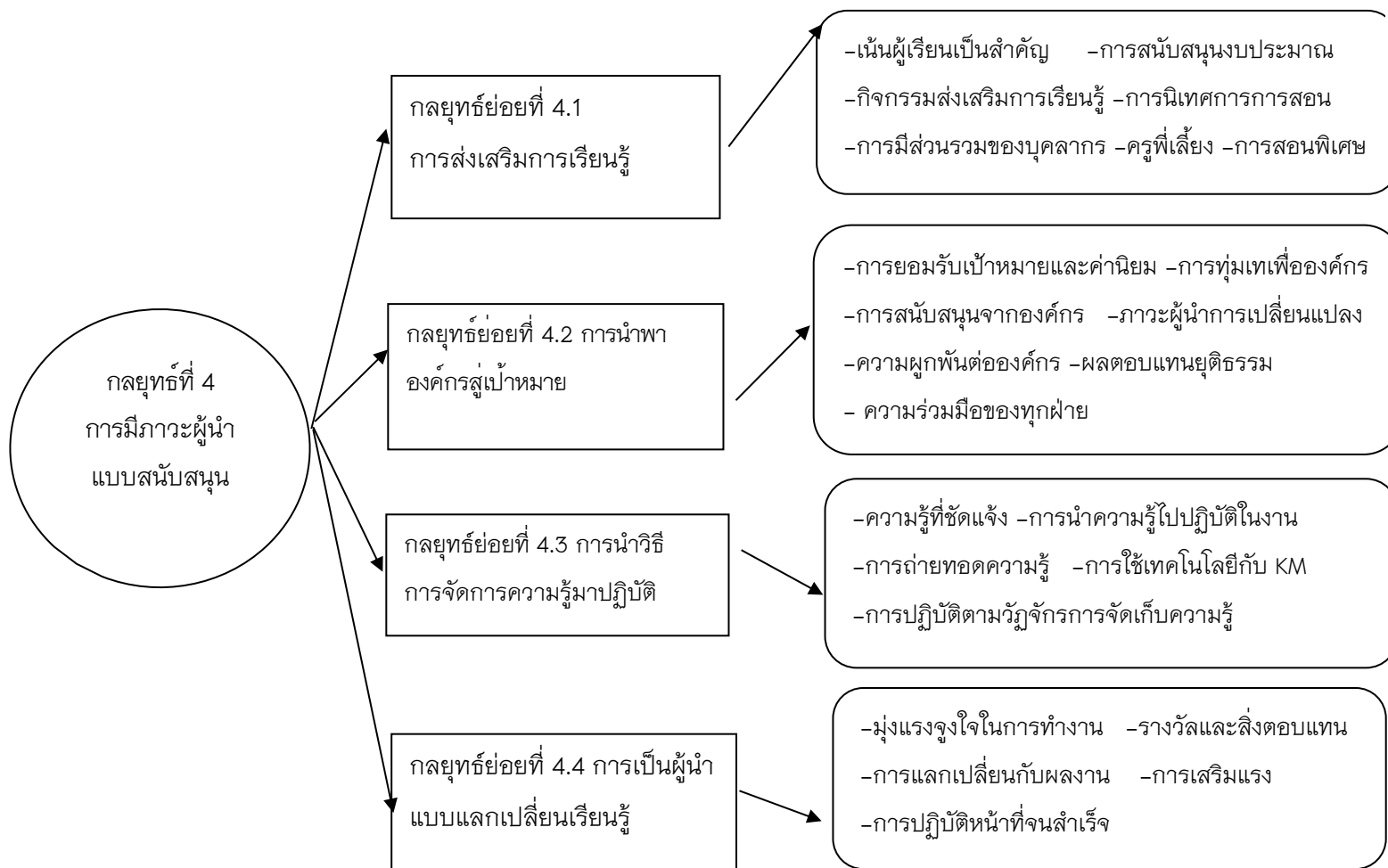
ตาราง 5 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบสนับสุนน

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4											
	1. วิโรจน์ สารัตนะ (2545)	2. จำเริญ จิตรหลัง (2550)	3. ชีระ ภูมิ เจริญ (2550)	4. สุวิทย์ วงษาไธ (2555)	5. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	6. Senge (1990)	7. Marquardt (1996)	8. Richard L. Daft (1998)	9. Chrisman (2005)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การส่งเสริมการเรียนรู้	✓	✓			✓	✓			✓	5	56	*
การมีความรับผิดชอบ							✓			1	11	
การเป็นตัวอยางที่ดี							✓			1	11	
การนำพาสู่เป้าหมาย	✓		✓	✓	✓			✓		5	56	*
การนำการเปลี่ยนแปลง	✓							✓		2	22	
การสร้างนวัตกรรม	✓							✓		2	22	
การมีลักษณะการเป็นผู้ประกอบการ			✓					✓		2	22	
การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓	✓		✓	✓				✓	4	44	*
การนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติ	✓	✓		✓					✓	4	44	*
การเื้ออำนาจความสวดกในองค์กร			✓						✓	2	22	

ตาราง 5 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความคิดเห็น	กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4										ผลการสังเคราะห์	
	1. วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	2. จำเริญ จิตรหลัง (2550)	3. ชีระ ภูมิ เจริญ (2550)	4. สุวิทย์ วงษ์ไธ (2555)	5. ดลนภา วงษ์ศิริ (2556)	6. Senge (1990)	7. Marquardt (1996)	8. Richard L. Daft (1998)	9. Chrisman (2005)	ความถี่		ร้อยละ
การเสริมสร้างพลังใจ			✓	✓						2	22	
การเป็นผู้มีคุณธรรม			✓	✓						2	22	
การมีความรู้ความสามารถ				✓						1	11	
การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงาน			✓							1	11	
การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้			✓							1	11	
การมีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็น ทั้งภายในและภายนอก			✓							1	11	
การให้รางวัล ยกย่องชมเชย					✓					1	11	
การตัดสินใจร่วมกัน		✓								1	11	

จากตาราง 5 การสังเคราะห์กลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ
สนับสนุน ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ
44 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 ได้
4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การ
นำพาองค์กรสู่เป้าหมาย กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติและ
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบ
สนับสนุน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของฐิตพัฒน์ สดางค์จันทร์ (2561, หน้า 343 – 365) ที่ศึกษาการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 1) สภาพปัจจุบันมีการดำเนินกิจกรรมตามแนวทางจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ปัญหาที่พบ ได้แก่ ขาดงบประมาณสนับสนุน บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมและไม่ได้เกิดจากความต้องการ ขาดการมีส่วนร่วม ส่วนความต้องการจัดกิจกรรม พบว่า ต้องการพัฒนา 4 ด้านร่วมกัน ได้แก่ การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ 2) ผลการพัฒนารูปแบบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 พบว่า กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย รูปแบบกิจกรรม 5 ด้าน และมีกิจกรรมย่อยใน 5 ด้าน จำนวน 16 กิจกรรม ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาสมอง (Head) มี 4 กิจกรรม ดังนี้ (1) กิจกรรมการเขียนเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (2) กิจกรรมการเขียนเรียนรู้คำ (3) กิจกรรมสูตรคูณพาเพลิน (4) กิจกรรมสื่อของหนูสู่การเรียนรู้ ด้านการพัฒนาจิตใจ (Heart) มี 3 กิจกรรม (1) กิจกรรมโรงเรียนสวยด้วยมือเรา (2) กิจกรรมสติมาปัญญาเกิด (3) กิจกรรมตักบาตรความดี ด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติ/ทักษะชีวิต (Hand) มี 3 กิจกรรม ดังนี้ (1) กิจกรรมจิตรกรน้อย (2) กิจกรรมตามรอยพ่อขอเพียง (3) กิจกรรมสมุนไพรรักษาโรค ด้านการพัฒนาสุขภาพ (Health) มี 3 กิจกรรม ดังนี้ (1) กิจกรรมพันสวยยิ้มใส (2) กิจกรรมออกกำลังกายห่างไกลโรค (3) กิจกรรมเกมพื้นบ้าน ด้านกิจกรรมที่รวมทั้ง 4H มี 3 กิจกรรม ดังนี้ (1) กิจกรรมโครงการอาชีพแจกันจากเศษผ้า (2) กิจกรรมโครงการคุณธรรม (3) กิจกรรมสานฝันสู่แรงบันดาลใจ 3) ผลการประเมินผลรูปแบบกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 พบว่า กิจกรรมทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) กิจกรรมด้านการพัฒนาสมอง (Head) (2) กิจกรรมด้านการพัฒนาจิตใจ (Heart) (3) กิจกรรมด้านการพัฒนาทักษะการปฏิบัติ/ทักษะชีวิต (Hand) (4) กิจกรรมด้านการพัฒนาสุขภาพ (Health) และ (5) กิจกรรมที่พัฒนารวมทั้ง 4 ด้าน (4H) และกิจกรรมย่อยในแต่ละด้าน มีความเหมาะสมทุก ๆ กิจกรรม 4) ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต 2 โดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ ไปทดลองใช้ เป็นเวลา 1 ภาคเรียน พบว่า เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อนักเรียนทั้ง 5 ด้าน เกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติผ่านกิจกรรม ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริง ส่วนในงานวิจัยของปริญญา ปรีพุฒ (2560, หน้า 53 – 62) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ออกแบบ ส่งเสริมความเป็นผู้เรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการเรียนรู้ออกแบบ ส่งเสริมความเป็นผู้เรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ออกแบบ ขั้นตอนที่ 2 การหาคุณภาพของรูปแบบการเรียนรู้ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และขั้นตอนที่ 3 การศึกษานำร่อง เพื่อหาข้อบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการเรียนรู้ออกแบบไปใช้จริง ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ออกแบบพัฒนาขึ้นมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) แนวคิดพื้นฐาน ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้ออกแบบบนพื้นฐานการเล่นสืบสวนตามแนวคิดการเรียนรู้ออกแบบของวอลต์คเกอร์ และแนวคิดรูปแบบการเรียนรู้ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญของเอิร์ทเมอร์และนุบี (2) วัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความเป็นผู้เรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ จำแนกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการใช้กลวิธี 3 กลวิธีในการปฏิบัติภาระงาน คือ กลวิธีด้านปัญญา กลวิธีด้านแรงจูงใจ และกลวิธีด้านสภาพแวดล้อมผ่านกระบวนการควบคุมอภิปัญญา 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นตรวจสอบ และขั้นประเมินผล และด้านความสามารถในการสะท้อนผลการปฏิบัติภาระงาน (3) กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ออกแบบ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นเตรียมการเล่น ขั้นเล่นสืบสวน และขั้นสะท้อนผล และ (4) การวัดประเมินผล โดยเก็บข้อมูลด้วยการวัดซ้ำ 3 ครั้งจากการตอบคำถามในแบบสัมภาษณ์ แล้วให้คะแนนตามเกณฑ์ (Scoring rubrics) เป็นข้อมูลเชิงปริมาณและการสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของความเป็นผู้เรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ ส่วนผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเรียนรู้ออกแบบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ออกแบบมีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.21) ผลจากการศึกษานำร่อง พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ออกแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงในงานวิจัยของนภาพร ต้มปาน (2559, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า 1) การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ที่สุด โดยด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอนในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ การวางแผนการจัดการเรียนการสอนของครู และด้านการประเมินและการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ ส่วนการใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำแนกตามที่ตั้ง ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่า ที่ตั้งของสถานศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญแตกต่างกัน โดยผู้ที่สังกัดจังหวัดปทุมธานีมีความคิดเห็นสูงกว่าผู้ที่สังกัดจังหวัดสระบุรี ส่วนตำแหน่งที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยผู้บริหารและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา มีความคิดเห็นที่สูงกว่าครู สำหรับวุฒิการศึกษาที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นต่างกัน โดยผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความคิดเห็นสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 3) แนวทางส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูเตรียมแผนการจัดการเรียนการสอนและเตรียมสื่อเพื่อใช้ประกอบการสอนไว้ล่วงหน้า รวมถึงพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ของนักเรียน อีกทั้งยังนำผลการนิเทศมาปรับปรุงแก้ไขการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนในการศึกษาของพิจิตรา ที่สุเกะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเรียนการสอน โดยใช้วิจัยเป็นฐาน วิชาการพัฒนาหลักสูตร สำหรับนักศึกษาวิชาชีพครู ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบการเรียนการสอน NPU Model โดยใช้แนวคิดการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเรียนรู้ 2) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และ 3) การตรวจสอบความเข้าใจในการเรียนรู้ โดยมีสาระการสอน 4 ประเด็น คือ 1) การวางแผนหลักสูตร 2) การออกแบบหลักสูตร 3) การจัดระบบหลักสูตร และ 4) การประเมินหลักสูตร โดยประสิทธิภาพของกระบวนการ ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ (E_1) 80.00 และประสิทธิภาพของผลผลิต ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ (E_2) 83.56 2. ประสิทธิภาพของรูปแบบการเรียนการสอน โดยใช้วิจัยเป็นฐาน พบว่า ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการเรียนการสอน โดยใช้วิจัยเป็นฐาน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหลังทดลองรูปแบบ

การเรียนการสอน โดยใช้วิจัยเป็นฐาน นักศึกษาวิชาชีพรู้มีความรู้หลังสูงกว่าก่อนการใช้รูปแบบ 3. ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของนักศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับสูงมาก 4. ความคิดเห็นของนักศึกษาวิชาชีพรู้ที่มีต่อรูปแบบการเรียนการสอน โดยใช้วิจัยเป็นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน ส่วนสาระที่นักศึกษาเห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ การใช้คำถามกระตุ้นผู้เรียนเกิดองค์ความรู้ด้วยตนเอง รองลงมา คือ การส่งเสริมให้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ในการคำพษาของบุษกร เจริญศักดิ์ (2558, หน้า 170 – 177) ที่ทำการศึกษารื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดเชิงระบบสำหรับนักศึกษาครุ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จากการสังเคราะห์งานวิจัยสรุปได้ว่ารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดเชิงระบบควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) ขั้นการกระตุ้นให้เกิดการคิด 2) ขั้นการจำแนกแยกแยะสาเหตุของสภาพปัญหาที่พบ 3) ขั้นการเลือกวิธีการและปฏิบัติการแก้ปัญหา 4) ขั้นบูรณาการการคิดในการพิจารณาแก้ปัญหา และ 5) ขั้นการประเมินผลการคิดของตนเอง เพื่อประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้ 1. ข้อมูลพื้นฐานสำหรับร่างรูปแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดเชิงระบบ คือ 1. แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ ได้แก่ (1) ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivism) (2) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการสร้างสรรค์ชิ้นงาน (Constructionism) (3) ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มผสมผสาน (Eclecticism) (4) ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความหมาย (Meaningful Verbal Learning) และ (5) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการคิดแก้ปัญหาอนาคต (Torrance' s Future Problem Solving Model) และ 2) บริบทสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบของนักศึกษาครุอยู่ในระดับปานกลาง มีความต้องการพัฒนาการคิดเชิงระบบให้กับนักศึกษาครุอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความคาดหวังว่าการคิดเชิงระบบจะช่วยพัฒนาการบูรณาการองค์ความรู้ได้ดี 2. รูปแบบการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (POEIE Model) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นกระตุ้นปมการคิด (Problem Announcement) ส่งเสริมคุณลักษณะช่างสังเกต 2) ขั้นจัดระเบียบความคิด (Organization of Thinking) ส่งเสริมคุณลักษณะมีเหตุผล 3) ขั้นเสริมพลังการคิด (Empowerment) ส่งเสริมคุณลักษณะมีระเบียบความคิด 4) ขั้นบูรณาการเชื่อมการคิด (Integration of Thinking) ส่งเสริมคุณลักษณะมีความคิดเชิงบูรณาการ และ 5) ขั้นประเมินการคิด (Evaluation of Thinking) ส่งเสริมคุณลักษณะมีความใฝ่คิด มีค่าประสิทธิภาพของรูปแบบ (E1/ E2) เท่ากับ 92.06 / 87.50 ซึ่งผ่านตามเกณฑ์ 80/80 ยิ่งขึ้นในระดับมากที่สุด และช่วย

ให้สามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนได้ดียิ่งขึ้นในระดับมากที่สุด 3. คะแนนด้านการคิดเชิงระบบหลังการเรียนรู้นสูงกว่าก่อนเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีคุณภาพของการคิดเชิงระบบเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเยี่ยม ร้อยละ 81.59 ในด้านสมรรถนะการเรียนรู้นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์คิดเชิงระบบนั้นรูปแบบได้ช่วยส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาเองได้อย่างเป็นระบบที่ชัดเจนในระดับมากที่สุด และด้านคุณลักษณะของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์คิดเชิงระบบนั้นรูปแบบได้ช่วยส่งเสริมให้สามารถระบุสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่พบได้อย่างชัดเจนในระดับมากที่สุด 4. นักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูมีการคิดเชิงระบบติดตัวและสามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้นี้ได้มีระดับคุณภาพของการคิดเชิงระบบเฉลี่ยอยู่ในระดับดีเยี่ยมร้อยละ 88.55 ครูพี่เลี้ยงและนักศึกษาศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูเห็นพ้องกันว่ารูปแบบได้ส่งผลด้านสมรรถนะการเรียนรู้นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์คิดเชิงระบบในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการส่งเสริมให้มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนขึ้นในระดับมากที่สุด และรูปแบบได้ส่งผลด้านคุณลักษณะของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์คิดเชิงระบบในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะการสามารถระบุสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่พบได้อย่างชัดเจนในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับในการศึกษาของ Derek Anthony Cabrera (2006, pp. 3 – 4) ได้ดำเนินการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างของการคิดเชิงระบบในการให้ความหมายเกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการคิดเชิงระบบ การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยระหว่างการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและสถิติการวิจัยแบบหลายตัวแปร ในการสืบเสาะหากลไกของการคิดเชิงระบบในการนำไปประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยพบว่า

- 1) จากการศึกษาวรรณกรรม แสดงให้เห็นว่ายังมีความคลุมเคลือเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ และถูกนำไปใช้แบบยังคลุมเคลือ
- 2) การศึกษาในเชิงวิธีการ แสดงให้เห็นว่าในการศึกษาเชิงพรรณนายังมีน้อย และการพัฒนาเครื่องมือวิจัยให้มีความเที่ยงตรงยังทำได้ยาก
- 3) ผลของการใช้สถิติในการวิจัย แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยมีความเชื่อมั่นในระดับสูง
- 4) การทดสอบค่าทางสถิติในการให้คะแนนกลุ่มตัวอย่างมีความสำคัญน้อยมาก อาจชี้ให้เห็นว่าเนื่องจากโครงสร้างของการคิดเชิงระบบกว้างเกินไป และยังเป็นเรื่องที่ยากในการแยกแยะระหว่างการทำงานเป็นกลุ่ม และ
- 5) ใน 25% ของกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าได้เกิดการเรียนรู้นี้เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบผ่านการริเริ่มการตั้งคำถาม การมีส่วนร่วมในการแนะนำเกี่ยวกับประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนเกี่ยวกับบางแง่มุมของการคิดเชิงระบบ ข้อค้นพบของงานวิจัยในครั้งนี้แสดงถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความจำเป็นของการพัฒนาต่อยอดงานวิจัยใน 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ หลักทฤษฎี การดำเนินงาน การใช้เชิงประจักษ์ และทาง

การศึกษา ซึ่งทฤษฎีของการคิดเชิงระบบสนับสนุนให้ขั้นแรกต้องเกิดความพยายามเหล่านี้ และมีกรอบแนวคิดสำหรับการปฏิบัติทางการศึกษา และในการศึกษาของ Ming-Huey Tseng (2008, pp. 1 – 24) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการคิดอย่างมีวิจารณญาณเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยการเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ของนักศึกษาที่เน้นการจัดระบบการแก้ปัญหาด้วยการสร้างข้อมูล (Data-Driven Problem Solving) ที่ใช้ชื่อว่า “Action Organizer” จุดมุ่งหมายสำคัญมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษา โดยกำหนดสถานการณ์ (Scenario) ให้ศึกษาค้นหาคำตอบของปัญหาเป็นเวลา 3 สัปดาห์ ใช้วิธีวิจัยแบบกรณีศึกษา (Case Study) กลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาจำนวน 22 คน จากวิทยาลัย Chinese กรอบแนวคิดทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการวิจัยมีดังนี้ ทฤษฎีการควบคุมการรู้คิด (Metacognition) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นฐาน และระบบการสร้างข้อมูล (Data-Drivensystem) ทั้งนี้เนื่องจากหลักการของ Action Organizer จะเป็นตัวช่วยให้เห็นโครงร่างของหลักการการเรียนรู้แบบ PBL หลักการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน และคุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่ง Action Organizer เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพที่จะช่วยนักศึกษาในการบันทึกข้อมูล การจัดระบบ (Organize) และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดของนักศึกษา นิยามตัวชี้วัดของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ประกอบด้วย การสืบเสาะ การวิเคราะห์ การลงข้อสรุป และการตัดสินใจ ซึ่งใช้ทักษะการสืบค้นเป็นกลุ่ม และใช้เป็นตัวกำหนดรหัสในการสำรวจแบบแผนการคิดของนักศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลอง (Participants) ในขณะที่ตอบประเด็นตามขั้นของ Action Organizer ผลการวิจัยพบว่า

- 1) รูปแบบกิจกรรมของ Action Organizer ทำให้นักศึกษาผู้ร่วมทดลองสามารถสะท้อนการคิดและการจัดระบบการคิดได้อย่างอิสระ และ 2) การฝึกปฏิบัติแบบซ้ำ โดยใช้การเรียนรู้ PBL เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทำให้นักศึกษามีประยุกต์ใช้ความสามารถในการควบคุมตนเองในการรู้คิดและการสรุปองค์ความรู้ใหม่ในระดับที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าขั้นการปรับความรู้เดิมให้เข้าความรู้ใหม่ (Assimilate) นักศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองใช้การสืบเสาะ การวิเคราะห์ และการลงข้อสรุป ขั้นการวิเคราะห์นักศึกษาจะประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ การลงข้อสรุป และการตัดสินใจ ส่วนขั้นวางแผนสู่การปฏิบัตินักศึกษาจะใช้การตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ และการลงข้อสรุปน้อย นอกจากนี้ในการศึกษาของ Dawn Garbett (2011, p. 36) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การแยกแยะทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ในครุวิทยาาสตร์ศึกษา ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ (Constructivism) เป็นบทบาทภารกิจของครูเพื่อช่วยให้

นักเรียนได้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตัวของพวกเขาเอง การวินิจฉัยถึงความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ของนักเรียนตามมาด้วยความชัดเจนแจ่มแจ้ง ในการวางแผนการสอนอย่างรอบคอบ มีการจัดระดับความสามารถของผู้เรียนสู่การเข้าใจ ในแนวคิดสำคัญอย่างลึกซึ้ง การประเมินว่าครูวิทยาศาสตร์สามารถประยุกต์นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ไปในบริบทที่หลากหลายได้หรือไม่ และพวกเขามีความสูงมากเพียงใดในสิ่งที่ได้สอนไป ทั้งนี้ใช้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวินิจฉัย 2) การมีส่วนร่วม และ 3) การประเมินผล นำไปสู่โครงสร้างการศึกษาระดับสูงด้วยตนเอง ช่องว่างระหว่างคำพูด ซึ่งเป็นศิลปะในการพูดจูงใจ และสิ่งที่เป็นความจริงในหลักสูตรรายวิชาการเปียบวิธีวิทยาศาสตร์ศึกษาที่ซึ่งถูกเขียนไว้ในวารสาร; มุมมองความเข้าใจของผู้เรียนและเพื่อนร่วมงานผ่านแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และการวิพากษ์วิจารณ์และการใช้คำถามของเพื่อน ๆ ถือว่ามีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสอนทางการศึกษาของครู นอกจากนี้ในการศึกษาของปราณี ยตะโคตร และคณะ (2557, หน้า 282 – 283) ได้ทำการศึกษาเรื่องการส่งเสริมทักษะการพูดของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมโดยเทคนิคการสอนแบบร่วมมือแบบกลุ่มสัมฤทธิ์มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาด้านการส่งเสริมทักษะการพูดและพฤติกรรมการเรียนโดยเทคนิคการสอนแบบร่วมมือแบบกลุ่มสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ที่ลงทะเบียนเรียนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2553 ของวิทยาลัยเทคนิคนครพนม จำนวน 30 คน กลุ่มตัวอย่างถูกจัดเป็นกลุ่มละความสามารถและเพศ กลุ่มละ 5 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แผนการจัดการเรียนรู้ 5 แผน แบบทดสอบทักษะการพูด และแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานกลุ่มของนักศึกษา พบว่า 1) ความสามารถด้านทักษะการพูดของนักศึกษาหลังเรียนที่ร้อยละ 75.00 อยู่ในเกณฑ์ดี และ 2) พฤติกรรมในการทำงานกลุ่มของนักศึกษาขณะใช้เทคนิคการสอนแบบร่วมมือแบบกลุ่มสัมฤทธิ์ นักศึกษาร้อยละ 73.05 ให้ความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์กันในเกณฑ์ระดับดี นอกจากนี้ยังสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักศึกษาในด้านความรับผิดชอบ ความตั้งใจ ความร่วมมือ และเกิดความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นด้วย และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า ควรมีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นที่เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน และมีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับผู้เรียน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการส่งเสริมการเรียนรู้

ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นพี่เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน และการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นกับผู้เรียน

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของพิชชภา เกาะเต้น (2563, หน้า 74 - 86) ได้ศึกษาผลกระทบของการทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโตโยต้านครธน จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพัน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การทำงานเป็นทีมไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับในการศึกษาของ Gallup (2010, pp. 229 - 243) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยลดปัญหาการลาออก ลดอัตราการขาดงาน ความเสียหายและความผิดพลาด รวมถึงสร้างผลตอบแทนมากกว่าองค์กรประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำกว่าถึง 3.9 เท่า เนื่องจากพนักงานมีความเต็มใจในการมีส่วนร่วมกับองค์กรในทุก ๆ ด้าน มีความต้องการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร พร้อมทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพ ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า ผลประกอบการทางการเงิน และขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้องค์กรเจริญเติบโตขึ้น 10 - 20% ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้นเมื่อผู้นำมีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ย่อมมีแนวโน้มให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย (ปัทมา เจริญพรพรหม, 2558, หน้า 215) และการศึกษางานวิจัยของ Terefe and Tadese (2019, pp. 281 - 300) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความ

พึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานภาครัฐในประเทศเอธิโอเปีย พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงาน โดยส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อให้มีประสบการณ์ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง จนมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงรับรู้ข่าวสาร ความ เป็นไปขององค์การ และได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นด้วยเช่นกัน และการศึกษาของ Ali, Sabir, and Mehreen (2019, p. 1252) เรื่องปัจจัยภายในของบริษัท ที่มีผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานภาคสิงทอในเมือง ไฟซาลาบัต ประเทศปากีสถาน โดยผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ ความผูกพัน ต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดย ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จะทำให้พนักงานมีความต้องการเห็นองค์การก้าวหน้า และ ประสบความสำเร็จ จึงเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เช่นเดียวกับในการศึกษาของ เอมอร จันทมูลย์ (2560, หน้า 138 - 145) ศึกษาเรื่องภาวะ ผู้นำและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาไคเซล กรุ๊ป (ประเทศไทย) กล่าวสรุปว่ากลยุทธ์ความสำเร็จขององค์กรในการบริหารจัดการที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและคงอยู่กับองค์กร โดยศึกษาภาวะผู้นำ รวมไปถึงการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีความรักความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งยัง สามารถใช้เป็นองค์กรต้นแบบให้แก่องค์กรอื่น ๆ นำไปใช้ในการธำรงรักษาพนักงานซึ่งผล การศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำของผู้บริหารคนไทยและคนญี่ปุ่น ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านความไว้วางใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำด้านการ สื่อสาร และภาวะผู้นำด้านความไว้วางใจ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้าน การสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านแรงงานสัมพันธ์ และด้านการบริหารแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับในการศึกษาของสิริรักษ์ ศิริมาสกุลและ

บุญญาดา นาสมนุรณ (2559, หน้า 131) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา องค์กรธุรกิจจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และให้บริการระบบควบคุมอัตโนมัติ (Measurement & Control) สัญชาติญี่ปุ่น ได้นำแนวคิดผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมของเฮ้าส์ (House, 1976b, pp. 1 – 38) มาทำการศึกษาวิจัย อันประกอบไปด้วย การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันอำนาจ และการแบ่งปันอิทธิพล โดยให้เหตุผลว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลผลิตขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ส่วน Jacob; Helena; and Erik (2011, pp. 87 – 89) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มาภาวะผู้นำในองค์กรญี่ปุ่น จำนวน 5 องค์กร คือ 1) Nissan 2) Seiyu Ltd. 3) Sony Corporation 4) Nippon Sheet Glass 5) Olympus Corporation พบว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรญี่ปุ่นในการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศ และค้นพบว่า ภาวะผู้นำของญี่ปุ่น เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมเช่นกัน

นอกจากนี้ในการศึกษาของ (Wenham Luo; et al. 2014, pp. 242 – 262) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยพัฒนาแบบวัด 5 มิติ ได้แก่ แนวทางความหวัง แนวทางความเป็นจริง แนวทางโต้แย้งบัญชา แนวทางการสนับสนุนและแนวทางการบังคับใช้ พบว่า ลักษณะการสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำมีความสำคัญต่อปฏิกริยาตอบโต้ของพนักงานอันจะเชื่อมโยงไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร และความไว้วางใจ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ ความเปิดเผย การให้การยอมรับของสมาชิกในที่มว่าจะเป็นที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือสิ่งที่เป้าหมายของทีมและองค์กรได้สำเร็จอีกด้วย (วรนาท สามารถ, 2557) ซึ่งความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะความไว้วางใจเกิดจากการที่บุคคลรู้สึกว่ามี ความมั่นคงและปลอดภัย เมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้นในองค์กร จะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การไว้วางใจในผู้นำมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับ และเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบความไว้วางใจของมิชรา (Mishra, 1992) ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติความสามารถ มิติความเปิดเผย มิติความหวังใย และมิติความเชื่อถือได้ นอกจากนี้

Aon Hewitt (2017) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การพูด ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดีให้แก่ผู้อื่น การดำรงอยู่ ได้แก่ การที่พนักงานปรารถนาที่จะดำรงอยู่กับองค์กรในระยะยาว และการทุ่มเทให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานและสร้างผลงานตามเป้าหมายขององค์กร เหล่านี้ เป็นการแสดงออกถึงความรักและผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่นเดียวกับในงานวิจัยของ ปิยนุช เกียนมา (2558, หน้า 87 – 91) ที่ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณี ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และในการศึกษาของงานวิจัยของ ผดุงศักดิ์ บุญเกิด และบุญญาดา นาสมบูรณ์ (2559, หน้า 1,394 – 1,406) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมการผลิตแบบญี่ปุ่น (Monozukuri) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นด้านการทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจร่วมกันแบบญี่ปุ่นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ส่วนในการศึกษาของภูมิภาคนุ่นก็ (2563, หน้า 54 – 59) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ซึ่งบทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ประกอบด้วย 1) ความคิดความเข้าใจระดับสูง 2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3) การมีความหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) วิธีการคิดเชิงปฏิบัติ และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยผลการศึกษาพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บทบาทภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนในการศึกษาของ Glanz (2006, p. 131) ที่ได้ศึกษาตัวแบบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ในการที่จะสร้างให้นักเรียน

ทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ผู้นำต้องคิดสร้างสรรค์และครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการดำรงไว้ซึ่งคุณภาพและคุณภาพขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ และในการศึกษาของเพ็ญพิชชา โคตรชาลี (2556, หน้า 80) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง จึงได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่เน้นการปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการศึกษาของรุ่งนริฎ พุทธิเสน (2557, หน้า 122 - 130) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมระดับประสิทธิผลของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ในการศึกษาของวาสนา

เลิศมะเสลา (2561, หน้า 208 – 248) ที่ศึกษาการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับความสำเร็จในการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างกัน (3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม และปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (4) จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงาน สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และรับทราบทิศทางองค์การ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ควรบริหารงานโดยมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์การ และหาแนวทางแก้ไขการบริหารงานที่ขาดความต่อเนื่องกรณีเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวงจำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า การบริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ควรได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาจากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การทุ่มเทความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของ

โกวิทย์ เจนครองธรรม (2556, หน้า 12) จากกรอบแนวคิดในการศึกษากระบวนการในการพัฒนาระบบจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดประเด็นความรู้ที่จำเป็นและมีความสำคัญ สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) การสร้างรวบรวมจัดเก็บ และปรับปรุงความรู้ โดยเน้นการรวบรวมความรู้จากผู้เชี่ยวชาญภายในบริษัท โดยนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ 3) การเข้าถึง เผยแพร่ ถ่ายโอน แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในทุกกระบวนการ และ 4) การประยุกต์ใช้ระบบจัดการความรู้ โดยเริ่มจากการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานประจำ แล้วปรับปรุงความรู้ให้ดีขึ้น และมีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในองค์กร โดยมีการหมุนเวียนเป็นวงจรการพัฒนาระบบจัดการความรู้ที่ไม่รู้จบ เช่นเดียวกับการศึกษาของบุญอารีย์ จำเริญเนาวิ (2560, หน้า 184 – 195) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความรู้ 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้
2. สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวมการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์และการดูร่องรอยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของโรงเรียนสามารถวิเคราะห์การสัมภาษณ์และการศึกษาดูร่องรอยการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทำความเข้าใจกับผู้บริหารและคณะครู 2) สร้างทีมสร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน 3) ศึกษาบริบทโรงเรียนและสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 4) กำหนดทิศทางเป้าหมายในการพัฒนาการจัดการความรู้ 5) สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 6) จัดทำแผนและกิจกรรมพัฒนาความรู้และศึกษาดูงาน 7) สรุปบททวนแผนและกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ 8) สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน 9) ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ร่วม

กำหนด 10) ปรับปรุงการดำเนินงาน ทุกกระยะทั้งบุคคลและโรงเรียน 11) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ 12) ยกย่ององค์ความรู้ในประเด็นที่น่าสนใจ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ 13) การประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 14) ร่วมสรุปและสะท้อนทั้งระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน 15) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับโรงเรียน โดยจัดนิทรรศการการแสดงผลงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของกฤติกา พูลสุวรรณ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดองค์ความรู้ การแบ่งปัน องค์ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การคัดเลือกองค์ความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้องค์ความรู้และการจัดเก็บองค์ความรู้ตามลำดับ 2) การบริหารงานด้านวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ตามลำดับ และ 3) การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และในการศึกษาของศักดิ์ชัย เพชรแกมทอง และคณะ (2556, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่าสถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบประเมินผล มีการปรับปรุงและการพัฒนา มีการติดตาม แก้ไขการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่วนปัญหา ได้แก่ ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ค่อนข้างน้อย การดำเนินงานโครงสร้างการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน การติดตามและประเมินผล มีการจัดระบบการเก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบ ผลการประเมินไม่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและการพัฒนา ไม่ได้นำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา 2. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ดังนี้ 2.1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า มีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 15 ข้อ โอกาส 14 ข้อ และภาวะคุกคาม 12 ข้อ 2.2) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 4 เป้าประสงค์ 10 กลยุทธ์ 33 มาตรการ และ 41 ตัวชี้วัด และ 3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด พบว่า มีความสอดคล้องกันในระดับมากและมากที่สุด และในด้านความเหมาะสมความเป็นไปได้และการใช้ประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ในการศึกษาของสุชาติ หวังดี (2560, หน้า 65 – 71) ทำการศึกษาการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนกลุ่มศูนย์ภัทรบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1. การจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนกลุ่มศูนย์ภัทรบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการแสวงหาและสร้างความรู้ ด้านการกำหนดความรู้ และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ 2. เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนกลุ่มศูนย์ภัทรบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของครูใน

โรงเรียนกลุ่มศูนย์ภัทรบุรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการจัดเก็บความรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง
 สถิติ และ 4. เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของครูในโรงเรียนกลุ่มศูนย์ภัทรบุรพา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด โดยรวม
 และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการแสวงหา
 และสร้างความรู้และด้านการถ่ายโอนความรู้และนำไปใช้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธิดารัตน์ เสววิกุล (2557, หน้า 256 – 270) ที่ศึกษา
 เรื่องการศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร
 ผลการวิจัยพบว่าสถานศึกษามีการกำหนดประเภทความรู้เพื่อทำการจัดเก็บ โดยประเภท
 ของความรู้ที่นำมาจัดเก็บ คือ ความรู้ที่เกิดจากการวิจัยในชั้นเรียน ความรู้ที่ได้จากการ
 แก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน และความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานอื่น ๆ ใน
 สถานศึกษา นอกจากนี้ ยังพบว่าสถานศึกษาได้มีการประมวล และกลั่นกรองความรู้ก่อน
 ที่จะจัดเก็บความรู้ โดยผ่านการประมวลและกลั่นกรองความรู้จากหัวหน้ากลุ่มสาระการ
 เรียนรู้ ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการวิชาการของสถานศึกษา/ หน่วยงาน
 อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamid (2006, pp. 22 – 30) ได้ทำการ
 วิจัยเพื่อประเมินความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ของผู้จัดการจากตำแหน่งการจัดการและการ
 ปฏิบัติงานองค์กรของรัฐบาล ซึ่งมีประชากรในการวิจัย 41 คน ขององค์กรในรัฐบาลเมือง
 เคอร์แมน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินตำแหน่งของผู้จัดการและเพื่อประเมินการ
 ปฏิบัติงานของผู้จัดการ มีการทดสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบ
 สอบถาม คำนำวนจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจ หรือการจัดการ
 ความรู้ของผู้จัดการจากตำแหน่งผู้จัดการและการปฏิบัติงานของพวกเขามีความหมายและ
 มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในการศึกษาของมณีรัตน์ เอ็นสวัสดิ์ (2555, หน้า 169 – 193)
 ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน
 ระดับมาก ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
 ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ 2) ปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวม
 อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กระบวนการในการจัดการความรู้และ
 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสื่อสารภายในโรงเรียน 3) ข้อเสนอแนะทางการจัดการ

ความรู้ในสถานศึกษา มีความคิดเห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาทุก ประเด็น โดยเฉพาะด้านที่มีค่าร้อยละสูงสุด ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งผลที่ดี ต่อการดำเนินการในโรงเรียน และหน่วยงานควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการ ดำเนินงานอย่างเต็มที่ และควรมีการสร้างเครือข่ายโดยแต่งตั้งผู้ปกครอง เป็นกรรมการ ดำเนินงานร่วมกับครู นอกจากนี้ในการศึกษาของใจชนก ภาคออต (2557, หน้า 156) ที่ได้ ศึกษาการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการเก็บและเข้าถึงความรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการนำความรู้ไปใช้ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานวิทยาลัยนานาชาติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามี การจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ จัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ใน ระดับมากกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง ข้าราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก พบว่า กลุ่มตัวอย่าง สายงานอาจารย์ และสายงานสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างหน่วยงานวิทยาลัยนานาชาติมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้าน

การประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวมว่ามีการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันโดยตรง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ในการศึกษาของงานวิจัยนี้ทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยใช้โมเดล Knowledge Management Maturity Model (KMMM) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ในแง่องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ คน กระบวนการและเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยผลประเมินสถานะปัจจุบันการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ภาพรวม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ซึ่งอยู่ในระดับสถานะจัดการ รวมถึงการทดสอบความแตกต่างของตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัดและอายุงานที่มีผลต่อสถานะการจัดการความรู้ ตามสถิติ KMMM โดยใช้สถิติ t-test และ ANOVA นอกจากนี้งานวิจัยได้มีการออกแบบแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ โดยนำผลการประเมินสถานะและผลการทดสอบความแตกต่างมาเชื่อมโยงกับการพัฒนาตามสมรรถนะของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพศชาย ตำแหน่งอาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี และเพื่อพัฒนาการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ให้มีแนวโน้มการพัฒนาที่สูงขึ้น งานวิจัยได้ออกแบบองค์ความรู้สำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มผ่านการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มทักษะและขีดความสามารถให้กับตนเองที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกัน รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดจากการพัฒนามาช่วยสร้างผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรม และสร้างรายได้ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง และในการศึกษาของสาวิตรี สกลเศรษฐ์ (2561, หน้า 170 – 194) เรื่องการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า (1) กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบไปด้วย 7

ขั้นตอน ได้แก่ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ การสร้างและการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ และการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การ ประเมินผล การสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติน้อยกว่าร้อยละ 80 และ (4) ปัญหา ที่พบ คือ ปัญหาด้านกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การจัดทำหมวดหมู่ข้อมูล การบันทึก จัดเก็บข้อมูล การปรับปรุงฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อเสนอแนะคือควรมีการรวบรวมข้อมูลและจำแนกประเภทอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง ปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วน ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ และควรประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผน หรือออกแบบการจัดการความรู้ในอนาคตต่อไป

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการ จัดการความรู้มาปฏิบัติ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการนำ วิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัด แจ้ง (Explicit Knowledge) การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับ ความรู้ให้ดีขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนใน กลุ่มและในองค์กร การปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและ การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น และมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

ในองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ รูปแบบภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ไม่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ความ ทะเยอทะยาน และการพัฒนาตนเองของผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมุ่งใช้สิ่งจูงใจ ในการทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลงานของผู้ตามเมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ตามได้รับ มอบหมายให้สำเร็จ ผู้ตามก็จะได้สิ่งตอบแทน ขณะเดียวกันที่ผู้นำจะได้ประโยชน์จาก ผลงานที่สำเร็จนั้นด้วย ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อผู้ตามก็เพราะผู้ตาม มองว่าหากทำตามผู้นำต้องการแล้ว จะได้รับประโยชน์ที่ตนเองพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Manage by Exception) ซึ่งในการบริหารแบบวางเฉยมี 2 แบบ คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปเป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารในยุค Thailand 4.0 หากพิจารณาจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดภาวะผู้นำ Full Range และภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 มี 6 ประการ กล่าวคือ จะต้องเป็นทั้งผู้ที่มีสติปัญญาที่รู้จักว่าอะไรผิดอะไรถูก แยกแยะว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่ควร และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานจากการที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองรอบ มองลึกในการหยั่งรู้และคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น ประกอบกับการตัดสินใจที่ทันท่วงทีการแก้ปัญหาได้อย่างฉับไว สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดีสามารถสื่อสารสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นได้ มีทัศนคติเชิงบวก ดำรงตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ควบคุมอารมณ์ได้ และเข้าใจและยอมรับฟังผู้อื่น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจและความกล้าหาญสูงมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีคุณธรรม เป็นผู้มีสัจจะ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีมีภาพลักษณ์ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ ครีธาให้กับผู้ตามได้ และเป็นผู้ที่สถานะทางสังคม เป็นผู้มีอำนาจจากการยอมรับและคาดหวังของสังคมได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากผู้ตามในทุกเรื่อง เกิดการมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน ทั้งร่วมคิดและการตัดสินใจร่วมกันทำร่วมกันแก้ปัญหา และร่วมรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะสามารถบริหารงานด้วย ความคิดที่สร้างสรรค์นำพาองค์กรนำไปสู่ “Value-Based Economy” ได้เป็นอย่างดี (อรพิน ปิยะสกุลเกียรติ, 2560, หน้า 45 – 65) ในงานวิจัยของสุทธาวกุล ช่างใหญ่ (2558, หน้า 99 – 105) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำ

ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านการสร้างบารมี ด้านพฤติกรรมกระตุ้นให้
 เกิดการใช้ปัญญา และด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัย
 สำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสร้างแรงจูงใจด้านการคล้อย ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่าง
 กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
 และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 ที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับหรือการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดย
 อ้อม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในการศึกษาภาวะผู้นำของ ขจรศักดิ์
 ธรรมธัชกุล (2564, หน้า 167 – 196) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่ม
 การศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ซึ่งภาวะผู้นำในแบบแลกเปลี่ยนจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี
 ของ Bass (1994, pp. 124 – 125); เรวัต ภูแย้ม (2554, หน้า 26); สุกัญญา เจริญรัตน์
 (2554, หน้า 33 – 34); สมชาย ริมศิริ (2554, หน้า 35 – 36); นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล
 (2560, หน้า 24 – 30); สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 24) ภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำหรือผู้บริหารทำสัญญาข้อตกลงระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็น
 การเสริมแรง โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสำเร็จแล้ว
 ได้ค่าตอบแทน ตามที่ตกลงกับผู้บังคับบัญชาไว้ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) การให้รางวัล
 เหมาะสมตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัล เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานใน
 การทุ่มเทแรงกายแรงใจ จนทำให้งานออกมามีบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการที่ผู้นำตกลงกับ
 ผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน
 ตอบแทน และ 2) การบริหารแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมี
 ความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงจะเข้าไปแก้ไข 2 ลักษณะ ดังนี้ 2.1) การบริหารเชิงรุกคือเป็น
 พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปตาม
 สภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการแบบเก่าใช้ไม่ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่ง
 ผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานไม่ได้มาตรฐาน 2.2) การบริหารเชิงรับคือจะเป็นลักษณะที่ผู้นำ
 วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม ซึ่งจะเข้าไป
 แทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน โดยผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตาม 2.1) สถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 2.2) ระดับการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน 2.3) ที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและสูง ตามลำดับ 4. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90 และ 5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยดำเนินการได้ดังนี้ 5.1) ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งด้านการปฏิบัติตน ด้านความรู้ ความสามารถหรือการคิดการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกัน 5.2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร 5.3) ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารสถานศึกษาควรอธิบายให้ครูได้เข้าใจว่าบุคคลควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ในการศึกษาของพรพิมล แก้วอ่อน (2564, หน้า 91 – 104)

ที่ศึกษาแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนฟ้าอุ่ม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในภาพรวม อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านทักษะวิสัยทัศน์ ด้านทักษะความร่วมมือ ด้านทักษะการสื่อสาร และด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ 2) แนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร มีดังนี้

- 1) ทักษะด้านวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารควรมองภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมองไปที่เป้าหมายเดียวกันมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกัน 2) ด้านทักษะความคิดสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรในอนาคตเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอผลงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่โดยไม่ตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาด ร่วมกันเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ พัฒนาองค์ความรู้อย่างรอบด้าน และฝึกฝนให้เชี่ยวชาญ 3) ทักษะด้านการสื่อสาร คือ ผู้บริหารควรหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้หลักการพูดและการใช้ภาษาหมั่นฝึกฝนพัฒนาทักษะในการพูดเพื่อให้สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน 4) ด้านทักษะความร่วมมือ คือ ผู้บริหารควรมีหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้สามารถพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้จากความสัมพันธ์ที่ดีนั้น การลดความขัดแย้งในองค์กร การรู้จักการผูกใจ การสร้างความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังร่วมกัน ทำงานด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ในการศึกษาของ ภควรรณ ลุนสำโรง (2560, หน้า 71) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ผลการพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำ โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม 2) การเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน 3) การกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการค้นคว้านวัตกรรม 4) การตื่นตัวต่อภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือตระหนักถึงการสูญเสียโอกาส และ 5) การส่งเสริมมาตรฐาน คุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 LEADERSHIP FOR THE 21st CENTURY ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 มีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือ มีการเสริมพลังอำนาจ มีการให้และการบริการ

มีจินตนาการและนวัตกรรม มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีการสร้างชุมชนมีการสร้างเครือข่าย มีการนำาร่วมกัน มีการสื่อสารที่เข้มแข็ง มีการบริหารความก้าวหน้าส่วนบุคคลหรือใน วิชาชีพ มีความยืดหยุ่น และผลการวิจัยของ อรสา มาสิงห์ (2560, หน้า 105 – 118) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ทักษะ ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ทักษะ คือ ทักษะการวางแผน ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจูงใจ ทักษะการแก้ปัญหาและทักษะ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ในแขวง จำปาสัก แขวงคำม่วนและแขวงสาละวัน (บทสัมภาษณ์, 2566) พบว่า ควรมีการส่งเสริม และพัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ย่อยการเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน การแลกเปลี่ยนกับ ผลงานของบุคลากรบุคลากรหรือครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน องค์การมีการเสริมแรง ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ และการส่งเสริมและพัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือความดี ความชอบที่มีความยุติธรรม

ซึ่งสรุปจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นได้ว่า โรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นโรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอน ให้กับพระภิกษุสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขตสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การ จัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาด รอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มี 3 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2) มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ

ภายนอกองค์กร

3) มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอน
อย่างจริงจัง

4) มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้
ทางธรรม 30%

5) มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้
วัดบุพผาราม แขวงสะพานมะเข็ด เป็นต้น

6) มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้
โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

7) การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการ
วางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

8) มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและ
ค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้
ของทีม มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้

2) มีการส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและ
การเรียนการสอน

3) มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วย
พัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

4) มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วย
เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

6) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

7) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้
อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มีแนวทางการ
ดำเนินงาน ดังนี้

- 1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอนซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง
- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน
- 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอาวาสวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น
- 4) มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง
- 5) มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง
- 6) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความเป็นมิตร และความเชื่อมั่น
- 7) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ

2. ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์และการยอมรับ ทุ่มเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มี 4 กลยุทธ์ย่อยประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการตัดสินใจ
- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- 3) มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน
- 4) มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน

5) มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ

6) บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การรวมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้

2) ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

4) มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ

5) ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน

2) ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์

3) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4) มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

5) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่ออุดมการณ์ขององค์กร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจงอุดมการณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร

3) บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

4) มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

6) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

3. ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัยและความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด

3) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ คือ ความสำเร็จของผู้เรียน

4) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”

5) มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้

2) ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

3) ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งผลของการ ดำเนินงานที่ให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4) ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีจิตวิญญาณความเป็นครู

5) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีความ เข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สปป. ลาว

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มีแนวทางการ ดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ สร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้

2) มีกระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน

3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอน และผู้เรียน

4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของ ชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน

5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวก ระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน

4. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ และการเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 4 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการ พัฒนาสุขภาพ

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่าง เพียงพอ

- 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นพี่เลี้ยงในทุก ๆ ด้านให้กับผู้เรียน
- 4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นกับผู้เรียน
- 5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 6) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 7) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม
- 8) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 - 2) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 - 3) การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 4) มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
 - 5) ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6) บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการ
- ความรู้
- 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็น
- ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
- 4) มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับ
- ความรู้ให้ดีขึ้น
- 5) มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไป
- ปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแนวทางการ
- ดำเนินงาน ดังนี้
- 1) ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งใช้สิ่งจูงใจในการ
- ทำงาน
- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาการให้
- ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม
- 3) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ
- มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน
- 4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร
- 5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ
- อยู่เสมอ
- 6) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับ
- มอบหมายให้สำเร็จ

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียน

1. กระบวนการบริหารโรงเรียน

ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารโรงเรียน ดังนี้

ชุมชนคนท้องถิ่น (2562, ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการเป็นการดำเนินงานผ่านทางกิจกรรมที่หลากหลาย ประกอบด้วย หลายขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจสภาพของชุมชน เริ่มต้นจากผู้ปฏิบัติงานพัฒนาดำเนินการสำรวจสภาพชุมชนที่ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาจะเข้าไปปฏิบัติงานด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาขีดความสามารถที่มีอยู่ของชุมชนโดยผู้ปฏิบัติงานพัฒนาดำเนินการพิจารณาขีดความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ของชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญ ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการของชุมชน

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการวางแผนการพัฒนาโดยยึดข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาและสำรวจสภาพของชุมชนข้างต้น

ขั้นตอนที่ 5 การลงมือปฏิบัติงานตามแผน ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาลงมือดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่ได้วางไว้

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาดำเนินการประเมินผลกิจกรรมพัฒนาที่ได้ดำเนินงานไปแล้วรวมตลอดถึงการพิจารณาวางแผนกิจกรรมพัฒนาต่อไปอีกในทุกขั้นตอน

สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2553, หน้า 26) ได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาองค์กร หน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ในเอกสารประกอบการสอนรายวิชาการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่า จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างมีขั้นตอน ดังนี้

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

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์การ

(Establish OD Strategy and Implementation Plan) ที่ทีมงานพัฒนาองค์การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดแผนพัฒนาองค์การเลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์การและวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์การไปประยุกต์ (OD

Intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์การ จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การ โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์การ ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่ทอดยถ่ต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์การ (OD Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์การที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นในอนาคต

ในขณะที่ Kurt Lewin's (1998, p. 223) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการพิเศษที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การ ก็คือ ทีมที่ปรึกษาจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล การพิจารณาข้อผิดพลาด การป้อนกลับและการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ถือเป็นขั้นตอนการพัฒนาองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (Problem recognition) เป็นการเริ่มต้น

พัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การและสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงมีความต้องการที่จะแก้ไขก็ถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบการพัฒนาองค์การและเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (Entry of change agent) ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (Data collection and problem diagnosis) การทำงานของสมาชิกภายในองค์กร ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์กร และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและปัญหาที่เกิดขึ้น ต่อจากนั้นทีมที่ปรึกษาก็จะเลือกผู้จัดการให้ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหาและการขยายตัวของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลย้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (Development of plan for change) ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด ในระหว่างนั้นจะมีการปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (Change implementation) คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะได้รับการตอบสนองตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสถานะการทำงานอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (Stabilization and institutionalization) การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์กรโดยพิจารณากิจกรรมแต่ละวัน

ขั้นตอนที่ 7 การย้อนกลับและการประเมินผล (Feedback and evaluation) หลังจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้ปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่าและวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ หากผลการวิเคราะห์ออกมาว่าขั้นตอนใดยังไม่เหมาะสมก็ให้แก้ไขใหม่ ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมบางอย่างเราจะควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรก็สามารถที่จะเอาชนะได้ เป็นผลมาจากการทดลองปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงควรจะ

ตระหนักว่าการที่องค์การมั่นคงและการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

ส่วนบรรยงค์ โตจินดา (2552, หน้า 31 – 314 อ้างถึงใน พระครูสังฆรักษ์ ไชยรัตน์ ชยรตโน, 2552, ออนไลน์) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1. ขั้นการให้ความรู้และสร้างความตระหนักและยอมรับปัญหา ได้แก่ การพิจารณาปัญหาขององค์การ และพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการพัฒนาองค์การหรือไม่
2. ขั้นการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ รวมทั้งการสำรวจข้อมูลต่าง ๆ และสมมุติฐานเบื้องต้น
3. ขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลและนำมาพิจารณาตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเพื่อจะให้ได้สามารถแยกแยะว่าสมควรจะแก้ปัญหาในด้านใด
4. ขั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนหรือกำหนดทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ที่มีปัญหา
5. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นการนำทางเลือกหรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์มาใช้ดำเนินการพัฒนาองค์การตามแผนที่ได้วางไว้
6. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นการประเมินผล ติดตามผลการพัฒนาองค์การได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2553, หน้า 474 – 476 อ้างถึงใน พระครูสังฆรักษ์ ไชยรัตน์ ชยรตโน, 2562, ออนไลน์) เสนอว่า การพัฒนาองค์การเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ มีการค้นหาปัญหา มีการวิเคราะห์ หาสาเหตุและแนวทางแก้ไข ตลอดจนมีการประเมินผลด้วย ซึ่งกำหนดเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหา เป็นการตระหนักถึงปัญหา และมีการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาองค์การและเตรียมพร้อมในการวางแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ดังกล่าว
2. การรวบรวมปัญหา เป็นการรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาขององค์การตลอดจนจัดลำดับความสำคัญของปัญหา วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การและหากมีปัจจัยภายนอกกระทบต้องวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคด้วย

3. การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ โดยเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในองค์การ

4. การสร้างกลุ่มเพื่อพัฒนาองค์การ เป็นการรวมกลุ่มทีมงานในองค์การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ สร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน จัดปัญหาส่วนตัวลดการมีทิวทัศน์ทุกทีม สามารถทำงานเพื่อพัฒนาองค์การโดยเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. การลงมือปฏิบัติโดยสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์การ

5.1 กำหนดข้อตกลงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

5.2 การเลือกเวลา สถานที่ และวิธีปฏิบัติงาน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบุคคล

5.3 การรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การให้กรอกแบบสอบถาม หรือใช้เครื่องมืออื่น ๆ เป็นต้น

5.4 การสอดแทรกกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาองค์การ เช่น มีการกำหนดการประชุมข้อสังเกตจากผลการประชุม การให้คำปรึกษารายบุคคลและเป็นกลุ่ม และการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการด้านความคิดและการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย

6. การติดตามและประเมินผล เป็นการทบทวนผลจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาองค์การ มีจุดประสงค์เพื่อการเรียนรู้เป็นข้อมูลในการพัฒนาครั้งต่อ ๆ ไป

Davis and Neustrom (1985, p. 262 อ้างถึงใน พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตน, 2562, ออนไลน์) ได้อธิบายกระบวนการพัฒนาองค์การที่มุ่งการสร้างทีมในการทำงานซึ่งเป็นแนวความคิดในการทำงานกลุ่ม ขั้นตอนของกระบวนการมีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยเบื้องต้น ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาจะต้องร่วมกันกำหนด โครงการพัฒนาองค์การที่ต้องการ โดยการวินิจฉัยโครงสร้างและหน้าที่ขององค์การ การวินิจฉัยเบื้องต้นจะมุ่งเน้นที่ตัวองค์การมากกว่าตัวบุคคลในองค์การ การวินิจฉัยจะทำให้ทราบถึงจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งในระบบในโครงสร้างและในตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล ที่ปรึกษาจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การกระบวนการมนุษยในองค์การ รวมทั้งบรรยากาศ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบข้อมูล ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รวบรวมไว้แล้ว เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มีมูลความจริง มีเหตุผล และเป็นข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบ วิธีการตรวจสอบข้อมูล อาจทำได้โดยวิธีการเชิงปฏิบัติการหรือด้วยวิธีการส่งข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนปฏิบัติงาน ในขั้นนี้จะนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบแล้วไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน ที่ปรึกษาจะต้องเลือกสรรข้อมูลและกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับปัญหาขององค์การให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างทีมงาน ในขั้นนี้ที่ปรึกษาจะต้องฝึกให้หัวหน้ากลุ่ม มีความรู้ในเรื่องกระบวนการสื่อสาร การวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม และการตัดสินใจ เป็นต้น โดยให้ทีมงานเป็นผู้ดำเนินการกับข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ ส่วนที่ปรึกษาจะให้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจวิจัยและการสังเกตสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ปรึกษาจะต้องสนับสนุนให้กลุ่มแต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์แก่กันและกัน เพื่อให้กลุ่มมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ๆ และต่อองค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินผลและการติดตามผล การประเมินผลจะเป็นการประมาณว่าผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร ส่วนการติดตามผลนั้น เป็นการพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นได้รับการยอมรับหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานการในขั้นตอนต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินงานผ่านทางกิจกรรมหรือกระบวนการในการพัฒนาที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์ เพื่อใช้ในการศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในลำดับต่อไป รายละเอียดตามตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	1. สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2553)	2. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551)	3. ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551)	4. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550)	5. สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550)	6. สายหยุด ใจสำราญ (2549)	7. สมคิด บางโม (2547)	8. สนธยา พลศรี (2547)	9. Owen (1987)	10. Bennis (1969)	11. Aplin / Thomson (1974)	12. French /Bell (1973)	13. Edward (1962)	14. Gant (1983 (1983)	15. Paul Meadows (2007)	16. Harry J. Friedman (2003)	17. Jack K. Fordye (1982)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การวินิจฉัย วิเคราะห์	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓							✓	✓	9	52.94	
การนำไปปฏิบัติ		✓	✓							✓	✓	✓	✓				✓	7	41.17	
การติดตามผล		✓																1	5.88	
การเสริมแรง			✓															1	5.88	*
การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ			✓															1	5.88	
การประชุมร่วมกัน			✓															1	5.88	*
การออกแบบโครงสร้างใหม่			✓															1	5.88	*
องค์การแบบขนาน			✓															1	5.88	

ตาราง 6 (ต่อ)

กระบวนการมีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น																			
	1. สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2553)	2. ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551)	3. ธีรภัทรพันธ์ เขจรนันท์ (2551)	4. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550)	5. สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550)	6. สายหยุด ใจล้ำาญ (2549)	7. สมคิด บำรุง (2547)	8. สนทยา พลศรี (2547)	9. Owen (1987)	10. Bennis (1969)	11. Aplin / Thomson (1974)	12. French / Bell (1973)	13. Edward (1962)	14. Gant (1983 (1983)	15. Paul Meadows (2007)	16. Harry J. Friedman (2003)	17. Jack K. Fordye (1982)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเกต
การสร้างทีมงาน			✓							✓	✓	✓						4	23.53	*
การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ			✓															1	5.88	
การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม			✓															1	5.88	
การฝึกความอ่อนไหว			✓															1	5.88	
การเจรจาเรื่องบทบาท			✓															1	5.88	
การออกแบบงานใหม่			✓															1	5.88	
การวางแผน	✓		✓				✓			✓	✓	✓		✓			✓	8	47.06	
จุดหมายของการพัฒนาองค์การ									✓									1	5.88	

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	กระบวนกรมีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน																			
	1.สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2553)	2.ชัยเสถียร พรหมศรี (2551)	3.ณัฐพัทธ์ เขจรันท์ (2551)	4.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550)	5.สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550)	6.สายหยุด ใจสำราญ (2549)	7.สมคิด ปางโม (2547)	8.สนทยา พลศรี (2547)	9. Owen (1987)	10. Bennis (1969)	11. Aplin / Thomson (1974)	12. French /Bell (1973)	13. Edward (1962)	14. Gant (1983 (1983)	15. Paul Meadows (2007)	16. Harry J. Friedman (2003)	17. Jack K. Fordye (1982)			
ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์การ								✓										1	5.88	
วิธีการเชิงระบบ								✓										1	5.88	
ใช้วิธีการทางการศึกษา								✓										1	5.88	
เรียนรู้จากประสบการณ์								✓										1	5.88	
เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ								✓										1	5.88	
มีแผนยุทธศาสตร์	✓			✓				✓										3	17.65	
มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง								✓										1	5.88	
การมีส่วนร่วม								✓										1	5.88	
มีการควบคุม				✓					✓			✓	✓				✓	5	29.41	
																				ผลการสังเคราะห์

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้แนวความเห็น	กระบวนกรมีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน																			
	1. สุเทพ ทอประดิษฐ์ (2553)	2. ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี (2551)	3. ณัฐพัทธ์ เขจรันท์ (2551)	4. ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550)	5. สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550)	6. สายหยุด ใจล้ำาญ (2549)	7. สมคิด บางโม (2547)	8. สนธยา พลศรี (2547)	9. Owen (1987)	10. Bennis (1969)	11. Aplin / Thomson (1974)	12. French / Bell (1973)	13. Edward (1962)	14. Gant (1983 (1983)	15. Paul Meadows (2007)	16. Harry J. Friedman (2003)	17. Jack K. Forbye (1982)			
การฝึกอบรมในหลาย ๆ รูปแบบ					✓													1	5.88	
ความร่วมมือหรือรวมใจกัน						✓												1	5.88	
การใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์							✓											1	5.88	
การร่วมมือ										✓	✓	✓						3	17.65	
การสร้างความสำเร็จ		✓																1	5.88	
ประเมินผล	✓												✓					2	11.76	
การตัดสินใจ														✓				1	5.88	
การนำการเปลี่ยนแปลง															✓			1	5.88	
																				ผลการสังเกต
																				ร้อยละ

ตอนที่ 3 การวิจัยเชิงนโยบาย

1. ความหมายของการวิจัยเชิงนโยบาย

นโยบาย คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นอย่างกว้าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รูปแบบนโยบายก็คือข้อความที่ใช้เป็นเครื่องชี้นำสำหรับการบริหารงานต่าง ๆ ดังนั้น นโยบายจึงจำเป็นสิ่งที่กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) และสิ่งที่จะทำต่อไปเพื่อให้ นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ องค์ประกอบสำคัญของนโยบาย คือ มีเป้าหมายที่จะกระทำ มีการกำหนดแนวทางและกฎเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์หรือกลวิธีที่เป็นเครื่องมือที่จะใช้จะทำให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุงานภายในเวลาที่กำหนด การกำหนดในนโยบาย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและนักนโยบาย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นที่นำหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเมื่อมีการนำผลกับการวิจัยมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจด้านนโยบายมากขึ้น การวิจัยเชิงนโยบายมีความแพร่หลายและนิยมจัดทำมากขึ้นในปัจจุบัน

การวิจัยเชิงนโยบายมีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย แต่โดยทั่วไปยอมรับกันว่า การวิจัยเชิงนโยบาย หมายถึง กระบวนการการศึกษารวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Recommendations) ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่อาจเกิดเป็นไปได้ ในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับนโยบาย ที่ผู้วิจัยจะสื่อสารแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ (Decision makers) เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนหรือปรับปรุงแก้ไขนโยบาย กลยุทธ์หรือโครงการต่าง ๆ ต่อไป (Duke shire and Thurlow, 2002, pp. 3 – 4) นอกจากนี้ยังมีผู้กำหนดความหมาย การวิจัยเชิงนโยบายจากบทบาทด้วย กล่าวคือ การวิจัยเชิงนโยบาย หมายถึง การวิจัยที่มีบทบาทหลักการ 1) วิเคราะห์ตัวนโยบาย 2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามนโยบาย 3) วิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย (สุคนธา คงศีล และสุชุม เจียมตม, 2550, หน้า 60) จากนิยามต่าง ๆ ดังกล่าวมาจะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงนโยบาย มิใช่แต่เฉพาะการศึกษา สภาพปัจจุบันที่เป็นก่อนการใช้นโยบายหรือหลังการใช้นโยบายเท่านั้น เพราะสิ่งสำคัญของการวิจัยเชิงนโยบายก็คือ ผู้วิจัยจะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Action-oriented recommendations) อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติแก่ผู้ใช้ผลการวิจัยด้วย เพราะผู้ใช้ผลการวิจัยจะนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไปว่า จะผลักดันหรือขับเคลื่อนนโยบาย ปรับปรุงหรือล้มเลิกเสีย สำหรับคำว่าผู้ใช้การวิจัยนี้ในที่นี้ เช่น ผู้สร้างนโยบาย (Policy makers) รัฐบาลหรือภาครัฐ (Government) องค์กรในสังคม (Community organizations) หรืออาจจะเป็นหน่วยงานอื่นที่ได้ผลจากการใช้นโยบาย เป็นต้น

2. แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงนโยบาย

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มีความสำคัญมากสำหรับนักวิจัยเชิงนโยบาย ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการวิจัยขนาดใหญ่ที่อาจต้องใช้แหล่งข้อมูลจำนวนมากหรือค่อนข้างจะอยู่ในกระแสหรือแนวโน้ม ซึ่งจะต้องเป็นปัจจุบัน ด้วยเหตุนี้แหล่งข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงนโยบายมีหลากหลาย อาทิเช่น

2.1 สื่อ (Media)

การวิจัยเชิงนโยบาย ผู้วิจัยสามารถที่จะเก็บข้อมูลจากการสื่อสารมวลชนต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง รายการโทรทัศน์ เพราะโดยส่วนใหญ่ สื่อสารมวลชนเหล่านี้ มีบทบาทสำคัญที่กำหนด คัดคว้าหรือเสนอประเด็นต่าง ๆ ในสังคมที่คนส่วนใหญ่ควรจะกลับมาพิจารณาหรือให้ความสำคัญ ตัวอย่างเช่น การเสนอเกี่ยวกับภาวะการณ์ การอ่านของคนไทย การเสนอประเด็นเกี่ยวกับการเหลื่อมล้ำในการรักษาพยาบาล เป็นต้น การเสนอประเด็นเหล่านี้จะทำให้เกิดประเด็นกระแสสังคมที่นักนโยบายหรือผู้มีอำนาจต้องให้ความสนใจ และนำข้อมูลจากการนำเสนอมาใช้กำหนดนโยบายหรือการปฏิบัติงานได้ ตัวอย่างเช่น การนำเสนอข่าว การค้นพบซากทารกที่วัดแห่งหนึ่ง ให้กระทรวงสาธารณสุขต้องสร้างนโยบายหรือเรื่องเกี่ยวกับการผลักดันกฎหมาย เรื่องการทำแท้ง และทำให้เกิดกระแสเรื่องการกำหนดบทบัญญัติเพื่อลงโทษผู้ชายที่ทำให้ผู้หญิงเกิดการตั้งครรภ์และต้องทำแท้ง เป็นต้น จะเห็นได้ว่า การตัดสินใจและสร้างนโยบายในที่นี้ มาจากการนำเสนอข้อมูลสื่อสารมวลชน

2.2 สถิติของหน่วยงานรัฐ (Official statistics)

โดยทั่วไปหน่วยงานภาครัฐจะกักจะจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติต่าง ๆ ไว้อยู่แล้ว นักนโยบายจะต้องไปศึกษาข้อมูลจากฐานข้อมูลที่รวบรวมไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดนโยบายและโครงการของภาครัฐ ให้นโยบาย เมาไม่ขับ ก็มาจากข้อมูลสาเหตุเกี่ยวกับการได้รับอุบัติเหตุของประชาชนซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลสถิติให้เห็นว่า อุบัติเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการผู้ขับที่พาหนะดื่มสุราจนเมาและไม่สามารถควบคุมพาหนะได้ นอกจากนี้ จากสถิติเกี่ยวข้องกับการเสียชีวิตในช่วงเทศกาลสงกรานต์ในหลายปีที่ผ่านมา ได้เกิดการบูรณาการ ระหว่างกระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคมและกระทรวงสาธารณสุข ได้ร่วมมือกันผลักดันนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดอัตรา ผู้เสียชีวิต เป็นต้น

2.3 โพล (Polls)

โพลเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นหรือความรู้สึกของสังคมในประเด็นหรือหัวข้อเรื่องที่สำคัญหรือเป็นที่สนใจ ณ ขณะนั้นหน่วยงานภาครัฐ

มักจะใช้สำนักโพลหรือนักจัดเก็บข้อมูลในการที่จะพิจารณาความคิดเห็นของประชากร โดยทั่วไปอย่างฉับพลันทันที หลังจากที่มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งเสนอขึ้นมาในสังคม แนวคิดเกี่ยวกับการทำโพลหรือการสอบถามความคิดเห็นของประชาชนนั้น อาจจะมีการยกระดับเป็นการออกเสียงประชามติ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการใช้เรื่องราวที่เป็นประเด็นขนาดใหญ่ เช่น การประชามติเกี่ยวกับการสร้างโครงข่ายไฟฟ้านิวเคลียร์หรือการจัดสร้างเขื่อน เนื่องจากประเด็นเหล่านี้ จะให้ความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง การทำโพล จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ของสังคม

2.4 ชุมชนวิชาการ (academic community)

การวิจัยเชิงนโยบายอาจจะได้ข้อมูลการวิจัยจากผลงานวิจัยในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของนักวิชาการในมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องทำเป็นปกติอยู่แล้ว ผลงานวิจัยของนักวิชาการซึ่งอยู่ในชุมชนวิชาการที่มีคุณค่าอย่างมากต่อนักนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงนโยบาย ซึ่งจะเป็นการนำผลวิจัยซึ่งเดิมเคยอยู่ในที่ที่ไม่เผยแพร่ ออกมาสู่สังคมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บางมหาวิทยาลัยได้ก่อตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทำงานทำการวิจัยและเสนอโยบายอยู่แล้ว เช่น สถาบันวิจัยต่าง ๆ ซึ่งทำให้ศาสตร์และความรู้ด้านต่าง ๆ พัฒนาขึ้นมากซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อนักวิจัยเชิงนโยบาย ตัวอย่าง เช่น ในประเทศแคนาดาได้มีการก่อตั้งศูนย์วิจัยด้านการสนับสนุนสุขภาพแห่งแอตแลนติก (Atlantic Health Promotion Research Centre) โดยมีพันธกิจสำคัญเพื่อจะให้ผลผลิตงานวิจัยและพัฒนาแนวทางการสนับสนุนสุขภาพซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดทำและการกำหนดนโยบายด้านสุขภาพและสาธารณสุขของแคนาดา เป็นต้น

2.5 ความรู้หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม (Traditional Knowledge)

ข้อมูลที่นักวิจัยเชิงนโยบายได้รับมาเลยบางกรณีอาจจะมีใช้ข้อมูลที่ได้จากประชากรในกลุ่มอื่น ๆ หรือเป็นข้อมูลจากภาคสาธารณะก็ได้ แต่เป็นข้อมูลที่เกิดจากภายในชุมชนหรือในกลุ่มประชากรเฉพาะ คำว่าความรู้หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม หมายถึง ความรู้ที่ชุมชนต่าง ๆ ที่คิดค้นขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและสภาพท้องถิ่นที่ตนเองอาศัยอยู่ โดยมีการส่งผ่านประชากรรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ความรู้ที่เกิดภายในท้องถิ่นเช่นนี้ จึงมีความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นนั้น ๆ และนักวิจัยด้านนโยบายสามารถที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดนโยบายได้ ตัวอย่างเช่น ในบางท้องถิ่นมีการรักษาโรคโดยใช้สมุนไพรหรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากธรรมชาติ ด้วยเหตุนี้นักนโยบายสามารถจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพในท้องถิ่นได้ด้วยการสนับสนุนหรือการจัดทำ

โครงการที่เกี่ยวกับการผลิตและการใช้ยาสมุนไพร ตลอดจนการต่อยอดการพัฒนา
สมุนไพรเหล่านี้ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เป็นที่ยอมรับหรือจดสิทธิบัตรได้ เป็นต้น

3. กระบวนการจัดทำวิจัยเชิงนโยบาย

การจัดทำวิจัยเชิงนโยบายค่อนข้างมีรูปแบบในการจัดทำที่หลากหลาย
อย่างไรก็ตาม สามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการจัดทำอยู่ 6 ขั้นตอน ดังนี้
(สุคนธา คงศีล และสุขุม เจียมตน, 2550, หน้า 62)

1. การระบุปัญหา เป็นการศึกษาวาขณะนี้ ประชาชนประสบปัญหา
มีความเดือดร้อนเรื่องอะไร การระบุปัญหาอาจทำได้โดยการศึกษาภาคสนามหรือการ
ลงพื้นที่เพื่อดูว่าประชาชนเดือดร้อนเรื่องอะไรบ้างหรือมีประเด็นใดที่สังคมต้องการพัฒนา
อีกบ้าง ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิจารณาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อาทิเช่น สื่อมวลชน หรือ
ผลการวิจัยจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น

2. การกำหนดเป็นวาระสำคัญสำหรับการตัดสินใจ เนื่องจากปัญหา
ที่เกิดขึ้นกับประชาชนหรือประเด็นต่าง ๆ ในสังคมนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมาก หากปัญหาหนึ่ง
ได้รับการแก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้นตามมา นักวิจัยจึงต้องกลั่นกรองหรือบางครั้ง
อาจจะต้องเลือกปัญหาเพื่อศึกษา แต่เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นคำสั่งของความ
ต้องการเฉพาะของเจ้าของทุนวิจัย ด้วยเหตุนี้นักวิจัยจำเป็นจะต้องกำหนดปัญหาให้ชัดเจน
ตรงกับความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ผลการวิจัย ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของ
ปัญหาและกำหนดโจทย์วิจัยสำหรับคนหาคำตอบให้ถูกต้อง

3. การกำหนดข้อเสนอนโยบาย เมื่อปัญหาได้รับการยอมรับจากผู้วิจัย
หรือผู้ที่ผู้ใช้ผลการวิจัยก็จะถูกนำมาพิจารณาว่ามีแนวทางแก้ไขปัญหาก็มีแนวทาง
ซึ่งเรียกว่าข้อเสนอหรือทางเลือกนโยบายที่มีอยู่หลายทางเลือก โดยหลักการแล้วจะต้อง
วิเคราะห์แต่ละทางเลือกว่ามีประโยชน์อย่างไร

4. การอนุมัตินโยบาย ทางเลือกข้อเสนอนโยบายที่ให้ประโยชน์สูงสุด
จะถูกอนุมัติออกมาเป็นนโยบาย

5. การดำเนินนโยบาย นโยบายที่ได้รับอนุมัติจะถูกนำไปปฏิบัติโดยมีส่วน
ราชการและข้าราชการประจำเป็นผู้รับผิดชอบ

6. การประเมินผลนโยบาย เมื่อดำเนินนโยบายแล้วเสร็จต้องประเมินผล
นโยบายเพื่อจะรับทราบว่าการดำเนินนโยบายดังกล่าว บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด
ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการตัดสินใจต่อไปว่านโยบายนั้น ๆ

ควรได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป หรือควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร หรือควรยุติแล้วกำหนดนโยบายอื่นออกมาทดแทน

โดยทั่วไปการวิจัยเชิงนโยบายจะเริ่มจากการสำรวจข้อมูลทุติยภูมิก่อน เพื่อพิจารณาว่าได้ข้อมูลที่ครบหรือเพียงพอต่อการทำวิจัยหรือไม่ ถ้ายังไม่เพียงพอ ก็จะต้องเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสำรวจลงพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

นอกจากนี้ Duke shire and Thurlow (2002, pp. 11 – 12) ได้กล่าวถึงบทบาทของการวิจัยเชิงนโยบายที่ได้เข้าไปในกระบวนการต่าง ๆ ของการขับเคลื่อนนโยบายสรุปได้ดังนี้

1. การวิจัยเชิงนโยบายช่วยในการระบุปัญหาและระบุประเด็นสำคัญ (Recognizing Problem and Identifying Issues) ซึ่งการวิจัยสามารถที่ทำให้เห็นประเด็นอันเป็นปัญหาที่ควรจะได้รับปรับปรุงหรือแก้ไข โดยทั่วไปข้อมูลที่จะนำมาใช้มักถูกนำเสนอโดยองค์กรภายนอกชุมชนที่ประสบปัญหา เช่น จากสื่อผู้แทนของภาครัฐ การศึกษาของนักวิชาการ โพล ฯลฯ ซึ่งนักวิจัยและนักนโยบายจะต้องร่วมกันพิจารณาเลือกประเด็นปัญหาที่เห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วน และเห็นว่าต้องมีการดำเนินนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหา
2. การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยสร้างความเข้าใจ ประเด็นสำคัญให้เกิดความกระจ่างชัดยิ่งขึ้นเมื่อนักนโยบายหรือผู้บริหารได้เลือกประเด็นปัญหาที่เห็นว่าสำคัญ และจำเป็นจะต้องดำเนินนโยบายอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาแล้ว นักนโยบายจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนขึ้น ด้วยการใช่วิธีการวิจัยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น เพื่อให้เข้าใจสามารถอธิบายปัญหานั้นได้ในมิติที่มุมลึกขึ้น
3. การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยสนับสนุนและเลือกแผนการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุด (Supporting a selected plan of action) เมื่อได้มีการระบุประเด็นปัญหาและตัดสินใจที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตัดสินใจแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ในการแก้ปัญหาหนึ่ง ๆ จะต้องมีการวางแผนสำหรับปฏิบัติการ (Action plan) เพื่อที่กำหนดยุทธศาสตร์ เทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งในการเลือกหรือกำหนดแผนนั้นสามารถใช้การวิจัยเข้ามามีบทบาทได้ โดยผู้บริหารหรือนักนโยบายจะนำผลการวิจัยมาประกอบเพื่อพิจารณาคัดเลือกวิธีและนำเสนอเป็นโครงร่างของแผนปฏิบัติการหรือแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้แผนงานนั้นได้รับความเสียได้รับความเชื่อถือและยอมรับจากสังคมมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มโอกาสที่แผนงานนั้นจะได้รับการคัดเลือกให้นำไปสู่การปฏิบัติจริง

4. การวิจัยเชิงนโยบายจะช่วยครอบคลุมกระบวนการประเมินผล กระทั่งเกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบาย (Mentioning process and evaluating import) นักวิจัยเชิงนโยบายจะเข้ามามีบทบาทในการศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำแผนปฏิบัติการ หรือแผนงานไปใช้ การวิจัยอาจจะดำเนินการในลักษณะการเก็บข้อมูลจากผู้ได้รับผลจาก นโยบายหรือผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบาย เช่น สิ่งใดที่มีประสิทธิภาพหรือสิ่งใดที่เป็น ประโยชน์หรืออาจจะทำให้เกิดโทษจากการดำเนินนโยบายนั้น โดยหากมีการวิจัยต่อไป ก็อาจจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้การขับเคลื่อนนโยบาย ประสบปัญหาหรือมีอุปสรรค การวิจัยเพื่อตรวจสอบและประเมินนโยบายนั้น จะทำให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ปรับปรุงนโยบายแก้ไข และยุตินโยบาย หากพบว่านโยบายดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดผล ดังที่กำหนดไว้

การวิจัยเชิงนโยบายจะต้องศึกษาข้อมูลปรากฏตามข้อเท็จจริง สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้ทำวิจัยและเสนอข้อเสนอแนะ ในลักษณะที่สามารถปฏิบัติได้จริง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงนโยบาย

พิมลพรรณ ดุษิยามิ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน วัดอุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารเชิง ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามความค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัด บุคลากรและการอำนวยความสะดวก การวางแผนกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล 2) ปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ดังนี้ ด้านปัญหา สถานศึกษาบางแห่งไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างจริงจัง บุคลากร ทุกฝ่ายไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจและมีการงาน ที่ต้องปฏิบัติมาก สถานศึกษาเอกชนขนาดเล็กขาดแคลนงบประมาณในการบริหาร จัดการ โดยเฉพาะสื่อและอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนทำให้การปฏิบัติงานไม่ สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ขาดระบบและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับสภาพจริง ควรให้มีความรู้เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์แก่บุคลากรทุกฝ่าย จัดให้มีการประชุม

ชี้แจง กฎระเบียบข้อบังคับและแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

พนิดา คล้อยสวัสดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเอื้อและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเอื้อสำหรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเอกชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กำหนดมาตรการของภาครัฐที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนภาคเอกชนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ปัจจัยเอื้อ ได้แก่ นโยบายและความร่วมมือ กลยุทธ์ที่ 2 สนับสนุนภาค กลยุทธ์ที่ 3 ลดหย่อนและยกเว้นภาษีและให้สิทธิประโยชน์แก่สถานศึกษาเอกชน ปัจจัยเอื้อ ได้แก่ ความร่วมมือและการประสานงาน กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ปัจจัยเอื้อ ได้แก่ ความร่วมมือและความเสมอภาค กลยุทธ์ที่ 5 การปรับปรุงแก้ไข กฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาเอกชน ปัจจัยเอื้อ ได้แก่ ความยืดหยุ่นสำหรับแนวปฏิบัติที่เหมาะสมโดยรวม คือ ควรมีนโยบายการรับนักเรียนของภาครัฐที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบกระทรวงศึกษาธิการ ควรประสานและขอความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เรื่อง การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ควรมีการพิจารณาอัตราค่าใช้จ่ายรายหัวที่เป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรควรคำนึงถึงผู้โรงเรียนเอกชนด้วย และกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ควรมีความยืดหยุ่นให้เอื้อในการดำเนินกิจการโรงเรียนเอกชน

พิธาน พันทอง (2548, หน้า 99) ได้ศึกษาข้อก้าข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพสถานศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับโรงเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สามารถดำเนินงานได้ตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผลการวิจัยพบว่า การจัดโครงสร้างระบบบริหารงานของโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมากขึ้น มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก จะต้องมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ สร้างศรัทธาให้เกิดการร่วมมือในการบริหารจัดการทุกรูปแบบและมีการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ การจำแนกงานภายในโรงเรียนมีการจัดระบบงานจำเป็นที่ต้องทำด้วยตนเองใช้เวลาให้น้อยที่สุด เพื่อใช้เวลาส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนส่วนงานที่ไม่สำคัญจำเป็น ควรมีการประสานความร่วมมือจากชุมชน โรงเรียนใกล้เคียงหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทนมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับชุมชนเพื่อการมีส่วนร่วมบริหารจัดการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการระดมทุนทรัพย์เพื่อการบริหารจัดการศึกษาส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีขวัญและกำลังใจให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น การพิจารณาความดีความชอบให้เป็นกรณีพิเศษ การโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กบ่อยเกินไปและให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งโยกย้ายและการสรรหาครูผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดหา ผลิต ติดตามและประเมินผลการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยมาใช้พัฒนาผู้เรียน มีการพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจจนเกิดทักษะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรู้อย่างหลากหลายและมีการบูรณาการได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนนักเรียนได้นำความรู้ที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและอาชีพในท้องถิ่นไปใช้ในชีวิตประจำวันและมีการช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาด้านการเรียน

สรุปได้ว่าการวิจัยเชิงนโยบายเป็นกระบวนการจัดการศึกษารวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระดับนโยบายเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนหรือปรับปรุงแก้ไขนโยบายกลยุทธ์หรือโครงการต่าง ๆ ต่อไป

ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

อรรถัย กักผล (2552, หน้า 17 – 19) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าการที่องค์กรเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ นโยบาย กระบวนการการบริหารและตัดสินใจขององค์กร เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระในทางความคิด มีความรู้ ความสามารถในการกระทำ และมีความเต็มใจที่เข้าร่วมต่อกิจกรรม

ถวิลวดี บุรีกุล (2552, หน้า 11 – 12) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลการกระทบต่อวิถีชีวิต และความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน

คำรณ ภูหอมหวน (2555, หน้า 11) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมว่าเป็นการที่บุคคล กระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือในประเด็นที่บุคคลนั้นสนใจ ไม่ว่าจะได้ปฏิบัติการเพื่อแสดงถึงความไว้วางใจอย่างจริงจังหรือไม่ก็ตาม การมีส่วนร่วมของประชาชน ควรเริ่มตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาของประชาชน การมีส่วนร่วมในการหาวิธีแก้ไขปัญหามีสมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการติดตามผล โดยกระบวนการมีส่วนร่วมมีการกระทำผ่านตัวกลาง คือ ผู้นำชุมชนซึ่งเป็นแกนนำในภาคประชาชนในการเป็นสื่อกลางที่ดีที่จะส่งเสริมเชิญชวนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนมากขึ้น

สรุปการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด กฎเกณฑ์ นโยบาย กระบวนการการบริหารและตัดสินใจขององค์กร ร่วมกำหนดปัญหาของประชาชน มีส่วนร่วมในการหาวิธีแก้ไขปัญหามีสมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม และการมีส่วนร่วมในการติดตามผล เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนเอง โดยกระบวนการมีส่วนร่วม กระทำผ่านตัวกลาง คือ ผู้นำชุมชนเป็นแกนนำในภาคประชาชนในการสื่อกลางที่ดี ทั้งนี้ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระในทางความคิดมีความรู้ ความสามารถในการกระทำและมีความเต็มใจที่เข้ามามีส่วนร่วมต่อกิจกรรม

แนวคิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

กาญจนา แก้วเทพ (2550, หน้า 210 – 254) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดการศึกษา โดยวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าการจัดการศึกษานั้นจะต้องเกิดมาจากความต้องการของประชาชนเป็นเบื้องต้นและประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และการประเมินผลโดยตลอดทั้งกระบวนการ

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ (2551, หน้า 25 – 27) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบโครงการ คือ เริ่มตั้งแต่ร่วมทำการศึกษาค้นคว้าปัญหาและความต้องการร่วมคิดและหาวิธีแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ร่วมวางนโยบายแผนงานหรือโครงการ ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนร่วมปฏิบัติตามนโยบาย หรือแผนงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้แล้ว โครงการใด ๆ ก็ตามหากเปิดโอกาสให้ชาวบ้านเพียงแค่อเข้าไปเป็นสมาชิกมาร่วมเสียสละเวลา เงิน วัสดุ ร่วมพิจารณา แต่ไม่แสดงความคิดเห็น หรือร่วมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ถูกกำหนดมาจากทางราชการหรือที่อื่นนั้น ไม่สมควรที่จะเรียกว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนแต่อย่างใด

เฉลิม นิลแก้ว (2552, หน้า 11) ได้ให้ความหมายในการพัฒนาและในกระบวนการจัดการศึกษาที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่มักเป็นไปลักษณะหรือรูปแบบที่ประชาชน หรือชุมชนมิได้มีส่วนร่วมในการดำเนิน หรือตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา หรือจัดการศึกษาแต่ในทางตรงกันข้ามประชาชน หรือชุมชนจะเป็นฝ่ายปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ขาดการพัฒนาความสามารถฝึกราคิด การตัดสินใจดำเนินด้วยตนเองได้ไม่ว่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการศึกษา ซึ่งนักวิชาการ นักการศึกษาส่วนใหญ่ชี้ว่าเป็นเพราะเท่าที่ผ่านมามีประชาชนหรือชุมชนขาดการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมายอย่างแท้จริง หรือไม่มีส่วนร่วมในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนหรือชุมชน

จิราภรณ์ ศรีคำ (2550, หน้า 18) สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เพราะการศึกษายุคปัจจุบันนี้จะพัฒนาได้อย่างแท้จริงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งครอบครัว ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาช่วยกันคิด ช่วยกันทำช่วยกันพัฒนาอย่างจริงจัง

จึงสรุปได้ว่าแนวคิดการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นการให้ประชาชน หรือผู้ปกครองทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการจัดการบริหารการศึกษา ในการติดต่อประสานงานระหว่างครูและผู้ปกครอง เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน กลยุทธ์ การจัดทำแผนประสพการณ์ การจัดประชุมหรือการประชุมพิจารณาของของผู้ปกครองเพื่อหาแนวทางพัฒนาและแก้ปัญหา การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เชิญผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมเป็นการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อครูและผู้ปกครองเพื่อที่จะหาแนวทางศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน เชิญผู้ปกครองเป็นวิทยากรในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอด เพื่อที่จะได้ประโยชน์ที่เกิดกับเด็กและเชิญชวนผู้ปกครองร่วมกันทำกิจกรรมอย่างแท้จริงจะได้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

2. กระบวนการมีส่วนร่วม ได้มีผู้กล่าวถึง กระบวนการมีส่วนร่วมไว้หลายท่าน ดังนี้

จินตวิวัฒน์ เกษมสุข (2554, หน้า 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. มีส่วนร่วมในการคิด ศึกษา และค้นคว้าหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาตลอดจนความต้องการของชุมชน
 2. มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย หรือแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อลดและแก้ไขปัญหา
 3. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
 4. มีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงาน
- การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจำเป็นต้องใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการนำข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐบาลหรือเอกชน ไปสู่ประชาชน ผู้เป็นเป้าหมาย สิ่งสำคัญในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนหรือชุมชนได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ต้องการสื่อสารนั้น ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะถือว่าเป็นส่วนช่วยให้กระบวนการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์หรือแลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างสมาชิกในสังคมเป็นไปได้โดยสะดวกขึ้น กล่าวคือ ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนสู่การแก้ไขปัญหาของสังคมและประเทศชาติได้

3. ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล (2552, หน้า 13) กล่าวถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลเป็นไปด้วยความรอบคอบลดความขัดแย้งในสังคม บังเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่ชุมชนและประเทศชาติ ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น การมีส่วนร่วมของประชาชนทำให้ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง

อรทัย ก๊กผล (2552, หน้า 12 - 15) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญในการสร้างประชาธิปไตยอย่างยั่งยืนและส่งเสริมธรรมาภิบาล ตลอดจนการบริหารงาน หากการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นเพียงใดก็จะช่วยให้มีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร และทำให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็น การป้องกันนักการเมืองจากการกำหนดนโยบายที่ไม่เหมาะสมกับสังคมนั้น ๆ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของประชาชนยังเป็นการสร้างความมั่นใจว่าเสียงของประชาชนจะมีคนรับฟัง อีกทั้งความต้องการหรือความปรารถนาของประชาชนจะได้รับการตอบสนอง อย่างไรก็ตามหากไม่มีเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนเทคนิคใดเทคนิคหนึ่งที่มีความเหมาะสมและสามารถใช้ได้ผลดีกับทุกสถานการณ์

สรุปว่าความสำคัญของการมีส่วนร่วม ทำให้มีการตรวจสอบการบริหารงาน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและโครงการต่าง ๆ ของรัฐบาลเป็นไปด้วยความรอบคอบลดความขัดแย้งในสังคม บังเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่ชุมชนและประเทศชาติ

4. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล (2552, หน้า 2) ได้แบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจำนวน ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละระดับ จะเป็นปฏิภาคกับระดับของส่วนร่วม ดังนี้

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับที่ต่ำที่สุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการดำเนินการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม เป็นการให้ข้อมูลกับประชาชนเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ไม่ได้มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นกลับมา

2. ระดับเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการเริ่มรับข้อมูลสะท้อนกลับจากประชาชนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาแสดงความคิดเห็น จะเป็นการสำรวจความคิดเห็น และบรรยายให้ความรู้

3. ระดับของการให้คำปรึกษา เป็นการเปิดฟังความคิดเห็นของประชาชน และการเจรจาอย่างเป็นทางการ เพื่อประเมินความก้าวหน้า และระบุประเด็นหรือข้อสงสัย

4. ระดับการวางแผนร่วมกัน จากระดับของการให้คำปรึกษาหารือ ซึ่งมีขอบเขตไปถึงการร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน และการรับผิดชอบผลการดำเนินงานร่วมกัน

5. ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับที่ผู้ดำเนินการกับประชาชนร่วมกัน ดำเนินโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6. ระดับการร่วมติดตามตรวจสอบประเมินผล เป็นระดับที่ประชาชนเข้าร่วมน้อย แต่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

7. ระดับการควบคุมโดยประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ

อรรถัย กักผล (2552, หน้า 38 – 39) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนและเสริมสร้างความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับประเด็นปัญหาทางเลือกและทางเลือก

2. การปรึกษาหารือ เพื่อได้รับข้อมูลและความคิดเห็นจากประชาชนเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกและแนวทางแก้ไข

3. เข้ามาสัมผัสบาท เพื่อร่วมทำงานกับประชาชนเพื่อสร้างความมั่นใจกับประชาชนว่าความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะได้รับการพิจารณา

4. สร้างความร่วมมือ เพื่อเป็นหุ้นส่วนกับประชาชนในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่ระบุปัญหาพัฒนาทางเลือกและแนวทางแก้ไข

5. เสริมอำนาจประชาชน เพื่อให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ

สรุปว่า ขั้นตอนการมีส่วนร่วม แบ่งออกได้หลายระดับมีดังนี้ 1) ระดับการให้ข้อมูล 2) ข่าวสารระดับเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน 3) ระดับการร่วมในการกับผลประโยชน์ 4) ระดับการร่วมติดตามตรวจสอบประเมินผล และ 5) ระดับการควบคุมโดยประชาชน ระดับขั้นตอนการมีส่วนร่วมจะมากหรือน้อย แตกต่างกันไปตามบทบาทของแต่ละบุคคล

5. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

อรรถัย กักผล (2552, หน้า 26 – 28) กล่าวถึงประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของประชาชนขึ้นอยู่กับความจริงใจและความจริงจังในการดำเนินการด้วยประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ

1. เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่าง ๆ จะช่วยให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วน ยังช่วยให้เกิดทางเลือกใหม่ ทำให้การตัดสินใจรอบคอบและได้รับการยอมรับมากขึ้น โดยเฉพาะการตัดสินใจที่กระทบกับประชาชนโดยตรง

2. ลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา การตัดสินใจได้รับการยอมรับ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น รับทราบข้อมูลคำอธิบายต่าง ๆ เห็นประโยชน์ส่วนรวมที่จะได้รับ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างการนำไปปฏิบัติ

3. การสร้างฉันทามติ กลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนในทางหลักการ เชื่อว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจช่วยป้องกันความขัดแย้งได้

4. ร่วมมือในการนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของประชาชนเมื่อประสบความสำเร็จ จะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความกระตือรือร้นในการช่วยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชน สร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเกิดความตระหนักในการตอบสนองต่อความกังวลของประชาชน

6. ช่วยพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการให้การศึกษาแก่ประชาชน เพื่อเรียนรู้กระบวนการตัดสินใจและเป็นเวทีฝึกผู้นำชุมชน

7. ช่วยทำให้ประชาชนสนใจประเด็นสาธารณะมากขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นการเพิ่มทุนทางสังคม และช่วยเสริมสร้างให้ประชาชนเป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น สอดคล้องกับการปกครองตามหลักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

วันชัย วัฒนศัพท์และคณะ (2551, หน้า 21 – 25) กล่าวถึง ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการปรึกษาหารือกับสาธารณชนจะช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย และบ่อยครั้งที่การมีส่วนร่วมของประชาชนนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ที่น่าจะเป็นคำตอบที่มีประสิทธิผลที่สุดได้

2. ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง แม้ว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมจะต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจฝ่ายเดียว แต่การตัดสินใจฝ่ายเดียวที่ไม่คำนึงถึงความต้องการแท้จริงของประชาชนนั้น อาจนำมาซึ่งการโต้แย้ง

คัดค้านหรือการฟ้องร้องกัน อันทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะยาว เกิดความล่าช้าและความล้มเหลวของโครงการได้ในที่สุด

3. การสร้างฉันทามติ การมีส่วนร่วมของประชาชนจะสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันอย่างมั่นคงในระยะยาวระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ลดข้อโต้แย้งทางการเมืองและช่วยให้เกิดความชอบธรรมต่อการตัดสินใจของรัฐบาล

4. การนำไปปฏิบัติได้ง่ายขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ประชาชนมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และทันทีที่การตัดสินใจได้เกิดขึ้น พวกเขา ก็อยากเห็นมันเกิดผลในทางปฏิบัติและยังอาจเข้ามาช่วยกันอย่างกระตือรือร้นอีกด้วย

5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่เลวร้ายที่สุด เพราะการเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาแสดงความต้องการและข้อห่วงกังวลตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จะช่วยลดโอกาสของการโต้แย้งและการแบ่งฝ่ายที่จะเป็นปัจจัยให้เกิดการเผชิญหน้าอย่างรุนแรงได้

6. การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จะสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชนและเกิดความชอบธรรมโดยเฉพาะเมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่มีการโต้แย้งกัน

7. การคาดการณ์ความหวังกังวลและทัศนคติของสาธารณชน เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้มาทำงานร่วมกับสาธารณชนในกระบวนการมีส่วนร่วม พวกเขา จะได้รับรู้ถึงความห่วงกังวล และมุมมองของสาธารณชนต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองของสาธารณชนต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้

8. การพัฒนาภาคประชาสังคม ประโยชน์อย่างหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ ทำให้ประชาชนมีความรู้ทั้งในส่วนเนื้อหาโครงการและกระบวนการตัดสินใจของรัฐ รวมทั้งเป็นการฝึกอบรมผู้นำ และทำให้ประชาชนได้เรียนรู้ทักษะการทำงาน ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาดังต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

สรุปประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของประชาชนขึ้นอยู่กับความจริงใจจริงจังในการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรม ซึ่งประโยชน์ของการมีส่วนร่วม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา การสร้างฉันทามติ การร่วมมือในการ

นำไปปฏิบัติ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและประชาชน เสริมสร้างให้ประชาชน มีความกระตือรือร้นเข้ามามีส่วนร่วมการปกครองในพื้นที่ของประชาชนเองมากขึ้น

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ระติกรณ นียมจันทร์ (2558, หน้า 188) ได้ศึกษากฤษฎีการบริหารเพื่อ ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านประสิทธิภาพ ของผู้นำ มีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ด้านการบริหาร จัดการหลักสูตร มีการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับระดับชั้นเรียน 3) ด้านการประเมิน และติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มีการประเมินผลการเรียนของนักเรียนในรูปแบบ ที่หลากหลาย 4) ด้านความคาดหวังและการปฏิบัติงานของครู มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูเป็นประจำทุกภาคเรียน 5) ด้านการให้เวลาในการทำงาน มีการให้เวลา แก่ครูในการเตรียมการสอนอย่างเพียงพอ 6) ด้านการให้ความสำคัญในการบริหารงาน วิชาการ มีการกำหนดให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 7) ด้านบรรยากาศ ภายในโรงเรียน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียน

เบญจพร เขี่ยมแสงธรรม (2550, หน้า 131 – 135) ได้ศึกษายุทธศาสตร์ การบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนทุ่งโพธิ์วิทยา พบว่า การศึกษากระบวนการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันของนักเรียน โดยการสร้างความตระหนักให้ครูทุกคน และ บุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าและความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ไปเยี่ยมบ้านนักเรียนทุกคนเพื่อนำข้อมูลมาดำเนินการให้ความช่วยเหลือต่อไป 2) การวางแผนปฏิบัติงาน มีการประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างครู เครือข่ายผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน เพื่อกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการ ดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกัน 3) การมอบหมายงานและลงมือปฏิบัติ มีการมอบหมายงาน ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของครู โดยการมอบหมายงานด้วยวาจา ประชุมเปิดโอกาสให้ครูแบ่งหน้าที่กันทำตามความสมัครใจก่อนออกคำสั่ง ก่อนลงมือ ปฏิบัติงานมีการส่งเสริมให้ครูทุกคนและบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ารับความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่ม ทักษะในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 4) การประเมินผล ผู้บริหารจะประเมินผลการทำงาน

ของครูอย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงาน การนิเทศ กำกับ ติดตามผลทุกระยะ รวมทั้งประเมินผลโดยการสอบถามจากผู้ปกครอง เพื่อนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการทำงานต่อไป

พูนชัย ยาวีราช (2552, หน้า 150) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพ ปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทาง ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมและยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบ เชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก คือ 1) กระบวนการในการนำนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การตีความนโยบาย (2) การ วางแผน (3) การจัดองค์กร (4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร (5) การดำเนินงาน (6) การ ประเมินผล (7) การสร้างความต่อเนื่อง และ 2) ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์ กับกระบวนการทุกขั้นตอน

เกษรี แจ่มสกุล (2551, หน้า 80 - 82) ได้ศึกษาการนำเสนอยุทธศาสตร์ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า 1) กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล มีปัญหาการ บริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาสูงสุดด้านการจัดการเรียนการสอน รองลงมา คือ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านนิเทศการศึกษา และด้านหลักสูตร สถานศึกษา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน เทศบาล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) ด้านการจัดการเรียนการสอน (2) ด้านการวัดผล และประเมินผล (3) ด้านนิเทศการศึกษา และ (4) ด้านหลักสูตรสถานศึกษา

ดุสิต สมศรี (2551, หน้า 199 - 200) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนา ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจ ทางการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของตัวแบบ ลักษณะการกระจายอำนาจทางการศึกษา แนวคิดและหลักการที่นำมาใช้ในการออกแบบ องค์ประกอบของตัวแบบ และเงื่อนไข ในการนำตัวแบบไปใช้ 2) กระบวนการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดแผน ยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และ มีผลสะท้อนกลับไปยังมาตรการกำกับกับการบริหารแผนยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอน 3) ปัจจัย

ความมีประสิทธิภาพในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ ผลการสัมมนาโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษามีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและจัดการศึกษา

นุกุล ช่งดี (2551, หน้า 87) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน นอกนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 4) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ยุทธศาสตร์ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน 5) ยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 6) การเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มัณฑริกา วิฑูรชาติ (2551, หน้า 239 - 248) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1 - 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลยุทธ์การบริหาร ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 16 กลยุทธ์ 2) กลยุทธ์การพัฒนาครู ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิชาการ ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 52 กลยุทธ์ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 13 กลยุทธ์ และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและเครือข่ายโรงเรียน ซึ่งมีกลยุทธ์รอง 8 กลยุทธ์

ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 444 - 447) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการ มี 4 แผนงาน 4 โครงการ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากร มี 2 แผนงาน 3 โครงการ และกลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนานักเรียน มี 2 แผนงาน 5 โครงการ

รมณี เหลี่ยมแดง (2560, หน้า 63 - 64) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มี 4 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์ย่อย 37 กลวิธี และ 47 ตัวชี้วัด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 5 กลวิธี และ 8 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 9 กลวิธี และ 9 ตัวชี้วัด กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย 11 กลวิธีและ 12 ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่ 4 การบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวสะเต็มศึกษา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 16 กลวิธี และ 18 ตัวชี้วัด ส่วนกลยุทธ์การบริหารจัดการรู้ตามแนวทางสะเต็มศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปัทมา จันทพันธ์ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำของบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 11 ด้านและตัวบ่งชี้ความสำเร็จด้านภาวะผู้นำ 85 ตัวชี้วัดและเรียงลำดับ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) ด้านกลยุทธ์องค์กร 2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน 3) ด้านค่านิยมองค์กร 4) ด้านเศรษฐกิจ 5) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 6) ด้านโครงสร้างขององค์กร 7) ด้านบุคลากร 8) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 9) ด้านเทคโนโลยี 10) ด้านทักษะและความรู้ 11) ด้านการเมือง 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร มีจุดแข็ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ 4) ด้านทักษะและความรู้ ส่วนจุดอ่อน มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านกลยุทธ์องค์กร 2) ด้านระบบการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านค่านิยมองค์กร มีโอกาส อยู่ 2 ด้าน 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านการเมือง มีอุปสรรค 2 ด้าน คือ 1) ด้านเศรษฐกิจ 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 3. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารองค์กรของส่วนท้องถิ่นเศรษฐกิจพิเศษมุกดาหาร ดังนี้

3.1 กลยุทธ์เชิงรุกวงเล็บ (SQ) ประกอบด้วย 22 วิธีการพัฒนา 3.2 กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST) ประกอบด้วย 13 วิธีการพัฒนา 3.3 กลยุทธ์เร่งพัฒนา (WO) ประกอบด้วย 10 วิธีการพัฒนา

ภูมิภัทร กลางโคตร (2561, หน้า 6 – 7) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือและกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ส่วนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อภิรักษ์ทิพย์ แกระหัน (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579) ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามความต้องการความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา 2) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมของการศึกษา 3) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 5) ด้านการผลิตและการพัฒนากำลังคนการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 6) ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแผนการศึกษาชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579) มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีกลยุทธ์ จำนวน 6 กลยุทธ์ 61 เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด 102 โครงการ 485 กิจกรรม ผลการประเมินกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญ การจัดประชาพิจารณ์

ในแต่ละด้าน พบว่า ด้านอรรถประโยชน์จากการประเมิน ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมและด้านความถูกต้อง โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เดช ชูจันทร์ (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า แผนการใช้จ่ายงบประมาณมาจากการใช้จ่ายเงินขององค์กรไม่เป็นไปตามแผนเกิดจากบุคลากรที่มีความรู้ไม่เพียงพอ การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรมาไม่ตรงสาย ปัญหาด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ มีประเด็นปัญหา มาจากการตีความในลักษณะที่มองต่างมุม นำไปปฏิบัติความเสี่ยงจากการมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ดำเนินงานไม่เป็นไปตามธรรมชาติขององค์กรและปรับแก้ไม่ทันเหตุการณ์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ การกำหนดนโยบายหรือมาตรการของภาครัฐในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย กฎหมาย กฎกระทรวง ประกาศหลักเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้แก่ 1) ประเด็นเกี่ยวกับนโยบายและแผน 2) ประเด็นเกี่ยวกับการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กร 3) ประเด็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร คุณภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า มีการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการดำเนินกลยุทธ์ และด้านการประเมินกลยุทธ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไขและกลยุทธ์เชิงรับ

จิณณภัทร พิบูลวิทิตธำรง (2565, หน้า 54 – 71) ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดและเป็นจุดอ่อนด้านการนำองค์กรเป็นโอกาส ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียเป็นภาวะคุกคาม และ 2) กลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศ ได้แก่ (1) พลิกโฉม

การพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์และแนวคิดตามปรัชญาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (2) พลิกโฉมการพัฒนากระบวนการบวบทศน์ของผู้นำ องค์การด้านปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (3) พลิกโฉมการสร้างปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามแนวคิดปรัชญาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (4) พัฒนาระบบการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรมสู่โรงเรียน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (5) พัฒนาการอบความคิดการปฏิบัติงานของครูให้สอดคล้องกับปรัชญาและระบบกิจกรรม สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้และ (6) ต่อยอดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์สู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

ณัฐฐา เกียรติศิริกุล (2565 หน้า 98 – 99) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสังกัดโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์การ ด้านมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ด้านการรักษาวัฒนธรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และด้านจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี เมื่อพิจารณาภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการจัดการความขัดแย้งแบบมีส่วนร่วม ด้านการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านเทคนิคการสร้างการมีส่วนร่วม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

พรทิพย์ รอดพลอย (2565, หน้า 117) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ความคิด

ความเข้าใจระดับสูง องค์ประกอบมุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์ ความคาดหวังและสร้างโอกาส สำหรับอนาคต ความคิดเชิงปฏิบัติและการกำหนดวิสัยทัศน์ ตามลำดับ 2. ระดับการเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพอยู่ในลำดับสูงสุด วิสัยทัศน์ร่วม ที่มาร่วมแรง ร่วมใจ โครงสร้างสนับสนุนชุมชน กัลยาณมิตร และภาวะผู้นำร่วม ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความคิดเชิงปฏิบัติ องค์ประกอบ มุ่งคนและมุ่งสัมพันธ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 79.10 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Eager (1997, p. 141) ศึกษากลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เอกชน ระดับมัธยมที่มีประสิทธิผลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ การให้ความสนใจต่อนักเรียน การเอาใจใส่ดูแลนักเรียน การจัด โปรแกรมการเรียนที่มีคุณภาพ การพัฒนาโปรแกรมการเรียนที่นักเรียนพอใจเป็น แบบอย่างที่ดีต่อนักเรียนมีการติดต่อ สื่อสารกับผู้ปกครองถึงความก้าวหน้าของนักเรียน และแจ้งให้นักเรียนทราบอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรมที่เขาควรประพฤติ

Kimbrough (2006, pp. 1355 – 1363) ในงานวิจัยเรื่อง The relationship between perceptions of organizational culture and implementation of enterprise risk management งานวิจัยเรื่องนี้ มุ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการ บริหารความเสี่ยง มีการอธิบายผลการศึกษา โดยภาพรวมไว้ว่าการบริหารความเสี่ยง องค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)) เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้อย่างแพร่หลาย การบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหลักที่แต่ละองค์กร ตั้งหน่วยงาน ขึ้นมากำกับดูแลโดยเฉพาะ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนขององค์กร เมื่อเกิด ภาวะปัจจัยต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การตรวจสอบ กฎระเบียบ กระแสโลกาภิวัตน์ และภัยคุกคามต่อการดำเนินงาน รวมทั้งการละเมิดความปลอดภัย ข้อมูลและการก่อการร้าย เป็นต้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจกับการบริหาร ความเสี่ยงองค์กรมากขึ้น

Frumkin (2007, pp. 351 – 373) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโรงเรียนใหม่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ซึ่งการวิจัยนี้ ได้นำเสนอโครงสร้างแนวคิดเกี่ยวกับความหลากหลายของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนเหล่านี้ ผลการศึกษาพบว่า ภาระงานของการบริหารมี 3 ประการ คือ การให้การสนับสนุนและการสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานภายในโรงเรียน การระดมความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การให้บริการทางการศึกษาที่ดี และการกำหนดภารกิจของโรงเรียน รายงานฉบับนี้ มุ่งเน้นศึกษาเรื่ององค์ประกอบของยุทธศาสตร์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียน องค์ประกอบ 3 ด้านของการบริหารจัดการโรงเรียนในกำกับของรัฐ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน อาจกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐไม่สามารถบริหารงาน โดยมุ่งเน้นในด้านการศึกษาเพียงด้านเดียว แต่จะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารองค์กรด้วย โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองที่จะต้องรับผิดชอบจัดหาทรัพยากร และให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐค่อนข้างเป็นไปได้ด้วยความลำบาก เพราะผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติในการเป็นครูใหญ่โรงเรียน การเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีความเอาใจใส่ในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในกำกับของรัฐนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นโรงเรียนเหล่านี้ จึงมีความต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารที่ดีอย่างเร่งด่วน

Reid (n.d., online) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดี โดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ โดยเริ่มต้นจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการ

สัมภาษณ์ อธิการบดี และรองอธิการบดี ในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ คือ ประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพี และโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์ และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของซัพพี และโคป การบริหารเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (Adaptive) และตีความ (Interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือ ผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำ และผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า ประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

sArpie (n.d., online) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร ที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้น เน้นลูกค้าและผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก เมื่อ FSA ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานนี้ มาใช้ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในการทำงานอีกด้วย

Mokoena (2012, pp. 65 – 81) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนหรือไม่โดยจากการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเก็บข้อมูลจากผู้ครอง ผู้เรียน ครู ผู้นำชุมชน และผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนแห่งหนึ่งในประเทศแอฟริกาใต้ พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งผลต่อระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียน โดยเฉพาะ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยในงานวิจัยได้มีข้อเสนอว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรพิจารณาตัวชี้วัดประสิทธิผลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ

David Gamage (2022, p. 25) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ตามการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ต่อระดับความน่าเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ การมีโครงสร้าง คณะกรรมการที่น่าพอใจ และการมีที่ปรึกษาสภาโรงเรียน ความเพียงพอของข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ เวลาสำหรับการทำการสอนและการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ประสงค์จะเพิ่มระดับการไว้วางใจในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียนของพวกเขาควรพิจารณาตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้นำของตน

สรุปได้ว่า องค์การจะต้องจัดทำกลยุทธ์เพื่อบริหารงาน โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมุ่งพัฒนาองค์การ มี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การมีวัฒนธรรมแบบรวมพลังร่วมมือและ กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ซึ่งมีความสำคัญและความจำเป็นของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ที่ต้องพัฒนาการศึกษาให้กับคณะสงฆ์ของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และผู้วิจัยเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนพัฒนาการศึกษาคณะสงฆ์ จึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจนำไปใช้ รวมทั้งช่วยคนและพัฒนาประเทศชาติต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย
เชิงนโยบาย (Policy Research) แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ 8 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด
ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และศึกษาสภาพ
ที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว และวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การมีส่วนร่วม
ในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว โดยใช้เทคนิคความต้องการจำเป็น มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษา
ข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วม
ในการบริหารโรงเรียน

ระยะที่ 2 การร่างกลยุทธ์ มีขั้นตอนการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การร่างกลยุทธ์

ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผล มีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อยืนยันความถูกต้องของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความ
เป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
รายละเอียดของการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษา สงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของ
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยดำเนินการใน 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการศึกษาข้อมูล
พื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว ทำการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพความพึงประสงค์และความ
ต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีรายละเอียดดังนี้

1. ใช้แบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อสำรวจสภาพ
ปัจจุบัน สภาพความพึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2565 จำนวน 91 คน/รูป จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน/รูป และครูผู้สอน จำนวน 81 คน/รูป

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจ ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปีการศึกษา 2565 จำนวน 81 คน/รูป จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน/รูป และครูผู้สอน จำนวน 71 คน/รูป โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejci and Morgan) และใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล

1.2.1 แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

1.2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและสภาพความพึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ และการพัฒนากลยุทธ์

1.2.2.2 สร้างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และสอดคล้องกับนิยามศัพท์ โดยใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert)

1.2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความสมบูรณ์ของภาษา และรับการเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุง

1.2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการหาค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruency: IOC) โดยใช้เกณฑ์การคัดเลือกข้อ ที่มีค่า IOC = .50 ถึง 1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 72) และจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่างที่มีค่า .80 ถึง 1.00 ซึ่งตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ทางการบริหารการศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีวุฒิตีศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนสามัญสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีวุฒิตีศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน ได้แก่

1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4) พระสอละสิน ไสสะหวัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

5) อาจารย์จันทะพูน ชมวิมาน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1.2.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในแขวงสะหวันนะเขต โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 36 คน/รูป

1.2.2.6 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่ทดลองใช้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว โดยตัดข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.21 ขึ้นไว้ใช้ แล้วนำข้อคำถามดังกล่าวไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 107) ซึ่งสรุปผลการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.36 - 0.83 และ 0.33 - 0.78 ตามลำดับ และแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพความพึงประสงค์ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 และ 0.97 ตามลำดับ

1.2.2.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างต่อไป

1.3 การเก็บรวบรวม ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ไปยังผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติ ดังนี้

1.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.4.2 สถิติเบื้องต้นวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเบื้องต้นเพื่อให้รู้ลักษณะกลุ่มตัวอย่างและสภาพของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1.4.2.1 ค่าเฉลี่ยและค่าร้อยละ

1.4.2.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.4.3 การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย การกำหนดค่าคะแนนในการตอบแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) และเกณฑ์การให้คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 72) ดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

1.4.4 การแปลผลคะแนนสำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายความว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยใช้เทคนิคประเมินความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) เพื่อเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

ระยะที่ 2 การยกร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำร่างกลยุทธ์

ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์ โดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์

ผู้วิจัยทำการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผล

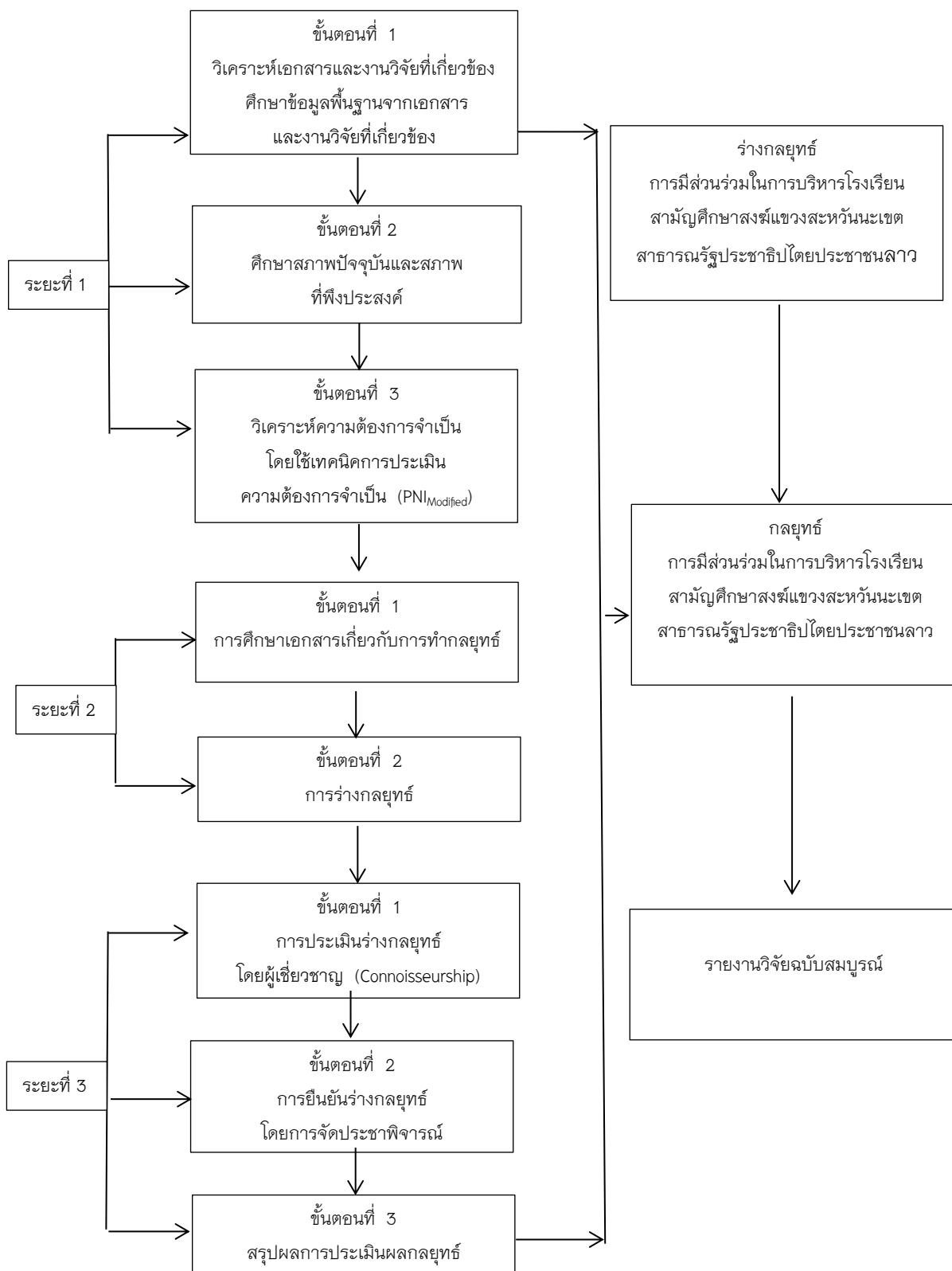
ขั้นตอนที่ 1 ประเมินร่างกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์และข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างกลยุทธ์ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารโรงเรียน ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนสามัญสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษา จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์ แล้วรับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล คณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- 3) ท่านปริญญาเอกสุลียง ไชโกสี รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 4) ท่านปริญญาเอกสุกสมพอน อนุไทย หัวหน้าแผนกศึกษาธิการและ
กีฬา แขวงสะหวันนะเขต ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 5) ท่านอาจารย์พรหมมา ไชยะวงค์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสร้างครู
ສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 6) ท่านปริญญาเอกสุกสะหวัน ไชสมบัติ ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยี
ໄຊສົມບັດ ສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 7) พระอาจารย์ใหญ่ปาน สุพันธ์ ประธานองค์การพระพุทธศาสนา
ສົມພັນສາວ ສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 8) ท่านนางพอนไซ ชนะวงไซ หัวหน้าห้องการศึกษาธิการและกีฬา
ນາຄຳສອນພຣູມພິຫາລ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 9) พระอาจารย์อินทะปันยา ลิตทีเดต หัวหน้าห้องกรรมธิการศึกษาสงฆ์
ແຂວງສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
 - 10) ท่านปริญญาเอกวินัย สุกขะรัต ผู้ทรงคุณวุฒิกรมการศึกษา
ແຂວງສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
- ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
- ผู้จัดทำประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
ສາມັນຍຸຕິກຳສາງສີ ແຂວງສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
- ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน
ผู้ว่าการแขวง จำนวน 10 ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ จำนวน 20 คน และ
ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ จำนวน 10 คน
- ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ
- ผู้จัดทำสรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
ສາມັນຍຸຕິກຳສາງສີ ແຂວງສະໜັງສະໜາ ສາທາລະນະລາວ ສາທາລະນະລາວ และเขียน
รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์
- ระยะของการวิจัยสรุปได้ดังภาพประกอบ 7

ระยะของการวิจัย



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น PNI_{modified} เพื่อเรียงลำดับความสำคัญ

ระยะที่ 2 การร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผลการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 1 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏผล ดังนี้

1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จากการสังเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การบริหารงานในโรงเรียน มี 4 กลยุทธ์หลัก คือ

1.1 กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 1 ได้ 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และกลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา

1.2 กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การสร้างความศรัทธาวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทุ่มเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 2 ได้ 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทุ่มเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร

1.3 กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่ นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่คิดเป็นร้อยละ 67 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ที่ 3 ได้ 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อย ที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และความเชื่อพื้นฐาน และกลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อ เรียนรู้ร่วมกัน

1.4 กลยุทธ์ที่ 4 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่ให้การ สนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่ายเป็นผู้นำที่ใส่ใจ ในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและ มีความถี่ร้อยละ 44 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ย่อยของกลยุทธ์ ที่ 4 ได้ 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ และ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้วิจัยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปทำเป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เรื่องกลยุทธ์การมีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการ บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยนำเสนอ ตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลภูมิหลังกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้วยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 81 คน เมื่อตรวจสอบแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ ครบตามจำนวน สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้รับความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ข้อมูลจำแนกตามสถานภาพ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและวุฒิการศึกษา ดังตาราง 7

ตาราง 7 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและวุฒิการศึกษา

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน/รูป	ร้อยละ
สถานภาพ		
1. ผู้บริหาร	10	12.35
2. ครูผู้สอน	71	87.65
รวม	81	100
อายุ		
1. ต่ำกว่า 35 ปี	48	59.26
2. 36 - 40 ปี	13	16.05
3. 41 - 45 ปี	4	4.94
4. 46 - 50 ปี	5	6.71
5. 51 ปีขึ้นไป	11	13.59
รวม	81	100

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน/รูป	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. ต่ำกว่า 5 ปี	25	30.86
2. 6 - 10 ปี	31	38.27
3. 11 -15 ปี	10	12.35
4. 16 - 20 ปี	4	4.94
5. 21 ปีขึ้นไป	11	13.58
รวม	81	100
วุฒิการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	30.86
2. ปริญญาตรี	46	56.79
3. ปริญญาโท	10	12.35
4. ปริญญาเอก	0	0
รวม	81	100

จากตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ พบว่าเป็นผู้บริหาร จำนวน 10 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 12.35 ครูผู้สอน จำนวน 71 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 87.65 จำแนกตามอายุ พบว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 48 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 59.26 ผู้ที่มีอายุ 36 - 40 ปี จำนวน 13 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 16.05 ผู้ที่มีอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 4 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 4.94 ผู้ที่มีอายุ 46 - 50 ปี จำนวน 5 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 6.71 ผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 13.59 และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 25 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 30.86 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ 6 - 10 ปี จำนวน 31 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 38.27 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ 11 - 15 ปี จำนวน 10 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 12.35 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ 16 - 20 ปี จำนวน 4 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 4.94 ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ 21 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 13.58

ส่วนผู้ที่มิวุฒิมการศึกษาคิดว่าเป็นผู้ที่มิวุฒิมการศึกษาคต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 30.86 ผู้ที่มิวุฒิมการศึกษาศริญญาตรี จำนวน 46 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 56.79 ผู้ที่มิวุฒิมการศึกษาศริญญาโท จำนวน 10 คน/รูป คิดเป็นร้อยละ 12.35 และไม่มีผู้ที่มิวุฒิมการศึกษาศริญญาเอก

2.2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เพื่อต้องการทราบเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว นำเสนอด้งตาราง 8 - 13

ตาราง 8 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมและรายด้าน

ด้าน ที่	กลยุทธ์การมีส่วนร่วม ในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	สภาพปัจจุบัน (n = 81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n = 81)		
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้	2.92	0.93	ปานกลาง	3.96	0.83	มาก
2	กลยุทธ์การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม	2.98	0.95	ปานกลาง	3.95	0.81	มาก
3	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม แบบรวมพลังร่วมมือ	2.98	0.88	ปานกลาง	3.92	0.82	มาก
4	กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน	2.99	0.96	ปานกลาง	4.05	0.81	มาก
	รวม	2.97	0.93	ปานกลาง	3.97	0.82	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 2.99$) และกลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ($\bar{X} = 2.89$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 4.05$) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.96$) และกลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.95$) ตามลำดับ

ตาราง 9 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว

ที่	กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	PNI	ลำดับที่
1	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	2.92	3.96	0.36	1
2	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	2.98	3.95	0.33	3
3	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	2.98	3.92	0.32	4
4	กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	2.99	4.05	0.35	2

จากตาราง 9 พบว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (PNI = 0.36) รองลงมา คือ กลยุทธ์ภาวะผู้นำ

แบบสนับสนุน (PNI = 0.35) กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (PNI = 0.33) และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ (PNI = 0.32) ตามลำดับ

ตาราง 10 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมและรายกลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
1	การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.04	0.92	ปานกลาง	3.94	0.83	มาก	0.30
2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม	2.93	0.86	ปานกลาง	3.90	0.86	มาก	0.33
3	การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา	2.96	0.87	ปานกลาง	3.97	0.81	มาก	0.34
	รวม	2.98	0.88	ปานกลาง	3.94	0.83	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์ย่อยการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.04$) กลยุทธ์ย่อยการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.59$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์ย่อยการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.97$) กลยุทธ์ย่อยการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.94$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.90$)

ตาราง 11 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมและรายกลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน (n = 81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n = 81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
1	การสร้างความร่วมมือของบุคลากร	2.99	0.90	ปานกลาง	3.89	0.77	มาก	0.30
2	การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	2.93	0.86	ปานกลาง	3.86	0.83	มาก	0.32
3	การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์	3.01	1.11	ปานกลาง	3.90	0.84	มาก	0.30
4	การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร	3.04	0.98	ปานกลาง	4.10	0.82	มาก	0.35
	รวม	2.99	0.96	ปานกลาง	3.94	0.82	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์ย่อยการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.04$) กลยุทธ์ย่อยการมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.01$) และมีการสร้างความร่วมมือของบุคลากร ($\bar{X} = 2.99$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 2.93$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ที่ 2

การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์ย่อยการยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.10$) กลยุทธ์ย่อยการมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.90$) กลยุทธ์ย่อยการสร้างความร่วมมือของบุคลากร ($\bar{X} = 3.89$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.86$)

ตาราง 12 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมและรายกลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน (n = 81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n = 81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
1	การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2.97	0.97	ปานกลาง	4.03	0.82	มาก	0.36
2	การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน	3.00	0.99	ปานกลาง	4.13	0.79	มาก	0.38
3	การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน	2.96	0.89	ปานกลาง	3.97	0.81	มาก	0.34
	รวม	2.98	0.95	ปานกลาง	4.04	0.81	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์ย่อยการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ($\bar{X} = 3.00$) กลยุทธ์ย่อยการมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 2.96$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ที่ 3
การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ กลยุทธ์ย่อย
การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.13$) กลยุทธ์
ย่อยการมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.03$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ
กลยุทธ์ย่อยการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.97$)

ตาราง 13 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ที่ 4 การมี
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมและรายกลยุทธ์ย่อย

กล ยุทธ์ ย่อยที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำ แบบสนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n = 81)			สภาพพึงประสงค์ (n = 81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
1	การส่งเสริมการเรียนรู้	2.95	0.95	ปานกลาง	3.90	0.82	มาก	0.32
2	การนำพาคณะกร สู่เป้าหมาย	3.00	0.93	ปานกลาง	3.99	0.81	มาก	0.33
3	การนำวิธีการจัดการ ความรู้มาปฏิบัติ	2.86	0.95	ปานกลาง	3.87	0.84	มาก	0.35
4	การเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.85	0.88	ปานกลาง	3.91	0.81	มาก	0.37
	รวม	2.92	0.93	ปานกลาง	3.92	0.82	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92$) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อย อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3
ลำดับแรก คือ กลยุทธ์ย่อยการนำพาคณะกรสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 3.00$) กลยุทธ์ย่อยการ
ส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.95$) และกลยุทธ์ย่อยการนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ

($\bar{X} = 2.86$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 85$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ย่อยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์ย่อยการนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 3.99$) กลยุทธ์ย่อยการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$) และกลยุทธ์ย่อยการส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.90$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ย่อยการนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.87$)

ตาราง 14 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การเรียนรู้อุปกรณ์และการ ประยุกต์ใช้ความรู้	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร								
1	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการ นำเอาการจัดการความรู้มาใช้ ในองค์กร	2.78	0.65	ปาน กลาง	4.12	0.79	มาก	0.48
2	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำ ข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร	2.67	0.76	ปาน กลาง	3.93	0.85	มาก	0.47
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและ สนับสนุนกระบวนการจัดการ ความรู้ โดยกำหนดไว้เป็น วิสัยทัศน์องค์กร	3.02	0.94	ปาน กลาง	3.88	0.84	มาก	0.28
4	ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวาง แผนการบริหารจัดการแหล่ง เรียนรู้	3.10	0.94	ปาน กลาง	4.01	0.87	มาก	0.29

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการ ประยุกต์ใช้ความรู้	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
5	การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ สื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การ เข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	3.01	0.94	ปาน กลาง	3.81	0.85	มาก	0.27
6	การนำผลการประเมินและ ข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการ วางแผนพัฒนาองค์กร	3.01	0.94	ปาน กลาง	3.89	0.77	มาก	0.29
รวม		2.93	0.86	ปาน กลาง	3.94	0.83	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับ
จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหาร
จัดการแหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.10$) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล
ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.01$) การนำผลการ
ประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.01$) ส่วนข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 2.67$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อย
ที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ($\bar{X} = 4.12$)
ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.01$)
มีโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

และภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึงการรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.81$)

ตาราง 15 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
	1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม							
7	การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้อบรมหรือสัมมนาที่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	2.99	0.90	ปานกลาง	3.93	0.92	มาก	0.31
8	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร	3.15	0.88	ปานกลาง	3.88	0.86	มาก	0.23
9	การให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.95	0.84	ปานกลาง	3.94	0.78	มาก	0.34
10	การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	2.85	0.87	ปานกลาง	3.75	0.90	มาก	0.28
11	การพัฒนาคนและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2.94	0.86	ปานกลาง	4.00	0.84	มาก	0.40
	รวม	2.98	0.87	ปานกลาง	3.90	0.86	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.15$) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 2.99$) การให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.95$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 2.85$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การพัฒนาคนและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.00$) การให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.94$) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 3.75$)

ตาราง 16 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3
การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการ ประยุกต์ใช้ความรู้	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไข ปัญหา							
12	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีหลักการ รูปแบบการเรียนรู้แบบเน้น ประสบการณ์ตามสภาพจริง	3.04	0.91	ปาน กลาง	3.91	0.81	มาก	0.27
13	การส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ ด้วยการนำตนเอง	2.96	0.91	ปาน กลาง	3.99	0.84	มาก	0.35
14	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีคุณลักษณะ ที่ส่งเสริมความมีวินัย ความ รับผิดชอบและความเชื่อมั่น	3.10	0.93	ปาน กลาง	3.98	0.79	มาก	0.28
15	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็น แหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็น พื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ	3.10	0.99	ปาน กลาง	4.05	0.78	มาก	0.31
16	การจัดการเรียนการสอน ซึ่ง ประกอบด้วย เรียนรู้ประสบการณ์ ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้าง ความคิดรวบยอดและประยุกต์ใช้ตาม สภาพจริง	3.10	0.86	ปาน กลาง	3.93	0.80	มาก	0.27
	รวม	3.04	0.92	ปาน กลาง	3.97	0.80	มาก	

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 3.10$) คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่นและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย เรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ($\bar{X} = 2.96$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.05$) การส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น ($\bar{X} = 3.98$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง ($\bar{X} = 3.91$)

ตาราง 17 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว แผนงานย่อยที่ 2.1
การสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	2.1 การสร้างความร่วมมือของ บุคลากร							
17	มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ	3.17	0.91	ปาน กลาง	3.89	0.84	มาก	0.23
18	มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการตัดสินใจ	3.00	0.89	ปาน กลาง	4.00	0.76	มาก	0.33
19	การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ	3.04	0.91	ปาน กลาง	3.94	0.75	มาก	0.30
20	การสร้างพันธะสัญญารวมกัน	2.90	0.99	ปาน กลาง	3.83	0.79	มาก	0.32
21	มีการวางแผน การกำหนด เป้าหมาย การสนับสนุน ด้านการเงิน การสนับสนุน ด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการ ความขัดแย้ง และการประเมินผล รวมกัน	2.91	0.82	ปาน กลาง	3.84	0.70	มาก	0.32
	รวม	3.01	0.99	ปาน กลาง	3.90	0.77	มาก	

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย 3 ลำดับแรก คือ มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.17$) การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ ($\bar{X} = 3.04$) มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.00$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างพันธะสัญญาาร่วมกัน ($\bar{X} = 2.90$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.00$) การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ ($\bar{X} = 3.94$) มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X} = 3.89$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างพันธะสัญญาาร่วมกัน ($\bar{X} = 3.83$)

ตาราง 18 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ รวม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์							
22	มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)	2.95	0.85	ปาน กลาง	3.72	0.85	มาก	0.26
23	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ของ องค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	2.93	0.83	ปาน กลาง	3.94	0.77	มาก	0.34
24	มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ องค์กรสามารถดำเนินงานตาม พันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.10	0.96	ปาน กลาง	3.93	0.82	มาก	0.27

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ รวม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
25	มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา สถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการ ดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความ เป็นรูปธรรมได้	2.91	0.85	ปาน กลาง	3.91	0.81	มาก	0.34
26	มีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น	2.74	0.82	ปาน กลาง	3.80	0.87	มาก	0.39
	รวม	2.93	0.86	ปาน กลาง	3.86	0.82	มาก	

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับ
จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถ
ดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
($\bar{X} = 3.10$) มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ($\bar{X} = 2.95$) และมี
การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal)
ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{X} = 2.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการ
บริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 2.74$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อย
ที่ 2.2 การร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย
3 ลำดับแรก คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์
(Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{X} = 3.94$) มีการ

วางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.93$) มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนา สถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้ ($\bar{X} = 3.91$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ($\bar{X} = 3.72$)

ตาราง 19 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายชื่อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์							
27	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการ การสร้างวิสัยทัศน์	3.04	0.94	ปานกลาง	3.99	0.83	มาก	0.31
28	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์	3.06	0.87	ปานกลาง	3.96	0.83	มาก	0.29
29	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ	2.94	0.87	ปานกลาง	3.91	0.81	มาก	0.33
30	การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร และครูผู้สอน	3.05	0.96	ปานกลาง	3.85	0.81	มาก	0.26
31	มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษา ที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็น ระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็น รูปธรรม	2.88	0.87	ปานกลาง	3.79	0.92	มาก	0.32
	รวม	2.99	0.90	ปานกลาง	3.90	0.84	มาก	

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.06$) การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและครูผู้สอน ($\bar{X} = 3.05$) และผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.04$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 2.88$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.96$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.91$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 20 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับทุ่มเทและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
	2.4 การยอมรับทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร							
32	องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร	3.04	0.95	ปานกลาง	4.09	0.81	มาก	0.11

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีค่านิยมและ วิสัยทัศน์ร่วม	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
33	บุคลากรมีความผูกพันต่อ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	3.02	0.99	ปาน กลาง	4.06	0.86	มาก	0.07
34	บุคลากรมีความจงรักภักดี ต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	3.05	0.95	ปาน กลาง	4.14	0.82	มาก	0.05
35	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและ เต็มใจและทุ่มเทในการทำงาน เพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	3.11	0.98	ปาน กลาง	4.15	0.78	มาก	0.01
36	การปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ การจัด กิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน	2.96	0.97	ปาน กลาง	4.07	0.83	มาก	0.07
รวม		3.04	0.98	ปาน กลาง	4.10	0.82	มาก	

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยรวม
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ
เรียง ลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วน
หนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
($\bar{X} = 3.11$) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 3.05$) มีองค์กร
มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.04$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย
น้อยที่สุด คือ การปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้าง

ความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($\bar{X} = 2.96$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 4.15$) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 4.14$) องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 4.06$)

ตาราง 21 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ							
37	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติ ที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้ สำเร็จ”	3.10	0.95	ปาน กลาง	4.13	0.74	มาก	0.33
38	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อ ปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์	3.00	0.94	ปาน กลาง	4.06	0.90	มาก	0.35

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
39	ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด	2.98	0.96	ปาน กลาง	4.05	0.89	มาก	0.36
40	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน	3.07	0.96	ปาน กลาง	3.98	0.76	มาก	0.30
41	การสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	2.93	0.96	ปาน กลาง	3.95	0.82	มาก	0.35
รวม		3.00	0.99	ปาน กลาง	4.03	0.82	มาก	

จากตาราง 21 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ” ($\bar{X} = 3.10$) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.07$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 3.00$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ($\bar{X} = 2.93$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ” ($\bar{X} = 4.13$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียน

สามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 4.06$) ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญในด้านความ
รับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้าง
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 22 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2
การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐานโดยรวม
และรายชื่อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวม พลังร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อ พื้นฐาน							
42	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีลักษณะ พฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุม ตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนที่กำหนดไว้	2.93	0.96	ปาน กลาง	4.10	0.77	มาก	0.40
43	ผลของการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้ เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้	3.02	0.92	ปาน กลาง	4.01	0.78	มาก	0.33
44	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ของครูผู้สอน	3.02	0.97	ปาน กลาง	4.19	0.74	มาก	0.39
45	การมีจิตวิญญาณความเป็นครู ของครูผู้สอน	2.83	0.86	ปาน กลาง	4.21	0.80	มาก	0.49
46	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเข้าใจ และมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรม ของ สปป.ลาว	2.91	0.98	ปาน กลาง	4.15	0.84	มาก	0.43
	รวม	2.97	0.97	ปาน กลาง	4.13	0.79	มาก	

จากตาราง 22 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผลของการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.02$) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูผู้สอน ($\bar{X} = 3.02$) และผู้บริหารและครูผู้สอนมีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 2.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีจิตวิญญาณความเป็นครูของครูผู้สอน ($\bar{X} = 2.83$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การมีจิตวิญญาณความเป็นครูของครูผู้สอน ($\bar{X} = 4.21$) การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูผู้สอน ($\bar{X} = 4.19$) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สปป.ลาว ($\bar{X} = 4.15$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผลของการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 23 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3
การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวม พลังร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ ร่วมกัน							
47	บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของ ชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพ ทางการเรียนการสอน	2.93	0.85	ปาน กลาง	3.96	0.81	มาก	0.35
48	การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง ครูผู้สอนและผู้เรียน	2.99	0.92	ปาน กลาง	4.06	0.71	มาก	0.36
49	การมีพฤติกรรมสัมพันธภาพ เชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน	3.05	0.95	ปาน กลาง	3.94	0.84	มาก	0.29
50	กระบวนการเสริมต่อศักยภาพ ทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน	2.99	0.89	ปาน กลาง	3.98	0.77	มาก	0.33
51	การใช้เทคโนโลยีในการสร้าง สิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการ เรียนรู้	2.83	0.86	ปาน กลาง	3.91	0.90	มาก	0.38
	รวม	2.96	0.89	ปาน กลาง	3.97	0.81	มาก	

จากตาราง 23 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไป
หาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การมีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน
($\bar{X} = 3.05$) การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน ($\bar{X} = 2.99$)

และกระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน ($\bar{X} = 2.99$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.83$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน ($\bar{X} = 4.06$) กระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.98$) บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$)

ตาราง 24 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
	4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้							
52	การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.98	0.95	ปาน กลาง	4.07	0.75	มาก	0.37
53	การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.10	0.87	ปาน กลาง	3.95	0.80	มาก	0.27
54	รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม	2.99	0.92	ปาน กลาง	3.93	0.80	มาก	0.31
55	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้	3.02	0.94	ปาน กลาง	3.78	0.91	มาก	0.25

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	
56	การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ	2.90	0.96	ปานกลาง	3.83	0.79	มาก	0.32
57	การมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะ การปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ	3.02	0.96	ปานกลาง	3.86	0.88	มาก	0.28
รวม		3.00	0.93	มาก	3.90	0.82	มาก	

จากตาราง 24 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.10$) บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.02$) และการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ ($\bar{X} = 3.02$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 2.90$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.07$) การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.95$) รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.93$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.78$)

ตาราง 25 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2
การนำพหุองค์การสู่เป้าหมาย โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
	4.2 การนำพหุองค์การสู่เป้าหมาย							
58	การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	3.00	0.99	ปาน กลาง	3.95	0.80	มาก	0.32
59	การทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	2.60	0.85	ปาน กลาง	4.10	0.78	มาก	0.58
60	การรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจในงาน	2.95	0.95	ปาน กลาง	3.96	0.77	มาก	0.34
61	ความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์ของบุคลากร	2.91	0.98	ปาน กลาง	4.04	0.83	มาก	0.39
62	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	2.84	0.94	ปาน กลาง	3.93	0.85	มาก	0.38
	รวม	2.86	0.94	ปาน กลาง	4.00	0.81	มาก	

จากตาราง 25 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพหุองค์การสู่เป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.86$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3
ลำดับแรก คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 3.00$)
การรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจ
ในงาน ($\bar{X} = 2.95$) และความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ของบุคลากร ($\bar{X} = 2.91$)
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับ
มอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 2.60$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
 สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อย
 ที่ 4.2 การนำพหุองค์การสู่เป้าหมาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็น
 รายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การทุ่มเท
 ความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 ($\bar{X} = 4.10$) ความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.04$) การรับรู้
 การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
 ($\bar{X} = 3.96$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ($\bar{X} = 3.93$)

ตาราง 26 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3
 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
	4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้ มาปฏิบัติ							
63	การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	2.74	0.88	ปาน กลาง	3.89	0.72	มาก	0.42
64	การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการ ปฏิบัติงานประจำ แล้วปรับความรู้ ให้ดีขึ้น	2.98	0.96	ปาน กลาง	3.94	0.86	มาก	0.32
65	การถ่ายทอดความรู้จากคนที่ ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์	2.91	0.88	ปาน กลาง	3.88	0.82	มาก	0.33

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพพึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปล ค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
66	การปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บ ความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและ การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น	2.89	0.89	ปาน กลาง	3.87	0.90	มาก	0.34
67	การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ ความรู้	2.72	0.79	ปาน กลาง	3.74	0.91	มาก	0.38
รวม		2.85	0.88	ปาน กลาง	3.87	0.84	มาก	

จากตาราง 26 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำ แล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 2.98$) การถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 2.91$) และการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ($\bar{X} = 2.89$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.72$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.94$) การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ($\bar{X} = 3.89$) การถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.74$)

ตาราง 27 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4
การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	กลยุทธ์การมีภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน	สภาพปัจจุบัน (n=81)			สภาพที่พึงประสงค์ (n=81)			PNI
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	
	4.4 การเป็นผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้							
68	ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจ ในการทำงาน	3.02	0.94	ปาน กลาง	3.83	0.86	มาก	0.27
69	การแลกเปลี่ยนผลงานของ บุคลากร	2.99	0.90	ปาน กลาง	3.99	0.77	มาก	0.33
70	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตาม ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	2.98	0.99	ปาน กลาง	3.96	0.75	มาก	0.33
71	บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือ สิ่งตอบแทน	2.90	0.89	ปาน กลาง	3.85	0.81	มาก	0.33
72	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มี การเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ	2.84	0.99	ปาน กลาง	3.90	0.86	มาก	0.37
	รวม	2.95	0.95	ปาน กลาง	3.91	0.81	มาก	

จากตาราง 27 พบว่า สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไป
หาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.02$) การแลกเปลี่ยน
ผลงานของบุคลากร ($\bar{X} = 2.99$) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
($\bar{X} = 2.98$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรง
ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 2.84$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
 สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว กลยุทธ์ย่อย
 ที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อ
 พิจารณาเป็นรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก
 คือ การแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร ($\bar{X} = 3.99$) บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับ
 มอบหมายให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.96$) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ
 อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.90$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน
 ($\bar{X} = 3.83$)

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ ศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำร่างกลยุทธ์บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์
 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ 4) ประเด็นกลยุทธ์ และ 5) ตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการ
 บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
 ลาว ซึ่งผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์ โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์
 การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐ
 ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการ
 ร่างกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังนี้

1. รับรู้ถึงสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งในนั้นสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวอยู่ในระดับมาก จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อให้บรรลุสภาพพึงประสงค์ในระดับมากหรือมากที่สุด

2. ได้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้

เนื้อหาของกลยุทธ์

เนื้อหาของกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) ประเด็นกลยุทธ์ การกำหนดทางเลือก การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ

วิสัยทัศน์

โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์เป็นโรงเรียนที่เน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี ใฝ่เรียนรู้ ควบคู่เทคโนโลยี ชุมชนร่วมประสาน บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชนและเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจนำไปใช้ รวมทั้งช่วยคนและพัฒนาประเทศชาติ

พันธกิจ เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำหรือเป็นภารกิจหลักที่ต้องทำ เพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1) ชุมชน ท้องถิ่นร่วมพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

2) พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้มุ่งเน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญและเรียนรู้ร่วมกัน

3) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามหลักธรรม
พระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง

4) จัดการเรียนรู้การสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และ
ความรู้ทางธรรม 30%

5) ประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของ
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. เป้าประสงค์ เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน
ในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด การกำหนดช่วงเวลาอาจ
แตกต่างกัน 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์อาจกำหนดเป็น
ระยะ ๆ ก็ได้ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดใช้เวลา 3 ปี

2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ระบบการมีส่วนร่วมในการบริหาร
จัดการที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ผู้เรียนมีและใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการ
บริหารการบริการและการเรียนรู้

2.3 ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งทางโลกและทางธรรม

2.4 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

2.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีศักยภาพใน
การปฏิบัติงานและการจัดการศึกษา

3. การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร จากค่าความ
ต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์ แขวงสระหว้านะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า มีค่าความ
ต้องการจำเป็นสูงสุด คือ กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้
รองลงมา คือ กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมและ
กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือตามลำดับ

4. ประเด็นกลยุทธ์ เป็นการวางแผนและเลือกแนวทางปฏิบัติงาน
เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์แล้ว องค์กรต้อง
หากกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ

หน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย ประเด็น กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงานประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน และประเด็น กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน

โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นโรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนให้กับพระภิกษุสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และการนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มี 3 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2) มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- 3) มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง
- 4) มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%
- 5) มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ วัดบุพพาราม แขวงสะพานนะเขต เป็นต้น
- 6) มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

7) การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

8) มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) มีการส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

3) มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน

4) มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุดัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

6) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

7) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนาทั้งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอนซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอดและประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน

3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น

4) มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง

5) มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

6) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความเชื่อมั่น

7) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ

2. ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากร การรวมกำลัง ผนึกกำลัง ผนึกกำลัง และยุทธศาสตร์ การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ และการยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร มี 4 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และการตัดสินใจ

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศ การเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3) มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน

4) มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน

5) มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ

6) บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 การรวมกำลัง วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้

2) ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

3) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

4) มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ

5) ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน

2) ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์

3) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4) มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

5) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีส่วนร่วมขององค์กร มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร

3) บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

4) มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5) บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

6) บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

3. ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ หมายถึง การมี แรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วินัย และ ความเชื่อพื้นฐาน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 3 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด
- 3) ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร และครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ คือ ความสำเร็จของผู้เรียน
- 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”
- 5) มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย และความเชื่อพื้นฐาน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้
- 2) ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตาม จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด
- 3) ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งผลของการดำเนินงานที่ให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 4) ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีจิตวิญญาณความเป็นครู

5) ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สปป. ลาว

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้
- 2) มีกระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน
- 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน
- 4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน
- 5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน

4. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติและการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 4 แผนงานย่อย ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ
- 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ
- 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นผู้เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน
- 4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับผู้เรียน

- 5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 6) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 7) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม
- 8) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 - 2) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 - 3) การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 - 4) มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
 - 5) ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6) บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 - 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้
 - 3) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

- 4) มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงาน แล้วปรับ
ความรู้ให้ดีขึ้น
- 5) มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไป
ปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแนวทางการ
ดำเนินงาน ดังนี้
- 1) ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน
 - 2) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาการให้
ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม
 - 3) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ
มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน
 - 4) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยนผลงานของ
บุคลากร
 - 5) โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ
อยู่เสมอ
 - 6) บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ตาม
ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้
ร่วมกันและการประยุกต์ ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 22 แนวทางการดำเนินงาน ประเด็น
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 22 แนวทางการดำเนินงาน
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 15 แนวทางการ
ดำเนินงาน และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ประกอบด้วย 25
แนวทางการดำเนินงาน

ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปผลการสร้างกลยุทธานุภาพการมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว ที่พัฒนาขึ้น

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินร่างกลยุทธานุภาพการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1. ผลการตรวจสอบความถูกต้องร่างกลยุทธานุภาพการมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
โดยอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับร่างกลยุทธานุภาพการ
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนด
นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการของ
องค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การ
ปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน เห็นด้วยประเด็นกลยุทธ์หลัก ได้แก่
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและ
วิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่ 4 การมี
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 100 รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทั้ง
10 คน เห็นด้วยกับกลยุทธ์ย่อยและแนวทางการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังแสดงผล
ในตาราง 28

ตาราง 28 แสดงผลการประเมินความถูกต้องร่างกลยุทธานุภาพการมีส่วนร่วมในการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความ ถูกต้อง (ร้อยละ)
1. การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร	10	-	100
2. การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์	10	-	100

ตาราง 28 (ต่อ)

รายการประเมิน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ความถูกต้อง (ร้อยละ)
3. การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร	10	-	100
4. การกำหนดทางเลือก	10	-	100
5. การกำหนดกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์	10	-	100
6. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แนวทางการดำเนินงาน)	10	-	100
เฉลี่ยรวม	10	-	100

จากตาราง 28 พบว่า ผลการตรวจสอบความถูกต้องของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ และ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (แนวทางการดำเนินงาน) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับความถูกต้องของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คิดเป็นร้อยละ 100

2. ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

2.1 เอกสารร่างกลยุทธ์และเอกสารประเมินที่เกี่ยวข้อง ควรใช้ภาษาลาว หรือแปลเป็นภาษาลาวด้วย

2.2 กลยุทธ์ทางวิชาการควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การกำหนดแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม

2.3 การสร้างโรงเรียนเป็นฐานสู่โรงเรียนคุณภาพ

- 2.4 การฝึกอบรม สัมมนาหรือประชุมผ่านระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกและลดค่าใช้จ่าย
- 2.5 การเรียนการสอนในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ควรเน้นความรู้ทางโลก 60% และความรู้ทางธรรม 40%
- 2.6 มีการจ้างครูที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เช่น ครูสอนภาษาบาลี เป็นต้น
- 2.7 การจัดสรรงบประมาณในการเรียนการสอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ควรมีเพียงพอ
- 2.8 ควรใช้แผนการจัดการเรียนรู้ที่เคร่งครัด
- 2.9 ควรมีการปรับใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์กับโรงเรียนทั้งภาครัฐหรือเอกชน และหน่วยงานการศึกษาอื่น

ขั้นตอนที่ 2 การจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยทำการประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน ผู้ว่าการแขวง จำนวน 10 ผู้อำนวยการโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ จำนวน 10 คน และครูผู้สอน โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ จำนวน 20 คน เพื่อยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยทำประชาพิจารณ์ ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน รายละเอียดตามตาราง 29 – 33

ตาราง 29 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาวโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยรวม

กลยุทธ์ที่	กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
		(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	4.29	0.15	มาก	3.97	0.11	มาก	4.42	0.13	มาก
2	ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.35	0.10	มาก	3.97	0.08	มาก	4.42	0.12	มาก
3	ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมมือเรียนรู้	4.42	0.08	มาก	4.07	0.08	มาก	4.51	0.08	มากที่สุด
4	ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ ความรู้	4.34	0.09	มาก	3.92	0.07	มาก	4.40	0.08	มาก
	รวม	4.35	0.03	มาก	3.98	0.01	มาก	4.44	0.02	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยจากการประเมิน ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.35$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.98$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.44$)

ตาราง 30 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้	4.29	0.15	มาก	3.97	0.11	มาก	4.42	0.13	มาก
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.34	0.13	มาก	3.97	0.10	มาก	4.48	0.10	มาก
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>									
1.1.1 มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.54	0.61	มากที่สุด	4.00	0.61	มาก	4.64	0.56	มากที่สุด
1.1.2 มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร	4.04	0.67	มาก	3.56	0.61	มาก	4.34	0.63	มาก
1.1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง	4.52	0.50	มากที่สุด	3.92	0.75	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด
1.1.4 มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%	4.46	0.89	มาก	4.22	0.84	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
1.1.5 มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้วัดบุพผาราม แขวงสะพานมะเข้ต เป็นต้น	4.06	0.84	มาก	3.92	0.75	มาก	4.18	0.83	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1.1.6 มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.42	0.61	มาก	4.06	0.82	มาก	4.40	0.64	มาก
1.1.7 การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.32	0.65	มาก	4.08	0.80	มาก	4.54	0.54	มากที่สุด
1.1.8 มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูลทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	4.34	0.77	มาก	4.02	0.89	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม	4.23	0.17	มาก	3.98	0.15	มาก	4.36	0.16	มาก
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>									
1.2.1 มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.56	0.58	มากที่สุด	4.38	0.60	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด
1.2.2 มีการส่งเสริมค่านิยมในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน	4.32	0.79	มาก	3.94	0.82	มาก	4.40	0.81	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1.2.3 มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน	4.04	0.99	มาก	3.90	1.05	มาก	4.28	0.91	มาก
1.2.4 มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.14	0.70	มาก	4.00	0.73	มาก	4.44	0.67	มาก
1.2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.34	0.56	มาก	3.88	0.66	มาก	4.36	0.75	มาก
1.2.6 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.88	0.94	มาก	3.80	0.86	มาก	4.14	0.90	มาก
1.2.7 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนาทั้งภายในและภายนอก	4.30	0.74	มาก	3.94	0.79	มาก	4.30	0.71	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา	4.31	0.16	มาก	3.95	0.06	มาก	4.41	0.07	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
1.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง	4.40	0.64	มาก	4.08	0.72	มาก	4.44	0.64	มาก
1.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน	4.26	0.66	มาก	3.90	0.74	มาก	4.34	0.69	มาก
1.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น	4.48	0.50	มาก	4.12	0.80	มาก	4.52	0.58	มากที่สุด
1.3.4 มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง	4.06	0.93	มาก	3.82	0.77	มาก	4.38	0.67	มาก

ตาราง 30 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
1.3.5 มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง	4.08	0.85	มาก	3.74	0.85	มาก	4.24	0.72	มาก
1.3.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบ และความเชื่อมั่น	4.66	0.52	มากที่สุด	4.08	0.83	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด
1.3.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ	4.20	0.67	มาก	3.88	0.87	มาก	4.32	0.68	มาก

จากตาราง 30 พบว่า ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.97$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณารายข้อของกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.34$) ลำดับที่ 2 คือ การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.31$) และลำดับที่ 3 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.23$)

ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.98$) ลำดับที่ 2 คือ การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.97$) และลำดับที่ 3 คือ การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 3.95$)

ความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.48$) ลำดับที่ 2 คือ การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา ($\bar{X} = 4.41$) และลำดับที่ 3 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม ($\bar{X} = 4.36$)

ตาราง 31 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สปป.ลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ
ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม	4.35	0.10	มาก	3.97	0.08	มาก	4.42	0.12	มาก
2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร	4.28	0.14	มาก	3.87	0.09	มาก	4.35	0.16	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
2.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับและการตัดสินใจ	4.72	0.50	มากที่สุด	4.46	0.67	มาก	4.66	0.59	มากที่สุด
2.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.72	มาก	3.96	0.70	มาก	4.44	0.73	มาก
2.1.3 มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน	4.42	0.78	มาก	3.72	0.88	มาก	4.40	0.83	มาก
2.1.4 มีการสร้างพันธมิตรสัญญาาร่วมกัน	3.78	0.93	มาก	3.54	0.89	มาก	4.04	0.94	มาก
2.1.5 มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ	4.40	0.70	มาก	3.64	0.78	มาก	4.36	0.66	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
2.1.6 บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.04	0.81	มาก	3.88	0.82	มาก	4.20	0.78	มาก
2.2 การรวมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์	4.34	0.07	มาก	3.94	0.06	มาก	4.44	0.07	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
2.2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพได้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้	4.38	0.49	มาก	4.02	0.65	มาก	4.44	0.54	มาก
2.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	4.28	0.61	มาก	3.76	0.77	มาก	4.32	0.62	มาก
2.2.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว	4.20	0.64	มาก	3.82	0.77	มาก	4.42	0.67	มาก
2.2.4 มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ	4.30	0.68	มาก	3.96	0.70	มาก	4.48	0.50	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
2.2.5 ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น	4.54	0.61	มากที่สุด	4.14	0.81	มาก	4.56	0.54	มากที่สุด
2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์	4.36	0.08	มาก	3.93	0.09	มาก	4.44	0.06	มาก
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>									
2.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน	4.70	0.51	มากที่สุด	4.22	0.82	มาก	4.78	0.55	มากที่สุด
2.3.2 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์	4.20	0.64	มาก	3.72	0.67	มาก	4.36	0.63	มาก
2.3.4 มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม	4.22	0.71	มาก	3.82	0.69	มาก	4.10	0.71	มาก
2.3.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่างๆ	4.34	0.56	มาก	4.02	0.77	มาก	4.46	0.61	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร	4.41	0.02	มาก	4.12	0.9	มาก	4.45	0.03	มาก
แนวทางการดำเนินงาน			มาก			มาก			มาก
2.4.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.65	มาก	4.04	0.81	มาก	4.40	0.64	มาก
2.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร	4.24	0.62	มาก	4.10	0.68	มาก	4.28	0.64	มาก
2.4.3 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.32	0.65	มาก	4.08	0.72	มาก	4.40	0.61	มาก
2.4.4 มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	4.46	0.65	มาก	4.14	0.67	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
2.4.5 บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.52	0.61	มากที่สุด	4.14	0.90	มาก	4.56	0.64	มากที่สุด
2.4.6 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.44	0.61	มาก	4.22	0.71	มาก	4.52	0.58	มากที่สุด

จากตาราง 31 พบว่า ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.35$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.97$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณารายข้อของกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.41$) ลำดับที่ 2 คือ การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.36$) ลำดับที่ 3 คือ การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.34$) และลำดับที่ 4 คือ การสร้างความร่วมมือของบุคลากร ($\bar{X} = 4.28$)

ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.12$) ลำดับที่ 2 คือ การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.94$) ลำดับที่ 3 คือ การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.93$) และลำดับที่ 4 คือ การสร้างความร่วมมือของบุคลากร ($\bar{X} = 3.87$)

ความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.45$) ลำดับที่ 2 คือ การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และการมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.44$) และลำดับที่ 3 คือ การสร้างความร่วมมือของบุคลากร ($\bar{X} = 4.35$)

ตาราง 32 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ สปป.ลาว ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ	4.42	0.08	มาก	4.07	0.08	มาก	4.51	0.08	มากที่สุด
3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.44	0.09	มาก	4.08	0.06	มาก	4.50	0.08	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
3.1.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.64	0.56	มากที่สุด	4.22	0.74	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด
3.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด	4.50	0.61	มาก	4.16	0.84	มาก	4.60	0.53	มากที่สุด
3.1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์คือความสำเร็จของผู้เรียน	4.42	0.67	มาก	4.04	0.83	มาก	4.50	0.68	มาก
3.1.4 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”	4.36	0.66	มาก	3.98	0.71	มาก	4.40	0.61	มาก
3.1.5 มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	4.28	0.81	มาก	3.98	0.77	มาก	4.40	0.76	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน	4.50	0.04	มาก	4.16	0.07	มาก	4.57	0.05	มากที่สุด
แนวทางการดำเนินงาน									
3.2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้	4.38	0.64	มาก	4.00	0.70	มาก	4.44	0.61	มาก
3.2.2 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	4.60	0.53	มากที่สุด	4.22	0.71	มาก	4.64	0.48	มากที่สุด
3.2.3 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งผลของการดำเนินงานที่ให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.32	0.62	มาก	4.10	0.76	มาก	4.54	0.54	มากที่สุด
3.2.4 ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีจิตวิญญาณความเป็นครู	4.62	0.57	มากที่สุด	4.24	0.66	มาก	4.62	0.53	มากที่สุด
3.2.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สปป.ลาว	4.56	0.58	มากที่สุด	4.22	0.84	มาก	4.62	0.49	มากที่สุด

ตาราง 32 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์(n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน	4.31	0.09	มาก	3.99	0.10	มาก	4.41	0.06	มาก
3.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้	4.22	0.71	มาก	3.96	0.88	มาก	4.48	0.68	มาก
3.3.2 มีกระบวนการเสริมต่อกับภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน	4.16	0.79	มาก	3.70	0.84	มาก	4.34	0.71	มาก
3.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน	4.44	0.54	มาก	4.12	0.80	มาก	4.48	0.58	มาก
3.3.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน	4.32	0.62	มาก	4.12	0.85	มาก	4.40	0.57	มาก
3.3.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน	4.42	0.54	มาก	4.04	0.64	มาก	4.36	0.63	มาก

จากตาราง 32 พบว่า ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.42$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.07$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณารายข้อของกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมาก ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.50$) ลำดับที่ 2 คือ การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.44$) และลำดับที่ 3 คือ การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.31$)

ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.16$) ลำดับที่ 2 คือ การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.08$) และลำดับที่ 3 คือ การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.99$)

ความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากและมากที่สุด เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.57$) ลำดับที่ 2 คือ การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.50$) และลำดับที่ 3 คือ การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.41$)

ตาราง 33 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยผู้เชี่ยวชาญ

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	4.34	0.09	มาก	3.92	0.07	มาก	4.40	0.08	มาก
4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้	4.29	0.16	มาก	3.87	0.07	มาก	4.38	0.09	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
4.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ	4.56	0.54	มากที่สุด	4.12	0.77	มาก	4.44	0.58	มาก
4.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ	3.88	0.92	มาก	3.58	0.91	มาก	4.30	0.81	มาก
4.1.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นพี่เลี้ยงในทุกๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน	4.40	0.67	มาก	3.86	0.67	มาก	4.46	0.61	มาก
4.1.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับผู้เรียน	4.32	0.71	มาก	3.88	0.85	มาก	4.38	0.73	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
4.1.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.28	0.86	มาก	3.88	0.82	มาก	4.30	0.81	มาก
4.1.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.38	0.73	มาก	3.78	0.74	มาก	4.44	0.64	มาก
4.1.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม	4.16	0.68	มาก	3.76	0.80	มาก	4.32	0.65	มาก
4.1.8 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.34	0.72	มาก	4.06	0.74	มาก	4.36	0.72	มาก
4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย	4.41	0.06	มาก	4.00	0.08	มาก	4.45	0.04	มาก
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>									
4.2.1 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.34	0.56	มาก	4.00	0.70	มาก	4.38	0.57	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
4.2.2 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ	4.54	0.54	มากที่สุด	4.06	0.74	มาก	4.54	0.58	มากที่สุด
4.2.3 การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	4.46	0.61	มาก	3.96	0.75	มาก	4.56	0.54	มากที่สุด
4.2.4 มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน	4.22	0.71	มาก	3.82	0.69	มาก	4.38	0.64	มาก
4.2.5 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.61	มาก	4.00	0.90	มาก	4.40	0.53	มาก
4.2.6 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.46	0.65	มาก	4.18	0.72	มาก	4.44	0.61	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ	4.30	0.05	มาก	3.90	0.05	มาก	4.40	0.04	มาก
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>									
4.3.1 มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์	4.38	0.60	มาก	3.92	0.78	มาก	4.38	0.67	มาก
4.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้	4.16	0.74	มาก	3.82	0.85	มาก	4.48	0.58	มาก
4.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	4.32	0.65	มาก	3.86	0.70	มาก	4.34	0.59	มาก
4.3.4 มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น	4.36	0.69	มาก	3.98	0.74	มาก	4.40	0.61	มาก
4.3.5 มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติ และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น	4.30	0.64	มาก	3.90	0.76	มาก	4.38	0.57	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม (n=50)			ความเป็นไปได้ (n=50)			ความเป็นประโยชน์ (n=50)		
	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า	(\bar{X})	S.D.	แปลค่า
4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.37	0.10	มาก	3.91	0.08	มาก	4.41	0.08	มาก
แนวทางการดำเนินงาน									
4.4.1 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน	4.32	0.79	มาก	3.92	0.78	มาก	4.34	0.52	มาก
4.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนารให้ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม	4.42	0.67	มาก	3.94	0.93	มาก	4.36	0.63	มาก
4.4.3 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน	4.24	0.72	มาก	3.84	0.84	มาก	4.38	0.67	มาก
4.4.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร	4.30	0.68	มาก	3.82	0.87	มาก	4.38	0.73	มาก
4.4.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่างๆ อยู่เสมอ	4.34	0.66	มาก	3.84	0.87	มาก	4.38	0.67	มาก
4.4.6 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	4.58	0.50	มากที่สุด	4.12	0.72	มาก	4.60	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 33 พบว่า ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.34$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.92$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณารายข้อของกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การนำพาคณะครูสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.41$) ลำดับที่ 2 คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.37$) ลำดับที่ 3 คือ การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.30$) และลำดับที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.29$)

ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การนำพาคณะครูสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.00$) ลำดับที่ 2 คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.91$) ลำดับที่ 3 คือ การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.90$) และลำดับที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.87$)

ความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต โดยผู้เชี่ยวชาญ ร่างกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อกลยุทธ์ย่อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลำดับที่ 1 คือ การนำพาคณะครูสู่เป้าหมาย ($\bar{X} = 4.45$) ลำดับที่ 2 คือ การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.41$) ลำดับที่ 3 คือ การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.40$) และลำดับที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.38$)

ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย

ประชาชนลาว

ผลการประมวลความเห็นในการจัดประชาพิจารณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ 50 ท่าน เห็นว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จะต้องประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 84 แนวทางการดำเนินงาน แยกรายละเอียดตามกลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน
2. ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีมแบบรวมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน
4. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่ควรมาพิจารณา ได้แก่ 1) กลยุทธ์ควรมีการกำหนดขอบเขตระยะเวลาเป็นระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว 2) กลยุทธ์ทางวิชาการควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การกำหนดแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม การสร้างโรงเรียนเป็นฐานสู่โรงเรียนคุณภาพ รวมถึงการฝึกอบรม สัมมนาผ่านระบบออนไลน์ 3) การเพิ่มสัดส่วนการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 60% และความรู้ทางธรรม 40% 4) การจ้างครูที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เช่น ครูสอนภาษาบาลี เป็นต้น 5) การจัดสรรงบประมาณในการเรียนการสอนที่มากขึ้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผ่านการทำจัดประชาพิจารณ์โดยรวม มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถสรุปมาเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจของกลยุทธ์

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวง สหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์เป็นโรงเรียนที่เน้นพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นคนดี ใฝ่เรียนรู้ ควบคู่เทคโนโลยี ชุมชนร่วมประสาน บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่ พุทธศาสนิกชนและเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจนำไปใช้ รวมทั้งช่วยคนและพัฒนาประเทศชาติ

2. พันธกิจ เป็นการกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรจะต้องทำ หรือเป็นภารกิจหลักที่ต้องทำ เพื่อจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.1 ชุมชน ท้องถิ่นร่วมพัฒนาการบริหารจัดการศึกษา

2.2 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนผู้มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเรียนรู้อารมณ์ร่วมกัน

2.3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติตามหลักธรรม พระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง

2.4 จัดการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%

2.5 ประสานความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เป้าประสงค์ เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จของการดำเนินงาน ในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ตามเวลาที่กำหนด การกำหนดช่วงเวลาอาจแตกต่างกัน 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์อาจกำหนดเป็นระยะ ๆ ก็ได้ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดใช้เวลา 3 ปี

3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ระบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

- 3.2 ผู้เรียนมีและใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพในการบริหารการบริการและการเรียนรู้
- 3.3 ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพทั้งทางโลกและทางธรรม
- 3.4 ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- 3.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพมีศักยภาพในการปฏิบัติงานและการจัดการศึกษา

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และแนวทางการดำเนินงาน

เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว บรรลุผลตามเป้าหมาย จึงได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 84 แนวทางการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์หลักหลัก ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้

ความรู้

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ย่อย และแนวทางการดำเนินงาน

1. การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
มี 8 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์

- 1.2 มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
- 1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง
- 1.4 มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%
- 1.5 มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้วัดบุพผาราม แขวงสะพานมะเข้ต เป็นต้น
- 1.6 มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 1.7 การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 1.8 มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม มี 7 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 2.1 มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 มีการส่งเสริมด้านงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน
- 2.3 มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน
- 2.4 มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุมิตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2.6 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

2.7 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

3. การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา มี 7 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง

3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิด และช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน

3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น

3.4 มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง

3.5 มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง

3.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น

3.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ

กลยุทธ์หลักที่ 2 ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ย่อย และแนวทางดำเนินงาน

1. การสร้างความร่วมมือของบุคลากร มี 6 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ
- 1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- 1.3 มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน
- 1.4 มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน
- 1.5 มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ
- 1.6 บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
2. การรวมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 5 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
 - 2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้
 - 2.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว
 - 2.4 มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ
 - 2.5 ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ทั้งผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น
3. การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ มี 5 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
 - 3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน

- วิสัยทัศน์
- 3.2 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้าง
- 3.3 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
- 3.4 มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำ
ภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ
แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม
- 3.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์
ในรูปแบบต่าง ๆ
4. การยอมรับ ทุ่มเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมาย
ขององค์กร มี 6 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 4.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจง
จุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริม
ความสุขในการทำงานของบุคลากร
- 4.3 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์
- 4.4 มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิด
ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 4.5 บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์
- 4.6 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่ง
ขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

กลยุทธ์หลักที่ 3 ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการทำงานเป็นทีมแบบ
ร่วมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ย่อย และแนวทางดำเนินงาน

1. การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มี 5

แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด
- 1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์คือความสำเร็จของผู้เรียน
- 1.4 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”
- 1.5 มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน มี 5 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้
- 2.2 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด
- 2.3 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งผลของการดำเนินงานที่ให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 2.4 ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีจิตวิญญาณความเป็นครู

2.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สปป.ลาว

3. การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน มี 5 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้
- 3.2 มีกระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน
- 3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน
- 3.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน
- 3.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน

กลยุทธ์หลักที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน

กลยุทธ์ย่อย และแนวทางดำเนินงาน

1. การส่งเสริมการเรียนรู้ มี 8 แนวทางการดำเนินงาน

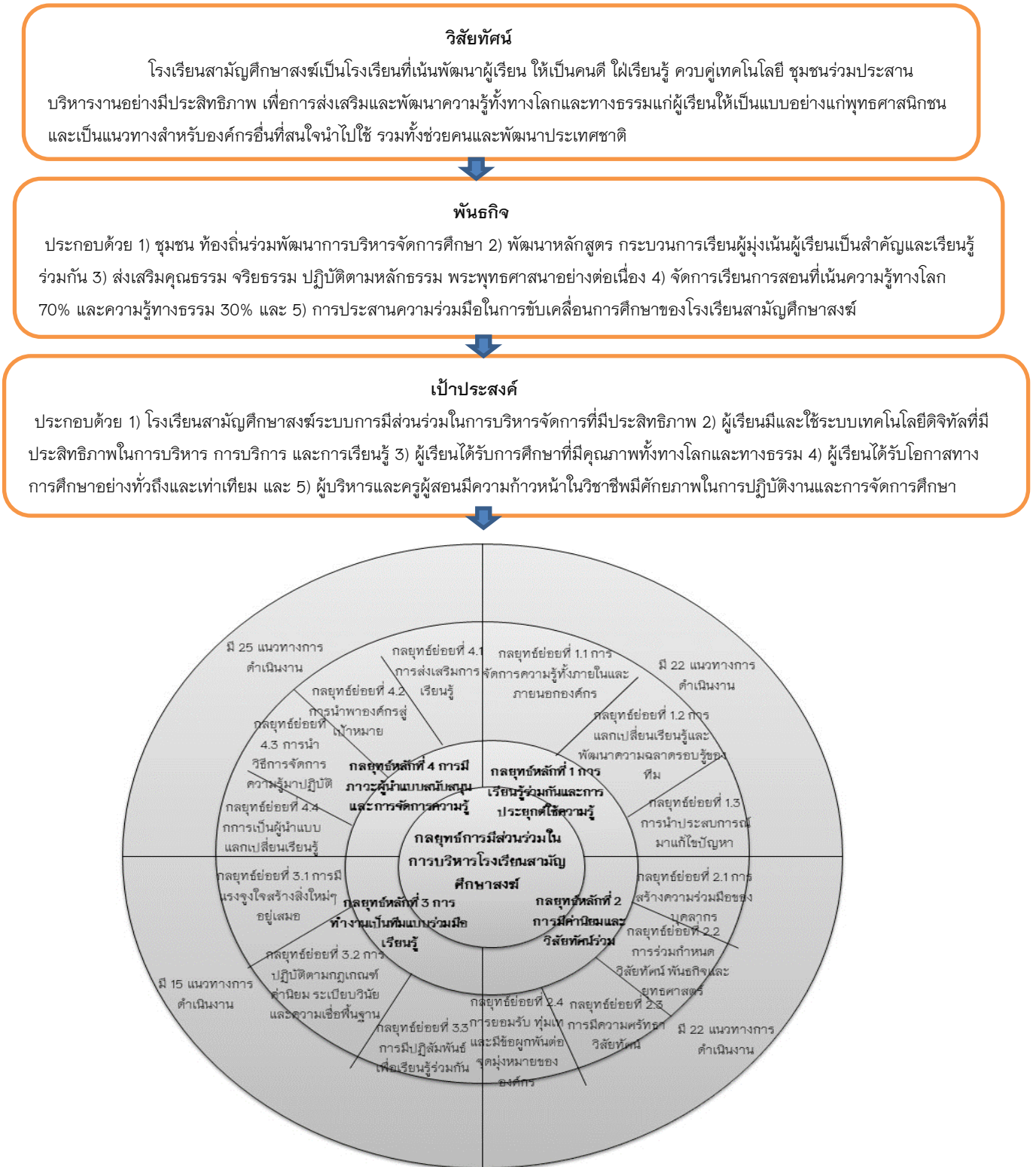
ดังนี้

- 1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ
- 1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ
- 1.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นที่เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน
- 1.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับผู้เรียน
- 1.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 1.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรม
- 1.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสม
- 1.8 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การนำพหุองค์การสู่เป้าหมาย มี 6 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 2.1 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 2.2 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ
- 2.3 การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน
- 2.5 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
3. การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ มี 5 แนวทางการดำเนินงาน ดังนี้
- 3.1 มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
- 3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

- 3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้
ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)
- 3.4 มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงาน
ประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น
- 3.5 มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้
การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น
4. การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 6 แนวทางการ
ดำเนินงาน ดังนี้
- 4.1 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งใช้
สิ่งจูงใจในการทำงาน
- 4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและ
พัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม
- 4.3 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน
- 4.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยน
ผลงานของบุคลากร
- 4.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงใน
รูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ
- 4.6 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติ
หน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

จากการสรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถ
นำมาเสนอโมเดลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แผนภาพกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้
ดำเนินการสรุปผลการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัย ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการจำเป็นในการบริหารโรงเรียน
สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษา
สงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว นี้เป็นแนวทางการวิจัยเชิง
นโยบาย (Policy Research) การดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ และการดำเนินการวิจัย
มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น PNI_{modified} เพื่อเรียงลำดับความสำคัญ

ระยะที่ 2 การร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ขั้นตอนที่ 1 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

ขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยสรุปการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานหะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และเขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษา สงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวครั้งนี้ พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

1. สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\bar{X} = 2.99$) และกลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ($\bar{X} = 2.89$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ($\bar{X} = 4.05$) กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.95$) และการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ($\bar{X} = 3.94$) เรียงลำดับความต้องการความจำเป็นจากมากไปหาน้อย โดยใช้เทคนิคประเมินความต้องการจำเป็น PNI_{modified} ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 3) กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และ 4) กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีองค์ประกอบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและมีขั้นตอนการวิจัย 3 ระยะ 8 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีขั้นตอน

ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียน และขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการประเมินความต้องการจำเป็น PNI modified เพื่อเรียงลำดับความสำคัญ ระยะที่ 2 การยกร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการทำกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ระยะที่ 3 ยืนยันและสรุปการสร้างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ผลการประเมินร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันความถูกต้อง ขั้นตอนที่ 2 ผลการจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ และขั้นตอนที่ 3 สรุปผลการประเมินผลกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผลการตรวจสอบความถูกต้องร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กร 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 100 และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 คน เห็นด้วยประเด็นกลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ ใช้ความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และกลยุทธ์ที่ 4 การมี

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 100 รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับกลยุทธ์ย่อยและแนวทางการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 100

ส่วนการจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์ในแต่ละด้าน พบว่า กลยุทธ์ การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยจากการประเมิน ความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.35$) ความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 3.98$) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.44$)

สรุปได้ว่าการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวครั้งนี้ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

1. รับรู้ถึงสภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์ของการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งในนั้นสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวอยู่ในระดับปานกลาง จำเป็นต้องพัฒนามากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อให้บรรลุสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากหรือมากที่สุด
2. ได้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ โดยอิงผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน พบว่า ผลตรวจสอบความถูกต้องร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับร่างกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนการจัดประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์ในแต่ละด้าน พบว่า กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยจากการ

ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในการทำประชาพิจารณ์ มีดังนี้

- 1) กลยุทธ์ควรมีการกำหนดขอบเขตระยะเวลาเป็นระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
- 2) กลยุทธ์ทางวิชาการควรสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การกำหนดแหล่งเรียนรู้เพิ่มเติม การสร้างโรงเรียนเป็นฐานสู่โรงเรียนคุณภาพ รวมถึงการฝึกอบรม สัมมนาผ่านระบบออนไลน์ 3) การเพิ่มสัดส่วนการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 60% และความรู้ทางธรรม 40% 4) การจ้างครูที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม เช่น ครูสอนภาษาบาลี เป็นต้น และ 5) การจัดสรรงบประมาณในการเรียนการสอนที่มากขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษา สงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบประเด็นที่ควรนำมา อภิปราย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และกลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลัง การบริหารจัดการโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต ซึ่งได้รับรู้ถึงสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ซึ่งในนั้นสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์อยู่ในระดับปานกลางจำเป็นต้องพัฒนา กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อให้บรรลุสภาพพึงประสงค์ในระดับมาก โดยส่งเสริมสภาพปัจจุบันให้สำเร็จได้ดี อาจส่งเสริมการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดรูปแบบและวิธีการที่นำไปสู่การจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างหลากหลายและเหมาะสม ซึ่งมีหลักการ

บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาที่จะมีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจำเป็นต้องมีวิธีการจัดการกับทักษะดำเนินการได้โดยการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สร้างเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยมีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรได้ทุกช่วงชั้น และรู้จักสร้างเสริมแรงจูงใจ ในการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์กร มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์การสู่ความก้าวหน้าและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของสรญา วัชรสังาศ (2564, หน้า 245 - 247) ที่ทำการศึกษารื่องกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบันของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันมากที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและความร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านที่มีระดับการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด คือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา สภาพที่ควรจะเป็นของทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของนักเรียนประถมศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่ควรจะเป็นมากที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและความร่วมมือ รองลงมา คือ ด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และด้านที่มีระดับควรจะเป็นต่ำที่สุด คือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา ซึ่งเพื่อให้บรรลุสภาพพึงประสงค์ในระดับมาก เช่นในการศึกษาของพิสมัย ราชชมภู (2563, หน้า 463 - 468) ที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า สภาพความคาดหวัง และความต้องการจำเป็น การบริหารจัดการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า สภาพการปฏิบัติ มีขอบข่ายงาน 8 ด้าน คือ ด้านอำนาจการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านนโยบายและแผน ด้านพัฒนาการศึกษา ด้านนิเทศ ติดตามและประเมินผล ด้านส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน และด้านตรวจสอบภายใน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ความคาดหวังโดยรวมด้านอำนาจการอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นค่าความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ค่าความต้องการจำเป็นโดยภาพรวมทุกด้าน

กลุ่มตัวอย่างมีความต้องการจำเป็นทุกรายการ โดยมีค่า $PNI_{Modified}$ อยู่ระหว่าง 0.03 ถึง 0.15 โดยภาพรวม (0.12) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ด้านนโยบายและแผน ($PNI = 0.15$) ด้านนิเทศ ติดตามและประเมินผล ($PNI = 0.14$) และด้านส่งเสริมการศึกษาเอกชน ($PNI = 0.14$) ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของพระครู เกษมปัญญาภิรักษ์ (เทียมแก้ว) (2564, หน้า 355 - 356) ที่ทำการศึกษากลยุทธ์การ บริหารงานวิชาการสู่คุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการ จำเป็น เรียงลำดับมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการวัดประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ 6 กลยุทธ์ คือ 2.1) เร่งพัฒนา ศักยภาพของครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ในการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และการเทียบโอนผลการเรียน 2.2) สนับสนุนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.3) สนับสนุนการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ทางการศึกษา 2.4) ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนาระบบการเรียนรู้ 2.5) พัฒนาระบบ การนิเทศภายในส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.6) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามุ่งเน้นคุณภาพ ผู้เรียนที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนและ ชุมชน และในงานวิจัยของ พระครูสุนทรวิเชียร (2561, หน้า 34 - 42) ที่ศึกษากลยุทธ์ การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธ ศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) สภาพ ปัจจุบันกลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลุ่มงานบริหารงานบุคคล และรองลงมา คือ ด้าน กลุ่มงานการบริหารสภาพแวดล้อมในโรงเรียนด้านกลุ่มงานกิจการนักเรียน ด้านกลุ่มงาน การเงิน และบัญชีด้านกลุ่มงานการบริหารงานวิชาการส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำคือด้านกลุ่ม งานการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 2) สภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การบริหาร เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา สังกัด สำนักงานพระพุทธ ศาสนาแห่งชาติกลุ่ม 10 ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ ด้านกลุ่มงานการเงินและบัญชีรองลงมา คือ ด้านกลุ่มงานบริหารงานบุคคล ด้านกลุ่มงานกิจการนักเรียน ด้านกลุ่มงาน การบริหารงานวิชาการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ คือ ด้านกลุ่มงานการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน (พระครูสุนทรวิเชียร และถวิล ลดาวัลย์, 2561, หน้า 65)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนระเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากกว่าสภาพปัจจุบันของกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน สามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนระเขตในทุกกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ กลยุทธ์การทำงาน เป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของ พระมหาวิโรกุล อคฺคฺวิโส (คำจันทรา) (2564, หน้า 1834 – 1839) ที่ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล มีค่าเฉลี่ย ของสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้านและทุกประเด็น โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตามความสำคัญของความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนา ก่อน ซึ่งพิจารณาจากค่า PNI ได้ดังนี้ 1) ด้านการบริหารทั่วไป 2) ด้านการ บริหารบุคคล 3) ด้านการบริหารงบประมาณ และ 4) ด้านการบริหารวิชาการ 2) กลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นศาสนทายาท ที่มีคุณภาพ 2) กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนให้เข้มแข็ง และมีมาตรฐานเป็น โรงเรียนคุณภาพที่ยั่งยืน 3) กลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาของโลก และ 4) กลยุทธ์การทำนุบำรุง เผยแผ่พระพุทธศาสนาให้เจริญอกงาม 3) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาลโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริง ทั้งนี้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพาน นระเขต อาจจะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของความสำเร็จที่สำคัญของการ บริหารงานวิชาการในโรงเรียน กล่าวคือผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และชุมชนต้องมี

จุดมุ่งหมายร่วมกัน และเอาจริงเอาจังในการไปสู่ความสำเร็จ (Shared Vision) ต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารและจัดการศึกษา โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดที่นักเรียน และให้ความสำคัญกับชุมชนและท้องถิ่น ต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับการนำรูปแบบมาใช้ โดยกำหนดให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน ต้องมีภาวะผู้นำ บริหารภายใต้หลักของธรรมาภิบาล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการวางแผนที่ดี มีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงาน และมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กิจกรรมสำคัญที่ควรดำเนินการในลำดับแรกจึงต้องมีการให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ดีกว่าเดิม จึงจะสามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปบูรณาการได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขณะเดียวกัน การดำเนินการมีความสมดุลโดยดำเนินการพร้อมกันไปทุกด้านตามขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานด้านวิชาการ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่า การจัดการศึกษาตามรูปแบบนั้นมีคุณภาพและได้มาตรฐาน ทั้งนี้เงื่อนไขของความสำเร็จที่สำคัญ คือ การดำเนินการต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากทุกภาคส่วน (พระมหากษัตริย์ เกล็ดอ่อนแก้ว, 2562, หน้า 259) นอกจากนี้ยังต้องให้สอดคล้องกับปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของชุมชน 2) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) การประกันคุณภาพภายใน (พระมหาพุทธณา ตุ่มอ่อน, 2564, หน้า 2 - 16) รวมถึงในการศึกษาของพระประเศียร อภิวัดโณ (จันคำ) (2563, หน้า 115 - 119) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมในจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านรายได้ รองลงมาคือด้านครูผู้สอน และครอบครัว 2. ระดับการส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม ในจังหวัดสุรินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการพัฒนาชุมชน อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน รองลงมา ด้านผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน นอกจากนี้ในข้อเสนอแนะของบุคลากรในการพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดกาฬสินธุ์ เรียงลำดับตามความถี่ จากสูงไปหาต่ำ 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร

ควรให้ความสำคัญกับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการบริหารจัดการ และควรจัดบุคลากรให้รับผิดชอบงาน (ธีรวิทย์ วรโคตร, 2562, หน้า 125 - 138)

วิเคราะห์สภาพปัจจุบันกับสภาพที่พึงประสงค์กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยใช้เทคนิคประเมินความต้องการจำเป็น PNI_{modified} ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) กลยุทธ์ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 3) กลยุทธ์การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม และ 4) กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของ สุพิชญา พันธุ์เดช (2563, หน้า 73 - 78) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬที่พบว่า ความต้องการจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ด้าน ลำดับความต้องการจำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครู สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและพัฒนาหลักสูตร 2) การวัดและประเมินผล 3) การใช้รูปแบบและเทคนิคการสอน 5) การใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความต้องการจำเป็นในการจัดการศึกษาของบุคลากร สังกัดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในจังหวัดอุดรธานี บึงกาฬ และเลย เรียงตามลำดับดังนี้ ลำดับแรก คือ การบริหารโรงเรียน ลำดับที่สอง คือ หลักสูตรการเรียนการสอน และลำดับที่สาม คือ นโยบายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา (พนายุทธ เขียวบาล, 2561, หน้า 231 - 232) และความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่คุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการวัดประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (พระครูเกษมปัญญาภิรักษ์ (เทียมแก้ว), 2563, หน้า 346 - 347) เช่นเดียวกับในการศึกษาของณัฐธนิศานต์ ทองโคตร, 2564, หน้า 113 - 123) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพปัจจุบันในการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล การเรียนรองลงมา คือ ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน การศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รองลงมา ด้านการพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา 2. ความต้องการจำเป็นในการบริหารงานวิชาการเพื่อ ยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1) ด้านการพัฒนาและ ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 2) ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) ด้านการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา 4) ด้านการนิเทศการศึกษา 5) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา 6) ด้านการวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผล การเรียน

2. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวง สะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีองค์ประกอบกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) การกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร 2) การ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการ ขององค์กร 4) การกำหนดทางเลือก 5) การกำหนดกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติโดยกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวง สะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 4 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 84 แนวทางการดำเนินงาน แยกรายละเอียดตามกลยุทธ์ หลัก ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 4

กลยุทธ์ย่อย 22 แนวทางการดำเนินงาน 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 15 แนวทางการดำเนินงาน และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 25 แนวทางการดำเนินงาน โดยอิงผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน พบว่า ผลตรวจสอบความถูกต้องร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนการจัดประชาพิจารณาจัดร่างกลยุทธ์ในแต่ละด้าน พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยจากการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของภูมิภัทร กลางโคตร (2561, หน้า 205 – 216) ที่ทำการศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ และ 3) พัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และส่วนที่ 3 การศึกษาพหุกรณีโรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง จำนวน 3 รอบ สอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ระยะที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมในการนำไปใช้ของกลยุทธ์ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 480 คน ระยะที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้กลยุทธ์ โดยร่างคู่มือการใช้กลยุทธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ ด้วยแบบสัมภาษณ์ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แก้ไขและปรับปรุง คู่มือการใช้กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ (2) พันธกิจ มีจำนวน 10 ข้อ (3) เป้าประสงค์

มีจำนวน 10 ข้อ (4) ประเด็นกลยุทธ์ มี 4 ประเด็น ประกอบด้วย ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ และประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ 2) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในการนำไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือการใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ประกอบด้วย คำชี้แจง วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ บทนำ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ และบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พบว่าคู่มือการใช้กลยุทธ์มีความเหมาะสมมาก เช่นเดียวกับในการศึกษาของ Hord (1997, p. 77) ได้จำแนกองค์ประกอบหลักของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ 5 มิติ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การมีเงื่อนไข สนับสนุน และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน DuFour & Eaker (1998, pp. 23 – 29) กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพว่ามี 6 ประการ ประกอบด้วย 1) มีพันธกิจ วิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ค่านิยม และแนวทางการทำงานร่วมกัน 2) การสืบเสาะ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ 3) มีเป้าหมายร่วมกันในการส่งเสริมความรู้และทักษะ 4) ปฏิบัติการและเต็มใจในการทดลอง 5) ปฏิบัติการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 6) เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าความตั้งใจ เช่นเดียวกับในการศึกษาของ Hipp & Huffman (2002 cited in Weathers, 2009, p. 52) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบร่วมกัน (Supportive and shared leadership) 2) การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared values and vision) 3) การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ (Collective learning and application of learning) 4) การมีเงื่อนไขสนับสนุน (Supportive conditions) และ 5) การปฏิบัติงานร่วมกัน (Shared practice) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (2019, pp. 35 – 46) ที่เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีโครงสร้าง ที่เหมาะสม 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 3) มีการให้อำนาจ และความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น 4) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) มีการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ 6) มีการใช้เทคโนโลยี 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) มีกลยุทธ์ 9) มีบรรยากาศ ที่สนับสนุน 10) มีการทำงานเป็นทีมและทำงานแบบมีเครือข่าย และ 11) มีวิสัยทัศน์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วย 1) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ด้านการมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม 3) ด้านการทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือเรียนรู้ และ 4) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งเป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นที่สนใจนำไปใช้

1.2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก สามารถนำไปปรับใช้ได้ในการพัฒนาการบริหารจัดการด้านนโยบายและแผน ด้านนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและด้านส่งเสริมการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

1.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ควรจัดประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ก่อนนำไปปรับใช้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการวิจัยรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว หรือโรงเรียนในสังกัดหน่วยงานอื่น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์

2.3 ควรมีการพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพ
การจัดการศึกษาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรที่ทันสมัย
และที่มีการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษฎา พลตรี. (2557). การพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงราย: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- กัมพล ไชยนันท์. (2554). ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2559). “กรณีศึกษาโครงการฝึกอบรมปัญญาชาวบ้านในแนวคิดและประสบการณ์การจัดการศึกษาเพื่อพึ่งพาตนเอง”. กรุงเทพฯ: สารมวลชน, 210 – 245.
- กฤษณี วงศ์จันทรมณี. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เกษรี แจ่มสกุล. (2551). การนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนเทศบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เกริกเกียรติ ชลาชนเดชะ. (2554). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล (Strategic Management in Hospital Administration). (หน่วยที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย.
- ครรชิต พุทธิโทษ. (2554). คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- จักษวัชร ศิริวรรณ. (2562). แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/437659>.

- จิราภรณ์ ศรีคา. (2550). “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนนวิวิทย์ระดับประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่”, (2550), หน้า 18.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จุมพล ภัทรชีวิน. (2544). “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR” ใน เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีวรรณ อินชุกุลและนพดล เจนอักษร. (2560). ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 8(1), 138 – 147.
- เฉลิมพล จินดาเรือง. (2555). นานาทรรศนะการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิม นิลแก้ว. (2552). “การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียนในการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่”, (2552), หน้า 11.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวิชัย. (2553). “การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย” ใน วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. 8(1). 185 – 223.
- ชุกดาภา จึงประสิทธิ. (2558). แรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยดุริยางคศิลป์มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา. วิทยานิพนธ์ บ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัชชา มหปัญญานนท์. (2551). เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi Technique). เข้าถึงได้จาก <http://www.tsumis.tsu.ac.th/tsukm/WritingHist.asp?cp=3&intCond=0..>
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ณัฐธณิกานต์ ทองโคตร. (2564). แนวทางการบริหารงานวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 10(37). 113 – 123.
- ดลนภา วงษ์ศิริ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2562) *กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขงานพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- ดุสิต สมศรี. (2551). *การพัฒนาตัวแบบการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการกระจายอำนาจทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย. (2557). *กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธเนศ ยุคันตวนิชชัย. (2560). *การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. *วารสารอินทนิลทักษิณสารมหาวิทยาลัยทักษิณ*, 12(3), 33 – 58.
- ธัญญพัทธ์ แสงสีเหลือง, ปพนสรร์ค์ โพธิพิทักษ์และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2564). *แนวทางการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกีฬา สังกัดมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ*. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 4(2), 187 – 200.
- ธัญวัฒน์ ไชยตระกูลชัย. (2545). *Michael E.Porter: life, on strategy, in action*. กรุงเทพฯ: ทีบีบี พอยท์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:แอล. ที. เพรส.

- ธีรฤทธิ วรโคตร. (2562). *การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของบุคลากร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมบุญปกครองสงฆ์ลาว. (2547). *องค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว*. นครหลวง เวียงจันทน์: สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.
- ทรงกลด เจริญพร. (2552). *องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวหลักกรรมพุทธศาสนา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภดล พูลสวัสดิ์. (2551). *ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*. ดุษฎีนิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นาฏยา พันหาบและพรศิริมา บุรณะพันธ์. (2563). การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพของครูในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี. *Journal of Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*, 17(78), 41 – 50.
- นิตยา เกษตร์ภิบาล. (2554). *กลยุทธ์: การสอนคิดเชิงกลยุทธ์*. สระบุรี: ศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสระบุรี,
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *นโยบายและวางแผน*. หลักการทฤษฎี. กรุงเทพฯ. เนติกุล _____ . (2546). *การบริหารโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประเวศ วะสี. (2544). *กลยุทธ์ทางปัญญาและการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2560). *องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/437659>.
- ปัทมา เจริญพรพรหม และ Pattama Charoenpornphom (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันในงานและความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษา พนักงานกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสินค้าบริโภคข้ามชาติแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพฯ*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ปัญญา แก้วกีฬาร. (2551). *แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน*. เข้าถึงได้จาก
<http://www.slideshare.net/guest7530ba/ss-presentation-596353>.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ:
 สุวีริยาสาส์น.
- พรณี เทพสุตร. (2556). *รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่พัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับชุมชน*.
 วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระครูเกษมปัญญาภิรักษ์(เทียมแก้ว). (2564). *กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสู่คุณภาพ
 ตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม
 แผนกสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสังคมศาสตร์และ
 มานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(1), 346 - 362.*
- พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ชยรัตน. (2552). *บทบาทของพระสังฆาธิการในการบริหาร
 กิจการคณะสงฆ์ : ศึกษากรณีพระสังฆาธิการในจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์
 พท.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูสุนทรวิมลธรร. (2561). *กลยุทธ์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของ
 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนา
 แห่งชาติกลุ่ม 10. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 8(1), 34 - 42.*
- พระชนดล นาคพิพัฒน์. (2552). *การบริหารกิจการคณะสงฆ์จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์
 พท.ม.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเทพรัตนสุธี (สมศักดิ์ ไซตินธโร). (2556). *บทบาทการบริหารกิจการคณะสงฆ์
 ด้านการปกครองของจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญา พท.ม.
 กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระใบฎีกาณัฐพร ฐานวฑฺฒ. (2554). *บทบาทพระสงฆ์กับการเผยแผ่พระพุทธศาสนา
 ในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ พท.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ
 ราชวิทยาลัย.
- พระประเสริฐ อภิวัฒน์ (จันคำ). (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งเสริมการพัฒนานักเรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรมในจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ รปม.
 มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- พระมหากายสิทธิ์ เคลื่อนแก้ว. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการเชิงระบบของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา นครชัยบุรินทร์. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 7(27), 252 – 261.
- พระมหาถาวร อภิชาโว. (2556). *ประสิทธิผลการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการในอำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ พท.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาวิรุฬ อคฺคว์โส (คำจันทรา) (2564). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาตามหลักธรรมมาภิบาล. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(2), 1834 – 1839.
- พระมหาสุทธิชัย อาภาโว. (2562). *นวัตกรรมการเรียนรู้ : ครู ชุมชน และการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/guest7530ba/ss-presentation-596353>.
- พระมหาเสาร์คำ จันทร์ธิยะ. (2554). *การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก., หน้า 1 – 23.
- พระสิกันดา ธิรมโน (แก้วกอมทิบพะพอน) (2560). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานองค์การพระพุทธศาสนา*. สัมพันธ์ลาว แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2562). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. เข้าถึงได้จาก <http://www.slideshare.net/guest7530ba/ss-presentation-596353>.
- พัทธิพงศ์ พลอาจ. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

- พิสมัย ราชชมพู. (2563). *กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารจัดการ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และ รัตนา กาญจนพันธ์. (2562). *การศึกษาองค์การแห่งการ เรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. รายงานวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พุลย์ชัย ยาวีราช. (2552). *การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ไพโรจน์ สุขสัมพันธ์. (2551). “การมีส่วนร่วมของประชาชน”. *วารสารพัฒนาชุมชน*, 25–27.
- พรทิพย์ รอดพลอย. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัด. วารสารสิรินธรปริทรรศน์*. 23(1). 117.
- ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว. (2559). *มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ภูมิภัทร กลางโคตร. (2561). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*. 8(2). 63 – 71.
- มณูเชษฐ์ มะโนธรรม. (2562). *การวางแผนกลยุทธ์. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/512160>*
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2548). *สถิติและวิธีการวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ. มาลัยพร ก้านอินทร์และนันทิยา น้อยจันทร์. (2022). ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ. รายงานการประชุม Graduate School Conference, 4(1), 1191.*
- มิ่งขวัญ คงเจริญ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของชุมชนเพื่อ เสริมสร้างความยั่งยืนของชุมชนแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- ร้อยขวัญพุทธ มุ่งมาจน. (2555). การบูรณาการรูปแบบองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นของชุมชนราชธานีอโศก จังหวัดอุบลราชธานี เพื่อเสนอรูปแบบใหม่ของชุมชนแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ระติกรณ์ นิยมจันทร์. (2562). กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งแก้วแดง. (2548). ปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่งนรินทร์ พุทธิเสนและถนอม วรรณประเสริฐ เจริญสุข. (2558). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 37(4), 122 – 130.
- วรลักษณ์ ชูกำเนิด. (2557). “โรงเรียนแห่งชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูที่เน้นผู้เรียนเป็นหัวใจสำคัญ” ใน *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. 25(1). 93 – 102.
- วิศรดา ศิริมงคลและรัชนิวรรณ อนุตระกูลชัย. (2019). กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. *Journal of Graduate MCU khonkaen campus*, 6(3). 15 – 32.
- วรารัตนา ผลประเสริฐ .(2554). “หน่วยที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- वलันต์ แสงเหลา. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2562). *กลยุทธ์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.th.wikipedia.org/wiki/กลยุทธ์>.

- วิจารณ์ พานิช. (2550). “วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ”. ใน *จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์*. 73, 2 – 3.
- วิเศษฐ์ ฤทธิบำรุง. (2553). *การบริหารจัดการการศึกษาคุณย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กร บริหารส่วนตำบลวังมหากร จังหวัดนครสวรรค์*. การศึกษาอิสระ รป.ม. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิภาวรรณ อ่อนประเสริฐ. (2556). *แผนกลยุทธ์กับความสำเร็จขององค์กร*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *วิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์.
- _____. (2556). *กระบวนการค้นห้ใหม่ทางการศึกษา: กรณีที่คณะต่อการศึกษา ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิการพิมพ์.
- วิสุทธิ แวนแก้ว. (2554). *สภาพการพัฒนาย่างยั่งยืนของการบริหารจัดการโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิสุทธิ สุขบำรุง. (2555). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการจัดการความรู้และการพัฒนาชุมชน นักปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมัชชา จันทรแสง, พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์และธีรศักดิ์ อินทรมาตย์. (2559). การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 10(1), 105 – 114.
- สมบูรณ์ ต้นยะ. (2524). “มารู้จัก Delphi Technique กันเถอะ” ใน *วารสารการวัดผล การศึกษา*. 2, 10 – 17.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตาม แนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย*.
- สุชาติ ใจภักดี. (2550). *รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- สุพิศรา เศลวัฒน์กุล. (2550). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา ตามแนวศัพทราชาธรรม. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพิชญา พันธุ์เดช. (2563). การพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุภมาส อังสุโชติ. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ: เจริญดีมีนคองการพิมพ์.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2551). กลยุทธ์การสอนคิดเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุวิทย์ วงษาไฮ. (2555). การวิจัยเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้และการพัฒนาชุมชน นักปฏิบัติเพื่อสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ ปรี.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- สรญา วัชระสังกาศ. (2564). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมของ นักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ปรี.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อนันต์ธนา สามพุ่มพวง. (2558). แรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- องค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว. (2555). ข้อกำหนดของกรรมวิธีการ และสำนักงาน ศูนย์กลางองค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว สปป. ลาว. นครหลวงเวียงจันทน์: องค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว.
- อุทุมพร จามรมาน (2540). “การจัดอันดับมหาวิทยาลัยกับการประกันคุณภาพการศึกษา” ใน จุฬาลงกรณ์วารสาร. 10(37), 97 – 129.

- อุทุมพร ทองอุไทย จามรमान. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ*.
กรุงเทพฯ: พันนี้พับลิชชิง.
- Ab Hamid, A. H. (2006). *Knowledge Management (KM): a new management paradigm in MINT*.
- Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*.
- Astuti, K. S., Widyantoro, A., Wubbles, T., & Hoogeveen, K. (2016). Music teaching model in the Netherlands. In *International Conference on Educational Research and Innovation (ICERI)*, 334 – 341.
- Ben, F. (2005). *Knowledge Management Synergy*. (Online). Available: <http://www.Providersedge.com/kma>.
- Buffum, A., Mattos, M., & Weber, C. (2009). *Pyramid response to intervention: RTI, professional learning communities, and how to respond when students don't learn*. Bloomington, IN: Solution Tree.
- Bottani, N., & Walberg, H. (1994). International educational indicators. In Husen, T. And Postlethwaite, T.N. (Eds.) *International encyclopedia of education*. 2nd ed., pp. 2984 – 2989, New York: Elsevier Science.
- Caspar, H. (2010). *Forthcoming in Philosophy*. New York: Routledge.
- Chrisman, N.R. (2005). "Full circle: more than just social implications of GIS". *Cartographica*, 40(4), 23 – 25.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. Routledge.
- Comier, w. H. (2009). *Interviewing Strategies for Helpers: A Guide for Assessment, Treatment and Evaluation*. California: Brooks/Cole.
- Cunningham, W.G., & Cordeiro, P.A. (2003). *Educational leadership: a problem-based approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dawkins, R., & Wong, Y. (2016). *The ancestor's tale: A pilgrimage to the dawn of life*. Hachette UK.
- Dess, G.G. & Miller, A. (1993). *Strategic management*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

- Dubrin, A. J., Dalglish, C., & Miller, P. (2006). *Leadership, 2nd Asia-Pacific ed.* John Wiley & Sons Australia.
- Du Four, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best Practices for enhancing student achievement.* Bloomington, IA: National Education Service.
- Du Four, R., & Marzano, R. J. (2009). High-leverage for principal leadership. *Educational Leadership, 66*(5), 62 – 68.
- Du Four, R. (2004). What is a professional learning community: *Educational Leadership?* 61(8), 6 – 11.
- Ferguson, G. A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education.* 6th ed. Singapore: McGraw-Hill International Book Co.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallup, A. C., O'Brien, D. T., White, D. D., & Wilson, D. S. (2010). Handgrip strength and socially dominant behavior in male adolescents. *Evolutionary Psychology, 8*(2), 147470491000800207.
- Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan Management Review, 39*(4), 33 – 50.
- Geller, R. J., Rubin, I. L., Nodvin, J. T., Teague, W. G., & Frumkin, H. (2007). Safe and healthy school environments. *Pediatric Clinics of North America, 54*(2), 351 – 373.
- Haberman, M. (2004). *Creating effective schools in failed urban districts.* Myriad. University of Wisconsin-Milwaukee
- Hill & others (2005) "Learning organization come alive" in *Training and Development.* 50(112), 34 – 35.
- Hipp, K. K., Huffman, J. B., Pankake, A. M., & Olivier, D. F. (June, 2008). Sustaining professional learning communities: Case studies. *Journal of Educational Change, 9*(2), 173 – 195.

- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous Inquiry and improvement*. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York: Mc Graw–Hill.
- Jackson, M. D., Gudmundsson, M. T., Weisenberger, T. B., Rhodes, J. M., Stefánsson, A., Kleine, B. I., ... & Zimanowski, B. (2019). SUSTAIN drilling at Surtsey volcano, Iceland, tracks hydrothermal and microbiological interactions in basalt 50 years after eruption. *Scientific Drilling*, 25, 35 – 46.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley*. Singapore: McGraw–Hill.
- Johnson, E. (2009). *An Analysis of the relationship of professional learning community implementation in Texas high schools and student achievement*. Dissertation Doctor of education.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Karsten, S., Vocken, E. & Voorthuis M. (2000). “Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization.” In *The Learning Organization*. 7(3), 145 – 155.
- Kimbrough, K. L., & Dickhut, R. M. (2006). Assessment of polycyclic aromatic hydrocarbon input to urban wetlands in relation to adjacent land use. *Marine pollution bulletin*, 52(11), 1355 – 1363.
- Lertmalao, W., & Boonyarataphan, T. (2018). การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Political Science and Public Administration Journal*, 9(2), 209 – 248.
- Lieberman, A. and Miller, L. (2005). “Teachers as leaders essays” in *The Educational Forum*, 69(2), .151 – 162.

- Marquardt, M. J. (1994). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw–Hill.
- Nawanidbumrung, W., & Samiphak, S. (2019). Action research: Science teachers' beliefs about teaching and learning science. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2081, No. 1, p. 030001). AIP Publishing LLC.
- Oliver, Hipp & Huffman (2008). "Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research" in *The Review of Higher Education*, 18(4), 423 – 436.
- Porter, M. E. (2000). *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. 1st Edition. New York: Prentice–Hall Publishing.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior*. 8th ed. Singapore: Prentice Hall.
- Röben, E. (2002). Manual de compostaje para municipios. *Loja, Ecuador*.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Schermerhorn. (2011). *Professional Learning Communities and Teacher Efficacy: A Correlation Study*. A Dissertation Doctor Education Degree of Doctoral Program in Educational Leadership. Charlotte: University of North Carolina at Charlotte.
- Schunk, D. H., & Mullen, C. A. (2012). Self–efficacy as an engaged learner. *Handbook of research on student engagement*, 219 – 235.
- Stewart, J. (2009). *Public Policy Values*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Sumi, S. J., & Shreekumar, K. N. (2008). Influence of locus of control, Job characteristics and superiorsubordinate relationship on psychological empowerment. *Journal of Management Research*, 8, 147 – 160.
- Terefe, Y., & Tadese, K. (2019). THE MEDIATION EFFECT OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *IMPACT: International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature (IMPACT: IJRHAL)*, 7(3), 281 – 300.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1995). *Strategic management: Concept and Cases*. 8th ed. New York: Business.

- Tseng, M. H. (2008). *Data-driven problem solving and students' critical thinking in a problem-based learning environment*. Northern Illinois University.
- Turoff, M., & Hiltz, S. R. (1995). "Software Design and the Future of the Virtual Classroom." *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 4(2), 197 – 215.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D.J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, 8th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Witkin, B. R.; & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide*. Thousand Oaks: Sage.
- Wright et al. (1994). Prevention of secondary brain injury. *Critical Care Nurse*, 20(5), 18 – 26.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. พระสอละสิน ไส้สะหวัน รองผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

5. อาจารย์จันทะบูน ชมวิมาน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยครูสะหวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่างกลยุทธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- 2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ท่านปริญญาเอกสุริยง ไชโยโกศรี รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. ท่านปริญญาเอกสุกสมพอน อนุไทย หัวหน้าแผนกศึกษาธิการและกีฬา
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
5. ท่านอาจารย์พรหมมา ไชยะวงค์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสร้างครูสะหวัน
นะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
6. ท่านปริญญาเอกสุกสะหวัน ไชสมบัติ ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีไซ
สมบัติ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
7. พระอาจารย์ใหญ่ปาน สุพันธ์ ประธานองค์การพระพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
8. ท่านนางพอนไซ ชนะวงไซ หัวหน้าห้องการศึกษาธิการและกีฬามหาวิทยาลัย
นครโกสอนพรหมวิหาร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
9. พระอาจารย์อินทะปันยา สิตทีเดต หัวหน้าห้องกรรมธิการศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
10. ท่านปริญญาเอกวินัย สุกชะราต ผู้ทรงคุณวุฒิกรมการศึกษา
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล อาจารย์ประจำหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ท่านปริญญาเอกสุริยง ไชโยโกศรี รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. ท่านปริญญาเอกสุกสมพอน อนุไทย หัวหน้าแผนกศึกษาธิการและกีฬา
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
5. ท่านอาจารย์พรหมมา ไชยะวงค์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสร้างครูสะหวัน
นะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
6. ท่านปริญญาเอกสุกสะหวัน ไชสมบัติ ผู้อำนวยการสถาบันเทคโนโลยีไซ
สมบัติ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
7. พระอาจารย์ใหญ่ปาน สุพันธ์ ประธานองค์การพระพุทธศาสนาสัมพันธ์ลาว
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
8. ท่านนางพอนไซ ชนะวงไซ หัวหน้าห้องการศึกษาธิการและกีฬา นครโกสอน
พรหมวิหาร สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
9. พระอาจารย์อินทะปันยา สิตทีเดต หัวหน้าห้องกรรมธิการศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
10. ท่านปริญญาเอกวินัย สุกชะราต ผู้ทรงคุณวุฒิกรมการศึกษา
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๓๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนสักดา รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนสักดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ +๘๕๖ ๐๒๐ ๕๖๖๐ ๓๐๙๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนศักดิ์ รัทสประจําตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนศักดิ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ +๘๕๖ ๐๒๐ ๕๖๖๐ ๓๐๙๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนศักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนศักดิ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ +๘๕๖ ๐๒๐ ๕๖๖๐ ๓๐๔๖



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๑๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

นมัสการ พระสอละลิน ไสสะหวัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนศักดิ์ รัศประจักษ์จันตวันนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนศักดิ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ +๘๕๖ ๐๒๐ ๕๖๖๐ ๓๐๙๖

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๑๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 ๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
 อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์จันทะพูน ชมวิมาน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
 ๒. เครื่องมือการวิจัย
 ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนศักดิ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
 ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนศักดิ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ +๘๕๖ ๐๒๐ ๕๖๖๐ ๓๐๙๖



ที่ อว 0621.12/ว 466

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
680 ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร 47000

27 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์

เรียน ดร.สุริยง ไชโกสีย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนลักดา รหัสประจำตัวนักศึกษา 61632250106 ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2566 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ วัดบุบผาราม แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 4297 0229

โทรสาร 0 4297 0032

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนลักดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ +8 5620 5660 3098



ที่ อว 0621.12/ว 466

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
680 ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร 47000

27 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์

เรียน อาจารย์พรหมมา ไชยะวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย พระจันดา เคนลักดา รหัสประจำตัวนักศึกษา 61632250106 ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมจัดทำประชาพิจารณ์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2566 เวลา 09.00 น. เป็นต้นไป ณ วัดบุบผาราม แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวิสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 4297 0229

โทรสาร 0 4297 0032

ผู้ประสานงาน พระจันดา เคนลักดา โทรศัพท์เคลื่อนที่ +8 5620 5660 3098

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สปป.ลาว

เรียน ผู้เชี่ยวชาญ

แบบตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยนี้มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามและข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยแบบตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยดังกล่าวมีจำนวน 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและเติมค่าลงในช่องว่างตามความเป็นจริง ทั้งนี้การเสียสละเวลาของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณอย่างยิ่งมา ณ ที่นี้

พระจันดา เคนคักดา

ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วม
ในการบริหาร โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ

1. ต่ำกว่า 35 ปี 2. 36 - 40 ปี
3. 41 - 45 ปี 4. 46 - 50 ปี
5. 51 ปีขึ้นไป

2. ตำแหน่งของท่าน หรือภารกิจที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนสามัญ

ศึกษาสงฆ์

1. ผู้บริหาร 2. อาจารย์
3. เจ้าหน้าที่

3. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

1. ต่ำกว่า 5 ปี 2. 6 - 10 ปี
3. 11 - 15 ปี 4. 16 - 20 ปี
5. 21 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

คำชี้แจง เป็นคำถามเพื่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบตรวจสอบ
เครื่องมือเพื่อการวิจัย ตามระดับความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญ
ศึกษาสงฆ์ ให้ท่านผู้เชี่ยวชาญสอบถามพิจารณาว่าข้อความที่ปรากฏในแบบสอบถาม
มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วใส่เครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อความวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

นิยามศัพท์: 1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยการนำความรู้เหล่านั้นมาวิเคราะห์ ประมวลผล จัดเก็บ และจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถเผยแพร่ หรือแบ่งปันให้กับบุคคลทั้งในองค์กร และนอกองค์กร เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาคน รวมทั้งก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย องค์กรมีการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสาร และค้นหาข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร							
1	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร						
2	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร						
3	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว						
4	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร						
5	ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้						
6	มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาองค์กร						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

นิยามศัพท์: 1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนมาพบปะ พูดคุย เพื่อทำการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ เพื่อแสดงความคิดเห็นระหว่างกันโดยมีหัวข้อที่สนใจ เรื่องเดียวกัน ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจนถึงกลุ่มคน ก่อให้เกิดการแก้ปัญหา การพัฒนาทักษะเดิมและใหม่ ซึ่งส่งเสริมให้ความรู้ส่วนบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการทำให้ความรู้ส่วนบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร โดยองค์ประกอบย่อยของแผนงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีมประกอบด้วย บุคลากรได้รับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนาทั้งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม						
7	มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนาทั้งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก						
8	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร						
9	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
10	มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต						
11	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นพัฒนาทั้งคนและองค์กร						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้

นิยามศัพท์: 1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไข้ปัญหา หมายถึง ความรู้และทักษะที่ได้รับประสบการณ์จากการกระทำ การคิดทบทวนเกี่ยวกับการกระทำ หรือจากการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ โดยการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรือการสังเกตได้จากการกระทำของผู้อื่น ซึ่งเกิดจากการดำเนินชีวิต การทำงานและการศึกษาแล้วสามารถนำประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ปัญหาในชีวิตหรือองค์กรได้ โดยองค์ประกอบย่อยของแผนงานการนำประสบการณ์มาแก้ไข้ปัญหาซึ่งประกอบด้วย รูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง คุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น มีความเชื่อว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และการกระทำต่าง ๆ และขั้นการจัดการเรียนการสอน 4 ขั้น ประกอบด้วย เรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไข้ปัญหา						
12	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง						
13	มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง						
14	มีคุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น						
15	มีความเชื่อว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ						
16	ขั้นการจัดการเรียนการสอน 4 ขั้น ประกอบด้วย เรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นิยามศัพท์: 2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร หมายถึง การร่วมมือร่วมคิด ร่วมทำและช่วยเหลือซึ่งกันและกันของบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ โดยบุคลากรจะใช้ความสามารถที่แตกต่างกันตามที่ตนเองมีอย่างเหมาะสมในอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการสื่อสารและประสานงานที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยองค์ประกอบย่อยของแผนงานการสร้างความร่วมมือของบุคลากร ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ การสร้างพันธะสัญญา การวางแผนและกำหนดเป้าหมายร่วมกันรวมถึงการจัดการความขัดแย้งและการประเมินผลร่วมกัน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร						
17	มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ						
18	มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ						
19	การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ						
20	การสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน						
21	มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้าน การเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้งและการประเมินผลร่วมกัน						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นิยามศัพท์: 2.2 การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนของผู้บริหาร โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการ การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติ การใช้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการพัฒนากลยุทธ์นั้น องค์การอาจจะกำหนดทิศทางขององค์กร คือ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจก่อน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ แล้วนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรืออีกกระบวนการหนึ่ง คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ภารกิจ กำหนด กลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการ ประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษา และการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	2.2 การรวมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์						
22	มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)						
23	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว						

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
24	มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตาม พันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้						
25	มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้						
26	มีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นิยามศัพท์: 2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ หมายถึง ทศนคติหรือความเชื่อ ว่าวิสัยทัศน์มีความสำคัญในการช่วยกระตุ้น ดึงดูดให้บุคลากรในองค์กรมีความรัก ความผูกพันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงาน การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การเป็นแบบอย่างที่ดี และการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์						
27	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์						
28	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์						
29	ผู้บริหารและบุคลากรมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ						
30	การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและครูผู้สอน						
31	มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม

นิยามศัพท์: 2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตทางบวกที่สัมพันธ์กับงานของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งตรงไปยังเป้าหมายขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร และมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร						
32	องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร						
33	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร						
34	บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร						
35	มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร						
36	ควรเร่งปลูกจิตสำนึกรักองค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

นิยามศัพท์: 3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายในบุคคลที่กระตุ้นให้บุคคลนั้นเกิดการกระทำ แรงขับเคลื่อนดังกล่าวเกิดจากความต้องการพื้นฐาน (Needs) แรงผลักดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) อันเนื่องมาจากสิ่งล่อใจ ความต้องการหรือการตั้งเป้าหมาย ทำให้บุคคลพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ประกอบด้วย มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ” การทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน และการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ						
37	บุคลากรมีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”						
38	บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร						
39	บุคลากรให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด						
40	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน						
41	การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

นิยามศัพท์: 3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน หมายถึงความสามารถของบุคคลในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือความต้องการที่ตั้งใจไว้โดยการควบคุมนั้น เกิดจากแรงกระตุ้นจากภายใน และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ต้องอยู่ในกฎและระเบียบของสังคม ซึ่งจัดเป็นประเภทหนึ่งของวินัย และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมการควบคุมตนเอง การปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูผู้สอน จิตวิญญาณความเป็นครู และบุคลากรมีความเชื่อที่ดีตามบริบทและวัฒนธรรมของ สพป.ลาว

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน							
42	บุคลากรมีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้						
43	ผลของการดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้						
44	การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของครูผู้สอน						
45	จิตวิญญาณความเป็นครู						
46	บุคลากรมีความเชื่อที่ดีตามบริบทและวัฒนธรรมของ สพป.ลาว						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ

นิยามศัพท์: 3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างครูและนักเรียนนั้น เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เด็กสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียน ความสัมพันธ์ภาพระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกของครูผู้สอน กระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) และใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน						
47	บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน						
48	สัมพันธ์ภาพระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน						
49	พฤติกรรมสัมพันธ์ภาพเชิงบวกของครูผู้สอน						
50	กระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding)						
51	การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นิยามศัพท์: 4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการเรียนรู้เป็นการส่งเสริมผู้เรียนให้เรียนรู้ด้วยสมอง ด้วยกายและด้วยใจ สามารถสร้างองค์ความรู้ผ่านกระบวนการคิดด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนการสอน เน้นการปฏิบัติจริง สามารถทำงานเป็นทีมได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ และการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้						
52	เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						
53	การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้						
54	มีรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร						
55	การได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ						
56	กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นิยามศัพท์: 4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย หมายถึง บุคลากรมีบทบาทต่อองค์กรที่นำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย และเนื่องด้วยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะทำให้บุคลากรทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่องานและองค์กร ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การทุ่มเทความรู้ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย						
57	การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร						
58	การทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ						
59	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน						
60	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร						
61	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นิยามศัพท์: 4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของกระบวนการจัดการความรู้จะต้องเป็นองค์การที่มีการสนับสนุนจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การทุกคน มีการส่งเสริมและมีแรงกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้เรียนรู้ตลอดเวลา ส่งเสริมสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ ประกอบด้วย การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในองค์กร การปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากกรุ่นสู่รุ่น และมีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ						
62	การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)						
63	การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น						
64	มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในองค์กร						
65	การปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากกรุ่นสู่รุ่น						
66	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้						

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 71 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นิยามศัพท์: 4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง ผู้นำที่รับรู้ว่าผู้ตามต้องการได้รับอะไรจากงาน และพยายามที่จะให้ผู้ตามได้รับสิ่งนั้น ถ้าผลการดำเนินงานของผู้ตามยังได้รับการยอมรับ ทั้งยังสัญญาว่าจะให้รางวัลตามระดับความพยายาม ซึ่งก็คือรางวัลจากการแลกเปลี่ยน (Exchanges Rewards) นอกจากนี้ยังจะตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตรงเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของแผนงานการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน การแลกเปลี่ยนกับผลงานของบุคลากรบุคลากรหรือครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน และองค์กรมีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
		-1	0	1	-1	0	1
	4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
67	ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน						
68	การแลกเปลี่ยนกับผลงานของบุคลากร						
69	บุคลากรหรือครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ						
70	บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน						
71	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ						

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

แบบสอบถาม

เรื่อง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการ
จำเป็นในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวิจัยและได้ขอเสนอ
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของ
นักวิจัยอย่างเคร่งครัด โดยไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้ตอบและทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน
ภาพรวมเท่านั้น แบบสอบถามดังกล่าวมีจำนวน 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม มี 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ

ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและเติมค่าลงในช่องว่างตามความเป็นจริง ทั้งนี้การเสียสละ
เวลาของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณอย่าง
ยิ่งมา ณ ที่นี้

พระจันดา เคนคักดา

ผู้วิจัย

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุ
 1. ต่ำกว่า 35 ปี 2. 36 - 40 ปี
 3. 41 - 45 ปี 4. 46 - 50 ปี 5. 51 ปีขึ้นไป
2. ตำแหน่งของท่าน หรือภารกิจที่เกี่ยวข้องภายในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 1. ผู้บริหาร 2. อาจารย์ 3. เจ้าหน้าที่
3. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์
 1. ต่ำกว่า 5 ปี 2. 6 - 10 ปี
 3. 11 - 15 ปี 4. 16 - 20 ปี 5. 21 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์

คำชี้แจง เป็นคำถามเพื่อการแสดงความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตามระดับความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ ให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาว่าข้อความที่ปรากฏในแบบสอบถามมีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน ดังนี้

- 5 มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
- 4 มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก
- 3 มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านปานกลาง
- 2 มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อย
- 1 มีความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม										
7	การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนากับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก										
8	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร										
9	การให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
10	การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต										
11	การพัฒนาคนและองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้										
	1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา										
12	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง										
13	การส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีคุณลักษณะที่ส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น										
15	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็น แหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ										
16	การจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย เรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตาม สภาพจริง										
	กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม										
	2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร										
17	มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ										
18	มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ										
19	การสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
20	การสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน										
21	มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน										
22	มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)										
23	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว										
24	มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้										
25	มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้										
26	มีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
35	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์										
36	การปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน										
	กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ										
	3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ										
37	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”										
38	ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์										
39	ผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบหน้าที่มากที่สุด										
40	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในงานคือความสำเร็จของผู้เรียน										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน										
47	บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน										
48	การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน										
49	การมีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน										
50	กระบวนการเสริมต่อกายภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน										
51	การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้										
	กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน										
	4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้										
52	การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ										
53	การพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน										
54	รูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม										
55	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ										
63	การนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)										
64	การใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำ แล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น										
65	การถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์										
66	การปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติ และการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น										
67	การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้										
	4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้										
68	ผู้บริหารมุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน										
69	การแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร										

ตอนที่ 2 แบบสอบถามกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มี 72 ข้อ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ข้อ	ข้อความ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
70	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ										
71	บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน										
72	โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ										

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง



แบบประเมินความถูกต้องร่างกลยุทธ์
การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
งานวิจัยเรื่อง
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะหวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
 ผู้วิจัยชื่อ พระจันดา เคนสักดา วัดบุปผาราม แขวงสะหวันนะเขต
 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้			
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร			
แนวทางการดำเนินงาน			
1.1.1 มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
1.1.2 มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร			
1.1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง			
1.1.4 มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%			
1.1.5 มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้วัดบุพผาราม แขวงสะพานนะเขต เป็นต้น			
1.1.6 มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
1.1.7 การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
1.1.8 มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึง การรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
1.2.1 มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้			
1.2.2 มีการส่งเสริมदानงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน			
1.2.3 มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน			
1.2.4 มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้			
1.2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
1.2.6 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต			
1.2.7 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนาทั้งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก			
1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
1.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง			
1.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
1.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น			
1.3.4 มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง			
1.3.5 มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง			
1.3.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น			
1.3.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ			
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม			
2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร			
แนวทางการดำเนินงาน			
2.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับและการตัดสินใจ			
2.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง			
2.1.3 มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลร่วมกัน			
2.1.4 มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน			
2.1.5 มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ			
2.1.6 บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
2.2 การร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์			
แนวทางการดำเนินงาน			
2.2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์การศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้			
2.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์			
2.2.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว			
2.2.4 มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ			
2.2.5 ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น			
2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์			
แนวทางการดำเนินงาน			
2.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน			
2.3.2 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการการสร้างวิสัยทัศน์			
2.3.3 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์			
2.3.4 มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม			
2.3.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
2.4.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง			
2.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร			
2.4.3 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
2.4.4 มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคี หรือเพื่อการพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน			
2.4.5 บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
2.4.6 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ			
3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
3.1.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
3.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านการรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
3.1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์คือความสำเร็จของผู้เรียน			
3.1.4 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”			
3.1.5 มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม			
3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย และความเชื่อพื้นฐาน			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
3.2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเองยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้			
3.2.2 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด			
3.2.3 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งผลของการดำเนินงานที่เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้			
3.2.4 ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีจิตวิญญาณความเป็นครู			
3.2.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของสปป.ลาว			
3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
3.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
3.3.2 มีกระบวนการเสริมต่อศักยภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน			
3.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน			
3.3.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน			
3.3.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน			
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน			
4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้			
แนวทางการดำเนินงาน			
4.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาสมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ			
4.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ			
4.1.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นที่เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน			
4.1.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับกับผู้เรียน			
4.1.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
4.1.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน			
4.1.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
4.1.8 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			
4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
4.2.1 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
4.2.2 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ			
4.2.3 การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จากหัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง			
4.2.4 มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน			
4.2.5 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
4.2.6 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ			
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>			
4.3.1 มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์			
4.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้			
4.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)			

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ขอเสนอแนะ
4.3.4 มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น			
4.3.5 มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น			
4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้			
แนวทางการดำเนินงาน			
4.4.1 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน			
4.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม			
4.4.3 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน			
4.4.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร			
4.4.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ			
4.4.6 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ตามได้รับมอบหมายให้สำเร็จ			

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง



แบบประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์
การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสหัสวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

งานวิจัยเรื่อง
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสหัสวันนะเขต
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้วิจัยชื่อ พระจันดา เคนสักดา วัดบุปผาราม แขวงสหัสวันนะเขต
 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

- 5 หมายถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้															
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร															
แนวทางการดำเนินงาน															
1.1.1 มีการนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
1.1.2 มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร															
1.1.3 มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้และใช้ในการเรียนการสอนอย่างจริงจัง															
1.1.4 มีการเรียนการสอนที่เน้นความรู้ทางโลก 70% และความรู้ทางธรรม 30%															
1.1.5 มีการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้วัดบุพพาราม แขวงสะพานนะเขต เป็นต้น															
1.1.6 มีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
1.1.7 การนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
1.1.8 มีการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ามาช่วยในการสื่อสารและค้นหาข้อมูล ทำให้การเข้าถึงการรับและเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม															
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>															
1.2.1 มีการพัฒนาคนและโรงเรียนสามัญศึกษา ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้															
1.2.2 มีการส่งเสริมदानงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน															
1.2.3 มีการส่งเสริมการจ้างครูผู้สอนที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยพัฒนาบุคลากรและการเรียนการสอน															
1.2.4 มีการให้ความช่วยเหลือบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้															
1.2.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บรรลุมรดกประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
1.2.6 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต															
1.2.7 มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้ารับการเรียนรู้ อบรม หรือสัมมนา กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก															
1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา															
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>															
1.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ ประสบการณ์ที่จำเป็น ทบทวนและไตร่ตรอง สร้างความคิดรวบยอด และประยุกต์ใช้ตามสภาพจริง															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการระดมความคิดและช่วยเหลือผู้เรียนที่ไม่ได้เรียนและออกกลางคัน															
1.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประสานงานกับเจ้าอธิการวัดติดตามการมาเรียนและการปรับพฤติกรรมของผู้เรียน เช่น การติดเกมส์ เป็นต้น															
1.3.4 มีหลักการรูปแบบการเรียนรู้นิวแบบเน้นประสบการณ์ตามสภาพจริง															
1.3.5 มีการส่งเสริมคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง															
1.3.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มุ่งส่งเสริมความมีวินัย ความรับผิดชอบและความเชื่อมั่น															
1.3.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าประสบการณ์เป็นแหล่งที่มาของการเรียนรู้และเป็นพื้นฐานสำคัญของการเกิดความคิด ความรู้ และการกระทำต่าง ๆ															
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม															
2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร															
แนวทางการดำเนินงาน															
2.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับและการตัดสินใจ															
2.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมและการนิเทศการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง															
2.1.3 มีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การสนับสนุนด้านการเงิน การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร การสร้างแนวปฏิบัติ															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดการความขัดแย้ง และการประเมินผลรวมกัน															
2.1.4 มีการสร้างพันธะสัญญาารวมกัน															
2.1.5 มีการสรรหาบุคคลที่มีศักยภาพ															
2.1.6 บุคลากรในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ															
2.2 การรวมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์															
แนวทางการดำเนินงาน															
2.2.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศานศึกษาไว้เป็นกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้															
2.2.2 ผู้บริหารโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์															
2.2.3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว															
2.2.4 มีการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์สามารถดำเนินงานตามพันธกิจ															
2.2.5 ผู้บริหารมีการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้งผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น															
2.3 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์															
แนวทางการดำเนินงาน															
2.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นแบบอย่างแก่พุทธศาสนิกชน															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3.2 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตามกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์															
2.3.3 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์															
2.3.4 มีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กล่าวคือ เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้น ไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงานโครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรม															
2.3.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ															
2.4 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร															
แนวทางการดำเนินงาน															
2.4.1 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการประชุมชี้แจงจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง															
2.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความสุขในการทำงานของบุคลากร															
2.4.3 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
2.4.4 มีการปลูกจิตสำนึกรักโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีหรือเพื่อการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน															
2.4.5 บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
2.4.6 บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ															
3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ															
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>															
3.1.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
3.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้ความสำคัญในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากที่สุด															
3.1.3 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์คือความสำเร็จของผู้เรียน															
3.1.4 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีทัศนคติที่ว่า “ฉันต้องการทำงานนี้ให้สำเร็จ”															
3.1.5 มีการสร้างโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม															
3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยมระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน															
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>															
3.2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในการควบคุมตนเอง ยอมรับหรือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้															
3.2.2 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2.3 ครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมผลของการดำเนินงานที่เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้															
3.2.4 ครูผู้สอนโรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมจิตวิญญาณความเป็นครู															
3.2.5 ผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมความเข้าใจและมีความเชื่อที่ดีต่อวัฒนธรรมของ สพป.ลาว															
3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน															
แนวทางการดำเนินงาน															
3.3.1 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสิ่งจูงใจและเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้															
3.3.2 มีกระบวนการเสริมต่อกันภาพทางการเรียนรู้ (Scaffolding) ของผู้เรียน															
3.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูผู้สอนและผู้เรียน															
3.3.4 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของชั้นเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน															
3.3.5 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมพฤติกรรมสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างครูผู้สอนด้วยกัน															
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน															
4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้															
แนวทางการดำเนินงาน															
4.1.1 โรงเรียนสามัญศึกษาส่งเสริมการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนา															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
สมอง การพัฒนาจิตใจ การพัฒนาทักษะการปฏิบัติ และการพัฒนาสุขภาพ															
4.1.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ															
4.1.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนาให้ครูผู้สอนเป็นพี่เลี้ยงในทุก ๆ ด้าน ให้กับผู้เรียน															
4.1.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการสอนพิเศษและการพัฒนาจุดเด่นของกับกับผู้เรียน															
4.1.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ															
4.1.6 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการพัฒนากิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน															
4.1.7 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้มีความเหมาะสม															
4.1.8 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีส่วนร่วมในการจัดรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง															
4.2 การนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย															
<u>แนวทางการดำเนินงาน</u>															
4.2.1 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
4.2.2 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการทุ่มเทความรู้ ความสามารถ เอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ															
4.2.3 การได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์จาก															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
หัวหน้าปกครองสงฆ์ เจ้าอธิการวัดและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง															
4.2.4 มีการรับรู้การสนับสนุนจากโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน															
4.2.5 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง															
4.2.6 บุคลากรมีความผูกพันต่อโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
4.3 การนำวิธีการจัดการความรู้มาปฏิบัติ															
แนวทางการดำเนินงาน															
4.3.1 มีการถ่ายทอดความรู้จากคนที่ปฏิบัติงานจริง (Tacit Knowledge) ให้คนในกลุ่มและในโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์															
4.3.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้															
4.3.3 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)															
4.3.4 มีการใช้ความรู้ที่จัดเก็บรวมกับการปฏิบัติงานประจำแล้วปรับความรู้ให้ดีขึ้น															
4.3.5 มีการปฏิบัติตามวัฏจักรการจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปปฏิบัติและการถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น															
4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้															
แนวทางการดำเนินงาน															
4.4.1 ผู้บริหารของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ มุ่งใช้สิ่งจูงใจในการทำงาน															

กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์ย่อย/แนวทางการดำเนินงาน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.4.2 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการส่งเสริมและพัฒนาการให้ผลตอบแทนหรือความดีความชอบที่มีความยุติธรรม															
4.4.3 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จ มักจะได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทน															
4.4.4 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการแลกเปลี่ยนผลงานของบุคลากร															
4.4.5 โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์มีการเสริมแรงในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ															
4.4.6 บุคลากรของโรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ															

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 34 แบบสรุปผลการหาค่า IOC ของแบบสอบถามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมการบริหาร
โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ แขวงสะพานนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตย
ประชาชนลาว

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้									
1.1 การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร									
2	1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
1.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม									
2	7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
1.3 การนำประสบการณ์มาแก้ไขปัญหา									
2	12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม									
2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร									
2	17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 34 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
2.1 การสร้างความร่วมมือของบุคลากร									
2	18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.2 การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์									
2	27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.3 การยอมรับ ทูมเท และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร									
2	32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 34 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ									
3.1 การมีแรงจูงใจสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ									
2	37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.2 การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัยและความเชื่อพื้นฐาน									
2	42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.3 การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน									
2	47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน									
4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้									
2	53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 34 (ต่อ)

ตอนที่	ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญคนที่					ผลรวม	ค่า IOC	การ แปลผล
		1	2	3	4	5			
2	56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.2 การนำพาดวงศกรสู่เป้าหมาย									
2	58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.3 การนำวิธีการจัดการความรูมาปฏิบัติ									
2	63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	65	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.4 การเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้									
2	68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการประชุมประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์



ภาพประกอบ 9 การประชุมประชาพิจารณ์ร่างกลยุทธ์



ภาพประกอบ 9 (ต่อ)



ภาพประกอบ 9 (ต่อ)



ภาพประกอบ 9 (ต่อ)

ບັນທຶກລົງທະບຽນ

ຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມກອງປະຊຸມ
ທີ່ ວັດບຸບຜາຣາມ (ໃນເກີດແສ້), ວັນທີ 2023

ລ.ດ	ຊື່ ແລະ ນາມສະກຸນ	ຕຳແໜ່ງ	ຈາກພາກສ່ວນ	ເບີໂທ	ລາຍເຊັນ
1	ທ້າວ ຊິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
2	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
3	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
4	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
5	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
6	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
7	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
8	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
9	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
10	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
11	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
12	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
13	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
14	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
15	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
16	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
17	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	

ບັນທຶກລົງທະບຽນ

ຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມກອງປະຊຸມ
ທີ່ ວັດບຸບຜາຣາມ (ໃນເກີດແສ້), ວັນທີ 2023

ລ.ດ	ຊື່ ແລະ ນາມສະກຸນ	ຕຳແໜ່ງ	ຈາກພາກສ່ວນ	ເບີໂທ	ລາຍເຊັນ
1	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ມ. ຂ	98960799	
2	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
3	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
4	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
5	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
6	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
7	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
8	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
9	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
10	ທ້າວ ວິມສິ ສຸມປິໄຍ ມຸນີ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	76064389	
11	ທ້າວ ອາວິຣຽນ ຈິນທາ	ພ/ອ.	ວ. ສ. ສ. ທ. ສຸມປິໄຍ	99301204	
12	ທ້າວ ລອດພາ ຈິນທາ	ອຸສອນ	ວິຊາຮຽນ ມ. ທ. ສຸມປິໄຍ	02099291334	
13	ທ້າວ ສິນິຍາ ອຸດອນ	ຮ່າງ. ພ.ອ	ວິຊາຮຽນ ວິບ. ສາ	0309794238	
14					
15					
16					
17					

ຮູບຖ່າຍປະກອບ 10 ລຸ່ມ ທີ່ເປັນປະຊຸມປະຊາທິຖານ

ບັນທຶກລົງທະບຽນ

ຜູ້ເຂົ້າຮ່ວມກອງປະຊຸມ

ທີ່ ວັດບຸບຜາຣາມ (ໃນນະຄອນ), ວັນທີ

2023

ລ.ດ	ຊື່ ແລະ ນາມສະກຸນ	ຕຳແໜ່ງ	ຈາກພາກສ່ວນ	ເບີໂທ	ລາຍເຊັນ
1	ທ. ສິມພັນ ສິມພັນ	ຄູສອນ	ພຣ.ປະຈຳວັດຕິທັມ	76061331	
2	ທ. ຈິນທິວິໄນ ມະນີວິໄນ	ຄູສອນ	ພຣ.ປະຈຳວັດຕິທັມ	020 20268300	
3	ທ. ໄກສະດາ ອິນທະສິນ	ຄູສອນ	ພ.ຄາສິງຄະຕິກຳກວ.	020 95525223	
4	ທ. ນິທິ ພິມມະລິນ	ຄູສອນ	ພ.ຄ.ສິງຄະຕິກຳກວ.	020 7657552	
5	ທ. ນິທິສິນ ພິມມະລິນ	ສ. ຫາງພຣ.5	ພ.ພິມມະລິນ	0305784094	
6	ທ. ຈິນທິວິໄນ ມະນີວິໄນ	ຮ/ຮ	ວັດຕິທັມ	55253498	
7	ທ. ຈິນທິວິໄນ ມະນີວິໄນ				
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

ຖານປະກອບ 10 (ຕໍ່)

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	พระจันตา เคนสักดา
วัน เดือน ปีเกิด	9 ตุลาคม 2526
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้ากรรมาธิการศึกษาสงฆ์แขวง และเจ้าอธิการวัดบุปผาราม(โนนหินแฮ่)
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	วัดบุปผาราม(โนนหินแฮ่) บ้านสะพานเหนือ นาคอนโกสอนพมวิหาร แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ตอนปลาย วัดไชยะพุมมาราม บ้านไชยะพุม นาคอนโกสอนพมวิหาร แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
พ.ศ. 2552	ปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2566	ปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2549	- อาจารย์สอน โรงเรียนสามัญศึกษาสงฆ์ตอนปลาย วัดไชยะพุมมาราม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว - พระเลขาเจ้าคณะแขวง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
พ.ศ. 2566	- เจ้าอธิการวัดบุปผาราม (โนนหินแฮ่) - หัวหน้ากรรมาธิการศึกษาสงฆ์แขวง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว - รองเจ้าคณะแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว - กรรมการ องค์การพุทธศาสนาสัมพันธ์ แห่งสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว