


การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

สุปราณี จินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณวุฒินิพนธ์ของ สุปราณี จินดา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒินิพนธ์

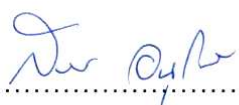

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.สวัญ ชีระวิชิตระกุล)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพร อนุศาสนนันท์)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียวอิศเรศ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สวัญ ชีระวิชิตระกุล)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพร อนุศาสนนันท์)


.....กรรมการ
(ดร.ชัยพจน์ รังงาม)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)
วันที่.....6.....เดือน.....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวิชิตระกุล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริพร อนุศาสนนันท์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.ชัยพจน์ รังงาม คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย ดร.สมุทร ชำนาญ และ ดร.สุเมธ งามกนก ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย: สนทนากลุ่ม (Focus group) และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธ สุธรายุทธ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นารี ดร.สมุทร ชำนาญ และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู่ ในฐานะผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย: เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ตลอดจนแนะนำแก้ไขให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในกระบวนการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในกระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และสัมภาษณ์ รวมถึงประชาชนทุกคนที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลในกระบวนการทางประชากรศาสตร์ ซึ่งมีผลให้การจัดเก็บข้อมูลนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ นายเทียมศักดิ์ จินดา และนางสาวสุปรีชญา จินดา เพื่อนพนักงานในสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา ขอขอบคุณ ดร.วุฒิสักดิ์ ชีรวิทย์ ดร.สุรเดช ปนาทกุล ดร.ธารัน ทองเอก และเพื่อน Ph.D.5 ทุกคน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในการศึกษาค้นคว้า และสร้างขวัญกำลังใจมาโดยตลอด จนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าของคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องสักการบูชา คุณพ่อ คุณแม่ และอาจารย์ทุก ๆ ท่าน ที่มีส่วนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ด้วยดี

สุปราณี จินดา

53810128: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา: ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม/ การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

สุปราณี จินดา: การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี (A DEVELOPMENT MODEL OF PUBLIC PARTICIPATION FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATION, PATTAYA CITY, CHON BURI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมคุรุภัณฑ์: สภาฯ ธีระวณิชตระกูล, กศ.ด., สุรีพร อนุศาสนนันท์, ค.ด., 298 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาแบบผสม (Mixed method) ใช้วิธีวิจัยโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) เป็นผู้ที่อยู่ในแวดวงการศึกษา 6 คน 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถาบันการศึกษา 6 คน และ 3) เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา 7 คน และ 2) เพื่อประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยดำเนินการประชาพิจารณ์ (Public hearings) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมภายใต้กระบวนการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ และมีดัชนีตัวชี้วัด 175 ตัวบ่งชี้

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการทำประชาพิจารณ์ จากประชาชนกลุ่มตัวอย่างทุกอาชีพในเมืองพัทยา จำนวน 1,100 คน พบว่า ประชาชนมากกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ว่ามีความเหมาะสม

53810128: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: PARTICIPATION/ STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATION

SUPRANEE JINDA: A DEVELOPMENT MODEL OF PUBLIC PARTICIPATION FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATION, PATTAYA CITY, CHON BURI PROVINCE. DISSERTATION ADVISORS: SADAYU TEERAUANITTRAKUL, Ph.D., SUREEPORN ANUZASANUN, Ph.D. 298 P. 2018.

The purposes of this study were; 1) to develop a model of public participation for strategic management of education, Pattaya city, Chon Buri province. Mixed method were applied using Focus Group with 8 professionals and Delphi Technique with 3 groups of experts consisted of (1) 6 experts in academic area (2) 6 experts in academic institutions and (3) 7 experts in educational participation, 2) to evaluate a model of public participation for strategic management of education, Pattaya city, Chon Buri province by applying Public Hearings.

The results were that;

1. The development model of public participation for strategic management of education, consisted of 4 parts, they were; (1) a clear goal, (2) an activity, (3) a group of people and (4) governmental organizations. These parts also related to 4 procedures of strategic management which were (1) environmental analysis, (2) strategic planning, (3) performing strategic plan and (4) strategic plan's evaluation. In total, there were 175 indexes.

2. The evaluation's result of the development model from Public Hearings with 1,100 samples in every career group in Pattaya city was that more than 90% of people agreed that the development model of public participation for strategic management of education was appropriate.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา (Strategic management of pattaya city's education).....	14
การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation).....	84
การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion).....	114
วิธีวิจัยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique).....	119
ประชาพิจารณ์ (Public hearings).....	138
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related research).....	145
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	152
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	158
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	158

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	162
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี.....	162
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี	193
5 สรุปและอภิปรายผล.....	199
สรุปผลการวิจัย.....	199
อภิปรายผล.....	204
ข้อเสนอแนะ.....	213
บรรณานุกรม.....	216
ภาคผนวก.....	237
ภาคผนวก ก.....	238
ภาคผนวก ข.....	244
ภาคผนวก ค.....	284
ภาคผนวก ง.....	296
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	298

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่ม (Focus group)..... 163
2	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากการดำเนินการ โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)..... 171
3	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาเมืองพัทยา ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม..... 172
4	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม..... 173
5	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม..... 176
6	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่อไป นี้ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม... 177
7	ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม..... 178
8	รายการผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนด แผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม..... 179

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
<p>9 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	180
<p>10 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทธากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	181
<p>11 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	182
<p>12 รายการผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	182
<p>13 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมการนำ แผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	186
<p>14 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมดัชนีที่ 1 เมืองพัทธานำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไป นี้ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	187
<p>15 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....</p>	188

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
16 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....	189
17 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....	191
18 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม.....	192
19 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์.....	193
20 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม...	194
21 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา รูปแบบ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	195
22 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 2 การกำหนดแผนกลยุทธ์.....	196
23 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	197
24 จำนวนและร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา รูปแบบ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 4 การประเมินแผนกลยุทธ์.....	198

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี.....	202

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	7
2	32
3	34
4	35
5	36
6	37
7	40
8	48
9	50
10	60
11	63
12	63
13	116

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
14	Clean SID แสดงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของมโนทัศน์อย่างเป็นระบบ.....	117
15	Clean SID or Uncluttered SID.....	118
16	รูปแบบการวิจัย.....	157
17	แสดงขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม.....	159

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มของการพัฒนาการศึกษาในโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 เป็นระบบการศึกษาแบบไร้พรมแดนที่มีการเชื่อมโยงกันตั้งแต่ระดับท้องถิ่น (Local) ระดับประเทศ (National) ระดับภูมิภาค (Regional) และระดับโลก (Global) ประกอบกับรัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2554 นำประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ประเทศไทย พ.ศ. 2556-2561 มีโครงสร้างเศรษฐกิจที่มีคุณภาพพึ่งพาตนเองได้ เชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน (รพีพร มณีวงษ์, 2556)

เมืองพัทยาเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายซับซ้อนต่างไปจากเดิม และด้วยบริบทของเมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลก เพื่อรองรับการแข่งขันในระดับโลกและระดับภูมิภาค เมืองพัทยาจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการดำเนินงานและรูปแบบการบริหารจัดการตั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากโครงการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดเมืองพัทยา (สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ, 2555) เมืองพัทยาควรมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และนำไปสู่การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการจัดทำแผนที่นำทาง (Roadmap) ให้มีความชัดเจนในรูปแบบของแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกระทรวง ซึ่งมีความเชื่อมโยงและรองรับยุทธศาสตร์และเสริมสร้างธรรมาภิบาล การบริหารจัดการที่ดี มุ่งเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วม และควรปรับวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน เมืองพัทยาควรกำหนดให้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นนโยบายที่สำคัญชัดเจน ให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จของเมืองพัทยาตามกฎหมายการปกครองของท้องถิ่น ควรมีการติดตาม ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยการประเมินผลของหน่วยงานซึ่งได้จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เจ้าหน้าที่ ผู้ประกอบการ นักท่องเที่ยว ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร และข้อเสนอแนะ ไปวางแผนปฏิบัติการ

ไบรสัน (Bryson, 1995, pp. 4-9 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร, 2553, หน้า 8-9) ศาสตราจารย์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมินเนโซตา มีความเห็นว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐ มีผลอย่างสำคัญในการตัดสินใจ และการจัดการด้านปฏิบัติของนักบริหารรัฐกิจ

ด้วยการระบุให้เห็นว่าในอันที่จะเสนอบริการสาธารณะที่ได้ผลมากที่สุด นักบริหารรัฐกิจจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้าน พัฒนาและสำรวจทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ และวางแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ด้วยการตัดสินใจที่เต็มไปด้วยวิสัยทัศน์จากปัจจุบัน นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยสรรค์สร้างการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์ การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความมีเหตุผล และที่สำคัญที่สุดคือก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการอย่างแท้จริง

โดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษาเป็นการให้บริการสาธารณะ ซึ่งตามความหมายแล้ว การให้บริการสาธารณะมีจุดมุ่งหมายที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม (ประมวล ทองภู, 2546 อ้างถึงใน กิตติวงศ์ สาเลว, 2554) จากสภาพการณ์ที่นำไปสู่การปรับตัวขององค์กรข้างต้น และความสำคัญของการให้บริการทางการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ การบริการทางการศึกษาเช่นเดียวกับการบริการประเภทอื่น เนื่องจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่ประชาชน ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ

การจัดการศึกษาของท้องถิ่นเมืองพัทยาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนดำเนินการจัดการศึกษาโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ทั้งนี้ได้มีบทบัญญัติในเรื่องแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้โดยเฉพาะ โดยกำหนดว่าให้รัฐส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมืองการวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดบริการสาธารณะ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่ นอกจากนี้ได้กำหนดให้รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) ในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นั้น มีหลักการที่สำคัญ คือ เน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และได้กำหนดหลักการบริหารจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานโดยให้ยึดหลักการกระจายอำนาจ และการเข้ามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐาน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล

และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และตาม มาตรา 40 กำหนดให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา โดยให้อยู่ใน รูปของคณะกรรมการ เรียกว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทน พระภิกษุสงฆ์ และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่น และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้อยู่ภายใต้กรอบ แนวคิดการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based-management: SBM)

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ได้กำหนดให้มีการปฏิรูป การศึกษาและการเรียนรู้ทั้งระบบ กำหนดเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอก ระบบการศึกษาด้วยเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาที่สัมพันธ์กับเรื่องการมีส่วนร่วมจึงไม่ใช่เพียง การปลดปล่อยการศึกษาไปจากการดูแลส่วนกลางสู่มือท้องถิ่นเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาไปถึง การดำเนินการสร้าง หรือส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยตรงของประชาชนในกระบวนการบริหาร จัดการทางการศึกษาให้บรรลุผลสมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาเป็นหลัก การศึกษาจึงจะส่งผลประโยชน์ถึงประชาชน โดยส่วนรวมอย่างแท้จริง ซึ่งสถานศึกษาภายใต้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ควรจะได้รับการสนับสนุนและเตรียมตัวให้มีความพร้อมในประเด็น ดังกล่าวให้มาก ส่วนใหญ่แล้วจะเห็นคุณค่าของการพัฒนาการเมืองด้วยการใช้ประโยชน์จาก การศึกษาแต่เพียงในรูปแบบ (Appearance) มากกว่า ยังไม่ค่อยจะได้เห็นที่คำนึงถึงสาระสำคัญ (Substance) ทางด้านการศึกษาและผลที่จะเกิดขึ้นต่อประเทศชาติจริง ๆ จัง ๆ มากนัก เมื่อ เปรียบเทียบกับผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการในเรื่องกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศ ต่าง ๆ เช่น ประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น ประเทศนิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา และ ประเทศออสเตรเลีย ส่วนประเทศมาเลเซียเป็นรูปแบบการบริหารเชิงรวมศูนย์อำนาจมากกว่า การกระจายอำนาจ เพราะมุ่งที่จะให้การศึกษาของชาติมีมาตรฐานสากลเพื่อตอบสนองการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2549)

สำหรับประเทศไทย แม้ว่าจะได้มีการกำหนดนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนทางการศึกษาอย่างชัดเจนต่อเนื่อง แต่จากการประเมินผลพัฒนาการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ภาคส่วนต่าง ๆ ยังเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษาน้อยมาก ภาครัฐยังคงรับภาระในเกือบ ทุกภารกิจเป็นส่วนใหญ่ บทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมยังเป็นการร่วมจัดและสนับสนุนการศึกษา เป็นส่วนใหญ่ แต่การเข้าร่วมในการกำหนดนโยบาย ตัดสินใจ กำกับติดตาม และตรวจสอบ ยังมีน้อย จะเห็นได้ว่ารัฐยังคงมีบทบาททางการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง

เอกชน ชุมชน สถานประกอบการ ยังเข้าร่วมจัดการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาน้อยมาก และรูปแบบยังคงไม่หลากหลาย รวมทั้งยังมีข้อจำกัดทั้งในส่วนของรัฐเองและผู้ต้องการเข้ามา มีส่วนร่วมอีกหลายประการ ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ระบบ และกลไก ส่งเสริมสนับสนุน ภาวะเบียดเบียนที่เป็นอุปสรรค ตลอดจนหน่วยงานนอกภาครัฐที่มีศักยภาพแต่ยังเข้ามามีส่วนร่วมน้อย จึงเป็นกลุ่มที่เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองให้ประสบผลสำเร็จ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2552)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ได้ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ดำเนินโครงการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการจัดการศึกษาดีเด่น จากการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต และสังคมแห่งการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาโดยให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกลมกลืนกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่นเดียวกับเมืองพัทยาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีโรงเรียนอยู่ในความดูแล 11 โรงเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2 ศูนย์ มีนักเรียนอยู่ในความดูแลทั้งสิ้น 15,136 คน (ข้อมูลปีการศึกษา 2555) จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ปฐมวัย จนถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี และได้กำหนดยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาของเมืองพัทยาโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคีการพัฒนาการจัดการศึกษา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนส่วนใหญ่เป็นไปในด้านคณะกรรมการสถานศึกษา การบริจาคเงินเพื่อการศึกษา แต่การมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจ การดำเนินการในสาระด้านการศึกษา และการตรวจสอบจะมีน้อยมาก

ดังนั้น จึงเป็นปัญหาที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำวิจัยการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์การจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อให้ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับเมืองพัทยาที่เกิดจากกระบวนการสร้างแนวคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาาร่วมกันเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาของเมืองพัทยาและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมที่ดิงงามต่อประเทศชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

2. เพื่อประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

คำถามในการวิจัย

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีรูปแบบอย่างไร
2. รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีความเหมาะสมหรือไม่

ประโยชน์ที่ได้รับ

การพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ ผลการวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษา ดังนี้

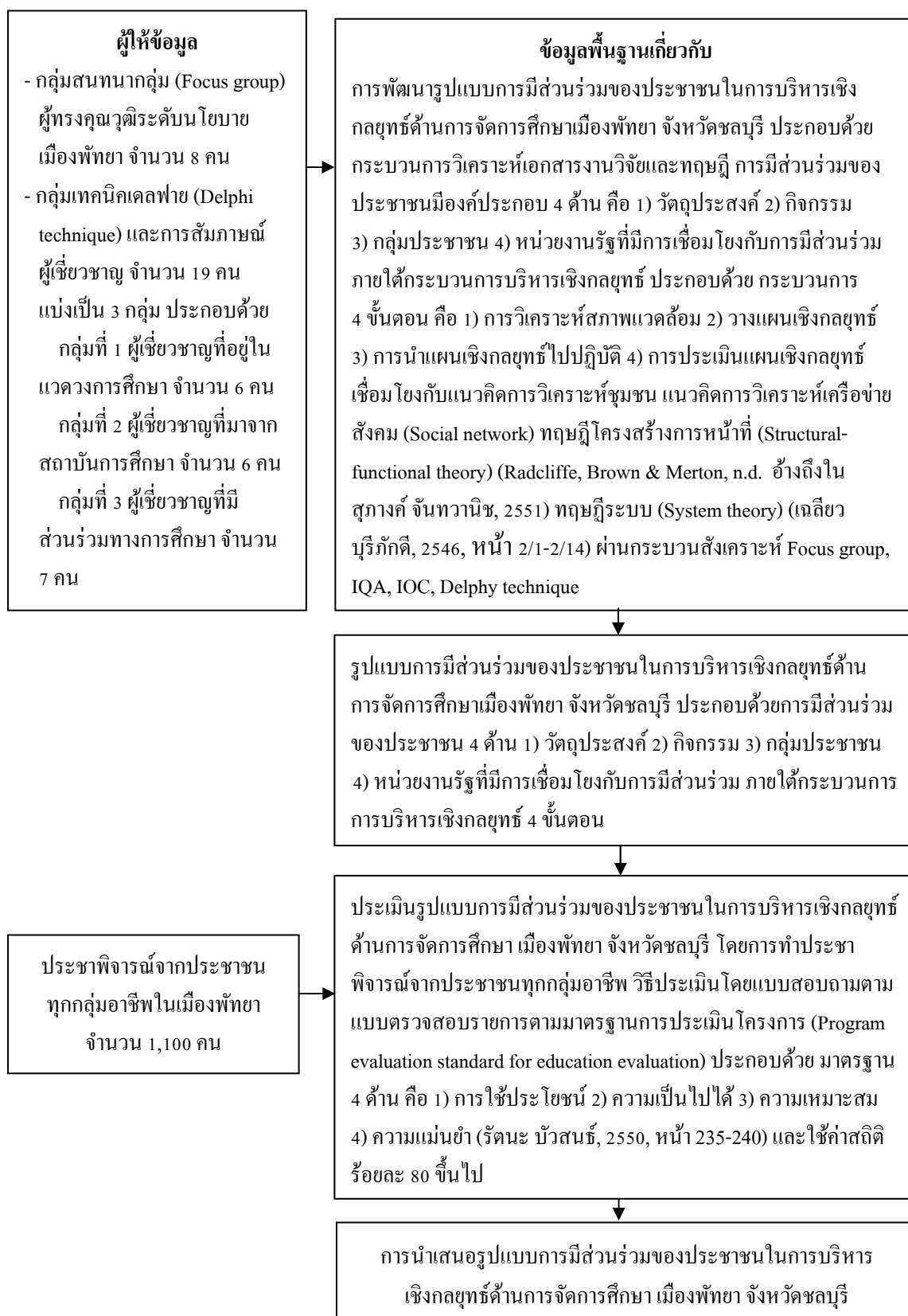
1. ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
2. ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา จังหวัดชลบุรี ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ประชาชน และภาคีการจัดการศึกษา มีความพึงพอใจ มีความไว้วางใจ เชื่อมั่นในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพของเมืองพัทยา
3. ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้และความเข้าใจในบทบาท ในกระบวนการสร้างแนวคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหา และการพัฒนาร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในระยะยาวและยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี การมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) มีหน่วยงานรัฐที่มีการเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ แนวคิดการวิเคราะห์ชุมชน ชุมชนเข้มแข็งประกอบด้วย 1) รวมตัวกันเป็นปึกแผ่น 2) มีศักยภาพพึ่งตนเองได้ในระดับสูง

3) สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง 5) มีผู้นำเก่ง 6) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และ 7) สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วม องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง 1) มีวิสัยทัศน์ร่วม 2) มีการบริหารจัดการ 3) มีกิจกรรมต่อเนื่อง 4) มีทุน 5) มีเครือข่ายความร่วมมือ 6) มีสิทธิและอำนาจต่อรองทางการเมือง และ 7) มีการยอมรับจากสังคมภายนอก แนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network): สร้างเครือข่าย สร้างมิตร สร้างพลัง มีความเข้มแข็ง มีความร่วมมือ ทฤษฎีโครงสร้างการหน้าที่ (Structural-functional theory): กระจายอำนาจ กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ เกาะเกี่ยว ยึดโยง สัมพันธ์กัน เป็นโครงสร้างที่เข้มแข็งแบบแนวราบ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชา มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ยิ่งทุกคนรู้ว่าเป็นหน้าที่ ยิ่งต้องทำ และทำอย่างมีระบบ ที่ประสานสัมพันธ์กัน ยิ่งทำให้ความรับผิดชอบดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งทำให้ความรับผิดชอบจะเป็นของสังคมโดยรวม จนกลายเป็นพฤติกรรมต่อเนื่อง เกิดความยั่งยืน

Radcliffe, Brown and Merton (n.d. อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551) ทฤษฎีระบบ (System theory) เป็นการศึกษาและสร้างสรรค์จากแนวคิดเชิงระบบ (System concept) การคิดเชิงระบบ (System thinking) ทฤษฎีทางพุทธธรรม (อิทัปปัจจยตา ปฏิจจสมุป.บาท และไตรลักษณ์) สรุปลงเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีว่า เอกภพ (Universe) เป็นหนึ่งหน่วยระบบ: มีคุณสมบัติต่าง ๆ คือ เป็นหน่วยทำงาน มีขอบเขต มีผลผลิต มีกระบวนการ มีปัจจัยนำเข้า มีบริบท มีผลย้อนกลับ ประกอบขึ้นจากหน่วยระบบ อนุระบบ เมื่อนำคุณสมบัติทั้งหลายมาประกอบเป็นแผนภาพเดียวกันสามารถแสดงแผนภาพโครงสร้างทางความคิด ทฤษฎีระบบที่แสดงคุณสมบัติของหนึ่งหน่วยระบบ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยระบบอื่น (เฉลิม นุริภักดี, 2546, หน้า 2-1, 2-14) แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยจัดสนทนา กลุ่มย่อย (Focus group discussion) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายเมืองพัทยา จำนวน 8 คน การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา จำนวน 6 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา จำนวน 7 คน และประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการทำประชาพิจารณ์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,000 คน ของประชาชนทุกกลุ่มอาชีพ วิธีประเมินโดยแบบสอบถามตามแบบตรวจสอบรายการ ตามมาตรฐานการประเมินโครงการ (Program evaluation standard for education evaluation) ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) การใช้ประโยชน์ 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเหมาะสม 4) ความแม่นยำ (รัตนะ บัวสนธ์, 2550, หน้า 235-240) และใช้ค่าสถิติร้อยละ 80 ขึ้นไป ถือว่าผ่าน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกพื้นที่ที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive selection) ที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ส่วนขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยนั้น ผู้วิจัยกำหนดขอบข่ายรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเมืองพัทยา การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) วางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) กิจกรรม 3) กลุ่มประชาชน และ 4) หน่วยงานรัฐที่มีการเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

นิยามศัพท์

1. การจัดการศึกษาเมืองพัทยา หมายถึง การจัดการศึกษาในระบบ การจัดการศึกษานอกระบบ การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กิจกรรมเด็กเยาวชน กีฬา และนันทนาการในเขตพื้นที่เมืองพัทยา

2. รูปแบบ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้มีส่วนได้เสียแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมจัดสรรผลประโยชน์ ร่วมติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และอื่น ๆ ที่ระบุลักษณะของกิจกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การให้อำนาจกับประชาชนอย่างเสมอภาคที่จะร่วมรับรู้ ร่วมให้ข้อมูล ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมโดยตรง โดยมีองค์ประกอบในการมีส่วนร่วม คือ

3.1 มีเป้าหมายชัดเจน หมายถึง เป้าหมายการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่การสร้างโอกาส พัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยผลักดันนโยบายเพื่อเป็นเครื่องมือเปลี่ยนแปลงที่ปัญหาหรือที่สังคมเผชิญอยู่ ประชาชนจะตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมได้ ประการแรก ต้องได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ เป็นจริง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ประการที่สอง ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ประการที่สาม ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ประการสุดท้าย ต้องพัฒนาข้อตกลงร่วมกัน

3.2 มีกิจกรรม หมายถึง การมีส่วนร่วมนั้นมีรูปแบบและลักษณะในมิติต่อไปนี้

1) มีส่วนร่วมเรื่องอะไร ต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ ระบุถึงแผนหรือขั้นตอนการตัดสินใจและการกำหนดการตัดสินใจว่า ใครจำเป็นต้องมาเกี่ยวข้องกับตัดสินใจ ใครเป็นผู้ตัดสินใจ และตัดสินใจเรื่องอะไร 2) ใครเข้ามามีส่วนร่วม มีคุณลักษณะอย่างไร จะเกี่ยวข้องกับประเภทของบุคคลที่จะมาร่วมวางแผน ที่จะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบ ว่าเราพยายามจะทำอะไรให้สำเร็จและจะต้องพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุด มาใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ 3) มีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้อย่างไร พิจารณาจาก 4 ประเด็น คือ 1) พื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากบนหรือล่างและที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมาจากที่ใด 2) รูปแบบขององค์การโดยตรงหรือโดยอ้อม 3) ขอบเขตของการมีส่วนร่วม ระยะเวลา ช่วงเวลาของการดำเนินกิจกรรม และ 4) ประสิทธิภาพ พิจารณาเกี่ยวกับ การให้อำนาจแก่การมีส่วนร่วมกับสภาพคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องในบริบทที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะของโครงการ เช่น ประโยชน์ การกระจายผลประโยชน์ การออกแบบโครงการ ความยืดหยุ่น ความสามารถเข้าถึงและครอบคลุมในด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

3.3 มีกลุ่มประชาชน หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้รับผลที่เกิดขึ้นโดยตรง ทั้งภาคสังคม ภาควิชาการ และภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากการแก้ปัญหา ด้านการศึกษาทุกเรื่องจะต้องร่วมมือกันใน 3 ภาคส่วน คือ ภาคสังคม หรือภาคประชาชนที่เป็นฝ่ายเกี่ยวข้องหรือได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรง ภาควิชาการซึ่งเป็นฝ่ายความรู้หลัก วิชาการต่าง ๆ และภาครัฐบาลซึ่งเป็นฝ่ายบริหารจัดการ จะขาดภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งไม่ได้ ถ้าขาดก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้

3.4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม หมายถึง หน่วยงานภาครัฐที่เป็นเครือข่าย มีผลเชิงบวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการดำเนินการให้การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ๆ หรือโครงการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม เนื่องจากยุทธวิธีที่สำคัญ คือ การผนึกกำลังจากทุกส่วน และประสานความร่วมมือจากภายในภายนอกที่ครอบคลุม การแลกเปลี่ยนมุมมองข้ามหน่วยงาน การสนับสนุนจากทุกฝ่ายสู่กระบวนการเคลื่อนไหวในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organization strengths) จุดอ่อนขององค์กร (Organization weakness) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental opportunity) และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental threats) การวิเคราะห์แต่ละอย่างทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

4.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากร ที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงภารกิจ (Mission) ขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

4.3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานภายใต้กลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์กร (Organizing) 3) การชักนำ (Leading) 4) การควบคุม (Controlling)

4.4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการประเมินกลยุทธ์ (The strategic evaluation process) ว่าด้วยการเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดที่วัดได้ในการปฏิบัติงาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบกัน 4) การแก้ไขให้ถูกต้อง โดยใช้หลักการพื้นฐานตามมาตรฐานการประเมิน โครงการ คือ 1) การใช้ประโยชน์ 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเหมาะสม 4) ความแม่นยำ

5. กลยุทธ์ด้านการศึกษา หมายถึง องค์กรสถาบันการศึกษาต้องมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมกับการเปลี่ยนแปลง ประเมินผล และควบคุมกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ

วิสัยทัศน์ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบและประโยชน์ต่อสังคม

6. พื้นที่ศึกษาวิจัย หมายถึง พื้นที่ในเขตเมืองพัทยา 208.10 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุม โรงเรียนในสังกัดจำนวน 11 โรงเรียน ชุมชน 35 ชุมชน ศูนย์เยาวชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ห้องสมุด ประชาชน

7. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง กลุ่มคนที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายเมืองพัทยา เป็นผู้ยินดี เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เพื่อแสดงมโนทัศน์ด้านการจัดการศึกษา จำนวน 8 คน ประกอบด้วย นายกเมืองพัทยา รองประธานสภาเมืองพัทยา ที่ปรึกษานายกเมืองพัทยา คณะกรรมการด้าน การศึกษา สมาชิกสภาเมืองพัทยา ปลัดเมืองพัทยา รองปลัดเมืองพัทยาด้านการศึกษา

8. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง กลุ่มคนที่ได้รับการคัดเลือกที่เป็นผู้ยินดีตอบแบบสอบถามและ ให้การสัมภาษณ์ โดยจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการศึกษาอย่างแท้จริง มีความสนใจ และเต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ตลอดทั้งกระบวนการ จำนวน 19 คน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา จำนวน 6 คน 2) ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา จำนวน 6 คน และ 3) ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในองค์กร ที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา จำนวน 7 คน

9. ประชาพิจารณ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาด้วยเอกสารที่เปิดโอกาสให้ประชาชน ทุกกลุ่มอาชีพในเมืองพัทยาได้รับรู้ได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

10. ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพ หมายถึง พลเมืองหญิงชายที่อาศัยอยู่และประกอบอาชีพ ในเขตเมืองพัทยา ในงานวิจัยนี้ประกอบด้วย 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มข้าราชการ ได้แก่ ครู ตำรวจ ทหาร พนักงานเมืองพัทยา แพทย์ พยาบาล และข้าราชการสังกัดอื่น ๆ 2) กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจบริการ ได้แก่ การโรงแรม การกีฬา การท่องเที่ยว ศูนย์การค้า 3) กลุ่มผู้ประกอบการค้า ได้แก่ ร้านค้าทั่วไป 4) กลุ่มช่างอุตสาหกรรม ได้แก่ ช่างซ่อมเครื่องยนต์ ช่างซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า ผู้รับเหมาก่อสร้าง และ 5) อื่น ๆ ได้แก่ คนขับรถรับจ้าง ช่างเสริมสวย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาและเรียบเรียงสาระที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา (Strategic management of pattaya city's education)
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Definition of strategy)
 - 1.2 ลักษณะและจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์และนโยบาย (The characters and goals of strategy and policy)
 - 1.3 หลักการพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Fundamental principle of strategic management)
 - 1.4 ลักษณะและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The nature and importance of strategic management)
 - 1.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (The strategic management)
 - 1.5.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis)
 - 1.5.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulation of organizational strategy)
 - 1.5.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)
 - 1.5.4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ (The strategic evaluation)
 - 1.6 กลยุทธ์ด้านการศึกษา (Educational strategy)
 - 1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Related strategic research)
2. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation)
 - 2.1 แนวคิด ทฤษฎีของการมีส่วนร่วม (Idea and theory of participation)
 - 2.2 ความหมายของการมีส่วนร่วม (Definition of participation)
 - 2.3 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม (The elements of participation)
 - 2.4 รูปแบบของการมีส่วนร่วม (Participation model)
 - 2.5 แนวทางการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (Method of public participation booster)

- 2.6 การมีส่วนร่วมทางการจัดการศึกษา (Participation of educational management)
- 2.7 ความหมายของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (Definition of educational management's participation)
- 2.8 ความสำคัญของชุมชนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (Importance of community and participation of educational management)
- 2.9 กลุ่มผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา (Groups of educational participation)
- 2.10 กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษา (Strategic booster for educational participation)
- 2.11 การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น (Participation in management of local education)
- 2.12 กรณีตัวอย่างของท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Case study of successful locality in public participation)
3. การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)
 - 3.1 แนวคิดของการสนทนากลุ่ม (Idea of focus group discussion)
 - 3.2 องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม (Elements of focus group discussion)
 - 3.3 ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม (Processes of focus group discussion)
 - 3.4 การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ: การสนทนากลุ่ม (Interactive qualitative analysis)
4. วิธีวิจัยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)
 - 4.1 พัฒนาการและความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Development and definition of delphi technique)
 - 4.2 คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (Characters of delphi technique)
 - 4.3 ประเภทของเทคนิคเดลฟาย (Types of delphi technique)
 - 4.4 ลักษณะปัญหาที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย (The problematic characters suggested to apply delphi technique)
 - 4.5 ขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย (Processes of delphi technique)
 - 4.6 ข้อดี ข้อจำกัดและแนวทางแก้ไขปัญหาของเทคนิคเดลฟาย (Advantage, limitation and solution of delphi technique)
5. การประชาพิจารณ์ (Public hearings)
 - 5.1 ความหมายของประชาพิจารณ์ (Definition of public hearings)

- 5.2 วัตถุประสงค์ของประชาพิจารณ์ (Purposes of public hearings)
- 5.3 หลักการประชาพิจารณ์ (Principles of public hearings)
- 5.4 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการประชาพิจารณ์ (Public participation in public hearings)
- 5.5 ผู้มีอำนาจให้จัดทำประชาพิจารณ์ (Authoritarians of public hearings)
- 5.6 คณะกรรมการประชาพิจารณ์ (Committees of public hearings)
- 5.7 ขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ (Processes of public hearings)
- 5.8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชาพิจารณ์ (Case study used in public hearings)
- 5.9 เครื่องมือที่ใช้ในการประชาพิจารณ์ (Instruments of public hearings)
- 5.10 การหาคุณภาพของเครื่องมือ (Methods to find quality of instruments)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related research)
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ (National research)
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ (International research)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Strategic management of pattaya city's education)

ความเป็นมาและความสำคัญทางการศึกษา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2550 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษา และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 9) และให้ท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น (มาตรา 4) ให้กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการจัดระบบประมาณ อุดหนุน การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 42) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจะเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม (มาตรา 58)

พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ส่งเสริมการฝึกอบรม และ

การประกอบอาชีพ การจัดการศึกษา การบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ วัฒนธรรมท้องถิ่น ส่งเสริมกีฬา พัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

พระราชบัญญัติการบริหารเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 มาตรา 42 (14) กำหนดให้เมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่อื่น ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล ดังนั้น เมืองพัทยาก็มีหน้าที่ให้ราษฎรได้รับการศึกษาเช่นเดียวกับเทศบาล

ปัจจุบัน เมืองพัทยาได้จัดการศึกษาตามความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่น โดยอยู่บนพื้นฐานของของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดการเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาควบคู่ไปกับ กระบวนการพัฒนาแบบองค์รวมของการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อม มีการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมุ่งให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุขสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม ในการดำรงชีวิต และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข เพื่อให้สังคมมีคุณภาพ มีความเที่ยงธรรม มั่นคง โปร่งใส ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ เป็นสังคมภูมิปัญญาที่มีความใฝ่รู้พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นสังคมแห่งสมานฉันท์ เอื้ออาทรต่อกัน เป็นสังคมฟื้นฟู สืบสาน และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นสังคมที่มีความเป็นสากล เป็นสังคมที่น่าอยู่ น่าท่องเที่ยวของคนทั้งโลก

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการและส่งเสริมการศึกษาของท้องถิ่น ให้ประชาชนได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพทุกด้าน เพื่อการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

พันธกิจ

1. สร้างโอกาสให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการศึกษา
2. จัดการศึกษาอย่างมีระบบ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน
3. พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและประชาชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทุกด้าน

เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีส่วนร่วมและได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
2. นักเรียนได้รับความรู้อย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน
3. นักเรียน ประชาชน และสังคมมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งผลให้คุณภาพของสังคมดีขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. สร้างโอกาสทางการศึกษา และการมีส่วนร่วม
2. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐาน

3. จัดกิจกรรมและ สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ยุทธศาสตร์

1. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีการพัฒนาในการจัดการศึกษา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาและส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. พัฒนาความรู้ของประชาชนให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพ
6. ส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกฝังจิตสำนึกในเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย
7. จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างสรรค์ให้ท้องถิ่นเป็นสังคม

แห่งการเรียนรู้

8. สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. ส่งเสริมการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน และประชาชน
10. ส่งเสริมความอบอุ่นของครอบครัว
11. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
12. พัฒนาศักยภาพทางการศึกษา
13. เสริมสร้างทักษะชีวิตของนักเรียนและเยาวชน
14. เสริมสร้างศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของเมืองพัทยาเป็นไปตามกรอบวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และต้องเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมทั้งตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตามสภาพการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา ดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตความรับผิดชอบของเมืองพัทยา ได้รับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
3. เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเมืองพัทยาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานชาติ
4. เพื่อให้การศึกษาของเมืองพัทยาเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น และส่งเสริม การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันองค์กรต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาทุกระดับ

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชน ได้ประกอบอาชีพ มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

6. เพื่อให้เยาวชนและประชาชน ได้ประกอบอาชีพ มีงานทำไม่ เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชากรรู้จักทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภูมิใจในความเป็นไทยและเอกลักษณ์ไทย

ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษา

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ แผนงานตามที่กำหนดข้างต้น จึงเสนอแนวทางการพัฒนา ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดเพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติในรูปของแผนงาน โครงการ เพื่อเน้นการให้เป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน

แนวทางการดำเนินงาน

1.1 ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

1.2 พัฒนาเด็กเล็กด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา อย่างมีคุณภาพ

และได้มาตรฐาน

1.3 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

1.4 ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้ได้มาตรฐาน

1.5 พัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมระดับปฐมวัยอย่างหลากหลาย

1.6 พัฒนาผู้เรียนระดับปฐมวัย โดยมุ่งเน้นให้เด็กมีความพร้อม และมีการพัฒนาการครบทุกด้าน

1.7 ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในรูปแบบที่หลากหลาย

1.8 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาภาคบังคับในรูปแบบที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

1.9 ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการการศึกษาภาคบังคับให้ได้มาตรฐาน

1.10 พัฒนาแหล่งการเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างหลากหลาย

1.11 พัฒนาการศึกษภาคบังคับ โดยมุ่งเน้นให้เด็กมีความพร้อมและมีการพัฒนาครบทุกด้าน

1.12 พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีเหตุผลมีความรู้ มีคุณธรรม และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตามศักยภาพ

- 1.13 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย
- 1.14 ส่งเสริมให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 1.15 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 1.16 ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาภาคบังคับ

ในรูปแบบที่หลากหลาย

1.17 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดีต่อชุมชน และสังคม

1.18 ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย

1.19 ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาช่วงชั้นที่ 4 และอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน

1.20 ส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้วิถีชีวิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.21 ส่งเสริมและพัฒนาการดำเนินชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีการพัฒนาในการจัดการศึกษา

แนวทางการดำเนินงาน

2.1 เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ประชาชนและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา

2.2 ส่งเสริมให้ประชาชนและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบและทุกระดับ

2.3 เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ประชาชนและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบและทุกระดับ

3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางการดำเนินงาน

3.1 สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน

3.2 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้แก่ประชาชนมีการดำเนินชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

แนวทางการดำเนินงาน

- 4.1 สร้างเครือข่ายการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานราชการ และภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ในท้องถิ่นในการพัฒนาและส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4.2 จัดกิจกรรมพัฒนาเด็ก เยาวชน และประชาชน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาความรู้ของประชาชนให้มีความสามารถในการประกอบอาชีพ

แนวทางการดำเนินงาน

- 5.1 ให้ความรู้ในการประกอบอาชีพตามความต้องการของประชาชน
- 5.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ในการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน
6. ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกฝังจิตสำนึกในเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย

แนวทางการดำเนินงาน

- 6.1 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชน เห็นคุณค่าของเอกลักษณ์และค่านิยมความเป็นไทย
7. ยุทธศาสตร์ที่ 7 จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างสรรค์ให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

แนวทางการดำเนินงาน

- 7.1 สร้างแหล่งเรียนรู้ตามความต้องการของประชาชน
- 7.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ในการจัดแหล่งเรียนรู้ให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน
- 7.3 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้ เด็ก เยาวชน และประชาชนเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
8. ยุทธศาสตร์ที่ 8 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงาน

- 8.1 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชน อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 8.2 ร่วมมือกับหน่วยงานราชการและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. ยุทธศาสตร์ที่ 9 ส่งเสริมการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชน และประชาชน

แนวทางการดำเนินงาน

9.1 จัดหาและพัฒนาสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมกีฬาและนันทนาการให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน

9.2 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เด็ก เยาวชน และประชาชนเห็นคุณค่าของการออกกำลังกาย

9.3 จัดกิจกรรมนันทนาการให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน ได้มีสุขภาพจิตที่ดี

10. ยุทธศาสตร์ที่ 10 ส่งเสริมความอบอุ่นของครอบครัว

แนวทางการดำเนินงาน

10.1 จัดกิจกรรมเพื่อสร้างสายใยรักในครอบครัว

10.2 สร้างความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของครอบครัว

11. ยุทธศาสตร์ที่ 11 เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

แนวทางการดำเนินงาน

11.1 ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

11.2 เปิดโอกาสและรณรงค์ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. ยุทธศาสตร์ที่ 12 การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

แนวทางการดำเนินงาน

12.1 ส่งเสริมและพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย

12.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

12.3 จัดระบบสวัสดิการที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของครู และบุคลากรทางการศึกษา

12.4 สร้างระบบควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

13. ยุทธศาสตร์ที่ 13 เสริมสร้างทักษะชีวิตของนักเรียนและเยาวชน

แนวทางการดำเนินงาน

13.1 ฟื้นฟูคุณธรรมและจริยธรรม ของนักเรียน เด็ก และเยาวชน

13.2 จัดกิจกรรมรณรงค์ให้เด็กและเยาวชน ห่างไกลยาเสพติด โรคเอดส์ อายุมข
และโรคติดต่อร้ายแรง

13.3 บำบัด พิษฝู และให้ความช่วยเหลือ ผู้ติดยาเสพติด โรคเอดส์ และโรคติดต่อ
ร้ายแรง

13.4 สร้างจิตสำนึกและความรู้เรื่องเพศศึกษา

13.5 ส่งเสริมภาวะโภชนาการและสุขภาพแก่ นักเรียน เด็ก และเยาวชน

14. ยุทธศาสตร์ที่ 14 การเสริมสร้างศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
แนวทางการดำเนินงาน

14.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารการศึกษา

14.2 การพัฒนาขีดความสามารถของครูและบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
เพื่อการศึกษา

14.3 การพัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น
ประโยชน์ในการเรียน

นโยบายด้านการศึกษา

1. เรียนฟรี 15 ปี
2. มีอาหารเช้า-อาหารกลางวันฟรี
3. มีรถรับ-ส่ง
4. มีมาตรฐานการศึกษาระดับโรงเรียนสาธิต
5. เพิ่มสถานศึกษาดูแลเด็กเล็ก
6. สนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาตรี
7. ต่อต้านยาเสพติด

นโยบายด้านการกีฬา

1. มีศูนย์กีฬามาตรฐาน ครบวงจรพัฒนาเป็นศูนย์กีฬาภาคตะวันออก
2. ผลักดันให้มีการสร้างนักกีฬาทีมชาติ
3. ประสานรัฐบาลและเอกชน เพิ่มการจัดการแข่งขันที่เมืองพัทยา ทั้งจากในและ
นอกประเทศ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ท้องถิ่น

นโยบายด้านวัฒนธรรม

1. ร่วมเผยแพร่ประวัติศาสตร์ ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และความร่วมสมัย ผู้ศูนย์รวมใจ
ของเรา ของคนทั้งโลก

2. สร้างรายได้จากภูมิปัญญา สร้างคุณค่าศิลปวัฒนธรรมและเปิดเวทีสร้างสรรค์ ศิลปวัฒนธรรม

3. สร้างเมืองแห่งศาสตร์และจินตนาการสร้างสรรค์ของเรา ผู้นำแห่ง 6 นวัตกรรม สร้างสรรค์ การประพันธ์ภาพยนตร์ คนตรี ออกแบบ สื่อศิลปะ และการแสดง

4. สร้างสรรค์อารยธรรมที่ดีงาม

เงื่อนไขความสำเร็จ

เงื่อนไขความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเมืองพัทยาให้เกิดคุณภาพ และมีมาตรฐาน

1. มอบหมายสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานหลักและเป็นผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
2. มีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานที่เป็นกรณีพิเศษ ที่เป็นภารกิจมีความสำคัญเร่งด่วน เป็นกรณีพิเศษเฉพาะเรื่อง
3. มีการใช้หลักธรรมาภิบาลประกอบการบริหารจัดการ
4. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับภารกิจที่ปฏิบัติ
5. มีการสนับสนุนงบประมาณอย่างพอเพียงและจัดระบบบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชี และการพัสดุที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมขวัญกำลังใจและจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
7. มีเครือข่ายการทำงานและมีการประสานงานที่ดีทุกระดับ
8. มีระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานตามท้องที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด
9. ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ในท้องถิ่นอย่างแท้จริง
10. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามบทบาทและหน้าที่อย่างจริงจัง
11. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยประกอบการปฏิบัติงาน
12. มีการมอบอำนาจทางการบริหารในภารกิจที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

13. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานต่อสาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา (Strategic management of pattaya city's education)

การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถนิยามได้ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross-functional) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามคำนิยามนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นถึง

การบริหารเชิงบูรณาการซึ่งประสานการตลาด การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนาและระบบสารสนเทศคอมพิวเตอร์ เพื่อที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ใช้กันที่วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยหลายแห่งในฐานะที่เป็นหัวข้อย่อยของหลักสูตรสุดยอดของบริหารธุรกิจ นโยบายธุรกิจ (Business policy) ซึ่งประสานวิชาทางธุรกิจทั้งหมดเข้าเป็นหนึ่งเดียว (David, 2009 อ้างถึงใน สาขาโรจน์ โอปัทภักษ์ชีวิน, 2553)

ความหมายกลยุทธ์ (Definition of strategy)

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994, pp. 23-32) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยแมคกิลในแคนาดา ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัว ที่ใช้แทนความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1)

กิจการทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้น กลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่ง หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2)

กลยุทธ์ในความหมายที่สอง หรือ P2 เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (Consistency in behavior overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วยเพราะในหลายกรณี ปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (Intended strategies) อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3)

กลยุทธ์ในความหมายที่สาม หรือ P3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสน่อออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (The determination of particular products in particular markets)

ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือการขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลว ในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทักษะภาพ (Strategy is a perspective)

ในความหมายที่สี่ หรือ P4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายใน องค์กรหรือคุณลักษณะ ที่น่าจะเป็นขององค์กรกล่าวอย่างง่ายก็คือ ทักษะภาพ หมายถึง วิธีการ ดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Organization's way of doing things) ดังที่ดริคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (Concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส์ (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์การของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่คุ้มค่า (Quality, service, cleanliness and value)”

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy)

ในความหมายที่ห้า หรือ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่ง que ทุกคนต้องการ คือ การเอาชนะ เพราะนั่นคือ เดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อูบายในการดำเนินงาน (Maneuver) (ไม่ว่าเป็นกุศโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมาก เติมนกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ 3 (A specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายคนที่ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ไว้ ดังนี้ พักตร์พจน และพสุ (2545, หน้า 19) พิบูล ทีประปาโล (2546, หน้า 10) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ แผน หรือวิธีการดำเนินการให้องค์การบรรลุตามเป้าหมาย แต่ฟิตส์ และเลย์ (Fitts & Lei, 2000, p. 6) และเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 203) มีความเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขันอีกด้วย ส่วน Michael A, Hitt และ De Kluyv กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ พันธกิจ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์ จากความสามารถหลัก Core Competencies เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคนอื่น ๆ และ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547, หน้า 20), อนิวัช แก้วจาง (2551, หน้า 2), เสนาะ ดิยาวี (2546, หน้า 2), Henry and James (1991), Hill and Jones (1998), วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2006, p. 3), เพียร์ซ และโรบินสัน (Pearce & Robinson, 2007, p. 3) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ และประเมินแล้วว่าสามารถนำไปสู่ทาง

บรรลุผลสำเร็จ ส่วน Alfred Chandler, James B. Quinn, William F. Glueck เห็นว่า กลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ นโยบายการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการกำหนดวิธีการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความสามารถหลักเพื่อให้องค์การนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมเพื่อให้แผนหรือวิธีการดังกล่าวนำไปสู่ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่องค์กรต้องการรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์และได้เปรียบคู่แข่ง

2. ลักษณะและจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์และนโยบาย (The characters and goals of strategy and policy)

นโยบายและกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของแผน การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาที่เป็นระบบโดยการกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กรและการปรับกลยุทธ์บริษัทให้เหมาะสม และนโยบายมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เพราะจะบอกทิศทางของโครงการสำหรับแผน โดยใช้เป็นเกณฑ์สำหรับแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีผลต่อขอบเขตการจัดการ

นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร หรือหมายถึงข้อความทั่วไปเพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับ เดวิด เฟร็ด อาร์ (David Fred R., 2552) อ้างถึงใน สารจันท์ โอปัททชัยวิน, ผู้แปล, 2553) กล่าวว่า นโยบายเป็นวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประจำปีสามารถบรรลุได้ นโยบายรวมถึงแนวทาง กฎ ระเบียบ และวิธีการที่มีขึ้นเพื่อสนับสนุนความพยายามที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายเป็นแนวทางต่อการตัดสินใจ และระบุถึงสถานการณ์ซ้ำ ๆ และเกิดขึ้นใหม่อีกครั้ง

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการปฏิบัติการซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว นักวิชาการได้กำหนดลักษณะสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่าเป็นจุดท้าย จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น (โดยใช้นโยบาย และแผน) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การพิจารณาจุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาว (Basic long-term objective) ขององค์กร การยอมรับ การปฏิบัติการ และการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น วัตถุประสงค์จึงเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์และนโยบาย: การกำหนดทิศทางสำหรับแผน (Giving direction to plans) หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์และนโยบาย คือ กำหนดทิศทางของแผนในองค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย

แนวทาง: กำหนดโครงสร้างงานสำหรับแผน (Furnishing the framework for plans) กลยุทธ์และนโยบายจะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางตัดสินใจในการปฏิบัติการ หลักของการกำหนดโครงสร้างงานสำหรับกลยุทธ์และนโยบาย (The principle of strategy and policy framework) เป็นกลยุทธ์ และนโยบายที่มีความเข้าใจชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องกัน และมีประสิทธิผลเพื่อเป็นโครงสร้างงานสำหรับแผนองค์กร

ความจำเป็นต่อการวางแผนการปฏิบัติ (The need for operational planning) ยุทธวิธี (Tactics) เพื่อให้มีประสิทธิผล กลยุทธ์และนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดจนสามารถกำหนดการปฏิบัติการยุทธวิธี คือ วิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี แผนนี้จะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลาง เพื่อให้ข้อแนะนำแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น กลยุทธ์จะได้รับการสนับสนุนโดยยุทธวิธีที่มีประสิทธิผล

กล่าวได้ว่า นโยบาย (Policy) เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาโดยอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์กร กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนการปฏิบัติการ ซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์ และนโยบาย (Giving direction to plans) คือ การกำหนดทิศทางของแผนในองค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย

3. หลักการพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Fundamental principle of strategic management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร จากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือ เป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าเป็นกระบวนการเดียวกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วย กระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์

ในระยะยาวขององค์การจากทัศนะในวงกว้าง เพื่อวางแผนความสามารถ และทรัพยากรภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก (Bateman & Snell, 1999, p. 131)

คีรีวรรณ เสรีรัตน์ (2542) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational Strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์นั้นถือเป็นหลักสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) กลยุทธ์จะกำหนดทิศทาง และกำหนดโครงสร้างงาน ซึ่งการจัดการจะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic) ยุทธวิธี (Tactical) และการปฏิบัติการ (Operational) เมื่อพัฒนากลยุทธ์ผู้บริหารต้องตอบคำถามว่าจะผลิตอะไร จะให้บริการตลาดไหน การปฏิบัติการที่ใช้คืออะไร จะแข่งขันอย่างไร เพื่อตอบปัญหาเหล่านี้ ผู้บริหารจะพิจารณาส่วนประกอบขององค์การ และระดับของกลยุทธ์

1. ส่วนประกอบขององค์การ (Component of strategy) มี 4 ประการ คือ 1) ขอบเขต 2) ความสามารถที่แตกต่าง 3) การจัดสรรทรัพยากร และ 4) การประสมประสาน การพิจารณาสถานการณ์เฉพาะอย่างทางเลือกการปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบกลยุทธ์ 4 ประการนี้ ผู้บริหารต้องพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะอย่าง การกำหนดกลยุทธ์โดยรวม 4 ส่วนนี้ เพื่อใช้วางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย และภารกิจขององค์การ ดังนี้

1.1 ขอบเขต (Scope) เป็นอาณาเขตที่ผลิตภัณฑ์มีการเสนอขาย มีการปฏิบัติการให้บริการตลาด หรือมีความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งเป็นขอบเขตภายในกลยุทธ์

1.2 ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive competence) หมายถึง การเห็นอกกว่าทางการแข่งขันหรือความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ในทักษะเฉพาะอย่าง (เช่น การให้บริการลูกค้าหรือการผลิต) ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่กำหนดเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ความสามารถนี้จะมีช่วงระยะเวลายาว

1.3 การจัดสรรทรัพยากร (Resource deployment) เป็นวิธีการที่องค์การจัดแบ่งทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรข้อมูล การกระจายทรัพยากรขึ้นอยู่กับขอบเขตของกลยุทธ์ และความสามารถที่แตกต่างซึ่งใช้ในการแข่งขัน

1.4 การร่วมมือกัน (Synergy) เป็นวิธีการซึ่งส่วนต่าง ๆ ขององค์การจะให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น การมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตร่วมกันจะให้ความสะดวก ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงและมีกำไรมากขึ้น

2. ระดับของกลยุทธ์ (Levels of strategy) ในการพัฒนาเป้าหมายและแผนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนในแต่ละระดับ เพราะการตัดสินใจและการปฏิบัติเกิดขึ้นในทุกระดับ ดังนั้น กลยุทธ์รวม (Total strategy) จึงประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับต้องมีการกำหนด (Formulation) การปฏิบัติการ (Implementation) การควบคุม (Control) การสร้างเครือข่าย การตัดสินใจ และการปฏิบัติระหว่างระดับต่าง ๆ จะช่วยให้องค์การสามารถบรรลุลำดับขั้นของเป้าหมายในกระบวนการวางแผน การประสานงานกลยุทธ์ในทั้ง 3 ระดับ ผู้บริหารจะต้องมีคำแนะนำในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสอดคล้องภายในองค์การ ซึ่งลักษณะของกลยุทธ์แต่ละระดับมีดังนี้

2.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-level strategy) เป็นระดับของกลยุทธ์ซึ่งเสนอแนะทิศทางทั้งหมดขององค์การ กำหนดธุรกิจซึ่งบริษัทจะเข้าแข่งขัน และกำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากร หรือหมายถึง กลยุทธ์ที่ระบุว่าธุรกิจอะไรที่องค์การดำเนินอยู่ ใช้กลยุทธ์อย่างไร จึงจะสร้างความเข้มแข็งทางด้านตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การ และจะมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรระหว่างหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าธุรกิจอะไรที่บริษัททำอยู่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดว่าควรจะเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ กลยุทธ์ระดับบริษัทประกอบด้วยเป้าหมายกลยุทธ์ และแผนในระดับสูงของการบังคับบัญชา โดยพิจารณาถึงเส้นทางที่ผู้บริหารขององค์การที่จะให้บรรลุภารกิจขององค์การ กลยุทธ์นี้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปต้องมองการณ์ไกล 3-5 ปี เป็นอย่างน้อย

2.2 กลยุทธ์ระดับ (หน่วย) ธุรกิจ (Business (unit)-level strategy) (Schermerhorn, 1999, p. 164) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือเป็นระดับของกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือเป็นการค้นหาเพื่อพิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทควรจะแข่งขันในแต่ละธุรกิจหรือหน่วยธุรกิจ (Strategic business unit หรือ SBU) ซึ่งบริษัทจะต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive differentiation) 2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) 3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick response) กลยุทธ์นี้เกิดจากกลยุทธ์ระดับบริษัทแล้วกำหนด

วิธีการที่บริษัทจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจที่เลือก ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์และตลาดที่เลือก เมื่อบริษัทมีหลายหน่วยธุรกิจผู้บริหารจะกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit (SBU_s)) เป็นหน่วยธุรกิจซึ่งมีผู้บริหารเฉพาะหน่วยเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ ทรัพยากร ลูกค้า และคู่แข่งชั้น มีการจัดการโดยอิสระจากหน่วยธุรกิจอื่น ๆ ของบริษัทแต่ละหน่วย SBU_s จะมีความสามารถที่จะตัดสินใจในวิธีการเข้าสู่ตลาด แหล่งปัจจัยการผลิต และวิธีการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละหน่วยต้องพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ สำหรับ SBU_s ถ้าองค์กรมีเพียงหนึ่งหน่วยธุรกิจ ดังนั้น ระดับสูงของผู้บริหารระดับกลางจะทำงานกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งโดยทั่วไปวางแผนในช่วงเวลา 1-3 ปี จากกลยุทธ์ของแต่ละระดับหน่วยธุรกิจจะทำให้เกิดเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ แต่แตกต่างจากทัศนะของบริษัทแม่ของ SBU_s โดยกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจจะกำหนดเป้าหมายยุทธวิธี (Tactical goals) และแผนยุทธวิธี (Tactical plans) ซึ่งเป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กรในกระบวนการวางแผน

2.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level strategy) เป็นระดับกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาถึงกิจกรรมในแต่ละขอบเขตหน้าที่ขององค์กรซึ่งให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ หรือหมายถึง กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบริหารหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งภายในธุรกิจหนึ่งเพื่อให้สอดคล้อง (เสริม) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business-level strategy) กลยุทธ์นี้จะกำหนดกิจกรรมในแต่ละหน้าที่ภายในองค์กร เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และหน้าที่อื่น ๆ ตลอดจนสนับสนุนเป้าหมาย และแผนการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นวิธีการให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธีในลำดับขั้นตอนของเป้าหมายของกระบวนการวางแผนขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นหัวหน้าแต่ละหน้าที่ และมีแนวโน้มเป็นระยะสั้น ภายใน 1 ปี

กล่าวได้ว่า หลักการพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารต้องมีการกำหนด การปฏิบัติการ การควบคุม สร้างเครือข่าย และ ตัดสินใจพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะอย่างในแต่ละระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นของกลยุทธ์ และมีคำแนะนำในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งองค์กร

4. ลักษณะและความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The nature and importance of strategic management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดโครงสร้างงานเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การสร้างและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจของกิจการ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จุดแข็งจุดอ่อน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นการจัดการเชิง กลยุทธ์

จะเกี่ยวข้องกับการประเมินอิทธิพลด้านสิ่งแวดล้อมและการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมนั้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ 1) ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหา และความสามารถพื้นฐานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ 2) ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก 3) ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรในทุกระดับ 4) ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและสามารถยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้

กล่าวได้ว่า ลักษณะกลยุทธ์เป็นการกำหนดโครงสร้างงานหรือแผนงานอย่างเป็นระบบที่เกิดจากการวิเคราะห์และประเมินอิทธิพลสิ่งแวดล้อมและการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรม การสร้างเครือข่าย การจัดสรรทรัพยากร สามารถยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม และตอบสนองกับสภาพแวดล้อมนั้น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

Bateman and Snell (1999, p. 131) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The strategic management) เป็นขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Schermerhorn, 1999, p. 164) หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง สุพานิ สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 9) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4) การประเมินกลยุทธ์ ข้อ 1) และ 2) ถือว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ 3) และ 4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis)

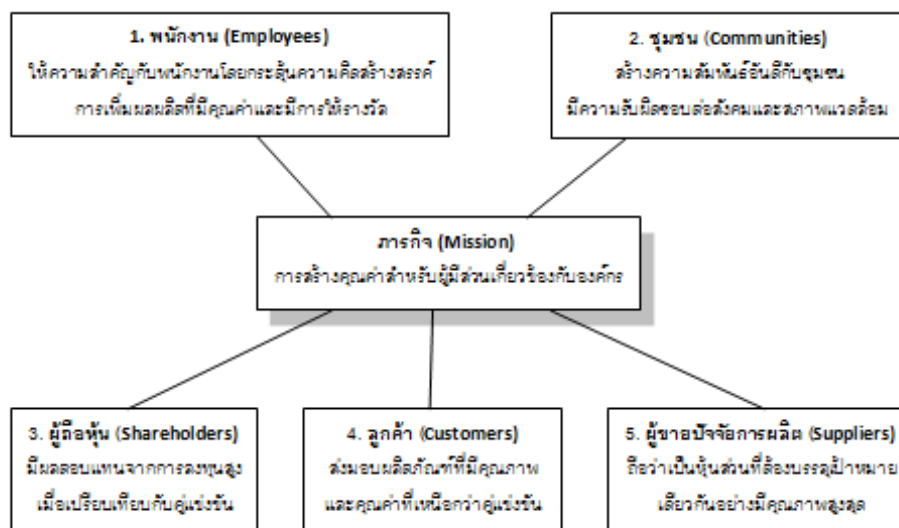
การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) เป็นการตรวจสอบภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกเพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การสำรวจภารกิจในปัจจุบัน เป้าหมายปัจจุบัน และผลลัพธ์ของกลยุทธ์ที่ผ่านมา แล้วพิจารณาถึงสถานการณ์ทั้งหมดขององค์กร การสำรวจอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และผู้ที่มีผลประโยชน์ในบริษัท (Stakeholders) เพื่อพิจารณาผลกระทบ กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและ

สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์การ ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์ SWOT ดังกระบวนการต่อไปนี้

5.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยม (Establishment of mission, vision, goals and values)

5.1.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) ทำหน้าที่นำทางปัจจุบันไปสู่อนาคต สร้างพลังผลักดันให้แก่บุคลากร สร้างมาตรฐานความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น สามารถสร้างความดึงดูดใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มสำคัญทั้งหลายเข้ามาเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับองค์การ และสามารถสร้างแรงจูงใจให้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน สามารถก่อให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงได้ ก่อให้เกิดศรัทธาและความหวัง กำหนดทิศทาง และการเดินทางขององค์การ เป็นธงนำของธุรกิจ (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2553, หน้า 20-21) ในหนังสือ Built to Last ของ Collins and Porras (1998) ได้ให้ข้อคิดว่าวิสัยทัศน์จะประกอบด้วยแนวคิด 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นความเชื่อหลัก (Core ideology) ได้แก่ ค่านิยมหลักขององค์การและความมุ่งหมายหลักของกิจการ และ 2) ส่วนที่เป็นอนาคตที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งอาจจะเป็นระยะยาว (Envisioned future)

5.1.1.2 ภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐาน และขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนค่านิยมขององค์การ ข้อความภารกิจที่ดีจะต้องกะทัดรัด โดยระบุถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) ที่ต้องการจะให้บริการ ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตั้งใจจะมอบให้ ขอบเขตด้านทำเลที่ตั้งที่ตั้งใจจะดำเนินงาน ข้อความภารกิจจะสื่อสารเกี่ยวกับปรัชญาที่ช่วยแนะแนวทางให้กับพนักงานในการดำเนินงาน (Bateman & Snell, 1999, p. 131) ภาพที่ 2 แสดงข้อความภารกิจของบริษัทซึ่งเกี่ยวกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholders) ได้แก่ 1) พนักงาน (Employees) 2) ชุมชน (Communities) 3) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) 4) ลูกค้า (Customers) 5) ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers)



ภาพที่ 2 แสดงข้อความภารกิจของบริษัท (Corporate mission statement) ซึ่งเกี่ยวกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวกับองค์กร (Stakeholder) (Schermerhorn, 1999, p. 161 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 198)

ตัวอย่างภารกิจ (Mission) ของบริษัทเชลล์ บริษัทเชลล์ถือว่าเป็นบริษัทที่มีความเป็นเลิศในเรื่องน้ำมัน ก๊าซ ปิโตรเคมี และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในประเทศสหรัฐอเมริกา และทั่วโลก โดยการสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาวสูงสุด และมีการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต และชุมชนด้วย

นอกจากนั้น Abell (n.d. cited in Hill & Jones, 2004) ได้เสนอว่า ภารกิจควรอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customers oriented) โดยพิจารณาจากมุมมองของลูกค้าเป็นหลัก

5.1.1.3 เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร (Bateman & Snell, 1999, p. 127) เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง (CEO) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ทั้ง 3 ประเด็นนี้จะต้องสื่อสารให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทราบ ตัวอย่างเป้าหมายของบริษัทแห่งหนึ่ง คือ

- 1) กำไร (Profit) ต้องการกำไรที่คุ้มค่ากับการลงทุน
- 2) ลูกค้า (Customer) เพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง และส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าพึงพอใจ โดยยึดถือการสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และมีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า
- 3) ความเจริญเติบโต (Growth) เพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตด้านกำไร
- 4) พนักงาน (People) เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทและมี

ความมั่นคงในการทำงาน 5) การจัดการ (Management) เพื่อเป็นบริษัทที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ 6) บริษัทที่เป็นพลเมืองดี (Citizenship) เพื่อเป็นบริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสภาพแวดล้อม

5.1.1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการ ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) เช่น มีผลกำไรจากการดำเนินงาน 10 ล้านบาท 2) ส่วนครองตลาด (Market share) เช่น มีส่วนครองตลาด 30% 3) พนักงานที่มีความสามารถ (Human talent) เช่น มีวิธีการสรรหา และชำระรักษากำลังแรงงานที่มีคุณภาพสูง 4) ผลประโยชน์ด้านการเงิน (Financial health) เช่น ได้ผลตอบแทนจากการลงทุน 25% 5) ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost efficiency) เช่น มีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำ 6) คุณภาพผลิตภัณฑ์ (Product quality) เช่น มีการผลิตสินค้าและบริการด้วยคุณภาพสูง 7) นวัตกรรม (Innovation) เช่น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ 8) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility) เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อชุมชน การบริจาค เป็นต้น

5.1.1.5 ค่านิยมหลัก (Core values) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อค่านิยม และความเชื่อถือว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่ โดยจะนำไปกำหนดเป็น วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) ซึ่งเป็นระบบค่านิยมขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย ค่านิยมของผู้บริหารและสมาชิกองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีค่านิยมหลักที่ดีจะช่วยชักนำ พฤติกรรมของสมาชิกองค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ตัวอย่าง ค่านิยมหลัก ของบริษัทยูนิลีเวอร์ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรม มีความซื่อสัตย์ และมีกำไร จากการทำงาน หรือโรงแรมชื่อดังแห่งหนึ่งมีค่านิยมหลักว่า บริการลูกค้าเป็นเลิศ พนักงานทำงาน ด้วยความขยันขันแข็ง มีความพยายามเพิ่มผลผลิต และมีชื่อเสียงเป็นเลิศ

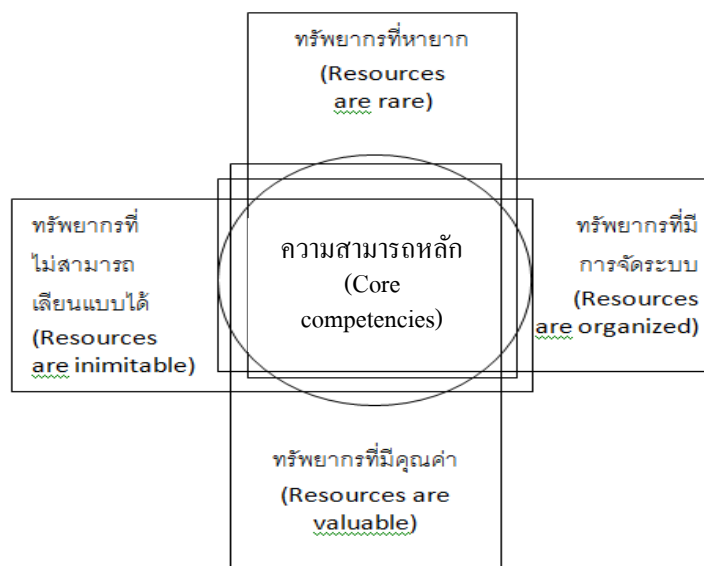
5.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ (Bateman & Snell, 1999, p. 137) SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน จากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบ ที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร หรือหมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหาร ในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organizational strengths (S)) จุดอ่อนขององค์กร (Organization weaknesses (W)) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental opportunities (O)) และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental threats (T)) การวิเคราะห์แต่ละอย่างจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็น

ความสามารถที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ซึ่งมีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่จะทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย

5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) การวิเคราะห์ทรัพยากร (Resource) ความสามารถหลัก (Core competencies) และมาตรฐานการเปรียบเทียบบริษัทคู่แข่ง (Benchmarking) จะต้องวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.2.1.1 ทรัพยากร (Resource) เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ระบบการจัดการ ซึ่งใช้ในการทำงาน (Bateman & Snell, 1999, p. 134) ทรัพยากร ประกอบด้วย 1) สินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible assets) เช่น อสังหาริมทรัพย์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต วัตถุดิบ ฯลฯ 2) สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible assets) เช่น ค่านิยม ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร สัมปทาน ฯลฯ

5.2.1.2 ความสามารถหลัก (Core competencies) เป็นทักษะหรือความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง (Bateman & Snell, 1999, p. 136) หรือเป็นจุดแข็งที่สำคัญซึ่งทำให้องค์การมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) (Schermerhorn, 1999, p. 162) เมื่อทราบถึงความสามารถที่เป็นประเด็นสำคัญแล้ว ก็จะสามารถนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ภาพที่ 3 แสดงทรัพยากร (Resource) และความสามารถหลัก (Core competencies)



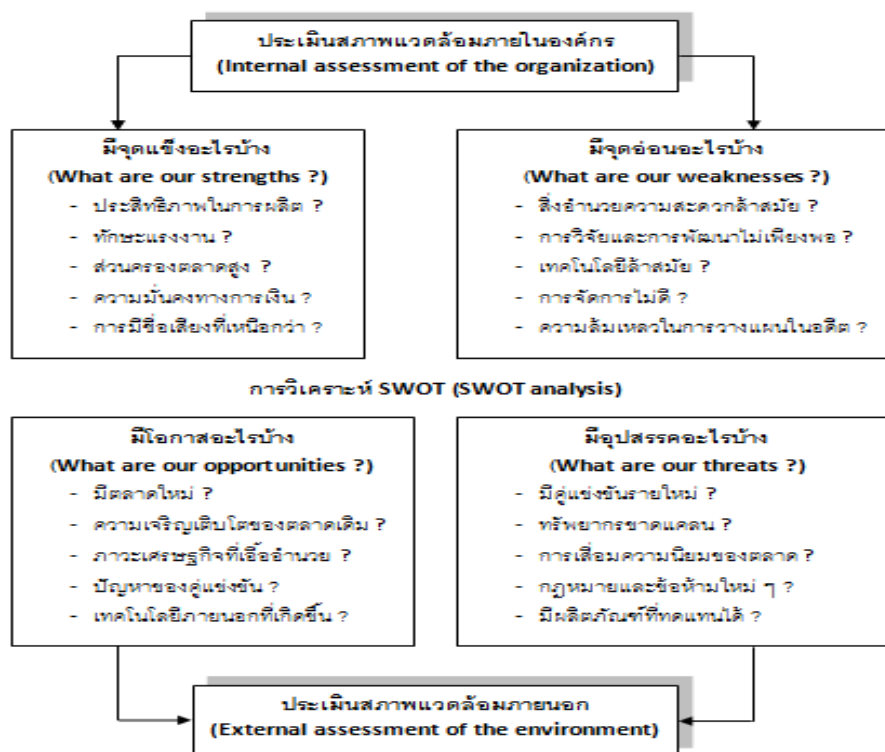
ภาพที่ 3 แสดงทรัพยากร (Resource) ซึ่งเป็นความสามารถหลัก (Core competencies)

(Bateman & Snell, 1999, p. 136 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 198)

5.2.1.3 มาตรฐานการเปรียบเทียบบริษัทคู่แข่ง (Benchmarking)

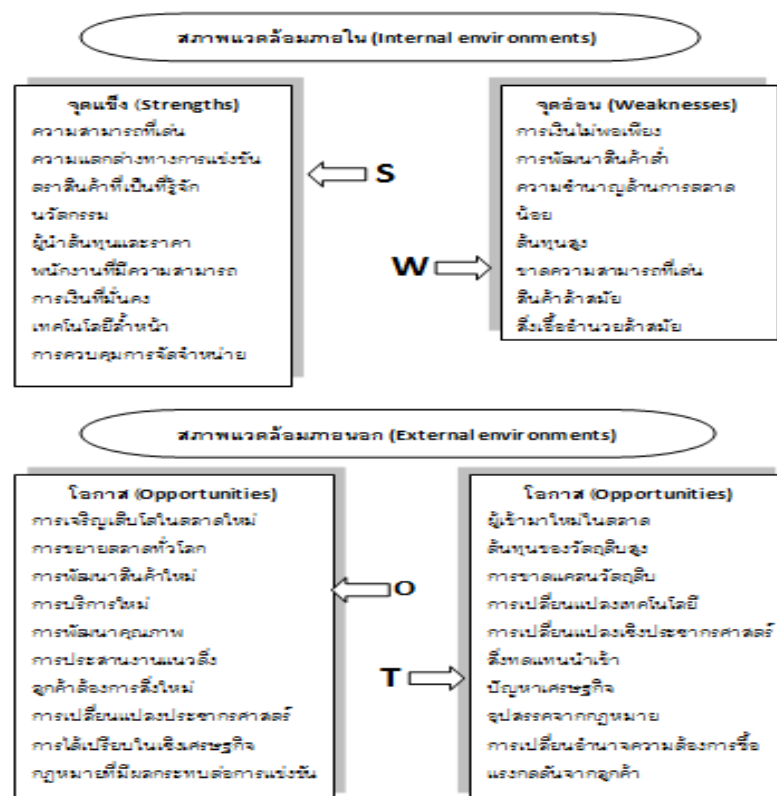
เป็นกระบวนการประเมินหน้าที่และทักษะของบริษัท แล้วนำไปเปรียบเทียบกับบริษัทที่เป็นคู่แข่ง (Schermerhorn, 1999, p. G-1) วิธีนี้ต้องรวบรวมข้อมูลทั้งของบริษัทตนเองและบริษัทอื่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน โดยมีเป้าหมายที่จะหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดให้บรรลุการทำงานที่ดีขึ้น และใช้ต้นทุนที่ต่ำ

ดังภาพที่ 4 แสดงคำถามเพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม และภาพที่ 5 แสดงส่วนประกอบของการวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT การกำหนด SWOT จะช่วยผู้บริหารให้มีพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างจุดแข็ง และข้อได้เปรียบจากโอกาสสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพื่อเอาชนะอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม หรือให้เกิดจุดอ่อนน้อยที่สุด การประเมิน SWOT ผู้บริหารต้องประเมินทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก



ภาพที่ 4 แสดงคำถามเพื่อใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม (Questionnaires for environment assessment) (Schermerhorn, 1999, p. 162 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 198)

1) การประเมินภายใน (Internal assessment) เป็นการสำรวจทรัพยากรและความสามารถภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร แหล่งข้อมูลได้จากระบบ MIS ขององค์กรซึ่งครอบคลุมหน้าที่งาน เช่น การเงิน การตลาด และการปฏิบัติการ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมอื่น ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการจัดจำหน่าย กิจกรรมการตลาด ผลลัพธ์ด้าน การเงิน ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนการสำรวจการทำงานในอดีตขององค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์และผลลัพธ์จากกลยุทธ์ที่ผ่านมา



ภาพที่ 5 แสดงลักษณะต่าง ๆ ของ SWOT ซึ่งประกอบด้วย 1) จุดแข็งขององค์กร (Organizational strengths (S)) 2) จุดอ่อนขององค์กร (Organizational weaknesses (W)) 3) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental opportunities (O)) 4) อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental threats (T)) (Schermerhorn, 1999, p. 162 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 202)

2) การประเมินภายนอก (External assessment) การประเมินภายนอกช่วยผู้บริหารให้ค้นหาโอกาสและอุปสรรคจากการทำงานขององค์กร สิ่งแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมมหภาค (Macro environments) หรือสิ่งแวดล้อมทั่วไป (General environments) และ

สิ่งแวดล้อมจุลภาค (Microenvironments) หรือสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task environments) แหล่งข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ธุรกิจ สมาคมการค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ส่วนราชการ รายงานประจำปี พนักงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายขาย ฝ่ายให้บริการ ฝ่ายวิจัย และฝ่ายอื่น ๆ เนื่องจากอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์มีลักษณะซับซ้อนยิ่งขึ้น และมีสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน บางองค์กรได้กำหนดแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เพื่อการวางแผนองค์กรในอนาคต

5.2.1.4 แมทริกซ์ TOWS: เครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ ในปัจจุบันผู้ออกแบบกลยุทธ์ได้อาศัยแมทริกซ์ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญ คือ 1) BCG (Boston consulting group (BCG)) ได้พัฒนา 2) BPM (Business portfolio matrix (BPM)) ซึ่งจะมีการอธิบายในภายหลัง เมื่อไม่นานมานี้แมทริกซ์ TOWS ได้เสนอแนะการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังภาพที่ 6 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal factors) ปัจจัยภายนอก (External factors)	จุดแข็งภายใน [Internal strengths (S)] เช่น จุดแข็งด้านการจัดการ การดำเนินงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา (R&D) การวิศวกรรม	จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses (W)] เช่น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากภายในบริษัท
โอกาสจากภายนอก [External opportunities (O)] เช่น ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม ผลิตภัณฑ์ บริการ และเทคโนโลยี	กลยุทธ์ SO : มาก-มาก (SO strategy : maxi-maxi) เช่น กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส	กลยุทธ์ WO : น้อย-มาก (WO strategy : mini-maxi) เช่น กลยุทธ์พัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส
อุปสรรค [External threats (T)] เช่น การขาดแคลนพลังงาน คู่แข่งขันที่แข็งแกร่ง การเสื่อมความนิยมของผู้บริโภค	กลยุทธ์ ST : มาก-น้อย (ST strategy : maxi-mini) เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือ หลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ WT : น้อย-น้อย (WT strategy : mini-mini) เช่น การตัดทอน การเลิกดำเนินการ หรือการลงทุน

ภาพที่ 6 แสดงแมทริกซ์ TOWS สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ (The TOWS matrix for strategy formulation) (Wehrich & Koontz, 1993, p. 175 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เจริญรัตน์, 2542, หน้า 204)

แมทริกซ์ TOWS มีขอบเขตที่กว้างและมีการเน้นความแตกต่างจาก Business Portfolio Matrix กล่าวคือ แมทริกซ์ TOWS แรกไม่สามารถใช้ทดแทน BPM ได้ แมทริกซ์ TOWS เป็นโครงร่างงานสำหรับการวิเคราะห์ระบบซึ่งวิเคราะห์อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยทั่วไปบริษัทได้กำหนด จุดแข็ง และจุดอ่อน ตลอดจนโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม แต่สภาพที่มองข้ามไป คือ การเชื่อมโยงภัยเหล่านี้ต้องการการเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเพื่อจัดระบบทางเลือกเหล่านี้ แมทริกซ์ TOWS ได้เสนอ T แทนอุปสรรค (Threats) O แทนโอกาส (Opportunities) W แทนจุดอ่อน (Weaknesses) S แทนจุดแข็ง (Strengths) Model TOWS เริ่มต้นที่อุปสรรค (Threats) เพราะในหลายสถานการณ์บริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์เป็นผลจากวิกฤตการณ์ด้านปัญหาหรืออุปสรรค กลยุทธ์ทางเลือก 4 ประการ (Four alternative strategies) ของแมทริกซ์ TOWS กลยุทธ์คือเกณฑ์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อุปสรรค และโอกาส และสภาพแวดล้อมภายใน จุดอ่อนและจุดแข็ง ดังนี้

1) กลยุทธ์ WT (WT Strategy) อยู่ในมุมขาดตอนล่าง มีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็ง และอุปสรรคต่ำสุด ซึ่งต้องการให้บริษัทใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint venture) การตัดทอน (Retrench) เลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate)

2) กลยุทธ์ WO (WO Strategy) พยายามที่จะให้เกิดจุดอ่อนต่ำสุดและโอกาสสูงสุด ดังนั้นธุรกิจที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่มีทักษะ) จากภายนอก มีทางเลือกที่เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

3) กลยุทธ์ ST (ST Strategy) ถือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรค จากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุด และมีอุปสรรคต่ำสุด ดังนั้นบริษัทอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาดเพื่อจัดการอุปสรรคของอันจะเกิดจากคู่แข่ง

4) กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นสถานการณ์ที่บริษัทต้องการสูงสุด โดยบริษัทใช้จุดแข็ง และข้อได้เปรียบจากโอกาส โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหาเพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

ทีละขณะเวลา แมทริกซ์ TOWS (Time dimension and the TOWS matrix) ปัจจัยที่แสดงในแมทริกซ์ TOWS เป็นการวิเคราะห์ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยบางประการมีการเปลี่ยนแปลงมาก ในขณะที่บางปัจจัย

มีการเปลี่ยนแปลงน้อย ดังนั้นผู้ออกแบบกลยุทธ์ต้องเตรียมแมทริกซ์ TOWS หลายแบบ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

กล่าวได้ว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ (Conduct a situation analysis) เป็นการตรวจสอบวิสัยทัศน์ (Vission) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost efficiency) ค่านิยมหลัก (Core values) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งเป็นสิ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานในองค์การ การเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการการเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เพื่อจัดระบบทางเลือกให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดี เพื่อเอาชนะอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมหรือให้เกิดจุดอ่อนน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยบางประการมีการเปลี่ยนแปลงมาก ในขณะที่บางปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ดังนั้นผู้ออกแบบกลยุทธ์ต้องเตรียมแมทริกซ์ TOWS หลายแบบ ในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

5.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Formulation of organizational strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Formulation of organizational strategy)

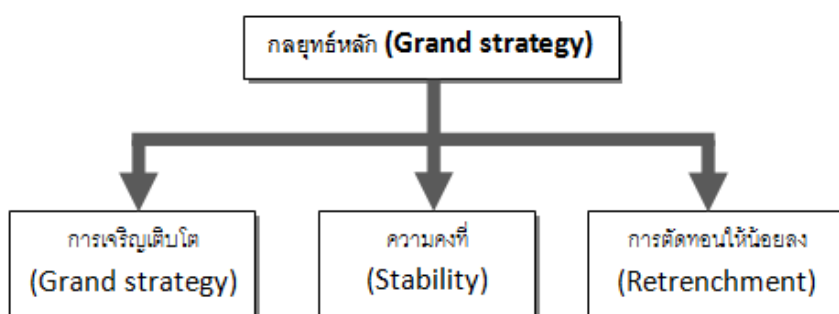
กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Bateman & Snell, 1999, p. 127) การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจ (Mission) ขององค์การ และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ 1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

ระดับที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท (Developing corporate-level strategy)

กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นการกำหนดกลุ่มของธุรกิจ ตลาด หรืออุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ และวิธีการกระจายทรัพยากรระหว่างสิ่งที่มีอยู่ (Bateman & Snell, 1999, p. 137) หรือเป็นการกำหนดทิศทางในระยะยาวสำหรับองค์กรทั้งหมด (Schermerhorn, 1999, p. 164) หรือเป็นการกำหนดลักษณะทั้งหมด และจุดมุ่งหมายขององค์การ กำหนดผลิตภัณฑ์ธุรกิจที่จะเพิ่มเข้ามา หรือเลิกกระทำ ตลอดจนกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ภายในธุรกิจ (ศิริวรรณ เสงีรัตน์, 2542, หน้า 156)

เมื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 2 ประการ คือ 1) ต้องตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์การโดยการเตรียมกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) สำหรับแผนหลัก (Master plan) 2) จะต้องตัดสินใจในกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy) รูปแบบของกิจกรรมองค์การที่กำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก (Grand strategy) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนด การปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว เมื่อมีการเลือก และปฏิบัติตาม กลยุทธ์หลักผู้บริหารต้องพยายามปรับปรุง หรือรักษาการทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งจากภายใน ในขณะเดียวกัน ต้องพยายาม ลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดอ่อนจากภายในให้ต่ำสุด กลยุทธ์หลักมี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต 2) กลยุทธ์ความคงที่ 3) กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงการเลือกกลยุทธ์หลัก (Selecting a grand strategy) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับ บริษัท ผู้บริหารต้องเลือกแผนหลัก 3 ประการ สำหรับทิศทางขององค์การ คือ 1) ความเจริญเติบโต (Growth) 2) ความคงที่ (Stability) 3) การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment) (Bovee et al., 1993, p. 247 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 206)

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับ การขยายการดำเนินงานขององค์การ (Schermerhorn, 1999, p. 165) ในหลายองค์การได้ทำ การกำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด หรือวิธีการอื่น มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration) และกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน (Concentration) เป็นกลยุทธ์ขององค์การ โดยมุ่งที่ธุรกิจเดียว และแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียว (Bateman & Snell, 1999, p. 137) หรือเป็น กลยุทธ์การเจริญเติบโตซึ่งมุ่งที่ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตในหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกันน้อยรายการ วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีในการปรับปรุงตำแหน่งตลาด ตัวอย่าง ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้ คือ McDonald's และ Apple โดยใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วนเพื่อ ให้บรรลุเป้าหมายส่วนครองตลาด กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market penetration strategy)

เป็นความพยายามเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิม (Same product) ในตลาดเดิม (Same market) โดยใช้ความพยายามใน การดำเนินงานที่มากขึ้นกว่าเดิม ตัวอย่างงานวิจัยด้านการศึกษาของ สุชาดา อังศุจินดา (2554) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า 1. กลยุทธ์การตลาดของโรงเรียนเอกชน: ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) เทคโนโลยีทางการศึกษา 2) การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ด้านราคา ได้แก่ องค์ประกอบความช่วยเหลือแก่นักเรียน ด้านการจัดจำหน่าย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1) รดรับส่งนักเรียน 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ได้แก่องค์ประกอบ ความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน และดอกไม้แห่งการบริการ ประกอบด้วย 1) บรรยากาศองค์การ 2) การให้คำปรึกษา 3) การรับรองอย่างเป็นทางการ 2. ความสำเร็จของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบ 1) ด้านบริหารสถานศึกษา 2) ด้านคุณภาพนักเรียน 3) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านครูและเจ้าหน้าที่ 5) ด้านการเงิน 3. องค์ประกอบกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในภาพรวมของโรงเรียนเอกชน ได้แก่ รดรับส่งนักเรียน ความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

1.1.2 การประสมประสานในแนวตั้ง (Vertical integration) เป็นกลยุทธ์ เจริญเติบโตซึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าของธุรกิจมากกว่าหนึ่งองค์การขึ้นไป ประกอบด้วยผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ผู้จัดจำหน่าย หรือลูกค้าของผลิตภัณฑ์ธุรกิจ กลยุทธ์นี้ธุรกิจพยายามขยายตัว โดยมีองค์การมากกว่าหนึ่งขึ้นไปโดย 1) การขยายตัวย้อนหลัง (Backward integration) เป็นการขยาย การบริหารธุรกิจ และการควบคุมเกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เช่น วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิต อื่น ๆ 2) การขยายตัวไปข้างหน้า (Forward integration) เป็นความพยายามหาโอกาสจาก การขยายตัวในการบริหารธุรกิจในการจัดจำหน่าย เป็นคนกลางโดยจัดจำหน่ายเอง

1.1.3 การประสมประสานในแนวนอน (Horizontal integration) เป็นกลยุทธ์ การเจริญเติบโต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการขยายตัวในระดับเดียวกัน กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายตัว ในสายผลิตภัณฑ์เดิม และขจัดอุปสรรคซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการของกลุ่มแข่งขัน การประสมประสาน ในแนวนอนเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขาย กำไร และส่วนครองตลาด

1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการซื้อกิจการในอุตสาหกรรมอื่น ธุรกิจอื่น หรือสายผลิตภัณฑ์อื่น เหตุผลที่จะต้องขยายธุรกิจเพื่อเผชิญผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของฤดูกาลหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย 3 กรณี ดังนี้ 1) กลยุทธ์ การขยายตัวด้านอื่นจากจุดศูนย์กลาง (Concentric diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่

(New product) เพื่อนำไปขายในตลาด ที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม (Same market) โดยใช้เทคโนโลยีเดิม (Same technology) ที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ 2) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นในระดับเดียวกัน (Horizontal diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ (New product) เพื่อนำไปขายในตลาดที่เกี่ยวข้องกับตลาดเดิม (Same market) โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ (New technology) ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม (Same product) 3) กลยุทธ์การขยายตัวด้านอื่นที่แตกต่างจากเดิม (Conglomerate diversification strategy) เป็นการผลิตสินค้าใหม่ (New product) เพื่อนำไปขายในตลาดใหม่ (New market) และใช้เทคโนโลยีใหม่ (New technology) โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมและตลาดเดิม

1.1.5 กลยุทธ์การเจริญเติบโตด้านอื่น (Other growth strategies) เพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารสามารถเลือก 1) กลยุทธ์การรวมกัน (Merge) ซึ่งเป็นการรวมองค์การระหว่างธุรกิจด้วยกันเพื่อสร้างองค์การใหม่ หรืออาจใช้ 2) วิธีการร่วมลงทุน (Joint venture) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เทคโนโลยี หรือตำแหน่งตลาดใหม่ ทางเลือกนี้เป็นการเพิ่มสิ่งจูงใจในบริษัทซึ่งดำเนินกิจการระหว่างประเทศ เพราะจะช่วยผู้บริหารในการติดต่อกับผู้ร่วมลงทุนในท้องถิ่น ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมท้องถิ่นและประสบการณ์ในการปฏิบัติ ในกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.2 กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน โดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อไปเพื่อให้บริการในตลาดเดิม กลยุทธ์นี้จะไม่ใช่วิธีการ ขยายตัว ลด หรือเลิกกิจการ แต่จะเสนอสินค้าหรือบริการในสภาพเดิม ให้บริการในตลาดเดิม และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพเดิม (Status quo) โดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย กลยุทธ์ความคงที่นี้จะกลายเป็นกลยุทธ์ที่ไม่กระตือรือร้น การใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อป้องกันสภาพแวดล้อมซึ่งอาจเป็นปัญหาต่อส่วนครองตลาดหรือกำไร ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์ความคงที่เพื่อให้องค์การไปได้ด้วยดี เมื่อรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจมีความเสี่ยงหรือเพื่อระงับการขยายตัวที่รวดเร็วเกินไป โดยทั่วไปองค์การขนาดเล็กจะเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากเงินทุนมีจำกัด

1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) หรือกลยุทธ์การป้องกัน (Defensive strategy) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดขนาดการดำเนินงานในปัจจุบันขององค์การ (Schermerhorn, 1999, p. 166) ซึ่งผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์การเมื่อองค์การอยู่ในสภาพการเงินที่มีปัญหา มีอุปสรรคจากคู่แข่งใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมธุรกิจอาจมีกำไรมากขึ้น โดยการลดการดำเนินการ กลยุทธ์การตัดทอนอาจใช้วิธีการต่าง ๆ คือ 1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน 2) กลยุทธ์

เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ 3) กลยุทธ์การไม่ลงทุน 4) กลยุทธ์การล้มละลาย และ 5) กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน (Turnaround) เป็นกลยุทธ์การรักษาบริษัทให้อยู่รอด ด้วยการลดขนาด และต้นทุนที่ไม่สำคัญ และการพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่บริษัท กล่าวคือ ผู้บริหารอาจลดค่าตอบแทนพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดผลิตภัณฑ์ และตลาดที่ไม่ทำกำไร ผู้บริหารที่ใช้กลยุทธ์นี้จะพยายามเพิ่มความพึงพอใจกับลูกค้าและปรับปรุงราคาให้มีกำไรมากขึ้น

1.3.2 กลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการลงทุนให้ต่ำสุด และพยายามทำกำไรในระยะสั้นให้สูงสุดเพื่อวางแผนขายหรือเลิกดำเนินงานในระยะยาวเมื่อองค์การอยู่ในขั้นตกต่ำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์โดยใช้เงินลงทุนน้อย และพยายามให้ได้เงินสดกลับคืนมาในระยะสั้น และขณะเดียวกันก็มีการวางแผนที่จะขาย หรือเลิกดำเนินงานในระยะยาว กลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด ในขณะที่เดียวกันจะลดการโฆษณาหรือค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพื่อลดต้นทุน

1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการขายบางส่วน หรือทั้งหมดขององค์การ เมื่อหน่วยธุรกิจมีสภาพแย่ หรือไม่มีวิธีการใดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในระยะยาว กลยุทธ์การไม่ลงทุนเป็นผลลัพธ์ซึ่งจะช่วยให้หน่วยธุรกิจคงอยู่ต่อไป

1.3.4 กลยุทธ์การล้มละลาย (Bankruptcy) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งองค์การไม่สามารถที่จะประคับประคองหรือฟื้นฟูกิจการได้ โดยทั่วไปธุรกิจจะเลือกการล้มละลายหลังจากที่มีปัญหาแล้วในช่วงเวลานาน

1.3.5 กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation) เป็นกลยุทธ์การตัดทอนซึ่งเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาหรือการขายธุรกิจทั้งหมด กลยุทธ์นี้เป็นข้อสุดท้ายของรูปแบบธุรกิจ ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กอาจเลือกกลยุทธ์การเลิกดำเนินงานเมื่อเชื่อแน่ว่าอนาคตของธุรกิจมีปัญหา แต่อย่างไรก็ตามองค์การขนาดใดก็ตามจะสามารถเลิกดำเนินงานได้ถ้าสภาพการเงินอ่อนแอหรือมีปัญหา

1.4 กลยุทธ์ร่วมกัน (Combination strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์ทั้ง 1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) 2) กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) 3) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ร่วมกัน

2. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร (Portfolio strategy) เป็นการค้นหาส่วนประสมของการลงทุนที่ดีที่สุดจากบรรดาโอกาสที่เป็นทางเลือกของธุรกิจ (Schermerhorn, 1999, p. 167)

หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate-level strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และตำแหน่งของแต่ละหน่วยธุรกิจ (SBU_s) ภายในองค์กรเพื่อสร้างส่วนประสมที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ดีที่สุด กลยุทธ์นี้จะเป็นกิจกรรมขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากร การใช้กลยุทธ์นี้เพื่อบริหารต้องวิเคราะห์กลุ่ม SBU_s ซึ่งมีข้อได้เปรียบในบรรดาธุรกิจ และให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของ SBU_s กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรจะช่วยให้ผู้บริหารได้เปรียบเทียบความแตกต่างของธุรกิจ และตัดสินใจถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากรในระหว่างธุรกิจเหล่านั้น เทคนิคที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งผู้บริหารใช้เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรก็คือ กลยุทธ์ส่วนครองตลาด BCG Growth-share matrix และธุรกิจของ General electric (GE Business) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แมทริกซ์ความเจริญเติบโต-ส่วนครองตลาด BCG (BCG Growth-share matrix) เป็นการวิเคราะห์โอกาสของธุรกิจ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราความเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด (Schermerhorn, 1999, p. 167) หรือเป็นแมทริกซ์ จัดประเภทหน่วยธุรกิจ (SBU_s) เป็น 4 กลุ่ม เพื่อการจัดทรัพยากรขององค์กร โดยอาศัยเงื่อนไขความเจริญเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาด แมทริกซ์เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมือง Boston (Boston consulting group (BCG)) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดการ กลุ่มที่ปรึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งธุรกิจ (Position of business) ภายในบริษัท กลยุทธ์นี้จะช่วยผู้บริหารจัดประเภท SBU_s ภายในองค์กรตามอัตราการเจริญเติบโตของตลาด และส่วนครองตลาด

การเจริญเติบโตของตลาด (Market growth) เป็นอัตราการเจริญเติบโตแต่ละปีของแต่ละหน่วยธุรกิจ ส่วนครองตลาด (Market share) เป็นส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative market share) ของแต่ละ SBU_s โดยเปรียบเทียบยอดขายกับคู่แข่งชั้นนำใหญ่ที่สุด ผลลัพธ์มี 4 แมทริกซ์ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (ธุรกิจ) ที่มีปัญหา (Question marks) มีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายสูง SBU_s จำนวนมากเพิ่มขึ้นด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question marks) โดยมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายแต่ส่วนครองตลาดต่ำ ธุรกิจนี้ต้องการเงินสดเพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดเพื่อเปลี่ยนสภาพเป็นดาวดวงเด่น การตัดสินใจอยู่ระหว่างการใช้กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth) และกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment)

2. ดาวดวงเด่น (Stars) เป็นกลยุทธ์ที่มีการเจริญเติบโตของตลาดสูง เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผลกำไรสูงและมีเงินสดสูง ตลอดจนมีค่าใช้จ่ายสูงด้วยจึงไม่สามารถมีเงินสดคงเหลือ เนื่องจาก

ต้องการรักษาการลงทุน เพราะอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็ว ในกรณีนี้ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) เพื่อพัฒนาดาวดวงเด่นให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows)

3. ผลิตภัณฑ์ที่ทำเงิน (Cash cows) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาดโดยมีอัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำ ผลิตภัณฑ์นี้จะเป็นธุรกิจที่อยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่จึงไม่ต้องการเงินลงทุนอีกต่อไป ธุรกิจนี้มีเงินสดคงเหลือจากผลิตภัณฑ์ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนา SBU_s เช่น ดาวดวงเด่น และผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา (Question mark)

4. สุนัข (Dogs) เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนครองตลาด และอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายต่ำ ธุรกิจนี้โดยทั่วไปมีกำไรต่ำ และเงินสดน้อยแต่อาจจะใช้เงินสดและเวลาในการจัดการมาก เมื่อธุรกิจเผชิญสภาพนี้ การจัดการจะต้องใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) เช่น กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture strategy) กลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvest strategy) หรือกลยุทธ์ปรับเปลี่ยน (Turnaround strategy)

แม้ว่าแมทริกซ์ BCG จะเป็นเทคนิคที่ช่วยผู้บริหารให้เข้าใจ และทำให้เกิดความสมดุลในเงินสดหมุนเวียน ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ แต่ก็มีจุดอ่อนหลายประการ กล่าวคือ 1) การวิเคราะห์ถึงความเจริญเติบโตของตลาดและส่วนครองตลาด ในการกำหนดการลงทุนและเงินสดหมุนเวียน ข้อสมมตินี้อาจไม่มีความเที่ยงตรง 2) แมทริกซ์ไม่ช่วยผู้บริหารในการเปรียบเทียบ SBU_s ภายในชนิดเดียวกัน เช่น มีตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหา 2 ชนิด 3) แต่ละช่องของ SBU_s ไม่สามารถแทนด้วยการวิเคราะห์ของแต่ละธุรกิจ แต่ละตลาดกลุ่มเป้าหมายในอนาคต หรือตำแหน่งทางการแข่งขันได้ 4) แมทริกซ์นี้ละเลยปัจจัยบางประการ เช่น การแข่งขัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

2.2 การกลั่นกรองธุรกิจของ GE (GE Business screen) เป็นแมทริกซ์ 9 ช่อง ซึ่งจัดประเภทหน่วยธุรกิจ (SBU_s) ตามความสามารถในการจูงใจอุตสาหกรรม และจุดแข็งของธุรกิจ เมื่อ General electric เผชิญปัญหา การประเมินกลยุทธ์สำหรับการจัดสรรทรัพยากร สำหรับ 40 หน่วยธุรกิจ McKinsey และบริษัท ได้ให้คำแนะนำ โดยพัฒนาธุรกิจของ GE ขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้จัดการวิเคราะห์ความสามารถในการจูงใจ (Industry attractiveness) และจุดแข็งของธุรกิจ (Business strength) โมเดลนี้จึงขึ้นกับความสามารถของผู้บริหารที่จะกำหนดปัจจัยเฉพาะอย่าง ที่สร้างความสำเร็จให้กับอุตสาหกรรม ตัวอย่าง เกณฑ์ในการประเมินความสามารถในการจูงใจตลาด ประกอบด้วย ขนาดของตลาดการเจริญเติบโตของตลาด และตำแหน่งทางการแข่งขัน

เกณฑ์ในการประเมินจุดแข็งของธุรกิจ ได้แก่ ส่วนครองตลาด ความสามารถในการสร้างกำไร และขนาดของธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถเลือกปัจจัยที่แตกต่างกัน สำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจสำหรับการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท แต่ละ SBU_s และอุตสาหกรรม

จะเกี่ยวข้องกับระดับสูง กลาง หรือต่ำ แทนนอนแทนความสามารถในการจูงใจ (Industry attractiveness) ในระดับสูง กลาง และต่ำ แทนตำแหน่งการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business) ในระดับสูง กลาง และต่ำ เช่นกัน ผู้บริหารใช้ผังนี้เพื่อกำหนดตำแหน่งของแต่ละ SBU_s เพื่อพิจารณาการลงทุนของบริษัทและการจัดสรรทรัพยากร

ตามโมเดลนี้ธุรกิจที่มีความสามารถในการจูงใจสูงสุด คือ SBU_s ซึ่งมีความสามารถในการจูงใจแข็งแกร่ง โดยประกอบด้วย 1) แมทริกซ์ (เข้มนปานกลาง) ซึ่งผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth strategy) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุน และต้องให้การจัดสรรทรัพยากรสูง 2) กลุ่มธุรกิจในช่วงเข้มน้อยที่สุดแสดงถึงธุรกิจที่มีความสามารถในการจูงใจต่ำ ผู้บริหารโดยทั่วไปจะสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ความเจริญเติบโต (Growth) หรือกลยุทธ์ความคงที่ (Stability) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของธุรกิจ 3) ธุรกิจในช่วงสีด้าแสดงถึงธุรกิจที่มีความสามารถในการจูงใจต่ำ เพราะธุรกิจมีจุดแข็งทางการแข่งขันต่ำในอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถจูงใจในสถานการณ์นี้ผู้บริหารจะเลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategy) ตลอดจนจำกัดทรัพยากรและการลงทุนของบริษัท

การให้ความสมดุลของความต้องการในการลงทุนและศักยภาพแต่ละ SBU_s ในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรให้ธุรกิจที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงและลงทุนต่ำในธุรกิจที่ไม่ดี การใช้แมทริกซ์ BCG และกลยุทธ์ของ GE มีปัจจัยที่สำคัญจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองอาจจะมีจุดอ่อนคือ การขาดกลยุทธ์ที่เป็นข้อเสนอแนะอย่างสำหรับธุรกิจ

ทั้งแมทริกซ์ BCG และ GE มีประโยชน์สำหรับการวางแผนทรัพยากร แต่มีข้อจำกัดถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกไม่คงที่ จึงลำบากที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพราะว่าตลาด หรือตำแหน่งการแข่งขันเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และไม่ชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นสภาพแวดล้อมภายในสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเกี่ยวกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต่อ SBU_s และตำแหน่งภายในองค์กร ตลอดจนการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรจะมีประโยชน์ถ้าผู้บริหารระลึกถึงข้อสมมติที่เกี่ยวข้อง และจะต้องระมัดระวังในการเลือกปัจจัยการปรับตัว การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ตลอดจนต้องใช้วิจารณญาณที่ดี

ระดับที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing business-level strategy) หลังจากพิจารณากลยุทธ์ระดับบริษัทแล้ว ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level strategy) หมายถึง การค้นหาวิธีการแข่งขันของแต่ละบริษัทหรือแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้วิธีการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง มี 3 โมเดล ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับหน่วยธุรกิจ คือ 1) โมเดล

การปรับตัวของ Miles และ Snow 2) กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter 3) โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow (Miles and Snow's adaptation model)

โมเดลการปรับตัว (Adaptation model) ซึ่งมีการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยถือเกณฑ์ความสำคัญของกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โมเดลนี้ ผู้ริเริ่มคือ Raymond E. Miles และ Charles C. Snow เป็นผู้พัฒนาโมเดลนี้ โมเดลนี้องค์การจะเอาชนะความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้การปรับตัว กระบวนการปรับตัวจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายนอก Miles และ Snow กำหนดกลยุทธ์สำหรับหน่วยธุรกิจ 4 ประการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม คือ 1) กลยุทธ์ผู้ป้องกัน 2) กลยุทธ์ผู้แสวงหา 3) กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ 4) กลยุทธ์ผู้โต้ตอบ

1.1 กลยุทธ์ผู้ป้องกัน (Defender strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งผลิตภัณฑ์เดิม

(Current product) และส่วนครองตลาดเดิม (Current market share) โดยไม่แสวงหาความเจริญเติบโต (Schermerhorn, 1999, p. 170) กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับตลาดส่วนเล็กที่แคบเพื่อองค์การจะเจาะตลาดโดยใช้จำนวนสินค้าหรือบริการจำกัด การให้บรรลุส่วนครองตลาดองค์การจะมุ่งที่การป้องกัน และการให้เกิดประสิทธิภาพภายในมากกว่าจะสนใจสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ผู้ป้องกันจะมีประสิทธิผลที่สุดในสภาพแวดล้อมที่คงที่ซึ่งทำให้เกิดกำไรสูง แต่กลยุทธ์นี้จะไม่มั่นคงในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่สำคัญเปลี่ยนแปลง

1.2 กลยุทธ์ผู้แสวงหา (Prospector strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้นวัตกรรมและ

โอกาสใหม่ ๆ ซึ่งธุรกิจต้องเสี่ยง (Schermerhorn, 1999, p. 169) กลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดการแสวงหาผลิตภัณฑ์ใหม่และโอกาสจากตลาดใหม่ กลยุทธ์นี้ถือว่าตรงข้ามกับกลยุทธ์ผู้ป้องกัน (Defender strategy) องค์การที่ใช้กลยุทธ์ผู้แสวงหาจะต้องระมัดระวัง กลั่นกรอง สิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นสัญลักษณ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและมีแนวโน้มที่ยืดหยุ่นได้ สิ่งที่ต้องยืดหยุ่น มีนวัตกรรม และกลไกเพื่อใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ กลยุทธ์ผู้แสวงหาจะเหมาะสมสำหรับความไม่แน่นอน และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง แต่จะเป็นกลยุทธ์ที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

1.3 กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ (Analyzer strategy) เป็นกลยุทธ์ที่แสวงหาความคงที่

จากธุรกิจหลัก และในขณะเดียวกันมีการเลือกสรรการตอบสนองต่อโอกาสจากนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn, 1999, p. 170) เป็นการรวมกลยุทธ์ผู้ป้องกัน และกลยุทธ์ผู้แสวงหากลยุทธ์นี้องค์การต้องรักษาเกณฑ์ผลิตภัณฑ์เดิมและลูกค้าเดิม ในขณะเดียวกันจะต้องคอยสังเกตคู่แข่งและค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ และตลาดใหม่ เมื่อมีโอกาส ดังนั้นองค์การจะต้อง

มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันก็มีความมั่นคงด้านกำไรจากสภาพแวดล้อมที่คงที่ อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารไม่สามารถรักษาความยืดหยุ่น และความคงที่ให้สมดุลจะทำให้เกิดผลเสีย คือ ทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล

1.4 กลยุทธ์ผู้โต้ตอบ (Reactor strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความกดดันทางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด (Schermerhorn, 1999, p. 170) เป็นกลยุทธ์ที่โต้ตอบต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร กลยุทธ์นี้จะแตกต่างจากกลยุทธ์ผู้ป้องกัน กลยุทธ์ผู้แสวงหา และกลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ เป็นกลยุทธ์ที่มีรูปแบบปฏิกิริยาที่สอดคล้องกับการปรับตัวกับสภาพแวดล้อม องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้โต้ตอบนี้จะขาดกลไก ซึ่งสอดคล้องกับการปรับตัว องค์กรที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงภายใต้ความไม่แน่นอน ดังนั้น จะบรรลุความชำนาญในระดับต่ำ กลยุทธ์นี้จะไม่มียุทธศาสตร์ต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงไม่มีกลยุทธ์ใด ๆ เกิดขึ้น จะโต้ตอบก็ต่อเมื่อปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

สรุปกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์การปรับตัวของ Miles และ Snow 4 แบบ คือ

- 1) กลยุทธ์ผู้ป้องกัน 2) กลยุทธ์ผู้แสวงหา 3) กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ 4) กลยุทธ์ผู้โต้ตอบ ดังภาพที่ 8

กลยุทธ์ (Strategy)	ทัศนคติด้านสิ่งแวดล้อม (Approach to environment)	ความเสี่ยง (Risk)
1. ผู้ป้องกัน (Defender)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่ ผู้ป้องกันจะหลีกเลี่ยงเทคโนโลยีที่อาจเกิดข้อผิดพลาดและป้องกันการขึ้นกับการควบคุมที่กระตือรือร้นให้เกิดประสิทธิภาพ	ผู้ป้องกันไม่สามารถควบคุมผลกระทบเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่ขรุขระและคาดเดาได้
2. ผู้แสวงหา (Prospector)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้แสวงหาจะคิดค้นขายผลิตภัณฑ์ใหม่ และมองหาโอกาสที่จะมีอยู่ และควบคุมผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	ผู้แสวงหาจะยอมรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทิศทางของสภาพแวดล้อมที่คาดเดาไม่ได้ ประสิทธิภาพจากการทำงานที่ผิดพลาดในท้องถิ่นต่าง ๆ
3. ผู้วิเคราะห์ (Analyzer)	ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะคงที่ และเปลี่ยนแปลง ผู้วิเคราะห์จะใช้ลักษณะที่มั่นคงในขณะเดียวกันก็รักษาจุดยืนเดิมไว้ จึงมีการควบคุมดูแลอย่างระมัดระวังและควบคุมอย่างใกล้ชิด	ผู้วิเคราะห์จะมีผลกระทบกับความเสี่ยงในประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของสภาพแวดล้อมที่คาดเดาไม่ได้
4. ผู้โต้ตอบ (Reactor)	ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมใดก็ตามกลุ่มนี้จะใช้กลยุทธ์ใดก็ตามที่จะมีผลกระทบในลักษณะที่ไม่แน่นอนและไม่เหมาะสม	ผู้โต้ตอบจะเกิดความเปลี่ยนแปลงของผลกระทบที่คาดเดาไม่ได้ของผลกระทบที่ไม่เหมาะสมหรือความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีสภาพแวดล้อม

ภาพที่ 8 แสดงโมเดลการปรับตัวของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (The adaptation model of business-level strategy) เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ระดับหน่วยธุรกิจ 4 ประการ (Bovee et al., 1993, p. 254 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 213)

2. กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (Porter's generic competitive strategies) ในทัศนะของผู้วิจัย Michael E. Porter องค์กรจะต้องประเมินซ้ำเกี่ยวกับภารกิจ การกำหนดปฏิกิริยาระหว่างกันของสภาพแวดล้อม การกำหนดและรักษาตลาดที่เป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ การจัดการสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นอุปสรรคต่อความสามารถในการจัดการ แต่การใช้โมเดลการปรับตัวจะแย้งว่า ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ให้องค์กรปรับตัวได้อย่างสำเร็จ และมีการทำงานด้วยดี กลยุทธ์การแข่งขันตามหลักของ Porter เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างงานในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ โดย Porter ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย Harvard ได้ศึกษาอิทธิพลทางการแข่งขันในตลาด อันมีผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างกำไร กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter มี 3 กลยุทธ์ คือ 1) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) การสร้างความแตกต่าง 3) การมุ่งเฉพาะส่วน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3 ประการนี้ องค์กรสามารถใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม กลยุทธ์นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายประการ แต่ละกลยุทธ์ต้องอาศัยทักษะ ทรัพยากร และลักษณะเฉพาะอย่างขององค์กร

กลยุทธ์ (Strategy)	ความต้องการด้านทักษะและทรัพยากร (Commonly required skills and reaccrca)	ความต้องการด้านองค์กร (Common organizational requirements)
ความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน (Cost leadership)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รักษาการลงทุนในสินค้าประเภททุนและเงินทุน 2. มีทักษะวิศวกรรมด้านกระบวนการ 3. การควบคุมแรงงานที่เข้มข้น 4. การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิต 5. ระบบการจำหน่ายที่ใช้ต้นทุนต่ำ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การควบคุมต้นทุนที่เข้มข้น 2. มีการรายงานการควบคุมสม่ำเสมอและโดยละเอียด 3. การจัดองค์การที่มีโครงสร้างและความรับผิดชอบ 4. ตั้งใจขึ้นกับเป้าหมายเชิงปริมาณที่มีการตกลงกันได้
การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถทางการตลาดที่เข้มข้น 2. วิศวกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 3. ความมีไหวพริบในการสร้างสรรค์ 4. มีความสามารถในการวิจัย 5. บริษัทมีชื่อเสียงด้านคุณภาพหรือเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี 6. เป็นอุตสาหกรรมที่มีมานานหรือเป็นเอกลักษณ์ด้านทักษะเหนือธุรกิจอื่น 7. มีความร่วมมือที่แข็งแกร่งจากช่องทาง (คนกลาง) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประสานงานอย่างดีระหว่างหน้าที่การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด 2. ตั้งใจและการวัดผลโดยใช้ดุลยพินิจของบุคคลแทนการวัดเชิงปริมาณ 3. ความเหมาะสมในการจูงใจแรงงานที่มีความชำนาญ นักวิทยาศาสตร์ หรือบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์
การมุ่งเฉพาะส่วน (Focus)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสมประสานนโยบายต่าง ๆ โดยมุ่งที่เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสมประสานนโยบายต่าง ๆ โดยมุ่งที่เป้าหมายเฉพาะกลุ่ม

ภาพที่ 9 แสดงการเปรียบเทียบกลยุทธ์การแข่งขันหลักของ Porter (Porter's generic competitive strategy) (Bovee et al., 1993, p. 255 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540, หน้า 214)

2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยการนำเสนอข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพจากผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐาน (Standard product) (Bateman & Snell, 1999, p. 139) หรือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่ง โดยเน้นประสิทธิภาพจากระบบองค์กร (Schermerhorn, 1999, p. 169) ซึ่งใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่มีการใช้ต้นทุนต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อจูงใจตลาดส่วนใหญ่และสร้างกำไรสูง ผู้บริหารที่จะใช้กลยุทธ์นี้ต้องมีการควบคุมต้นทุนด้านต่าง ๆ โดยเคร่งครัด เช่น ต้นทุนด้านแรงงาน วัตถุดิบ และการตลาด ตลอดจนประสิทธิภาพในการผลิต การจัดซื้อ และอื่น ๆ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ทำให้ผู้บริหารสามารถลดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งซึ่งทำให้บริษัทสามารถสร้างส่วนรอกตลาด และกำไรให้สูงขึ้นได้ อย่างไรก็ตามบริษัทอาจไม่มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนี้ได้ เพราะคู่แข่งก็ใช้กลยุทธ์นี้เช่นเดียวกัน เมื่อเป็นเช่นนี้บริษัทก็อาจใช้วิธีการปรับปรุงเทคโนโลยีแทนก็ได้ เพราะวิธีนี้จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุนได้มากกว่าเดิม

2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยมีสินค้าและบริการที่แตกต่างโดยเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจน (Schermerhorn, 1999, p. 168) หรือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ารับรู้ว่ามีความแตกต่างที่เด่นชัดจากคู่แข่ง ผู้บริหารสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์โดยถือเกณฑ์เทคโนโลยี การให้บริการลูกค้า การออกแบบผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย และอื่น ๆ ซึ่งมีความหมายสำหรับลูกค้า เมื่อลูกค้าเชื่อว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เขาจะเต็มใจและพร้อมที่จะซื้อในราคาที่สูง ประโยชน์จากกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้ คือ ความภักดีจากลูกค้าและกำไรที่สูงขึ้น องค์การใช้กลยุทธ์นี้จะเผชิญการแข่งขันที่เลียนแบบ หรือปรับปรุงลักษณะความแตกต่างที่สำคัญสำหรับลูกค้า

2.3 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเฉพาะส่วนตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Schermerhorn, 1999, p. 169) หรือเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งองค์การมุ่งที่ตลาดที่จำกัด ขยายผลิตภัณฑ์ที่จำกัด หรือขอบเขตทางภูมิศาสตร์ที่จำกัด กลยุทธ์นี้จะมุ่งที่ตลาดแคบ โดยอาศัยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่างด้วยก็ได้ กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วนนี้้องค์การได้รับประโยชน์จากกำไรที่สูงจากตลาดเล็กซึ่งไม่มีการแข่งขันที่รุนแรง

แม้ว่า Klauster จะใช้ทั้งกลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์ความเป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาได้กล่าวถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และความเป็นผู้นำด้านต้นทุนไปใช้ได้ด้วย ดังนั้นในการเลือกใช้กลยุทธ์ผู้บริหารจึงต้องใช้ทักษะเชิงสถานการณ์พิจารณาสถานการณ์ของตัวเองก่อนแล้วจึงเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

3. โมเดลวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle: PLC) เป็นขั้นตอนของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นขั้นตอนความก้าวหน้าของการยอมรับตลาดในสินค้าและบริการกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจได้ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) ทุกผลิตภัณฑ์ไม่ว่าจะเป็นสินค้า (สัมผัสได้) หรือบริการ (สัมผัสไม่ได้) จะผ่านขั้นตอนวงการตลาด ซึ่งทำให้เกิดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ในแต่ละขั้นตอนผู้บริหารต้องพิจารณาถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดยอดขายและกำไรสูงสุด ยอดขายและกำไรจะเปลี่ยนแปลง

ในแต่ละขั้นตอน การทำความเข้าใจขั้นตอนต่อไปนี้ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้ในกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เมื่อผลิตภัณฑ์ยังไม่มีการพัฒนา บริษัทจะต้องมีการลงทุนแต่ไม่มียอดขาย 1) ขั้นแนะนำ (Introduction stage) ยอดขายสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ยังต่ำ ในขณะที่กำไรต่ำหรือขาดทุน เพราะค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สูง 2) เมื่อผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Growth stage) ซึ่งยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว 3) ในขั้นตอนการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity stage) ยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นเข้าสู่จุดอิ่มตัว 4) ขั้นสุดท้าย คือ ขั้นตกต่ำ (Decline stage) เป็นขั้นที่ยอดขายลด และกำไรลดลงด้วย ช่วงเวลาที่ผลิตภัณฑ์จะผ่านขั้นตอนเหล่านี้นั้น ยังต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ และตลาดด้วย ผู้บริหารสามารถผสมผสาน กลยุทธ์ระดับธุรกิจในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดยอดขาย และกำไรสูงสุด ตัวอย่างขั้นแนะนำ และขั้นเจริญเติบโต ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation strategy) และกลยุทธ์ผู้แสวงหา (Prospector strategy) เพื่อสร้างความเป็นนวัตกรรม (Innovation strategy) ในช่วงเจริญเติบโตเต็มที่และตกต่ำ ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) หรือกลยุทธ์การเป็นผู้ป้องกัน (Defender strategy) ซึ่งมุ่งที่ประสิทธิภาพ และรักษากำไรวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญกับธุรกิจค้าปลีกเช่นกัน

ระดับที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy)

เป็นกลยุทธ์องค์การ ระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์การ 6 ประการ คือ 1) การตลาด (Marketing) 2) การเงิน (Finance) 3) การปฏิบัติการ (Operations) 4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) 5) วิจัยและพัฒนา (Research and development: R & D) 6) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมีกลยุทธ์ส่วนตัว แต่ทั้งหมดต้องมีการประสานงานระหว่างกัน และต้องมีการผสมผสานกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่มีดังนี้

1. การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ โดยมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าและผ่านการใช้เครื่องมือผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด การใช้กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์การตลาดจะเกี่ยวข้องกับการรักษาลูกค้าเดิม แต่ในขณะเดียวกันก็มีการเข้าถึงตลาดใหม่ด้วย

2. การเงิน (Finance) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยอาศัยการจัดการ และการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน และกำไร การจัดการทรัพย์สินของ

องค์การ และการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี ในกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้าน
 ต้นทุน ตัวอย่างในกรณีหน้าที่ การเงินจะต้องคาดคะเนยอดขาย ติดตามต้นทุนตลอดจนกำไร
 ผู้บริหารการเงินจะเกี่ยวข้องกับการได้รับเงินทุนจากแหล่งเงินทุน เช่น การเสนอขายหุ้น เงินยืม
 และการลงทุนส่วนตัว

3. การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับ
 การจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม การผลิตสินค้าหรือบริการ การเก็บรักษา
 สินค้าคงเหลือ และการปรับปรุงโรงงาน หรือสมรรถภาพการให้บริการ กลยุทธ์ผู้แสวงหา
 (Prospector strategy) ตัวอย่าง ในกลยุทธ์การดำเนินงานจะสามารถสร้างหรือเพิ่มเติมโรงงาน
 หรือให้บริการต่าง ๆ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือโอกาสจากตลาดใหม่

4. ทรัพยากรด้านมนุษย์ (Human resources) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
 องค์การต้องพัฒนากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนพนักงานที่ต้องการ
 ระดับทักษะ ความต้องการในการฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์
 ต่าง ๆ และความสัมพันธ์แรงงาน ตัวอย่าง องค์การต้องการหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อจูงใจ
 และฝึกอบรมพนักงานขายมากขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ แต่ใช้พนักงานน้อย
 เมื่อผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นตกต่ำ ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์การ

5. การวิจัยและการพัฒนา (Research and development: R&D) เมื่อกลยุทธ์ระดับ
 หน่วยธุรกิจเกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรม หรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ การวิจัย
 และการพัฒนา (R & D) หน้าที่ R & D จะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ R & D จะเกี่ยวข้องกับ
 การค้นหาความก้าวหน้าใหม่ ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีใหม่ ๆ ในการประยุกต์
 ใช้เทคโนโลยี ตัวอย่าง กลยุทธ์ผู้แสวงหา (Prospector strategy) หน้าที่ R & D จะใช้เพื่อค้นหา
 ผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีใหม่

6. ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) หน้าที่ด้านทรัพยากรข้อมูลจะให้
 การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจโดยการจัดหาข้อมูลเพื่อให้การสนับสนุนทุกหน้าที่
 และทุกระดับของการจัดการ โดยการรวบรวมข้อมูล การเก็บรักษา และการวิเคราะห์ข้อมูล
 ตลอดจนการนำเสนอข้อมูล ในหน้าที่นี้ประกอบด้วยระบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร
 (Transaction-processing system) ระบบข้อมูลการจัดการ (Management information system
 (MIS)) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support system: DSS)

กล่าวได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Formulation of organizational strategy)
 เป็นรูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
 การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจ (Mission) ขององค์การ และผลลัพธ์จาก

การวิเคราะห์สถานการณ์ กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ

1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับบริษัท ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์หลัก (Grand strategy) เป็นกลยุทธ์ทั่วไปเพื่อความเข้าใจในการกำหนดการปฏิบัติที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว กลยุทธ์หลักมี 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการขยายการดำเนินงาน 2) กลยุทธ์ความคงที่ (Stability strategy) เป็นกลยุทธ์หลักซึ่งเกี่ยวข้องกับการรักษาสภาพเดิมในปัจจุบัน 3) กลยุทธ์ตัดทอนให้ห้อยลง (Retrenchment) 2. การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Developing business-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้วิธีสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมี 3 โมเดล คือ 1) โมเดลการปรับตัวของ Miles และ Snow 2) กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter 3) โมเดลวงจรผลิตภัณฑ์ 3. การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์การ 6 ประการ คือ 1) การตลาด (Marketing) 2) การเงิน (Finance) 3) การปฏิบัติการ (Operations) 4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) 5) วิจัยและพัฒนา (Research and development (R&D)) 6) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมีกลยุทธ์ส่วนตัว แต่ทั้งหมดต้องมีการประสานงานระหว่างกัน และต้องมีการประสานประสานกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับระดับองค์การ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน้าที่และเลือกใช้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) ในขั้นต้นที่กล่าวมา ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) และการพัฒนา การปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้เกิดการทำงาน กลยุทธ์เหล่านั้นต้องมีการปฏิบัติการ ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงานภายใต้กลยุทธ์ ซึ่งจะสามารถประสบความสำเร็จได้โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ในส่วนของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย และการประสานประสาน ตลอดจนการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์การ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับ และในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา เพราะผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นจะกำหนดแนวทางสำหรับแผน ซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่ำกว่า เขาต้องประสานงานการปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจะสำรวจแผนการปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่าจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ การจัดการทรัพยากรและแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนหรือข้อขัดแย้งในระหว่างระดับต่าง ๆ หรือในหน้าที่ต่าง ๆ

2. การจัดการองค์การ (Organizing) ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า จะทำอะไรจึงจะจัดสรรทรัพยากร และความรับผิดชอบสำหรับแต่ละงานให้แก่บุคคลหรือกลุ่มภายในองค์การทำหน้าที่ การจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคล และกลุ่มภายในองค์การสำหรับงานเหล่านี้ การประสานงานและการประชุม ประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การปฏิบัติการง่ายขึ้นจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ ด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารต้องพิจารณา ถึงวิธีการที่วัฒนธรรม และมีขั้นตอนเพื่อให้มั่นใจว่าวัฒนธรรมอยู่ในทิศทางของกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

3. การชักนำ (Leading) หน้าที่การชักนำจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาทิศทางสำหรับองค์การในทุกระดับ การติดต่อสื่อสารถึงกลยุทธ์ การจูงใจพนักงาน ในหลายกรณีการปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหารซึ่งบริหารกลยุทธ์ ตลอดจนหน้าที่ในการชักนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์ และกระตุ้นให้ทำงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ

4. การควบคุม (Controlling) เพื่อให้มีการจัดการทรัพยากรขององค์การ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารจะประยุกต์ใช้หน้าที่ในการควบคุมในกระบวนการจัดการ หน้าที่นี้จะติดตาม และวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติ และพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นช่วยให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ การใช้เทคนิคการควบคุมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจว่ากลยุทธ์มีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง และมีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นหรือไม่ โดยมีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

4.1 การรักษาและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic maintenance and control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นที่ 4 และขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control system) เป็นระบบที่ออกแบบเพื่อให้การสนับสนุนผู้บริหารในการประเมินความก้าวหน้าขององค์การให้เป็นไปตามกลยุทธ์ และเมื่อมีข้อแตกต่างก็มีการแก้ไขปรับปรุง (Bateman & Snell, 1999, p. 143) โดยทั่วไปผู้บริหารใช้คอมพิวเตอร์ MIS เพื่อรวบรวม เก็บรักษา วิเคราะห์ และรายงานรายละเอียดที่ต้องการเพื่อรักษาการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ในศตวรรษที่ 21 นักกลยุทธ์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทาย (Twenty first-century challenges in strategic management) 3 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นศาสตร์หรือศิลปะ (The art/science issue) มากกว่ากัน 2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ควรเปิดเผยหรือซ่อนเร้น (The visible or hidden issue) 3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ควรมาจากระดับสูงสู่ระดับล่าง หรือระดับล่างสู่ระดับสูง (The top-down or bottom-up approach) จึงทำให้เกิดแนวคิดของการประเมินกลยุทธ์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งทำให้องค์กรสามารถ

หาประโยชน์จากโอกาสและอุดมการณ์ขององค์กร ตลอดจนเพื่อเอาชนะอุปสรรคและป้องกันความเสี่ยง ประสิทธิภาพของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การที่ต้องเข้าใจว่าการดำเนินการตามแผน และทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอมีความสำคัญมากกว่าการเขียนแผน หากปราศจากการดำเนินการ และทบทวนอย่างสม่ำเสมอแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะทำให้แผนที่วางไว้เป็นแผนที่ไม่เหมาะสม (สโรจน์ โอปัททชัยวิน, 2553, หน้า 273-275)

ความหมายของการควบคุมกลยุทธ์ (Definition of strategic control)

การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญเสมือนตัวกลางที่เชื่อมโยงองค์กรผ่านภาระงานบริหารกลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังมีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

สุพานี สฤณภูวนิช (2553, หน้า 290) ได้ให้ความหมายของคำว่า การควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับ ขององค์กร คือ ระดับองค์กร โดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่งาน เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพที่เหนือกว่า มีนวัตกรรมที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่

Harvey (1982, p. 315) ได้ให้ความหมายของคำว่า การควบคุมเป็น “งานที่ทำให้แน่ใจว่าเป็นนวัตกรรมที่ทำให้ผลตามที่ปรารถนาไว้”

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547, หน้า 320-321) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ไม่เพียงแต่จะตรวจสอบว่าองค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ดีเพียงใดดีในการใช้ทรัพยากรเพียงใด และยังสามารถจูงใจพนักงานขายให้ทำงานร่วมกัน มุ่งหน้าแก้ปัญหาสำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้ดีเด่นตลอดทาง และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับการมีข้อได้เปรียบ ในเชิงแข่งขัน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ระดับต้นทุน
2. คุณภาพ (Quality) ระดับของความน่าเชื่อถือในระยะยาว
3. นวัตกรรม (Innovation) ผลผลิตใหม่ เทียบคู่แข่ง และต้นทุนของการพัฒนา
4. การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Responsiveness to customers) ระดับความต้องการของลูกค้าและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยวิธีใหม่ ๆ

หลักการควบคุมเชิงกลยุทธ์

Snell and Bateman (2002, p. 507) ได้กล่าวอ้างอิงถึง William Ouchi แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ที่ลอสแอนเจลิส (University of California at Los Angeles: UCLA) และสุพานี สฤณภูวนิช (2555, หน้า 294-295) กล่าวว่า ผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่ควรยึดหลักการควบคุมเชิงกลยุทธ์ใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ควบคุมโดยยึดหลักการตลาด (Market control) เป็นการควบคุมโดยเน้นการใช้กลไกตลาดภายนอก เช่น การแข่งขันภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ การสร้างมาตรฐาน การให้บริการที่โปร่งใส

2. ควบคุมโดยยึดหลักราชการ (Bureaucratic) เป็นการควบคุมที่เน้นอำนาจหน้าที่ และการจัดการโดยใช้กฎระเบียบ วิธีการดำเนินการ และนโยบายมาใช้ในการควบคุม หลักการขึ้นอยู่กับเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละกิจกรรม องค์การมีการบรรยายงาน (Job description) ที่ชัดเจน มีกลไกในการจัดการ และมีงบประมาณ

3. ควบคุมเป็นรายบุคคลและกลุ่ม (Clan control) เป็นการดำเนินการเพื่อให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การดำรงอยู่ภายใต้ค่านิยมร่วมกัน มีบรรทัดฐาน ประเพณี รวมไปถึงพิธีกรรม ความเชื่อและลักษณะอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การเดียวกัน

ระบบการควบคุมกลยุทธ์ (System of strategic control)

อนิวัช แก้วจางง (2551, หน้า 189) กล่าวว่า ระบบการควบคุมกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ระบบควรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) พอที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ในแต่ละสถานการณ์ 2) ระบบการควบคุมจะต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง (Accurate) และทันเวลา (Timely) ทำให้เห็นภาพของการดำเนินงานอย่างแท้จริง 3) ในการควบคุมต้องดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพราะจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้องตรงกับความต้องการ ทั้งนี้ผู้บริหารมีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุม จะต้องสร้างระบบการควบคุมได้ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

เครื่องมือในการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control's instruments)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การเลือกใช้เครื่องมือใดนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย ตัวอย่างเครื่องมือในการควบคุมกลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ที่นิยม ได้แก่ Balanced scorecard, Benchmarking, Total quality management PDCA ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร รายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

การใช้ **Balanced scorecard**

Balanced scorecard เกิดจากแนวคิดของ Robert S. Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ David P. Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ บุคคลทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดของ Balanced Scorecard หรือที่เรียกว่า BSC ที่ทำให้หลาย ๆ องค์การมีการตื่นตัว และได้นำหลักการของ BSC ไปประยุกต์ใช้ในระดับความลุ่มลึก และในลักษณะที่แตกต่างกันไป แม้ว่าหลักการของ BSC จะไม่ต่างไปจากระบบการควบคุมในเชิงการจัดการในรูปแบบเดิม ๆ มากนัก แต่ BSC ก็สร้าง

ความสำเร็จ และประโยชน์ในการจัดการในองค์การภาครัฐและเอกชน วีระเดช เชื้อนาม (2547, หน้า 14) วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2552, หน้า 11-37) และพลู เตชะรินทร์ (2546) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดทำ BSC ประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives setting)
2. การเขียนแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) เพื่อเป็นเครื่องมือที่นำเสนอความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์กลยุทธ์ในมุมมองด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นเหตุผลซึ่งจะนำไปสู่การวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์
3. การจัดทำตัวชี้วัด (Key performance indicator: KPI) และการทบทวน เป็นการจัดทำตัวชี้วัดที่บอกให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์การจะต้องกำหนด KPI ให้ตรงกับสิ่งที่วัด
4. การวิเคราะห์หน่วยงาน (Organizational analysis) หรือการกำหนดเจ้าภาพเพื่อรับผิดชอบในการทำงานเพื่อผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุผล
5. การจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (Template) เพื่อการวัด การประเมิน และการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัดให้ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจที่ตรงกัน
6. การจัดทำกลยุทธ์แผนงาน/ โครงการหรือกิจกรรมที่ทำให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ (Strategic initiatives) หากองค์การมีแผนกลยุทธ์ หรือแผนงานอยู่แล้วก็อาจนำมาดัดแปลงใหม่และนำมาใช้ได้ โดยอาจพิจารณาถ่วงน้ำหนักจัดลำดับความสำคัญ และความจำเป็นเร่งด่วน และความเป็นไปได้ของแต่ละกลยุทธ์แผนงาน/ โครงการว่าต้องทำอะไรก่อน-หลัง

ทั้งนี้ พบว่า BSC จะให้กรอบงาน และขอบเขตในการสื่อสาร การกำหนดวิสัยทัศน์ และการกำหนดกลยุทธ์องค์การด้วยการอธิบายไปตามรูปแบบของวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดรวมถึงเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถใช้วิธีการที่ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้เกิดเป็นกลยุทธ์ใหม่ และหาวิธีสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการกับตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ จึงพบว่าการประยุกต์ใช้ BSC กับเครื่องมือการจัดการอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากรที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน (Competency based) จึงกล่าวได้ว่า เป็นชุดของเกณฑ์หรือมาตรฐานในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งเชื่อมกับกลยุทธ์ขององค์การโดยตรง นอกจากนี้ ยังพบอีกว่ากลยุทธ์ระยะยาวขององค์การจะอยู่ในรูปของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยสามารถวัด และประเมินผลได้

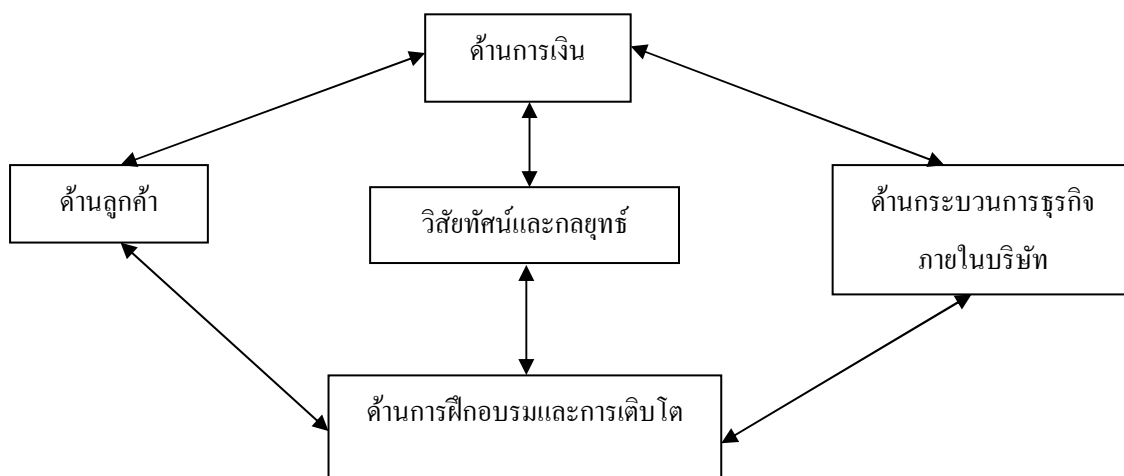
การจัดทำ BSC เป็นการดำเนินการในการกิจขององค์การให้กลายเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยเป้าหมายที่กำหนดจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานธุรกิจภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (ดังแสดงในภาพที่ 10) สำหรับรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นเป้าหมายลำดับแรกของทุกองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งกำไรและการขาดทุน องค์กรต้องตอบคำถามให้ได้ว่าจะสร้างผลงานให้ปรากฏได้อย่างไร โดยเฉพาะในสายตาผู้ถือหุ้น ดังนั้น การกำหนด BSC ด้านการเงินจึงควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกลยุทธ์หน่วยงานก่อนแล้วกำหนดเป็นวัตถุประสงค์การเงิน กำหนดตัวชี้วัด และกิจกรรมที่ต้องทำในการจัดการด้านการเงิน โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงิน จะกำหนดในรูปแบบการเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และวัตถุประสงค์ด้านการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หรือการลงทุน

2. ด้านการดำเนินธุรกิจภายใน (Internal business process perspective) เป็นการกำหนดแนวทาง หรือกระบวนการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สอดคล้อง และเกื้อหนุนกันและกัน โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการ และการทำงานที่จะส่งผลต่อความรู้สึกของลูกค้าเป็นสำคัญ การดำเนินงานภายในขององค์กรจึงต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะความเป็นผู้นำ และแสดงบทบาทเพื่อชี้้นำให้พนักงานปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ การประเมินผลจะเน้นผลการทำงานที่มีคุณภาพ การนำเสนอ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ระยะเวลาในการผลิต การพัฒนาเทคโนโลยี กระบวนการวิจัยและพัฒนา การกระจายสินค้าและการควบคุม เป็นต้น

3. ด้านลูกค้า (Customer perspective) หรือด้านการตลาดเป็นการกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการเงิน วัตถุประสงค์ด้านลูกค้า เป็นการกำหนดแนวทางในการแสวงหารายได้ขององค์กร โดยดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างผลงานให้ปรากฏในสายตาลูกค้า การทำให้ลูกค้าไว้วางใจ ให้การยอมรับ สร้างความพึงพอใจ การรักษาลูกค้าเดิม การสร้างลูกค้าใหม่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าสนับสนุนองค์กรตลอดไป เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning and growth perspective) โดยจะช่วยสนับสนุนด้านอื่น ๆ ทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายส่งผลให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และปรับปรุงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง แนวทางการเรียนรู้ และการเติบโตจึงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการมุ่งใจด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงการนำระบบสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 10 แสดงแนวทางในการควบคุมกลยุทธ์โดย Balanced scorecard

เป้าหมายทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้ และเติบโต จะมีลูกศรเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและผลระหว่างกัน (Cause effect relation) แสดงให้เห็นถึงการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรต้องอาศัยทุกด้านรวมกัน โดยหากมีการควบคุมให้ทุกด้านทำงานประสานกันได้เป็นอย่างดีจะมีผลให้การดำเนินงานขององค์กรโดยรวมบรรลุผลสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องระวัง คือ จำนวนมุมมองของ BSC นั้น ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองพื้นฐานเสมอ และในกรณีที่ต้องการเป็นองค์กรที่ให้บริการกับกลุ่มลูกค้า ในวงกว้าง องค์กรจะต้องกำหนดตัวชี้วัดในมุมมองของสังคมและชุมชนด้วย เพื่อเป็นการแสดงบทบาทในความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนขององค์กร (Corporate social responsibility: CSR) องค์กรจะเปลี่ยนสภาพกลายเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และสังคมในวงกว้าง ซึ่งจะทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) สำหรับการเชื่อมโยงทางเหตุผลของมุมมองไม่จำเป็นต้องเริ่มลำดับจากมุมมองทางการเงินเสมอไป ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย เช่น โรงพยาบาลเน้นมุมมองด้านลูกค้ามาเป็นอันดับหนึ่ง นอกจากนี้ ยังพบว่า BSC สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมิน ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และใช้ในการควบคุมการจัดการ เป็นต้น ผู้บริหารที่นำ BSC ไปใช้จะต้องออกแบบองค์ประกอบแห่งความสำเร็จทั้ง 4 ด้านของ BSC ให้สัมพันธ์ทางด้านสาเหตุ และผลลัพธ์ โดยมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เนื่องจากองค์ประกอบทุกด้านมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารพึงต้องระลึกเสมอว่าปัจจัยที่จะทำให้ BSC ประสบความสำเร็จ นั่นคือ การ เชื่อมโยงกับงบประมาณ และ แผนปฏิบัติการที่องค์กรได้กำหนดไว้ สำหรับการนำ BSC ไปใช้ในองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึง

ความสอดคล้องกับระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการควบคุมทางการจัดการ ทั้งงบประมาณ การรายงาน และระบบรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า องค์กรที่จะนำเอา BSC ไปใช้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง Change management ในองค์กร และมีความจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งในระยะสั้นด้านการเงินและระยะยาวด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่สามารถสร้างความสำคัญในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุง จึงถือได้ว่าเป็นองค์กรที่นำ BSC มาประยุกต์ใช้ได้อย่างคุ้มค่า หากองค์กรได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม ๆ อยู่ตลอดเวลา จะไม่สามารถนำ BSC มาใช้ได้ประสบผลสำเร็จ

การทำ Benchmarking

Benchmarking เป็นศัพท์ในการสำรวจทางธรณีวิทยาที่ใช้ในการวัดระยะ โดย การเปรียบเทียบจุดอ้างอิง ซึ่งถูกยืมมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารงานที่ถูกพัฒนาขึ้นใน ศตวรรษที่ 1980 และต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะความสำเร็จของบริษัท Xerox ที่พัฒนาระบบ ดำเนินงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยเทคนิคการ Benchmarking ได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันองค์กรในยุค 2000

มีผู้อธิบายความหมายของการทำ Benchmark ไว้มากมาย ซึ่งล้วนแต่มีขอบเขตและ ทิศทางที่ใกล้เคียงกัน ความหมายของ David T. Kearns อดีตหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief executive officer) หรือ CEO ของบริษัท Xerox ซึ่งเป็นผู้นำในการทำ Benchmark และ Kearns ก็ได้จำกัด ความหมายที่มีความสมบูรณ์ ชัดเจน และสามารถนำไปขยายผลในทางปฏิบัติได้ โดยที่ Kearns กล่าวว่า การทำ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการ และ การดำเนินงานของธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่แข็งแกร่งที่สุด (Toughest) หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Industry leader) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การ Benchmark จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Key elements) ดังต่อไปนี้

1. การวัด (Measuring) ผู้ดำเนินการต้องทำการศึกษา และกำหนดวิธีการวัดผล การดำเนินงานภายใน และ/ หรือ ภายนอกองค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณากำหนดแนวทางใน การพัฒนาตนเอง
2. เปรียบเทียบ (Comparison) ทำการเปรียบเทียบ “ผู้ที่ดีที่สุด (Best practice)” นั่นเอง ดังที่ Aquilano, Chase and Davis (1995) กล่าวว่า การ Benchmark เป็นการค้นหาผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อที่พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นสุดยอด

3. ความต่อเนื่อง (Continuous) การทำ Benchmark มีใช้งานที่ทำครั้งเดียวเสร็จ หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Ad-hoc) แต่เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และไม่มีที่สิ้นสุด หรือที่เรียกว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

เหตุผลในการทำ Benchmark

สรุปสาเหตุสำคัญที่องค์กรธุรกิจต่างให้ความสำคัญกับการทำ Benchmark ได้ดังต่อไปนี้

1. การทำ Benchmark ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเองจากการวัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดี (ที่สุด)
2. การทำ Benchmark เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดและตรวจสอบได้ มิใช่เพียงแต่นึกหรือคิดเอาเองเท่านั้น
3. การทำ Benchmark เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคต
4. การทำ Benchmark มิใช่เทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพและผลิตภาพในการผลิตและการบริการเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ความจริงการทำ Benchmark ไม่ได้เป็นเพียงการเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่นเพื่อปรับปรุงการทำงานเท่านั้น แต่การทำ Benchmark เปรียบเสมือนการนำเสนอข้อมูลเชิงตัวเลขมาวิเคราะห์ เพื่อตัดสินใจถึงแนวทางที่จะผลักดันให้องค์กรพัฒนากิจกรรมหลักต่าง ๆ ไปสู่การเป็นผู้นำด้านคุณภาพที่ยอมรับกันทั่วโลก (Robere, 2000) ประสิทธิภาพขององค์กร Benchmarking จึงเป็นการวัดและเปรียบเทียบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบกันในเรื่องผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติการที่ดีที่สุด เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำผลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจได้ แม้ว่า Benchmarking มิใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นการกระทำที่เปิดเผยเป็นระบบ และมีจุดประสงค์มิใช่เพียงเพื่อลอกเลียนแบบขององค์กรอื่น แต่เป็นการนำวิธีการปฏิบัติที่ได้เรียนรู้จากผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับองค์กร องค์กรสามารถจัดทำ Benchmarking ได้ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้าน โดยพบว่าการจัดโครงสร้างการทำงานในลักษณะทีมที่เป็น Cross functional team โดยมีผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ หน่วยงานมาร่วมกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการทำงานมากกว่าที่มีเพียงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเท่านั้น ดังนั้น ในการจัดทำ Benchmarking ขององค์กรจึงควรจัด โครงสร้างทีมในลักษณะของทีมเฉพาะกิจ (Task force)

โดยมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนและรับรองที่เฉพาะกิจด้วยความสะดวก และ
คล่องตัวในการจัดการและบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการทำ Benchmarking

ประเภทของ Benchmarking

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2546, หน้า 14-18) ได้อธิบายวิธีการแบ่ง
ประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน โดยมีการแบ่งได้ 2 วิธี ได้แก่ การแบ่ง
ตามวัตถุประสงค์ของการทำ และการแบ่งตามองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับ รายละเอียด
พอสังเขป ดังนี้

1. การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking โดยอาจจำแนกได้ตาม
ความต้องการของผู้จัดทำ ดังนี้

1.1 Performance benchmarking เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงาน
หรือตัวชี้วัดระหว่างองค์กรของตนเองและองค์กรคู่แข่งเพื่อวัดความสามารถใน
การปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์กระบวนการทำงานต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร

1.2 Process benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน หรือ
วิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรของตนเองกับองค์กรอื่น โดยเน้นการเรียนรู้ปฏิบัติที่ดี
จากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมสูงสุด

1.3 Product benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่า
พึงพอใจคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการใดขององค์กรสูงสุด

1.4 Strategy benchmarking เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรเรากับ
องค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ประสบ
ความสำเร็จในด้านธุรกิจมานาน

2. การแบ่งตามองค์กรที่เราไปเปรียบเทียบกับ เป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่
เป็นคู่แข่งกับองค์กรของตนเองว่า กลุ่มที่เป็นคู่แข่งคือใคร เป็นบริษัทในเครือ
เดียวกัน บริษัทคู่แข่ง หรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป

2.1 Internal benchmarking เป็นการเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถใน
การปฏิบัติกับผู้อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกัน

2.2 Competitive benchmarking เป็นการเปรียบเทียบคู่แข่งของตนเองโดยตรง

2.3 Industry benchmarking เป็นการเปรียบเทียบองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรม
เดียวกันแต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง

2.4 Functional benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ
ในกระบวนการทำงาน ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกับของตนเองโดยสิ้นเชิง

ประเภทของการทำ Benchmark

ประเภทของการทำ Benchmark แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1. การทำ Benchmark ภายในองค์กร (Internal benchmarking)
2. การทำ Benchmark กับคู่แข่ง (Competitive benchmarking)
3. การทำ Benchmark ตามหน้าที่ (Functional benchmarking)
4. การทำ Benchmark ทั่วไป (Generic benchmarking)

ในชีวิตจริงไม่จำเป็นต้องทำการ Benchmark ทุกประเภท ให้ครบทุกประเภท แต่ผู้ใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการ และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ดังที่ Robere (2000) กล่าวว่า ผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ตัดสินใจ ว่าทีม Benchmark ประเภทหนึ่งอาจเหมาะสมกับองค์กรมากกว่าประเภทหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมสินค้า บริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนการทำ Benchmarking

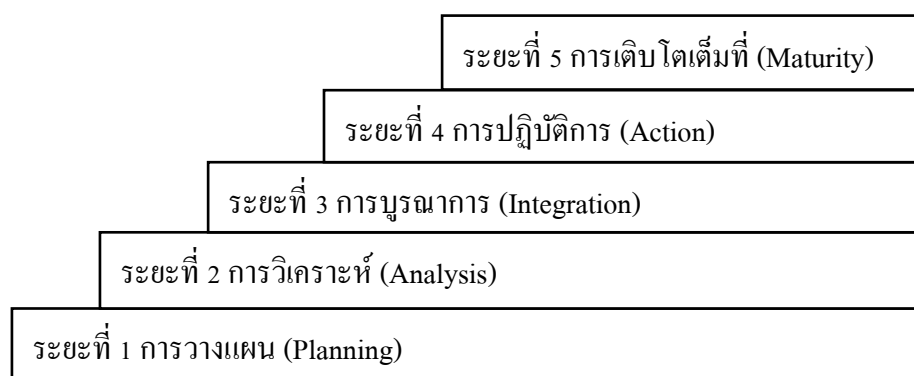
หลังจากผู้บริหารได้ตัดสินใจว่าจะมีการทำ Benchmarking ในขั้นตอนแรกองค์กรต้องทำการวางแผน (Planning stage) เพื่อกำหนดประเภทของ Benchmarking ที่องค์กรต้องการพร้อมทั้งจัดหาคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสม กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และดำเนินการเก็บข้อมูล ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าหากสามารถดำเนินการในขั้นตอนแรกได้อย่างเหมาะสม จะนำไปสู่ผลสำเร็จของขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไป โดยหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการวางแผนแล้วขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis stage) ทีมงานต้องเริ่มวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทั้งหมด โดยนำมาจัดระบบข้อมูลเพื่อแยกแยะข้อมูลที่ต้องการ จากนั้นหาช่วงห่างระหว่างองค์กรของตนเองและองค์กรคู่แข่งเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ เพื่อทำการปิดช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่จะนำมาใช้ เพื่อในการปรับปรุงองค์กร รวมทั้งเป้าหมายที่จะไปให้ถึง จากนั้นก็ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป คือ ขั้นตอนของการบูรณาการ (Integration stage) ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาทำการถ่ายทอดเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ และตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action stage) ซึ่งเป็นขั้นตอนการดำเนินการสุดท้าย โดยทีมงานจะนำผลการ Benchmarking มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ และลงมือปฏิบัติจริง ในขั้นตอนนี้ต้องทำการควบคุม และกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด สำหรับขั้นตอนการจัดทำ Benchmarking มีดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แสดงขั้นตอนการจัดทำ Benchmarking

กระบวนการทำ Benchmark

กระบวนการในการทำ Benchmark (Benchmarking process) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสำเร็จในการพัฒนาตนเองของธุรกิจ Robert Camp (1989) กล่าวถึงขั้นตอนในการทำ Benchmark ว่า ประกอบด้วย ช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่



ภาพที่ 12 กระบวนการทำ Benchmark

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning)

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis)

ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration)

ระยะที่ 4 การปฏิบัติการ (Action)

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity)

ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำ Benchmark ล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำ Benchmark ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษา และทำความเข้าใจอย่างแท้จริงจึงจะสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ฟิรส์คัต วรสุนทโรสถ (2542) กล่าวว่า กระบวนวัตรรอบเท้าช้างหรือ Benchmark นั้น มิใช่การลอกเลียนตะพิศตะพือ หรือยึดติดในกรอบ เดินตามจนกระทั่งไม่สามารถพัฒนาสมองได้ มองมุมให้กว้างขึ้น คัดแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ แต่กระบวนการ Benchmark เป็นกระบวนการที่ต้องใช้วิเคราะห์ เปรียบเทียบ รู้เขารู้เรา และหาแนวทางนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมแก่สภาพแวดล้อมในแต่ละกรณีไป

จรรยาบรรณการทำ Benchmarking

เพื่อเป็นการส่งเสริมการจัดทำ Benchmarking และปกป้องการแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่ให้เกิดการเสียประโยชน์ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้เปรียบเทียบจึงต้องคำนึงผลได้ผลเสียขององค์กรที่ไปแลกเปลี่ยนข้อมูล ดังนั้น เพื่อการทำ Benchmarking มีความชัดเจน มีความใสสะอาด และได้รับความนิยมนอย่างแพร่หลายควรปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ (Code of conduct) ของการทำ Benchmarking ซึ่งปัจจุบัน The international benchmarking clearinghouse, american productivity & quality center (APQC) ได้ออกแบบหลักเกณฑ์เกี่ยวกับจรรยาบรรณในการทำ Benchmarking ใน 8 ประเด็น ดังนี้

1. หลักการด้านความเข้าใจและการปฏิบัติ (Principle of understanding and action) ต้องเข้าใจ และปฏิบัติต่อกู่เปรียบเทียบตามที่เขาต้องการ
2. หลักกฎหมาย (Principle of legality) องค์กรควรมีปรึกษาด้านกฎหมาย เพื่อชี้แนะได้ถึงหลักเสี่ยงกิจกรรมที่อาจไม่เหมาะสมในทางธุรกิจ
3. หลักการด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Principle of exchange) องค์กรต้องเต็มใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น โดยต้องชี้แจงข้อมูลจริงเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด
4. หลักการด้านความลับ (Principle of confidentiality) รักษาความลับทางธุรกิจ ไม่เปิดเผยความลับ และใช้ความลับทางธุรกิจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง รวมถึงการปกปิดแหล่งที่มาของข้อมูล
5. หลักการด้านการใช้ข้อมูล (Principle of lese) ต้องได้รับการอนุญาตในการใช้ข้อมูล โดยไม่นำข้อมูลและรายชื่อบุคคลที่ติดต่อ หรือให้ข้อมูลไปเปิดเผยต่อสาธารณะ และไม่ใช่เพื่อการอื่น
6. หลักการด้านการติดต่อ (Principle of contact) การติดต่อต้องได้รับความยินยอมจากกู่เปรียบเทียบและบุคคลที่จะติดต่อด้วย
7. หลักการด้านการเตรียมตัว (Principle of preparation) เป็นการส่งกำหนดการหรือคำถามให้กับกู่เปรียบเทียบก่อนการติดต่อ เพื่อให้กู่เปรียบเทียบรู้ตัวและเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า
8. หลักการด้านการทำให้สำเร็จ (Principle of completion) เป็นการปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ให้ไว้กับกู่เปรียบเทียบ

นอกจากนี้พบว่า The European benchmarking code of conduct ซึ่งเป็นการรวมตัวของหน่วยงานที่ทำ Benchmarking ในยุโรปได้มีการรวมตัวกันกำหนดหลักจรรยาบรรณด้วย โดยเนื้อหาสาระ ยังคงใช้หลักการจาก APQC เป็นต้นแบบ และมีเนื้อหาไม่แตกต่างกันมาก

ส่วนในด้านการศึกษา เคลลี (Kelly, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (Cambridge university) ได้พยายามนำวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ (Best practices) จากองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้รู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานของตนมีจุดอ่อนในเรื่องใด นับเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมการปรับปรุงองค์กรอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น สอดคล้องกับคำกล่าวของ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2547) ที่กล่าวว่า “การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาและของสถานศึกษา การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นกระบวนการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญเพื่อการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง บรรลุเป้าหมายของการเป็นสถานศึกษาคุณภาพและได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน มีมาตรฐานระดับชาติหรือระดับโลก (World class)” งานวิจัยด้านการศึกษาในประเทศไทยมีการนำวิธีเทียบเคียงสมรรถนะ เช่น โครงการศึกษาการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาไทยด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2547) ส่วนในระดับขั้นพื้นฐานมีโครงการพัฒนาเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ และคุณภาพในโรงเรียน (Topstar) โครงการระบบดี โรงเรียนมีคุณภาพของสถาบันวิจัย และพัฒนาการเรียนรู้ (สวร.) (สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้, 2547) การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ (ทิถาวรณ เลขวัฒน์, 2552) แบบผสมผสานเพื่อให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้าโดยอาศัยเครื่องมือ และเทคนิคที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง

กล่าวได้ว่า การทำ Benchmarking ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานภายในหรือภายนอกเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบค้นหาผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุด และเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอนการวางแผน วิเคราะห์ บูรณาการ และปฏิบัติการ โดยมีโครงสร้างการทำงานเป็นทีม เฉพาะกิจ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการพัฒนาบรรลุเป้าหมายแห่งคุณภาพ และมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นการบริหารองค์กร 1) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 2) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ (Schermerhorn, 1999, p. 7) หรือเป็นการประสานความพยายามทุกอย่างเพื่อทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น สร้างจุดแข็งเกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และสร้างให้เกิดบรรยากาศให้มีการปรับปรุงคุณภาพงานทุกอย่างอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, หน้า 90) หรือเป็นพันธะการจัดแบบผสมผสานเพื่อให้บรรลุ

ความพึงพอใจของลูกค้า โดยอาศัยเครื่องมือและเทคนิคที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง) 3) กำหนด และสร้างความแข็งแกร่งทางด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต (Forming and strengthening supplier relationships) 4) เพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ปรัชญาการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) คำนี้ถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยบุคคลภายในบริษัททั้งหมดช่วยยกระดับคุณภาพรวมของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ วิธีการผลิต วิธีการบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542) ส่วน Bateman and Snell (1999, p. 26) กล่าวถึงส่วนประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีดังนี้ 1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) 2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee participation)

กฎ 14 ข้อ แห่งคุณภาพของ เอดเวิร์ด เดมिंग (Edward deming) (วิเชียร วิทยอุดม, 2553) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดและประกาศไว้เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการให้คำมั่นสัญญาจะผลิตผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และคอยปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการนั้น ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ทุกคนในองค์การควรเรียนรู้ระบบหลักการใหม่ ๆ ในองค์การโดยตลอด
3. มีความมั่นใจในคุณภาพของผลิตภัณฑ์บนการตรวจสอบอย่างละเอียด และควรคำนึงถึงคุณภาพโดยรวมของการมีระบบในการผลิตที่ดี
4. จะต้องมีวิธีในการเลือกผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อลูกค้า มีมาตรฐานที่ค่อนข้างมีความชัดเจนและเหมาะสมกับราคา
5. องค์การจะต้องให้ความใส่ใจในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
6. พนักงานทุกคนควรหมั่นฝึกฝนตนเองให้มีคุณภาพมากที่สุด และมีเทคนิคในการแก้ไขปัญหา
7. เทคนิคของภาวะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับข้อตกลงจากพนักงานขององค์การมากที่สุด
8. ควรจะขจัดความกลัวให้หมดไปจากสภาพแวดล้อมการทำงาน
9. ทีมงานจะต้องร่วมมือกันอย่างกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกัน (จะต้องกำจัดอุปสรรคในการทำงานระหว่างหน้าที่ และแผนออกไปให้หมด)
10. การให้คำแนะนำหรือคำสั่งสำหรับประกาศ และคติพจน์ขององค์การ ควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบ และปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์การ

11. ควรจะจำกัดจำนวนโศกนาฏกรรมผลิตให้หมดสิ้นไป แต่ควรหันมาปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
12. ควรหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดจากความภูมิใจของพนักงาน ซึ่งได้แก่ การโยกย้ายงาน
13. องค์กรควรจัดหลักสูตรของการศึกษา การฝึกอบรม และการปรับปรุงพัฒนาให้แก่พนักงาน
14. โครงสร้างของการจัดการระดับสูงจะมีการดึงหัวข้อ 1-13 มาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จขององค์กร

กล่าวได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม เป็น โครงสร้างการจัดการด้านเทคนิค และด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระบบ เช่น มีการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ปรับปรุง ทุกขั้นตอนเพื่อแก้ไขปัญหา อุปสรรค และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อคุณภาพของผลผลิต และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์ (System of strategic reward)

การเชื่อมประสานผลงานและค่าตอบแทนเข้ากับกลยุทธ์ นอกเหนือจากระบบการให้โบนัสแล้ว การผสมผสานสิ่งจูงใจต่อกลยุทธ์การให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน ทางเลือกการให้หุ้น ผลประโยชน์นอกเหนือจากเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การวิจารณ์ ความกลัว ความมีอิสระในการทำงาน สามารถใช้กระตุ้นการทำงานให้พนักงานมีความขยันขันแข็งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขอบเขตของทางเลือกในการที่จะให้ทุกคน ทุกแผนก และดิวิชั่น สนับสนุนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในบางส่วนขององค์กรนั้นเกือบจะไม่มีข้อจำกัด (สารวจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2553, หน้า 210)

กล่าวได้ว่า ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์ถือเป็นการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ โดยใช้เป้าหมายรางวัลเป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

วัฒนธรรมองค์กร คือ การรวบรวมค่านิยมและบรรทัดฐานบางอย่างที่ผู้คนและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมาใช้ร่วมกันและกัน และการปฏิบัติต่อกันและกันระหว่างพวกเขา กับ Stakeholder ที่อยู่นอกองค์กรด้วย

วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการควบคุมชนิดหนึ่งสำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ สามารถใช้ก่ออิทธิพลกับค่านิยม และบรรทัดฐานที่เกิดขึ้นในองค์กร ค่านิยมและบรรทัดฐานที่กำหนดว่าพฤติกรรมใดที่เหมาะสม ค่านิยมที่ปรับแต่ง และก่ออิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติตนของมวลสมาชิก ผู้บริหารกลยุทธ์สร้างค่านิยมที่จะบอกแก่พนักงานว่า เขาจะต้องสวมบทบาท

เป็นผู้สร้างสรรค์และก่อนวัดกรรม ผู้บริหารดังกล่าวจะสร้างและให้การสนับสนุนบรรทัดฐานที่จะกำหนดว่า ถ้าจะให้มินวัดกรรมละก็ พนักงานจะต้องหมั่นทดลองและคิดแตกแยกออกไป แม้ว่าจะมีโอกาสล้มเหลวเป็นอย่างมากก็ตาม ผู้บริหารชั้นสูงในองค์กรต่างก็ส่งเสริมให้พนักงานใช้คำนิยามเหล่านั้นเพื่อสนับสนุนการมีความผูกพันอยู่กับวัดกรรมในฐานะเป็นแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2547, หน้า 335)

ด้านมิติหรือองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ มีความหลากหลายเช่นเดียวกันกับประเภทของวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม Robbin (2003, p. 525) ได้สรุปจากนักวิชาการหลายคน และจำแนกมิติวัฒนธรรมออกเป็น 7 ลักษณะ ได้แก่ 1) มิตินวัดกรรมหรือความกล้าเสี่ยง 2) มติการให้ความสนใจกับรายละเอียด 3) มติการเน้นผลลัพธ์ 4) มติการเน้นบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 5) มติการเน้นการทำงานให้เป็นทีม 6) มติการปฏิบัติงานเชิงรุกและการแข่งขัน และ 7) มติความมีเสถียรภาพ

ส่วน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2551, หน้า 25-48) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การราชการที่มีการนำวัฒนธรรมแบบ I am ready ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) 8 มิติ เป็นกรอบในการศึกษากับข้าราชการทุกกระทรวง คือ

1. การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)
2. การปฏิบัติงานเชิงรุก (Activeness)
3. การมีศีลธรรมและมีคุณธรรม (Morality)
4. การรู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy)
5. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)
6. ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ (Accountability)
7. การมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย (Democracy)
8. การมีผลงานและเน้นผลงาน (Yield)

โดยศึกษาความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลในเชิงประจักษ์พบว่า การนำวัฒนธรรม I am ready ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี ทำให้คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรม I am ready เพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กระทรวงต่าง ๆ ยึดถือให้ความสำคัญกับมิติวัฒนธรรมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละกระทรวง และวัฒนธรรม I am ready มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ เริ่มต้นเมื่อทศวรรษ 1990 Denison (1990) เป็นนักวิชาการคนแรกที่ศึกษา โดยกำหนดกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การออกเป็นสี่มิติ คือ การมีส่วนร่วม (Involvement) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งพบว่า การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความคงเส้นคงวา

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานในระยะสั้น แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการปฏิบัติงานในระยะยาว ต่อมา Gordon and Di Tomaso (1992) ศึกษาเรื่องนี้โดยกำหนดมิติของวัฒนธรรมออกเป็นสามมิติ คือ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม (Strength of culture) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความมีเสถียรภาพ (Stability) พบว่า ความเข้มแข็งของวัฒนธรรมและความสามารถในการปรับตัวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ในปีเดียวกัน Kotter and Heskett (1992) ได้ศึกษาโดยใช้มิติสามมิติ คือ ความเข้มแข็งของวัฒนธรรม ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์กับวัฒนธรรม (Strategy-culture fit) และความสามารถในการปรับตัว พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมกับผลการปฏิบัติงานด้านเศรษฐกิจ

ในปี ค.ศ. 1995 Dension and Misha (1995 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2551, หน้า 30-32) ได้วิจัยเพื่อทดสอบกรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลอีกครั้ง โดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การดังที่เคยใช้ในปี ค.ศ. 1990 แต่ในด้านประสิทธิผลได้มีการขยายขอบเขตของการวัดหลากหลายมิติมากขึ้น ผลการศึกษาได้ยืนยันผลการศึกษที่ผ่านมา โดยพบว่ามีมิติพันธกิจ และมิติความคงเส้นคงวา สามารถใช้ในการทำนายความสามารถในการทำกำไรขององค์กร มิติด้านการมีส่วนร่วม และความสามารถในการปรับตัว สามารถใช้ทำนายการเติบโตของยอดขายของบริษัท และทุกมิติของวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับอัตราการคืนทุน โดยมิติพันธกิจมีความสามารถในการทำนายมากที่สุด และในปี ค.ศ. 2000 Fey and Denison (2000) ได้ขยายการศึกษาไปในประเทศรัสเซีย โดยใช้บริษัทต่างประเทศที่ประกอบธุรกิจในรัสเซียเป็นหน่วยการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาก็สอดคล้องกับการศึกษาที่ทำมาก่อนหน้านั้น นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ การรวบรวมค่านิยม และบรรทัดฐานที่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสื่อสารค่านิยมเหล่านั้นให้ปฏิบัติทั้งองค์กรและสร้างความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมจึงจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

สรุปการปฏิบัติตามกลยุทธ์ความสำเร็จขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องประสานงานภายใต้กระบวนการจัดการ ดังนี้ 1) การวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและการประสมประสาน ตลอดจนการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารในแต่ละระดับ และในแต่ละหน้าที่เข้าใจทิศทางและตารางเวลา 2) การจัดองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงานเฉพาะอย่าง การจัดทักษะของบุคคล และกลุ่มภายในองค์กร สำหรับงานเหล่านี้ การประสานงานและการประสมประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงาน 3) การชักนำประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงกลยุทธ์ และกระตุ้นให้ทำงานเพื่อสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ 4) การควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การควบคุมกลยุทธ์ที่

คงที่เกินไปไม่ยืดหยุ่นจะยากต่อการที่ปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และถ้าการประยุกต์ใช้
ล่าช้าหรือเร็วเกินไปจะไม่มีประสิทธิภาพในการป้องกันสิ่งที่แตกต่างจากกลยุทธ์ หรือการปรับปรุง
การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุผลเหล่านี้การควบคุมกลยุทธ์จะต้องสมดุล ซึ่งผู้บริหารต้อง
ศึกษาถึงวิธีการและเวลาของการป้อนกลับ การประเมินผลและกิจกรรมการแก้ไข ถ้าการควบคุม
เชิงกลยุทธ์มีการวางแผนไว้เหมาะสม ใช้เครื่องมือและกลไกต่าง ๆ จะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง
ในการจัดการที่จะทราบถึงความต้องการในการปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ (The strategic evaluation)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547, หน้า 198) ได้กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง
หลักการพื้นฐานในการประเมิน (Strategic evaluation principles) 3 ประการ ได้แก่ หลักเกณฑ์
1) ความเหมาะสม (Suitability) 2) ความเป็นไปได้ (Feasibility) 3) การยอมรับได้ (Acceptability)
และ Richard (1960) ได้เสนอหลักการในการประเมินกลยุทธ์ คือ ความคงเส้นคงวา (Consistency)
ความเข้ากันได้ (Consonance) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความได้เปรียบ (Advantage)
นอกจากนี้ Snell and Bateman (2002, p. 508) และนพ ศรีบุญนาท (2546, หน้า 352) ได้กล่าวว่า
การประเมินที่ดี นอกจากอาศัยการวางแผนที่ดีแล้ว ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการประเมินกลยุทธ์
(The strategic evaluating process) ด้วยว่าการเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร และกระบวนการ
ประเมินกลยุทธ์มี 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ไว้วัดใน
การปฏิบัติงาน 2) การวัดหรือการนับผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบกัน 4) การแก้ไข
ให้ถูกต้อง (Taking corrective action)

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control)

มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. เพื่อติดตามให้ทราบว่ามีการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือไม่
2. เพื่อประเมินความหมายของแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และความสอดคล้องกับโครงสร้าง
ขององค์กร รวมทั้งกลไกต่าง ๆ
3. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมที่สำคัญและสัมพันธ์กับกิจการนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง
และกิจการได้ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างไรหรือไม่
4. เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร บรรลุตามที่กำหนดไว้
หรือไม่ มีความแตกต่างไปจากแผนมากน้อยแค่ไหน สาเหตุของความแตกต่างนั้นเกิดจากอะไร
เช่น ไม่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเพียงพอ หรือว่าเนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป
เมื่อทราบสาเหตุจะได้ดำเนินการให้เหมาะสม

5. เพื่อให้สามารถจัดรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนให้เหมาะสมแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนของการควบคุมและประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ (The strategic evaluating process)

ในการควบคุมและประเมินแผนเชิงกลยุทธ์นั้น โดยทั่วไปก็จะมีขั้นตอนเหมือนการควบคุมและประเมินผลในการบริหารงานองค์การ แต่จะเป็นกิจกรรมในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ตั้งแต่ต้นในขั้นของการวางแผนของกลยุทธ์ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่ใช้เป็นตัวเปรียบเทียบ
2. ผลการดำเนินงาน โดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (ค่าเฉลี่ย) ตัวเลขค่าเฉลี่ยนี้มักจะหาได้ยากสำหรับประเทศไทย แต่ในต่างประเทศจะมีหน่วยงานทำหน้าที่จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลของอุตสาหกรรมต่าง ๆ
3. ผลการดำเนินงานของกลุ่ม หรือคู่แข่งขั้นที่กิจกรรมต้องการใช้เป็นเป้าหมายในการเปรียบเทียบ
4. ผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) โดยไม่จำกัดว่าต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ ตามวิธี Benchmarking ผลจากการดำเนินงานในอดีตของกิจการเอง (Past records) เพื่อดูว่าผลการดำเนินงานแตกต่างไปจากอดีตหรือไม่ และเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด

กล่าวได้ว่า การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการประเมินองค์การโดยรวมในระดับองค์การ ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่งาน ว่าองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพที่เหนือกว่า มีนวัตกรรมที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งขั้นหรือไม่

กลยุทธ์ด้านการศึกษา (Educational strategy)

กลยุทธ์สถาบันการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรหลักดำเนินนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ด้านการวิจัย และการประเมินผลการศึกษา เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ”

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นสถาบันทางวิชาการ และวิชาชีพ และเป็นแหล่งอ้างอิงระดับชาติและนานาชาติที่เชี่ยวชาญด้านการทดสอบ และการประเมินผล

ทางการศึกษา เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาในทุกกระดับ และทุกประเภท การศึกษาสู่ระดับสากล”

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สช. จะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชน OPEC will be a high performance organization of private education development

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษา ขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ให้เป็นผู้นำหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายใน ปี พ.ศ. 2556

สำนักงานคณะกรรมการศึกษาอาชีวศึกษา (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “ผลิตและพัฒนา กำลังคนอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม ระดับประเทศ และภูมิภาค”

กลยุทธ์ระดับอุดมศึกษา

คณะพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550) วางกลยุทธ์มุ่งสู่ “Innovation business school” เพื่อให้หลักสูตรของคณะสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม พร้อมทั้งชี้นำ สังคมได้

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสถาบันชั้นนำของเอเชียที่ได้มาตรฐานสากลในการผลิตบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้และการแก้ปัญหาของประเทศ โดยยึดมั่นคุณธรรมและประโยชน์ของประชาชน”

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ มีผลงานเป็นที่ยอมรับใน มาตรฐานสากลเป็นแกนนำในการระดมภูมิปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและให้มี อำนาจต่อรองในประชาคมโลก”

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำ มีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากลในคุณภาพบัณฑิตที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติและมีการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน”

มหาวิทยาลัยมหิดล (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็น มหาวิทยาลัยระดับโลก”

มหาวิทยาลัยบูรพา (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “สร้างคนคุณภาพ สร้างปัญญาให้แผ่นดิน ด้วยคุณภาพการศึกษาระดับสากล เพื่อนำพาสังคมไทยสู่สังคมปัญญาที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน”

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต บริการวิชาการและทำนุบำรุง วัฒนธรรมโดยมีการวิจัยเป็นฐาน”

กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการบริหารการศึกษาแบบ CARP Model กระบวนทัศน์ใหม่ ทางการบริหารการศึกษา: ผลผลิตจากการบริหารสัมพันธ์ครั้งที่ 31 ที่รอการสานต่อ ตัวอักษรของ คำว่า CARP มีความหมาย ดังนี้ C (Cyber network) คือ ระบบสื่อสารไร้พรมแดนในยุคศักราชใหม่ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้การสื่อสาร การนำเสนอข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ A (Academic network) คือ เครือข่ายด้านงานวิชาการที่ร่วมกันสร้างขึ้น มีความน่าเชื่อถือด้านเนื้อหาเป็นฐานความรู้ จริยธรรมในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา เครือข่ายด้านงานวิชาการ R (Research network) คือ เครือข่ายด้านการวิจัยที่ร่วมกันสร้างขึ้น การทำวิจัยทางอินเทอร์เน็ต และจริยธรรมนำเสนอผลการวิจัย P (Publication network) คือ เครือข่ายการนำผลงานทางวิชาการสาขาวิชาบริหารการศึกษา ที่มีความทันสมัย มีประโยชน์ และคุณภาพสูงเผยแพร่ออกไปสู่กว้างทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยแต่ละกลุ่ม จะมีกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายทั้ง 3 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านความร่วมมือ 2) กลยุทธ์ด้านเนื้อหา และ 3) กลยุทธ์ด้านจริยธรรม (อนุชา กอนพ่วง, 2552, หน้า 146)

มหาวิทยาลัยมหิดล (2551) มุ่งสู่ความเป็นสากล เน้นความร่วมมือพัฒนาศักยภาพ โดยรวม ดังวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ที่ว่า “มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัย ระดับโลก (Mahidol University is determined to be a world class university) โดยมีกลยุทธ์ สร้างความเป็นสากล คือ 1) สร้างจิตสำนึกว่ามหาวิทยาลัยมหิดลเป็นส่วนหนึ่งของประชาคม โลก 2) สร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับนานาชาติ 3) สื่อสารและเผยแพร่ความเป็นมหิดลสู่นานาชาติ 4) ส่งเสริมศักยภาพนักศึกษาและบุคลากร ให้มีความสามารถสู่ระดับสากล 5) สนับสนุนความเป็นนานาชาติในองค์การ โดยได้ทำ

ความตกลงร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/ หน่วยงานในต่างประเทศ จำนวน 182 แห่ง และหน่วยงาน ในประเทศ 18 แห่ง โดยเป็นข้อตกลงร่วมมือที่ลงนามในปีงบประมาณ 2511 จำนวน 20 ฉบับ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2554) มีกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นสากล ดังนี้

- 1) สร้างความเป็นสากล 2) สร้างเครือข่ายนานาชาติ 3) แลกเปลี่ยนบุคลากรในระดับนานาชาติ
- 4) แลกเปลี่ยนนักศึกษา แพทย์ประจำบ้าน ในระดับนานาชาติ 5) จัด โครงการและกิจกรรม

ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เพื่อสร้างความตระหนักในความเป็นสากล การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก การสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสถาบัน การส่งเสริมศักยภาพของอาจารย์แพทย์ นักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ การสร้างความเป็นเลิศ ในระดับสากลทางการศึกษา การวิจัย และบริการด้านวิชาการด้านสุขภาพ รวมทั้งเผยแพร่ เกียรติภูมิสู่นานาชาติ

อัมเรศ เนตรสิทธิ์ (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐและต่างประเทศ 5 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัย วิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี University of Melbourne ประเทศ ออสเตรเลีย และ Massachusetts institute of technology ประเทศสหรัฐอเมริกา 2) ประเภท ข้อมูลจากบุคคล กลุ่มแรก ประกอบด้วย อธิการบดีและรองอธิการบดี จำนวน 6 คน กลุ่มที่สอง เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับผู้อำนวยการขึ้นไป จำนวน 30 คน และกลุ่มที่สาม เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามลักษณะมาตรฐานค่า และการจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัย ผลวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ ได้แก่ ด้านแนวทางการบริหาร เช่น การนำคู่มือปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย นายคณาจารย์เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับ ทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจหรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กร ขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ และมีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหาร นอกกรอบเพื่อระดมสมอง ในการบรรยายที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น ด้วยพันธมิตรและ เครือข่าย เช่น มีโครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยขึ้นในประเทศ ต่าง ๆ ทั่วโลก และมีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาาระดับนานาชาติ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น ก่อตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เชิงรุก มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษา ได้ด้วยตนเอง เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ และการเปิดหลักสูตรสหวิทยาการด้านการผลิตองค์ความรู้ เช่น ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการศาสตร์ และศูนย์วิจัย สนับสนุน การวิจัยเชิงพื้นที่โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัยและจัดตั้งศูนย์บริการต่าง ๆ เพื่อ

ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยวิสัยทัศน์ ได้แก่ สร้างงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ (The main of academic movement model) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการ พันธมิตรและเครือข่าย นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้ โดยในแต่ละองค์ประกอบหลัก จะประกอบไปด้วย องค์ประกอบย่อยรวมทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แนวทางการบริหาร 2) สถานมหาวิทยาลัย 3) สาขาวิชาการ 4) ความร่วมมือกับต่างประเทศ 5) ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ 6) ความร่วมมือกับชุมชน/ ภาคอุตสาหกรรม 7) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 8) การเรียนการสอน 9) หลักสูตร 10) การสนับสนุนงานวิจัย 11) งานวิจัย และ 12) การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/ การบริการวิชาการ กลยุทธ์การบริหารวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การจำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับแผนงานจำนวน 28 กลยุทธ์ และโครงการ/ กิจกรรม จำนวน 80 โครงการ/ กิจกรรม

พิสัมพันธ์ นุ่นเกลี้ยง (2555, หน้า 57-60) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 ด้าน คือ 1) ด้านแนวคิด และหลักการ ต้องยึดมั่นในแนวคิดหลักการพื้นฐานสำคัญ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนปฏิบัติตามลักษณะพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะนำมาใช้เพื่อวางกรอบแนวทางกำหนดกลยุทธ์ให้มี 2) ด้านการนำมหาวิทยาลัยโดยผู้นำระดับสูงเพื่อสร้างการชี้นำ สร้างความเปลี่ยนแปลง และทำให้องค์การมีความยั่งยืน รวมถึงการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยราชภัฏ และวิธีการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพใหญ่ รวมทั้ง การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการนำเสนอของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) ที่เน้นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องขับเคลื่อนด้วยผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและสังคมในภาพใหญ่ เป็นด้านที่ต้องคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ และการปฏิบัติการนั้นหมายถึงว่า มหาวิทยาลัยต้องมีกลยุทธ์ที่จะสร้างความอยู่ดี มีสุข สร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ระบุว่า ใน การบริหารองค์การสมัยใหม่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงองค์การต้องรับผิดชอบต่อความเป็นไปทางสังคมทั้งในท้องถิ่นและสังคมในภาพกว้าง 4) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแผนเพื่อนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวว่า องค์การต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก ค้นหาโอกาส จุดแข็ง และศักยภาพขององค์การให้เจอ และนำมาเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับการนำเสนอของ Wheelen and Hunger (2006) อธิบายกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ว่า ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ 5) ด้านการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติต้องตระหนักว่า ทำอย่างไรให้กลยุทธ์เหล่านั้นสามารถถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ บริหารองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ของ Robert Kaplan and David Norton ที่ว่า ในการวางแผน กลยุทธ์นั้น องค์การจะต้องคำนึงถึงการสื่อสารและการถ่ายทอดทางกลยุทธ์นั้นคือการสื่อสาร และ ให้มีการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในภารกิจหลักสำคัญหรือทั่วทั้งองค์การให้ได้ โดยต้องเชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของบุคลากร และการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ 6) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้ในการสร้างความผูกพัน กับลูกค้าโดยเน้นการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ และ การแสดงให้เห็นถึงความภักดีของลูกค้า โดยผ่านแรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้ ซึ่งแนวคิดในการจัด กระบวนการดังกล่าวนี้สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งใน นโยบายหลักที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการไทย (กพร.) 7) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นด้านที่สำคัญ ของมหาวิทยาลัย เพราะถือว่าด้านนี้เป็นสมอง หรือเป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องของ การปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์ไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของ Van Deventer ที่ได้นำเสนอไว้ในผลงานวิจัยการนำเสนอการบริหารทุนทางปัญญาใน สภาพแวดล้อมการบริการที่สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศไว้ว่า การบริหารทุนทางปัญญาที่เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เป็นตัววัดประเมินผลองค์การ ในการพัฒนาสู่อนาคตตามกลยุทธ์ ได้ดีกว่าการไม่พึงพาการพัฒนาองค์ความรู้ หรือทุนทางปัญญาในองค์การที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ 8) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรซึ่งต้องยึดวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร การที่มหาวิทยาลัยมุ่งที่จะ สร้างและรักษาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอตามกลยุทธ์ ตัวแปรสำคัญ คือ ขีดความสามารถและทัศนคติของบุคลากรต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และยังคงคำนึงถึง การเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์กับผลงานและความดีความชอบของบุคลากรด้วย ต้อง สร้างพัฒนาระบบขีดความสามารถ และจัดวางโครงสร้างอัตรากำลังของบุคลากรที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ รวมถึงมหาวิทยาลัยต้องมีการจูงใจที่ดีและการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากรในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้วยอย่างเหมาะสม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ

หลักการบริหารขององค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ของ Robert Kaplan and David Norton ที่เสนอว่าในการวางแผนกลยุทธ์นั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงขีดสมรรถนะของบุคลากรเป็นสำคัญ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การพัฒนา ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและต้องเชื่อมโยงการมีส่วนร่วม ได้ส่วนเสียของบุคลากรกับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร 9) ด้านการจัดกระบวนการ ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการที่เป็นด้านหลักและเป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ราชภัฏทั้งการจัดการศึกษา การบริการวิชาการ การวิจัย การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม โดยมหาวิทยาลัยต้องมีวิธีการที่ใช้เพื่อให้งานลุล่วง โดยเน้นที่การให้ความสำคัญการปกป้อง และการใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษเพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดในการจัดการบวนการดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายหลักที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สอก.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย (กพร.) ที่ได้มุ่งเน้นให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาระบบงานภายในทั้งระบบงานที่สร้างคุณค่า และระบบงานสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจและกลยุทธ์ของส่วนราชการนั้น ๆ และ 10) ด้านผลลัพธ์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งผลลัพธ์ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ วัลลภ จันทร์ตระกูล (2544) ได้ศึกษาคัดชนิวัตความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์กรอิสระในมหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ Balance scorecard และ Key performance indicators พบว่าดัชนีความอยู่รอดประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต

กลยุทธ์ระดับโรงเรียน

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ มีวิสัยทัศน์ดังนี้ “เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์ต้นแบบของรัฐ นำร่อง สรรหาและจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก มีจิตวิญญาณของความเป็นนักวิจัยนักประดิษฐ์คิดค้น มีสุขภาพพลานามัยที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม รักการเรียนรู้ มีความเป็นไทย มีความมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมโลกและธรรมชาติ” (www.mwit.ac.th)

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา มีวิสัยทัศน์ พ.ศ. 2553-2555 ดังนี้ “มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นเลิศทางวิชาการ ระดับมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย รักเกียรติและศักดิ์ศรีของตน มีศักยภาพสร้างสรรค์และเป็นพลโลกที่ดี” (<http://www.triamudom.ac.th>)

โรงเรียนสวนกุหลาบ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มุ่งมั่น เป็นโรงเรียนสร้างผู้นำ สังคม คุณธรรมนำความรู้
ก้าวล้ำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความสุขบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงและนิยมความเป็นไทย”
ภายในปีพุทธศักราช 2555

โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย มุ่งมั่นจัด
การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ทักษะภาษา บนพื้นฐานคุณธรรม
จริยธรรม โดยมีชุมชนเป็นส่วนร่วม”

โรงเรียนอัสสัมชัญ (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “ชาวอัสสัมชัญพานิชยการต้องเป็น
ผู้ประกอบการที่สร้างสรรค์ ผู้นำด้านธุรกิจที่มีจรรยาบรรณ พลเมืองที่มีคุณค่าสูง”

โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) (2554) มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ “โรงเรียนบดินทรเดชา
(สิงห์ สิงหเสนี) เป็นสถานศึกษาที่มีการบริหาร และการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเป็นเลิศ
ทางวิชาการสู่มาตรฐานสากล ดำรงตนอย่างมีความสุข เป็นคนดี มีคุณธรรม บนพื้นฐานของ
ความเป็นไทย”

กลยุทธ์ด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีของต่างประเทศ

ประเทศเกาหลี มีวิสัยทัศน์ช่วงปี ค.ศ. 2000-2003 ประกอบด้วย 1) ระดับบุคคล:
สนับสนุนผู้เรียนด้วยตนเอง (Self-directed learner) 2) ระดับสังคม: สร้างสังคมที่เป็นศูนย์กลาง
ของความสามารถ และ 3) ระดับชาติ: สร้างชาติที่มีฐานความรู้ และสารสนเทศ

ประเทศแคนาดา มีนโยบายการผลิต และพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี
มีสิ่งจำเป็น 3 ประการที่นำไปสู่การปฏิบัติมี ดังนี้ คือ

ประการแรก การพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) ทำให้
ประเทศมีความต้องการกำลังคนที่มีทั้งความรู้ และทักษะในทุกภาคเศรษฐกิจ และทั่วทั้งประเทศ
ประการที่สอง จำนวนประชากรที่ลดลงทำให้การขาดแรงงานที่มีทักษะเพิ่มมากขึ้น
ประการที่สาม เราต้องทำระบบการเรียนรู้ของประเทศให้มีประสิทธิภาพ ถ้าเราต้องการ
การตอบสนองต่อความต้องการด้านทักษะและความต้องการของแรงงานในอีก 10 ปีข้างหน้า
ประเทศสหราชอาณาจักร มีจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์สำหรับทักษะแห่งชาติ คือ
สร้างความมั่นใจให้นายจ้าง ได้แรงงานที่มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจ
และให้รายได้บุคคลที่มีทักษะที่ต้องการ เพื่อหางาน ทำงานได้ และสนองความต้องการตนเอง

ประเทศสิงคโปร์ วิสัยทัศน์ใหม่สำหรับเศรษฐกิจใหม่: ITE Breakthrough (ITE)
เป็นแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเทคนิคศึกษา (Institute of technical education) ที่จัดทำขึ้นใหม่
สำหรับช่วยให้ผู้ร่วมงาน นักศึกษา ลูกค้า และหุ้นส่วนในการดำเนินงานอย่างก้าวกระโดดไปสู่

อนาคต แผนยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับความจำเป็นในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้

1. ระบบเทคนิคศึกษา มีประสิทธิภาพ มีความเกี่ยวข้อง สอดคล้องและตอบสนองต่อระบบเศรษฐกิจ ฐานความรู้

2. เป็นเสาหลักที่ต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศ

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผูกมัดต่อการให้บริการที่เป็นเลิศ

4. สถาบันที่เป็นทางเลือกสำหรับเทคนิคศึกษา

ประเทศออสเตรเลีย มีวิสัยทัศน์ของการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรม (ANTA, 2003

อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) มีดังนี้ คือ

1. การอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมเพื่อธุรกิจของออสเตรเลียช่วยให้ธุรกิจต่าง ๆ

สามารถแข่งขันในระดับโลก

2. การอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมเพื่อประชาชนให้ความรู้และทักษะระดับ

มาตรฐานสากล (World-class skills) กับประชาชนออสเตรเลีย

3. การอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อชุมชนสร้างชุมชนที่ครอบคลุมและยั่งยืน

กลยุทธ์ด้านการเรียนการสอน

กลยุทธ์การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ทักษะการเรียนรู้ กลยุทธ์จิตพิสัย และกลยุทธ์การรู้คิด กลยุทธ์การเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ดังแนวคิดของ Wittrock (1986) กล่าวว่า กลยุทธ์การเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แนวคิดของ Weintin and Palmer (2002) กล่าวว่า กลยุทธ์การเรียนรู้เป็นตัวทำนายที่ดีต่อสมรรถนะเชิงวิชาการของนักเรียนและยังสอดคล้องกับคู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ กรมวิชาการ (2543) และมีงานวิจัยหลายเรื่องที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว เช่น งานวิจัยของ Keng (1996) ที่ศึกษาพบว่า ยุทธวิธีต่าง ๆ ทางการเรียนของนักเรียน ได้แก่ การจดบันทึก การวางแผนการเรียน กลวิธีในการเตรียมตัวสอบ จะช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะเรียนและส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้น งานวิจัยของ Nam and Yang (1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการยึดเป้าหมายกลยุทธ์การเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และตัวแปรแรงจูงใจ (Motivation variables) งานวิจัยของ Shin, Ingebritsen, Pleasants, Flickinger and Brown (1998) ที่ศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การเรียนรู้ งานวิจัยของ Cano (2006) ที่ศึกษาคุณลักษณะทางจิตมิติของกลยุทธ์ทางการเรียนรู้ มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบกลยุทธ์จิตพิสัย (Affective strategies) องค์ประกอบกลยุทธ์เป้าหมาย (Goal strategies) องค์ประกอบกลยุทธ์กำกับความสามารถในการเรียนรู้ (Comprehension monitoring strategies) ซึ่งผลศึกษาพบว่า กลยุทธ์ทางการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับงานเชิงวิชาการ (Academic performance) งานวิจัยของ ศิริภรณ์ เทพฉิม (2541) ที่ศึกษาพบว่านักเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจะมีคะแนนเฉลี่ยยุทธวิธีการเรียนสูงกว่านักเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ งานวิจัยของ ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ และคมเพชร ฉัตรสุกุล (2543) ที่ศึกษาพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับยุทธวิธีการเรียนและการศึกษา งานวิจัยของ ชีรพงศ์ แก่นอินทร์ (2547) ที่ศึกษาพบว่า นักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยกลยุทธ์การเรียนรู้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักศึกษาที่ได้รับการสอนด้วยวิธีแบบบรรยาย และงานวิจัยของ Chinchana, Kanjanawasee and Kovilakool (2010 อ้างถึงในชัยวิชิต เขียรชนะ, 2554) ได้ศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ทั้งกลยุทธ์ทักษะการเรียนรู้ กลยุทธ์จิตพิสัย และกลยุทธ์การรู้คิดส่งผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และงานวิจัยของ ยุทธจักร ลำจวนจิตร และปทุมรัตน์ ต่อวงศ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างกลยุทธ์ของนักเรียนที่เรียนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการเรียนรู้ภาษา พบว่า การเสริมสร้างกลยุทธ์การเขียนทำให้กลุ่มตัวอย่างใช้กลยุทธ์การเขียนจำนวนมากขึ้นส่งผลให้มีความสามารถในการเขียนดีขึ้น และ Martin, Martin and Ying (2002 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ หลาบมาลา, 2553) กล่าวว่า กลยุทธ์การสะสมศัพท์ด้วยตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่สอง และกลยุทธ์การสะสมศัพท์ด้วยตนเอง (Vocabulary self-collection strategy: VSS) ได้นำมาใช้เพื่อกระตุ้นผู้เรียนให้เรียนคำใหม่ วิธีการจะให้ความสำคัญกับศัพท์ที่เป็นเนื้อหา (Content words) ที่ผู้เรียนต้องการจะเรียน รู้สึกว่าเป็นคำที่น่าสนใจและมีความสำคัญต่อพวกเขา สอดคล้องกับ Becker (2002) ได้กล่าวว่าการแจ้งให้ผู้เรียนทราบกิจกรรมที่จะปฏิบัติก่อนสอน เป็นการแนะนำผู้เรียนให้เห็นการใช้ไวยากรณ์ควบคู่ไปกับการใช้กลยุทธ์การสะสมศัพท์ด้วยตนเอง

นอกจากนี้ กรกมล จึงสำราญ (2554, หน้า 4-5) ได้วิจัยเรื่องแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษในประเทศไทย: พหุกรณีศึกษาเด็กในช่วงอายุ 0-10 ปี พบว่า 1) แนวทางในการจัดการศึกษาเชิงนโยบาย แผนมาตรฐานการจัดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศไต้หวัน ประเทศจีน เกาหลี เวียดนาม และไทย ไม่เห็นด้วยกับระบบการจัดการศึกษาที่ดูแลส่งเสริมให้การศึกษาแก่เด็กทุกคนด้วยวิธีการเดียวกันกับเด็กทั่วไป เพราะเด็กที่มีความสามารถพิเศษเป็นเด็กที่มีศักยภาพสูงกว่าเด็กทั่วไป

การให้การศึกษาด้วยวิธีการเดียวกันกับเด็กทั่วไปจะทำให้ลดศักยภาพของเด็กกลาง แทนที่จะช่วยกันเสริมศักยภาพให้สูงขึ้น 2) เด็กที่มีความสามารถพิเศษเป็นเด็กที่ได้รับการดูแล เลี้ยงดูส่งเสริมศักยภาพจากครอบครัวและโรงเรียนเป็นสำคัญโดยพ่อแม่ ผู้ปกครอง ต้องร่วมมือกับโรงเรียนเพื่อประสาน เชื่อมโยง การพัฒนาศักยภาพของเด็ก รวมทั้งการแนะนำ เสริมสร้างความมุ่งมั่นในการศึกษา พัฒนา กล่อมเกลา อารมณ์ ลักษณะนิสัย พฤติกรรมทางสังคม ในการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ 3) กลยุทธ์ทางการศึกษาที่พัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการเลี้ยงดู อบรม ดูแล ส่งเสริมเด็กที่มีความสามารถพิเศษระดับสูง กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการพัฒนา กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านแผนปฏิบัติงานและมาตรการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก กลยุทธ์ด้านกลไกการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาหลักสูตร กลยุทธ์ด้านการวัดและประเมินผลด้านการจัดการศึกษา และกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ในการพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

กล่าวได้ว่า กลยุทธ์ทางการศึกษา สถาบันการศึกษาต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ สถานการณ์ กำหนดกลยุทธ์ เลือกกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับความสามารถ และศักยภาพของเด็ก ควบคุมและประเมินกลยุทธ์ภายใต้พันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ ด้วยผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบ และประโยชน์ต่อพัฒนาเด็กรอบด้าน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ มีดังต่อไปนี้

ชัยวัฒน์ ไทยเกรียงไกรยศ (2536) ได้อธิบายถึงการบริหารงานวิชาการควรถูกจัดในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยมีเจ้าของหรือผู้จัดการเป็นประธาน มีอาจารย์ใหญ่หรือครูใหญ่ ตลอดจนหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์เป็นกรรมการ จัดให้มีสื่อการเรียนการสอน มีการนิเทศภายใน มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ วัลลภ จันทร์ตระกูล (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ดัชนีชี้วัดความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการ ที่เป็นองค์การอิสระในมหาวิทยาลัย โดยการประยุกต์ Balanced scorecard และ Key performance indicators ผลการวิจัยพบว่า ดัชนีชี้วัดความอยู่รอดด้านต่าง ๆ 4 ด้าน มีระดับความสำคัญในเกณฑ์ “สำคัญ” และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารระหว่างกลุ่มบริหารกลุ่มวิชาการของราชการกับกลุ่มที่ไม่ใช่ราชการ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนั้นกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนามีความเห็นที่ประเด็นดัชนีชี้วัดและระดับความสำคัญของดัชนีชี้วัดต่าง ๆ ในภาพรวมมีความเหมาะสมในเกณฑ์มาก จักรชัย บุตรศรีค้อย (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสำเร็จธุรกิจโดยระบบวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษาบริษัทไทยเทล โฟน แอนด์ เทลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่าความชัดเจนในลำดับขั้นที่จะแก้ไขหรือปรับกลยุทธ์หรือวิธีการวัดผลงานต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

และการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการนำการประเมินผลเชิงคุณภาพไปใช้งาน Goodspeed (2003 อ้างถึงใน โชติ แยมแสง, 2556, หน้า 106) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: การประเมินผลเชิงคุณภาพ โดยทำการวิจัยในโรงพยาบาลเพื่อนำการประเมินผลเชิงคุณภาพ ที่เน้นไปเฉพาะจุดที่สำคัญ Johansson (2003 อ้างถึงใน พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง, 2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วิสัยทัศน์และความเป็นจริง กรณีศึกษาในการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร พบว่า การจัดทำ วิสัยทัศน์โดยฝ่ายบริหารระดับสูงมีความเป็นจริงที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารระดับล่าง กล่าวโดยสรุป ได้ว่า การสื่อสารเป็นส่วนที่สำคัญที่จะกระจายความต้องการของฝ่ายบริหารไปยังฝ่ายต่าง ๆ ใน เรื่องกลยุทธ์ ตลอดจนทำให้กลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จขององค์กร ได้ในที่สุด Van Deventer (2003, Abstract) ได้ศึกษาการนำเสนอการบริหารทุนทางปัญญาในสภาพแวดล้อม การบริการที่สนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ พบว่า ในการติดตามผลการเติบโตของการบริหารทุน ทางปัญญาต้องการทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

กล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ ระดับขององค์กรและในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องประสาน แผน ชักนำด้วยการติดต่อสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าถึงกลยุทธ์ สนับสนุนกระบวนการปฏิบัติการ ใช้เทคนิคควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ด้วยการทบทวนอย่างสม่ำเสมอและเชื่อมโยงกับระบบ การจูงใจและการให้รางวัล ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างความแข็งแกร่งด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า ซึ่งหมายถึงการเจริญเติบโตทั้งในระดับ บุคคล และองค์กร

การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation)

การมีส่วนร่วมของประชาชน ถือเป็นหลักการสากลที่อารยประเทศให้ความสำคัญและเป็นประเด็นหลักที่สังคมไทยให้ความสนใจ เพื่อพัฒนาการเมืองเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยแบบ มีส่วนร่วมตามหลักการธรรมาภิบาลที่ภาครัฐจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุก ภาคส่วนในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เพื่อสร้างความโปร่งใส และเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของภาครัฐให้ดีขึ้น และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุก ๆ ฝ่าย ใน การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงต่างให้

ความสำคัญต่อการบริหารราชการอย่างโปร่งใส สุจริต เปิดเผยข้อมูล และการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การตัดสินใจทางการเมือง รวมถึงการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในทุกระดับ ที่ผ่านมารัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยได้แถลงเป็นนโยบายของรัฐบาล และยังกำหนดไว้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 ของแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-2551) การส่งเสริมประชาธิปไตย และกระบวนการประชาสังคม ซึ่งตรงกับยุทธศาสตร์ที่ 7 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่เน้นการเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม อีกด้วย (เอกสารประกอบการประชุม วันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2549 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข)

แนวคิดและทฤษฎีของการมีส่วนร่วม (Idea and theory of participation)

การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญในระบอบประชาธิปไตย และการบริหารตามธรรมเนียมปฏิบัติทั้งในการดำเนินงานภาครัฐและภาคเอกชน และเป็นประเด็นที่นักวิชาการหลายคนต่างมีแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ดังนี้

Follett (1942) ในหนังสือ *Dynamic administration* เชื่อว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน ความต้องการทางด้านจิตใจ ความพึงพอใจ และกำลังใจมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เขาเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งสามารถสร้างโดยวิธีการต่อไปนี้ 1) แก้ไขความแตกต่างสามารถทำได้โดยการประชุมและร่วมมือมากกว่าใช้กฎระเบียบที่เคร่งครัด 2) แนวความคิดของแต่ละกลุ่มสามารถสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงของสถานการณ์ 3) กลุ่มคนแต่ละกลุ่มจะต้องมีความเข้าใจที่ดีซึ่งกันและกัน 4) กลุ่มคนในองค์การใด ๆ จะมีเป้าหมายร่วมมือกันด้วยความสามัคคีเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเห็นว่า ประชาธิปไตยที่แท้จริงจะก่อตัวขึ้นจากกลุ่มเล็ก ๆ จนเป็นกลุ่มใหญ่ เน้นถึงความต้องการในการบูรณาการ (Integration) ของบุคคลที่จะค้นหาทางเลือกที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงานโดยปราศจากความครอบงำ ทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานของคนในหน่วยงานและช่วยส่งเสริมการบริหารให้มีประสิทธิภาพ โดย 1) จะต้องร่วมมือกันในแนวราบ 2) ต้องมีการวางแผนร่วมกันและนำแผนออกมาใช้ 3) การร่วมมือต้องทำอย่างต่อเนื่อง และจากการได้พัฒนาแนวทางบูรณาการทำงาน พบว่า อำนาจที่ทำงานที่แท้จริงที่ได้จากใจมากกว่าการบังคับหรืออำนาจที่เหนือกว่า และการมีส่วนร่วมยังเป็นวิธีการประนีประนอม (Compromise) ในการลดความขัดแย้งได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Michel (1973), Jacques Derrida (1978), Richard Rorty (1989) และ David Boie (1996 อ้างถึงใน ธร สุนทรยุทธ์ (2554) มองว่า โลกปัจจุบันและอนาคตขององค์การมีแนวโน้มเล็กลง มีการกระจายอำนาจมากขึ้น มนุษย์จะเผชิญกับองค์การที่มีลักษณะไร้ศูนย์กลาง

แห่งอำนาจ การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรจะมีมากขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิดในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การที่ภาคราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ วิธีการให้ข้อมูลการให้ข้อมูลข่าวสาร ถือเป็น การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติดประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2. การรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวที สาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

3. การเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

4. ความร่วมมือ เป็นการให้กลุ่มประชาชน ผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็นส่วนร่วมกับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

5. การเสริมอำนาจแก่ประชาชน เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ โครงการกองทุนหมู่บ้านที่มอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด เป็นต้น

ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy) หมายถึง การที่อำนาจการตัดสินใจไม่ควรเป็นของกลุ่มคนจำนวนน้อย แต่อำนาจควรได้รับการจัดสรรในระหว่างประชาชนเพื่อทุก ๆ คนได้มีโอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อกิจกรรมส่วนรวม หลักการของประชาธิปไตยมีส่วนร่วมประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การมีอำนาจตัดสินใจ การจัดสรรอำนาจ การเท่าเทียมกัน การรวมปัจจัยทางสังคม การปกป้องสิทธิส่วนบุคคล ความยืดหยุ่นได้ โครงสร้างของการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และความต้องการทรัพยากรของผู้มีส่วนร่วมได้รับการคำนึงถึง (คณิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม, 2544, หน้า 9-10)

ถวิล บุรีกุล (2548, หน้า 3) ได้ระบุเงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่ามี 3 ประการ คือ 1) ต้องมีอิสรภาพ มีอิสระที่จะเข้าร่วมหรือไม่ก็ได้ 2) มีความเสมอภาค ประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมใดต้องมีสิทธิเท่าเทียมกับผู้เข้าร่วมคนอื่น ๆ และ 3) มีความสามารถพอที่จะเข้าร่วม

โคเคน และอัพฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1980, pp. 219-222 อ้างถึงใน ถวิล บุรีกุล, 2548, หน้า 6) จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ระดับ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit) และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evolution)

สอดคล้องกับความสำคัญของความประชาสังคม ซึ่งหมายถึง “ผู้คนมีความเสมอภาค มีศักดิ์ศรี มีการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำในรูปต่าง ๆ และในเรื่องต่าง ๆ เต็มประเทศ สัมพันธภาพนี้เป็นแนวราบเกิดพลังทางสังคม พลังของการเรียนรู้และพลังของการจัดการสูงมาก ทำให้มีความสุขและความสำเร็จ (ประเวศ วะสี, 2550, หน้า 19)

กล่าวได้ว่า แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการให้อำนาจกับประชาชนอย่างเสมอภาคที่จะร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่มีเป้าหมายชัดเจน และผลจากการมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นพลวัตในการดำเนินการให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จ และมีความสุขร่วมกันจากผลของการมีส่วนร่วม

แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

จากงานวิจัยของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2555) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 แนว คือ 1) แนวการมีส่วนร่วมใน โครงการ ซึ่งเป็นกระแสที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 และ 2) แนวการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระแสที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1990 ดังนี้ (McGee, 2002, pp. 93-98)

แนวการมีส่วนร่วมในโครงการ การมีส่วนร่วมตอนแรกสุดเกิดจากการมีโครงการพัฒนาเนื่องจากปัญหาทางปฏิบัติ กล่าวคือ เมื่อได้ดำเนิน โครงการพัฒนาไประยะหนึ่งแล้ว พบว่าจำเป็นต้องให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์จากโครงการเข้ามามีส่วนร่วม มิฉะนั้นโครงการพัฒนาจะไม่ประสบความสำเร็จ ความจำเป็นดังกล่าวได้ก่อตัวมาเป็นทฤษฎี มีการทดสอบและเผยแพร่ทฤษฎีเป็นลำดับ ได้แก่

1. สำนักวิจัยปฏิบัติการแห่งละตินอเมริกา (The latin american action research school) ซึ่งเป็นสำนักวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดของแฟร์ (Freire) สำนักนี้ได้ส่งเสริมการมองประชาชนอย่างมีคุณค่าในฐานะที่เป็นหน่วยที่มีจิตสำนึกของชีวิตทางสังคมและการเมือง

2. แชมเบอร์ส (Chambers) ในหนังสือชื่อ “Rural development: Putting people first” เมื่อปี ค.ศ. 1983 เปิดเผยความไม่รู้และความเย่อหยิ่งได้ทำลายโครงการพัฒนาชนบทไปเป็นอันมาก โดยเฉพาะความเชื่อผิด ๆ ที่แพร่หลายว่า “คนภายนอกรู้ดีที่สุด” เป็นเหตุให้มองประชาชนเป็นเสมือนวัตถุและใช้อัตวิสัยของนักพัฒนาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ แต่ยิ่งพัฒนาความเป็นวิชาชีพมากเท่าใด กลับยิ่งสนใจประชาชนน้อยเท่านั้น

3. เคอร์เนีย (Cernea) ในหนังสือชื่อ “Putting people first: Sociology variables in rural development” เมื่อปี ค.ศ. 1985 หนังสือเล่มนี้วิจารณ์ว่า การวางแผนพัฒนาสนใจเฉพาะด้านเทคนิคและการเงิน แต่ไม่สนใจมุมมองทางสังคมวิทยา เคอร์เนียจึงเสนอให้ใช้ความรู้ทางสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาในโครงการพัฒนา และเน้นบทบาทของสังคมวิทยาการพัฒนา หนังสือของแชมเบอร์สและเคอร์เนียข้างต้น มีผลทำให้นักวิชาการเริ่มคิดและถกเถียงถึงปัจจัยมนุษย์ในการพัฒนา ต่อมาเรียกกว้าง ๆ ว่า “การมีส่วนร่วม” (Participation)

4. เนลสัน และไรท์ (Nelson and wright) ในงานปี ค.ศ. 1996 เขาทั้งสองเสนอประเด็นที่จุดประกายการถกเถียงกันเรื่องการมีส่วนร่วมเอาไว้ 4 ประการ คือ ประการแรก การพัฒนาช่วง 30 ปี ที่ผ่านมามีผลลวมนั้นเป็นเพราะไม่สนใจประชาชนที่เป็นผู้รับผลประโยชน์ แต่สนใจเรื่องเทคนิคและรูปแบบการพัฒนาจากบนลงล่าง (Top-down form of development) ประการที่สอง ประเทศอุตสาหกรรมโลกได้ที่เคยเป็นเผด็จการทั้งชายและขวา เริ่มเข้าใจมากขึ้นเรื่อย ๆ ว่าการพัฒนาโดยการใช้อำนาจนั้นไม่มีทางประสบความสำเร็จ ประการที่สาม กลุ่มเอ็นจีโอเริ่มเปลี่ยนวิธีการพัฒนาจากรัฐสวัสดิการมาเป็นการพึ่งตนเอง (Self-sufficiency) และการเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) และประการที่สี่ เศรษฐกิจโลกช่วงทศวรรษ 1980 ตกต่ำ หลายประเทศต้องเข้าโครงการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจของธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศ จึงถูกบีบให้มาเน้นการพึ่งตนเองเพื่อความอยู่รอด

สำหรับแนวทางการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม จากปัญหาการปฏิบัติการของการมีส่วนร่วมในโครงการข้างต้น ได้พัฒนาไปสู่เป้าหมายการมีส่วนร่วมเชิงอุดมการณ์ ซึ่งมีจุดกำเนิด 3 ทางด้วยกัน ทางแรกมาจากประเทศซีกโลกใต้ที่มองว่าการพัฒนาเป็นการปลดปล่อยคนจนจากคนร่ำรวยและมีอำนาจ ส่วนทางที่สองมาจากประเทศซีกโลกเหนือที่ต้องการเผยแพร่อุดมการณ์ตลาดเสรีไปทั่วโลก และทางที่สามกลุ่มเอ็นจีโอที่อยู่ทั้งซีกโลกเหนือและใต้ มองว่า การพัฒนาที่เริ่มต้นจากข้างล่างเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ต่อมาปลายทศวรรษ 1980 จึงเริ่มนำข้อความว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน” (Public participation) เป็นแก่นของการพัฒนาที่ดี เพราะเชื่อว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิ่งที่ทำให้โครงการพัฒนามีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตอนต้นศตวรรษที่ 1990 ธนาคารโลกจึงเริ่มทำการวิจัยและทดสอบว่าการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาจริงหรือไม่งานของธนาคารโลกช่วงนี้ได้รับอิทธิพลจากกลุ่มเรียนรู้การมีส่วนร่วม (Participation learning group) เมื่อปี ค.ศ. 1990 ที่ได้รวบรวมนักวิชาการหลายหน่วยงานเข้ามาศึกษาร่วมกัน รายงานวิจัยที่สำคัญของธนาคารโลกช่วงนี้เปลี่ยนจากการมองมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือเป็นเป้าหมายมากขึ้น สำหรับงานวิจัยที่สำคัญมี 3 ชิ้น ได้แก่

1. งานวิจัยของ พัฒนาการ และวิลเลียมส์ (Bhatnagar & Williams) เมื่อปี ค.ศ. 1992 เสนอให้เปลี่ยนแปลงระบบความสนับสนุนของธนาคารโลกเพื่อให้ผู้รับผลประโยชน์ได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา

2. งานวิจัยของธนาคารโลกที่ทำเมื่อปี ค.ศ. 1994 นิยามการมีส่วนร่วมไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลและมีส่วนควบคุมการริเริ่ม ตัดสินใจและใช้ทรัพยากรการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อตัวเขา” พร้อมกันนั้นได้กำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วม มีทั้งระดับต่ำและระดับสูง ระดับต่ำ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันข้อมูลและให้คำปรึกษา ส่วนระดับสูง หมายถึง การมีอำนาจเข้าร่วมการตัดสินใจและริเริ่มโครงการ จากประสบการณ์ที่ธนาคารโลกได้เริ่มศึกษามาตั้งแต่ ค.ศ. 1990 พบว่า การมีส่วนร่วมระดับสูงมีมากกว่าระดับต่ำมาก งานชิ้นนี้ให้คำแนะนำว่าจำเป็นต้องยกระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการวิเคราะห์นโยบาย การออกแบบนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ก็เห็นว่าการส่งเสริมแนวทางการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด เพราะเป็นประเด็นการพัฒนาประชาธิปไตยของประเทศที่อยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจของธนาคารโลก

3. งานวิจัยของธนาคารโลกที่ทำเมื่อปี ค.ศ. 1995 ชื่อ “The world bank participation sourcebook” ยอมรับว่าการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญของการพัฒนาแต่ไม่ได้สนับสนุนอย่างจริงจัง และเริ่มแบ่งผู้มีส่วนได้เสียเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นปฐมภูมิ (Primary) ซึ่งหมายถึง คนจน (The poor) หรือคนชายขอบ (The marginalized) กับขั้นทุติยภูมิ (Secondary) ซึ่งหมายถึง องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล (Non-governmental organization) กลุ่มธุรกิจ (Business) และกลุ่มวิชาชีพ (Professional bodies) และเริ่มมองบริบทการพัฒนาในความสัมพันธ์เชิงอำนาจ รวมทั้งได้เสนอให้ใช้วิธีการมีส่วนร่วมแก่ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละชั้นต่างกัน เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียต่างกัน มีอิทธิพลต่างกัน และต้องสนใจเงื่อนไขทางด้านอำนาจก่อนที่จะใช้แนวทางการมีส่วนร่วมแก่ผู้มีส่วนได้เสียทำให้เกิดหลักการสำคัญ คือ การสร้างอำนาจเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม

นอกจากนี้กลุ่มผู้บริจาคหลายฝ่ายได้หาหนทางส่งเสริมแนวทางการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและมองการมีส่วนร่วมเป็นเป้าหมายในตัวเอง สำนักงานโครงการพัฒนาสหประชาชาติ (UNDP) เสนอให้มองการมีส่วนร่วมใหม่โดยเริ่มจากการพัฒนาประชาธิปไตย ไม่ใช่จากมุมมองของโครงการพัฒนาอีกต่อไป ต่อมากลุ่มเอ็นจีโอเข้ามาผลักดันโดยเผยแพร่ความคิดข้างต้น

ไปสู่หมูนักพัฒนาทั่วโลก ในที่สุดจึงยอมรับกันว่าความคิดเรื่อง “การมีส่วนร่วมในโครงการ” เป็นความคิดที่ล้าสมัยไปแล้ว เนื่องจากกลุ่มเอ็นจีโอมองว่า “การมีส่วนร่วม” เป็นทั้งการมีส่วนร่วมจริง ๆ ของคนจนในโครงการพัฒนา และการต่อสู้ของคนจนเพื่อความเป็นธรรม สิทธิมนุษยชน และประชาธิปไตย ซึ่งสัมพันธ์กับกลุ่มเอ็นจีโอในฐานะผู้ให้การสนับสนุนทางการเงินหรือเป็นคนกลาง อีกทั้งกลุ่มเอ็นจีโอยังได้ใช้แนวคิดการมีส่วนร่วมนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิรูปนโยบายและการพัฒนาสังคม มีผลให้บทบาทของกลุ่มเอ็นจีโอได้รับการยอมรับมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ของรัฐแล้ว เจ้าหน้าที่ของรัฐยังมองการมีส่วนร่วมเป็นเพียงเครื่องมือของการพัฒนาของรัฐ และไม่ได้มองว่าการมีส่วนร่วมเป็นจุดหมายปลายทางที่จะทำให้เกิดประชาสังคมขึ้นมาในที่สุด

ในปี ค.ศ. 1998 รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกสนับสนุนให้นำแนวทางสิทธิมนุษยชนมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนา อีกทั้งหน่วยงานพัฒนาที่สำคัญในโลกรยังได้นำหลักการมีส่วนร่วมและการช่วยเหลือคนจนมาเป็นหลักในการทำงาน ตลอดจนการนำแนวคิดการเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) มาใช้ในการพัฒนา ทำให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างประเทศซีกโลกเหนือและซีกโลกใต้ รวมถึงประโยชน์ที่มีต่อการประสานความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและประชาสังคม

กล่าวได้ว่า แนวคิดของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา แบ่งออกเป็น 2 แนว คือ แนวการมีส่วนร่วมในโครงการ และแนวการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ทั้งสองมีความแตกต่างกัน วิธีส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโครงการส่วนมากบุกเบิก และเผยแพร่โดยเจ้าหน้าที่รัฐและเน้นบทบาทเจ้าหน้าที่รัฐเนื่องจากมีจุดยืนที่มองการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือของการพัฒนา ส่วนวิธีการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมองการมีส่วนร่วมเป็นเป้าหมายในตัวเอง จึงพยายามหาทางให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจริง ๆ มีจุดเน้นที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งสองอย่างสามารถดำเนินไปด้วยกันได้ ได้แก่ การมองว่าการประเมินตนเองของประชาชนเป็นที่มาของความรู้ที่สำคัญ และมีผลต่อการกำหนดนโยบาย แต่ส่วนที่ไปด้วยไม่ได้ คือ วิธีการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมุ่งเปลี่ยนแปลงอำนาจของสถาบัน ซึ่งวิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโครงการมุ่งเพียงให้ผู้มีส่วนร่วมได้รับประโยชน์

ความหมายของการมีส่วนร่วม (Definition of participation)

ในด้านความหมายของการมีส่วนร่วมนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุชาติ จักรพิสุทธิ์ (2548, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การที่องค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งครู ผู้เรียน ผู้บริหารการศึกษาและผู้นำชุมชน มาร่วมกันดำเนินการอย่างใด

อย่างหนึ่งโดยลักษณะของกระบวนการมีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีพลวัต (Dynamic) มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ มีการแก้ปัญหา การร่วมกันกำหนดแผนงานใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เข้าร่วม ซึ่งมีความหลากหลายตามความเกี่ยวข้องของกิจกรรมที่จะทำกระบวนการของการมีส่วนร่วม ได้แก่ การระดมความคิด การวางแผน และการติดตามประเมินผล

ดูว์ลาห์ (Douglass, 1970, p. 90 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554, หน้า 43) กล่าวถึงความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ว่าเป็นคำที่มีความหมายกว้าง และใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน นักการศึกษาใช้คำนี้ในการอ้างอิงถึงการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ กิจกรรม หรือ โครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา นักรัฐศาสตร์ใช้คำนี้ในความหมายของการเข้าร่วมกับสถาบันทางการเมืองของชุมชน เช่น การไปออกเสียงเลือกตั้ง นักสังคมวิทยาใช้ในความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ใช้คำนี้ในความหมายของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

สภาเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (United nations economic and social council states) ปี ค.ศ. 1929 ได้อภิปรายถึงการมีส่วนร่วมและสรุปว่า การมีส่วนร่วมนั้นต้องการการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องตามแบบประชาธิปไตยจากประชาชนอย่างสมัครใจ 3 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องที่สนับสนุนส่งเสริมต่อการพัฒนา 2) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาคกัน 3) มีความเชื่อถือในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป้าหมาย และแผน รวมทั้งการนำโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การปฏิบัติ (Midgley et al., 1986, p. 25) ไวท์ (White, 1982 อ้างถึงใน กรมพัฒนาชุมชน, 2529, หน้า 11) ได้ให้คำจำกัดความว่า การมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 มิติด้วยกัน มิติที่หนึ่ง คือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำและทำอย่างไร มิติที่สอง มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา การลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ และ มิติที่สาม มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และยังมีอีกมิติหนึ่งที่น่าจะพิจารณาเป็นมิติที่สี่ คือ ในการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

หวัง (Whang, 1981, pp. 91-92) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึงกระบวนการในการเข้าไปดำเนินงานของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อได้สะท้อนถึงความสนใจของตน หรือเพื่อให้การสนับสนุนทางด้านกำลังงานหรือทรัพยากรต่อสถาบัน/ ระบบที่ครอบคลุมการดำเนินการดำเนินชีวิตของพวกเขา

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนได้เข้าร่วมเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมใด ๆ ในเรื่องการให้ข้อมูล แก้ปัญหาร่วมกัน

พัฒนาข้อตกลง ตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน และมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อชุมชน ตลอดจนร่วมรับผลประโยชน์จากกิจกรรมนั้น

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม (Elements of participation)

การมีส่วนร่วมมีความสำคัญยิ่งในกระบวนการทศวรรษปัจจุบัน ทั้งในระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศ เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) รวมถึงตกลงยอมรับ (Commitment) ได้อย่างสมัครใจ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2546) และถวิล บุรีกุล (2548) กล่าวว่า การที่บุคคลจะเข้าไปมีส่วนร่วมได้นั้นจะต้องพิจารณาและตัดสินใจจากองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม 3 ด้าน คือ

1. ต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เป็นไปเพื่ออะไร ผู้ร่วมจะได้ตัดสินใจถูกว่าควรเข้าร่วมหรือไม่

2. ต้องมีกิจกรรมเป้าหมายว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร

3. ต้องมีบุคคล หรือกลุ่มเป้าหมาย

นอกจากนี้การวิจัยของ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2555) มีองค์ประกอบเพิ่มจาก ถวิล บุรีกุล (2548) อีก 1 องค์ประกอบ คือ

1. หน่วยงานของรัฐบาลที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสามเหลี่ยมเข็มนาฬิกา (ประเวศ วะสี, 2545, หน้า 11 อ้างถึงใน ธนากร สังเขป, 2555, หน้า 56) ได้เสนอไว้ในเวทีวิชาการหลายแห่งเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาสังคมทุกเรื่องจะต้องร่วมมือกันในสามภาคส่วน คือ ภาครัฐบาล ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารจัดการ ภาควิชาการซึ่งเป็นฝ่ายความรู้ และภาคสังคมหรือภาคประชาชนซึ่งเป็นฝ่ายเกี่ยวข้องได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรง จะต้องร่วมมือกันจะขาดภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งไปไม่ได้ ถ้าขาดจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ การพัฒนาที่ยั่งยืนควรยึดหลักทั้งสามภาค

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มเป้าหมาย 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

รูปแบบของการมีส่วนร่วม (Participation model)

นักวิชาการหลายคนได้ศึกษาและกล่าวถึงรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ต่างกัน ดังนี้ อุทัย ดุลยเกษม (2545, หน้า 113-114) แบ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมไว้ 10 แบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมประชุม (Attendance of meeting)
2. การมีส่วนร่วมในการออกเงิน (Financial contribution)
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ (Membership on committees)

4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ (Position of leadership)
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์ (Interviewer)
6. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน (Solicitor)
7. การมีส่วนร่วมเป็นบริโศก (Customer)
8. การมีส่วนร่วมเป็นริเริ่มหรือผู้เริ่มการ (Entrepreneurs)
9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ใช้แรงงาน (Employee)
10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์ (Material contribution)

Chin and Benne (1976 อ้างถึงใน อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์, 2548) รูปแบบที่ประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แบ่งเป็น 4 อย่าง ได้แก่

1. รูปแบบที่อาศัยความเป็นเหตุเป็นผล บุคคลแต่ละคนย่อมมีเหตุผลและเตรียมตัวที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดก็ตามที่ตอบสนองความต้องการของตนเอง

2. รูปแบบการให้การศึกษาค้ำ การให้ความรู้และทักษะที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของบุคคลได้ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคมและเศรษฐกิจ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ

3. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อำนาจ เป็นการบีบบังคับให้บุคคลแต่ละคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง อาจจะใช้กำลังการข่มขู่หรือใช้ความเกรงใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

4. รูปแบบของวิธีการแบบผสมผสานตามความเหมาะสม เป็นระดับความแตกต่างของการมีส่วนร่วมของบุคคล ในด้านกระบวนการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการดำเนินการ

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2553) ได้จำแนกรูปแบบการมีส่วนร่วมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ไว้ดังนี้

1. ร่วมรับรู้ มาตรา 56, 66
2. ร่วมแสดงความคิดเห็น มาตรา 45, 57
3. ร่วมริเริ่ม มาตรา 65, 142 (4), 163, 286, 291 (1)
4. ร่วมเลือกบุคคล มาตรา 72, 99, 101, 112, 115
5. ร่วมตัดสินใจ มาตรา 58, 59, 69
6. ร่วมดำเนินการ มาตรา 58, 59, 69
7. ร่วมตรวจสอบ มาตรา 62, 164, 282, 285

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, หน้า 62-63) การจัดการศึกษาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รายงานว่า การแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งหลาย ยังมีความแตกต่างกันและใช้เกณฑ์ในการแบ่งที่ต่างกัน เช่น แนวคิดของ โคอเสน และอ็พฮอฟ

(Cohen & Uphoff, 1980) ที่มองการมีส่วนร่วมว่ามี 3 มิติ ได้แก่ มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร ใครที่เข้ามามีส่วนร่วม และมีส่วนร่วมด้วยวิธีการอย่างไร จากแนวคิดดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การแบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมจะต้องใช้เกณฑ์หลักถึง 3 เกณฑ์ อาร์สไตน์ (Arnstein, 1969) แบ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนออกเป็นบันได 8 ขั้น โดยใช้อำนาจในการตัดสินใจของประชาชนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกระดับของการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นต่ำสุด คือ ประชาชนไม่มีอำนาจตัดสินใจใด ๆ ไปจนถึงขั้นสูงสุด คือ อำนาจเป็นของประชาชน อย่างไรก็ตาม ดุสเซลดอร์ฟ (Dusseldorp, 1981, pp. 35-53) ได้รวบรวมแนวคิดในการจำแนกประเภทของการมีส่วนร่วม โดยใช้คุณลักษณะ 9 ประการ มาจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 9 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสมัครใจ (Degree of voluntariness)
2. วิธีของการมีส่วนร่วม (Way of innovation)
3. ความเข้มของการมีส่วนร่วม (Intensities of activities)
4. ความถี่ของการมีส่วนร่วม (Frequency of activities)
5. ระดับของประสิทธิผล (Degree of effectiveness)
6. พิสัยของกิจกรรม (Range of activities)
7. ระดับขององค์การ (Organizational level)
8. ผู้เข้าร่วม (Participants)
9. ลักษณะของการวางแผน (Style of planning)

ในมุมมองของ Arnstein (1969) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดระดับการมีส่วนร่วมของพลเมือง โดยพิจารณาเกี่ยวกับฐานของความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างประชาชน และหน่วยงานในพื้นที่ควบคู่ไปกับการพิจารณาโอกาสของประชาชนในการนำเสนอข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ระดับในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันและอิงข้อมูล โดยอิงข้อมูลเกี่ยวกับสัดส่วนของ “อำนาจ” ซึ่งประชาชนพึงได้รับในการดำเนินการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และระบุว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาประกอบด้วย 6 ระดับ คือ

ขั้นที่ 1 การจัดการแบบเบ็ดเสร็จโดยตรง (Direct manipulation) หน่วยงานมักทำหน้าที่จัดการกับเรื่องราวต่าง ๆ แบบเบ็ดเสร็จและโดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องให้ประชาชนรับรู้เรื่องราวเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 การบำบัดรักษา (Therapy) หน่วยงานมักทำหน้าที่เชิญชวนประชาชนให้เข้าร่วมรับฟัง ร่วมรับทราบข้อมูลข่าวสาร และร่วมตัดสินใจต่าง ๆ อย่างไรก็ตามหน่วยงานมิได้ให้ความสำคัญกับการตอบข้อซักถามหรือรับฟังความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ จากประชาชนอย่างจริงจัง

ขั้นที่ 3 การร่วมให้ข้อมูลข่าวสาร (Informing) หน่วยงานอาจเชิญชวนประชาชนที่เกี่ยวข้องมาร่วมให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แต่หน่วยงานไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึก หรือทัศนคติต่าง ๆ ของประชาชนอย่างแท้จริง หลังจากที่ประชาชนได้ทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่หน่วยงานแล้ว โดยหน่วยงานต่าง ๆ มักพิจารณาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบต่อไป

ขั้นที่ 4 การร่วมให้คำปรึกษา (Consultation) ประชาชนมักทำหน้าที่ให้ข้อมูล และนำเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ ตามความต้องการของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามอำนาจในการตัดสินใจยังอยู่ในมือของหน่วยงานราชการ

ขั้นที่ 5 การร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (Placation) ประชาชนเริ่มมีโอกาสในการจุดประเด็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่ตนเห็นว่าสำคัญ ตลอดจนก้าวเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อคิดเห็น และนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ จากมุมมองและจุดยืนของตน อย่างไรก็ตามหน่วยงานยังคงสงวนสิทธิ์ในการตัดสินใจต่าง ๆ ไว้เป็นภารกิจขององค์กร

ขั้นที่ 6 การร่วมเป็นพันธมิตร (Partnership) ประชาชนเริ่มทำงานใกล้ชิดกับหน่วยงาน และเริ่มมีอำนาจในการเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งต่าง ๆ ตลอดจนทำหน้าที่กระตุ้นให้หน่วยงานได้ตัดสินใจบนพื้นฐานของการพิจารณาข้อมูลที่หลากหลาย

ขั้นที่ 7 การส่งตัวแทนเข้าร่วมใช้สิทธิ์ในการตัดสินใจ (Delegated power) ประชาชนส่วนหนึ่งได้รับการคัดเลือกให้เข้าไปทำหน้าที่เป็นตัวแทนเพื่อออกความคิดเห็น นำเสนอข้อโต้แย้ง และมีสิทธิ์โดยชอบธรรมในการร่วมตัดสินใจเชิงนโยบายต่าง ๆ

ขั้นที่ 8 การควบคุมการตัดสินใจโดยพลเมือง (Citizen control) อำนาจในการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ในมือของประชาชน โดยหน่วยงานต่าง ๆ มักทำหน้าที่ด้านการสนับสนุนข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจของประชาชน

ส่วน White (1994) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาสามารถแยกแยะได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Genuine participation) เป็นกระบวนการที่เป็นการร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น การร่วมเป็นพันธมิตร การส่งตัวแทนเข้าร่วมใช้สิทธิ์ในการตัดสินใจ และการควบคุมการตัดสินใจโดยพลเมือง และ 2) การมีส่วนร่วมแบบเทียม (Pseudo-participation) เป็นกระบวนการแบบการจัดการแบบเบ็ดเสร็จโดยตรง การบำบัดรักษา การร่วมให้ข้อมูลข่าวสาร และการร่วมให้คำปรึกษา Cohan (1996) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสามารถอธิบายได้ใน 4 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วมในเชิงการกระทำ 2) การมีส่วนร่วมในเชิงเงินตรา 3) การมีส่วนร่วมในเชิงความรับผิดชอบ และ 4) การมีส่วนร่วมในเชิงการตัดสินใจ

Singhal (2001) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมโดยอิงกรอบความคิดจากมุมมองของ De Negri, Thomas, Llinigumugabo and Lewis (1998) ซึ่งให้ความสำคัญกับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นเป็นเกณฑ์ เรียกว่าหลักการ “6 Cs” ประกอบด้วย 1) ความร่วมมือ (Co-operation) 2) การยินยอม (Compliance) 3) การให้คำปรึกษา (Consultation) 4) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) 5) การเรียนรู้ร่วมกัน (Co-learning) 6) การลงมือกระทำร่วมกัน (Collective action) สถาบันวิจัยสังคมและสถาบันวิจัยสถานะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545) ได้จัดประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอิงพัฒนาการของโครงการพัฒนาเป็นเกณฑ์ ประกอบด้วย ภารกิจสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation in planning) 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Participation in implementation) 3) การมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ (Participation in utilization) 4) การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์ (Participation in benefit-sharing) 5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in evaluation) นักวิชาการบางกลุ่มมองว่าการมีส่วนร่วมมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็น “วิธีการ” (Means) หรือเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประสานทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับการออกแบบกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างเหมาะสม ในขณะที่บางกลุ่มมองว่าการมีส่วนร่วมเป็นเสมือนเป้าหมาย (Ends) ของการพัฒนา เกี่ยวข้องกับการออกแบบกระบวนการต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบ โดยปราศจากการตั้งข้อสรุปที่เป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า (Cohan, 1996; Melkote & Rao, 2001; Singhal, 2001 อ้างถึงใน ปาริชาติ สถาปัตตานนท์, 2549, หน้า 19-26)

กล่าวได้ว่า รูปแบบหรือประเภทของการมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมและคุณลักษณะของผู้ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องมีความสอดคล้องกับบทบาทที่จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น ๆ และเป็นประโยชน์ต่อการวัดระดับการมีส่วนร่วมเป็นอย่างมาก เพราะทำให้มองเห็นภาพการแสดงออกของสาธารณะชนและการตัดสินใจต่าง ๆ บนพื้นฐานของการเคารพในศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมของสมาชิกในสังคม และผลที่เกิดจากกระบวนการดังกล่าวคือการเพิ่มพลังอำนาจให้กับชุมชนและการจัดการชุมชนบนพื้นฐานของการสำนึกร่วมในฐานะพลเมือง

แนวทางการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (Method of public participation booster)

การเรียกร้อง การแสดงความคิดเห็น และการผลักดันของภาคประชาชนเป็นส่วนหนึ่ง ที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้น เปลี่ยนแปลง หรือล้มเลิกไปของนโยบายต่าง ๆ ของรัฐที่จะส่งผลต่อ

การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งคณิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม (2544, หน้า 59-223) ได้รวบรวมกฎหมายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ดังนี้

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
2. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียงประชามติ พ.ศ. 2541
3. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันละปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2541
4. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยผู้ตรวจการแผ่นดินรัฐสภา พ.ศ. 2542
5. พระราชบัญญัติความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539
6. พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539
7. พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
8. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
9. พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
10. พระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอกฎหมาย พ.ศ. 2542
11. พระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2542
12. พระราชบัญญัติคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. 2542
13. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542
14. พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2542
15. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ โดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. 2539
16. พระราชบัญญัติสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2543
17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2543

นอกจากนี้ ญัฐฐา วินิจนัยภาค (2553, หน้า 43) กล่าวว่า ยังมีกฎหมายอีกหลายฉบับที่ผ่านกระบวนการจนประกาศบังคับใช้หรือมีความคืบหน้า และเป็นประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550
2. (ร่าง) พระราชบัญญัติการมีส่วนร่วมของประชาชน พ.ศ..... ซึ่งมีร่างอยู่หลายร่างในชื่ออื่นที่ต่างออกไป ร่างพระราชบัญญัติรับฟังความคิดเห็นของประชาชน พ.ศ.... ร่าง

พระราชบัญญัติรับฟังและการมีส่วนร่วมของประชาชน พ.ศ.....ร่างพระราชบัญญัติสนับสนุนและประสานงานกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน พ.ศ.....ร่างพระราชบัญญัติการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะ พ.ศ.....ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.....และร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ..... แต่จุดร่วมของทุกร่างก็คือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนนั่นเอง

3. พระราชบัญญัติสภาองค์การชุมชน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 66 ได้ระบุว่า “บุคคลซึ่งรวมกันเป็นชุมชน ชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม ย่อมมีสิทธิอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและของชาติ และมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุลและยั่งยืน”

4. พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเมือง พ.ศ. 2551 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 76 ระบุให้ “รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ”

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 87 ระบุให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบอำนาจรัฐทุกระดับ ในรูปแบบองค์การทางวิชาชีพหรือตามสาขาวิชาชีพที่หลากหลายหรือรูปแบบอื่น
4. ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้มแข็งในทางการเมือง และจัดให้มีกฎหมายจัดตั้งกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองเพื่อช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมสาธารณชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่
5. ส่งเสริมและให้การศึกษแก่ประชาชนเกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนได้มีสิทธิเลือกตั้งโดยสุจริตและเที่ยงธรรม

มาตรา 87 (4) ระบุให้รัฐ “ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้มแข็งทางการเมือง และจัดให้มีกฎหมายตั้งกองทุน พัฒนาเมืองภาคพลเมืองเพื่อช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมสาธารณชุมชน รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบ ให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยและบทสัมภาษณ์ของนักวิชาการหลายคน ดังนี้

จรวยพร ธรณินทร์ (2552, หน้า 210) กล่าวถึงการทำงานในยุคใหม่ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่าย ตั้งแต่ทีมงานภายในองค์กรเดียวกันหรือความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารจึงต้องสนใจถึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้งานของตนมีความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คมกฤษ จันทร์จจร (2553, สัมภาษณ์) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการว่า เป็นหัวใจของความคิดการดำเนินงานทั้งหมด ส่วน ธวัช ชลารักษ์ (2553, สัมภาษณ์) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการที่ดี ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะการบริหารจัดการภาคีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ พิณตานนท์ (2545, หน้า 122-123) ได้ศึกษาความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กร คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ส่วนการบริหารจัดการที่ท้าทายความสามารถ (Peregoy & Kroder, 2000) มีหลักการมีระบบหรือกลไกที่เหมาะสมกับเครือข่ายจะทำให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็ง (Starkey, 1997) นั้นแสดงว่าในการบริหารจัดการเครือข่ายต้องเป็นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นระบบบริหารจัดการที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมมากที่สุดเพื่อให้เครือข่ายดำรงกระบวนการทำงานที่ใช้ได้จริง (Starkey, 1997) สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระกุล อรัณยะนาค (2553, สัมภาษณ์) ซึ่งกล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีหลายระดับ ระดับที่มีผล คือ ต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา และร่วมพัฒนาร่วมกัน จึงจะทำให้ภาคีเครือข่ายเกิดความเข้มแข็งได้ และแนวคิดของ อนุรักษ ปัญญาวัฒน์ (2548, หน้า 127-129) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสร้างความเข้มแข็งภายในชุมชน โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญ ส่วนหัวใจสำคัญของความเข้มแข็งชุมชนเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Participatory action learning) ในทางปฏิบัติ (Interactive learning through action) การทำให้เครือข่ายเข้มแข็งจึงต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Shrestha, Wilson & Singh, 2008; Smith, 1994) ในรูปแบบของการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการสัมมนา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, หน้า 82) รวมทั้งความสม่ำเสมอต่อเนื่องของกิจกรรม เป็นสิ่งที่ช่วยบ่งบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่าย (ปาน กิมปี, 2540, หน้า 31 อ้างถึงใน สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์, 2553, หน้า 18-20) สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมย่อมมีผลต่อสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด เนื่องจากการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมช่วยให้ผู้บริหารและหน่วยงานมีประสิทธิผล ดังนี้ 1) เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจทางการบริหารให้ดีขึ้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น 3) เพิ่มขวัญและความพอใจในงานของพนักงานให้ดีขึ้น 4) ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อความต้องการของสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น (ธรรมรส โชติคุณุช, 2538, หน้า 228-229) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทนุพันธ์ หิริชูเรือง (2547, หน้า 135) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะการบริหารแบบมีส่วนร่วมค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะที่ผู้บริหารมีสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งในและนอกระบบการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมสนับสนุน ซึ่ง ชร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 301) ได้กล่าวว่าการบริหารจัดการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ขึ้นอยู่กับเครือข่ายที่เข้มแข็ง ตามทฤษฎีและแนวคิดสร้างเครือข่ายอาศัยการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานแบบพึ่งพิงกันและกันมากกว่าที่จะแข่งขัน ซึ่งอาศัย 2 ทฤษฎีหลัก ๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) ที่อธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน 2) แนวคิดศึกษารวมพลัง Synergy หมายถึงการรวมพลังกันทำงานนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าที่องค์กรจะทำงานโดยโดดเดี่ยว ประโยชน์ของเครือข่ายก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรอย่างกว้างขวาง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ภารกิจขององค์กรบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ได้หลากหลายรูปแบบ และ วิเชียร ศรีลูกหว่า (2549, หน้า 6) ได้กล่าวถึงการทำงานเครือข่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นหลัก ต้องลดทอนการยึดอัตตาและประโยชน์ส่วนตนออกไป ส่วน ธวัช ชลารักษ์ (2553, สัมภาษณ์) กล่าวถึงผลประโยชน์ร่วมกันว่า ไม่ใช่ผลประโยชน์ที่เกิดจากคน 2 คน แต่เป็นผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ส่วนร่วมหรือกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก ส่วนคมกฤษ จันทร์ขจร (2553, สัมภาษณ์) กล่าวว่า ในทางปฏิบัติ การทำงานร่วมกันอยู่แล้ว ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม ในทางการศึกษามองเรื่องผลประโยชน์ในมิติสาธารณะมากกว่า เป็นผลประโยชน์ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการ

กล่าวได้ว่า แนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากการบัญญัติกฎหมายต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนแล้ว ในลักษณะการทำงานยุคใหม่ ผู้บริหารต้องทำให้หน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรเข้มแข็งแสดงให้เห็นความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เป็นที่ยอมรับ เกิดความรอบคอบเชื่อมโยงไม่แยกส่วน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก

การมีส่วนร่วมด้านการจัดการศึกษา (Participation of educational management)

การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้ข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตัดสินใจ เลือกรวิธการดำเนินงาน ถือเป็นกระบวนการสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการไหลเวียนข้อมูล ข่าวสารอย่างเสรี รวดเร็ว ไร้พรมแดน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม นอกจากจะสอดคล้องกับ หลักการบริหารแล้ว ยังจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดการยอมรับ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสาร ขจัดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ลดความเสี่ยงต่อการล้มเหลว แสดงถึงความจริงใจและความห่วงใยของผู้ให้อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน/ โครงการอย่างยั่งยืนต่อไป

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้มีบทบัญญัติในเรื่องแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยกำหนดให้รัฐส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดบริการสาธารณะ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบให้สามารถแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของชุมชนในพื้นที่ นอกจากนี้ได้กำหนดให้รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทาง ศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา ให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการจัดการศึกษาให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้กระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ประกอบกัน นโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบันให้ส่งเสริม สังคมทุกภาคส่วน รวมทั้งภาคประชาชนและภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในทุกระดับการศึกษา เพื่อให้สนองตอบความต้องการบุคคลากรด้านเศรษฐกิจ ส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย คุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้อย่างแท้จริง และในการปฏิรูป การศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ซึ่งระบุถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อ

ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน และทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554, หน้า 1-3)

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมด้านการจัดการศึกษารัฐได้ให้ความสำคัญและได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา และรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสังคมทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบทุกระดับการศึกษานำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

ความหมายของการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (Definition of educational management's participation)

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แยกออกเป็นคำสำคัญได้ 2 คำ คือ การมีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษา

การจัดการศึกษา เป็นคำที่มาจากคำว่า การจัดการ กับคำว่า การศึกษา ซึ่งเมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันจะมีความหมายว่า “การดำเนินการเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงหมายถึง “การเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการและร่วมประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงามทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” (เก็จกนก เอื้อวงศ์, 2553, หน้า 46)

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงหมายถึง “การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการและร่วมประเมินเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความเจริญงอกงาม ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”

ความสำคัญของชุมชนและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (Importance of community and participation of educational management)

ความสำคัญของชุมชน

ชุมชนเป็นองค์กรทางสังคมและเป็นสถาบันระดับพื้นฐานที่สามารถนำพาให้สังคมและประเทศชาติเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงและสมดุล ถ้าสังคมและประเทศชาติมีชุมชนที่เข้มแข็ง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ได้สรุปถึงความสำคัญของชุมชนไว้ ดังนี้

1. ชุมชนเป็นศูนย์กลางที่ยึดเหนี่ยวทุกคนทุกคนรอบรั้วให้มารวมกัน
2. ชุมชนเป็นสถาบันระดับพื้นฐานที่ช่วยสร้างระบบในการจัดการตนเองได้เหมาะสมกับสภาพของชุมชนมากที่สุด

3. ชุมชนเป็นศูนย์กลางในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน
4. ชุมชนเป็นแหล่งสร้างและอนุรักษ์รากฐานทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. ชุมชนเป็นองค์กรสังคมที่ช่วยถ่วงดุลไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินไป
6. ชุมชนเป็นองค์กรท้องถิ่นที่จะช่วยจัดระบบสัมพันธ์ของคนในชุมชนให้เกิด

ความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บราวเนลล์ และ โรเบิร์ต (Brownell & Robert, 1979, p. 97) มีความคิดว่า ชุมชนก่อเกิดมิตรภาพ ความเอื้ออาทร ความมั่นคง และความผูกพัน และ สคูเลอร์ (Schuler, 1996) ได้กล่าวว่า ชุมชน คือ สายใย (Web) ของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีพลังงานยึดโยง (Cohesive) การสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน ส่วนเก็จกน กเอือวงส์ (2553, หน้า 46) ได้สรุปว่า ชุมชนมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3 ประการ คือ 1) ช่วยให้ระบบการศึกษาทราบความต้องการและปัญหาของชุมชนทำให้สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับชุมชน 2) ช่วยให้การศึกษารับการสนับสนุนจากชุมชนทั้งด้านทรัพยากรและภูมิปัญญา และ 3) ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานที่จัดการศึกษา

กล่าวได้ว่า ชุมชนมีความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3 ประการ คือ

- 1) ช่วยให้ทราบความต้องการและปัญหาของชุมชนทำให้สามารถจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับชุมชน 2) ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนทั้งด้านทรัพยากรและภูมิปัญญา และ 3) ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนกับหน่วยงานที่จัดการศึกษา

กลุ่มผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา (Groups of educational participation)

กลุ่มผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา ประกอบด้วย กลุ่มนอกภาครัฐและกลุ่มภาครัฐ ดังนี้

1. นอกภาครัฐ

1.1 ภาคประชาชน ได้แก่ ผู้เรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน และองค์กรเอกชน

1.2 ภาคเอกชน/ ธุรกิจและสถานประกอบการ ได้แก่ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน โรงเรียนนานาชาติ สถานประกอบการส่วนหนึ่งได้จัดการศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศูนย์เรียน พ.ศ. 2547 เช่น บริษัทเซเว่นอีเลฟเว่น บริษัท เอสแอนด์พีซินดิเคท จำกัด (มหาชน) บริษัท เทรน ไลฟ์ จำกัด มูลนิธิหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ธนาคารกรุงไทย บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) มูลนิธิเอสซีจี บริษัท มติชน บริษัท เครือซีเมนต์ไทย บริษัท สี ที โอ เอ บริษัท ไออาร์ พีซี จำกัด ได้ส่งเสริมโครงการกิจกรรมด้านการศึกษาทั้งในรูปของความรู้ เงิน การจัดส่งนักศึกษาไปซ่อมแซม สร้างภูมิทัศน์ ฯลฯ

1.3 หน่วยงาน สถาบัน และองค์กรอื่น ๆ ร่วมจัดและสนับสนุนการศึกษา ได้แก่ สมาชิกรัฐสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา กรรมการ หน่วยงานด้านการเงินการคลังและภาษีอากร หน่วยงานด้านสุขภาพอนามัย และสวัสดิการสังคม ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ หน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสารสนเทศ หน่วยงานด้านแรงงาน สถาบันศาสนา องค์กรกุศลอื่น สื่อมวลชน มูลนิธิ สมาคม และสถาบันสังคมอื่น

2. ภาครัฐ

2.1 หน่วยงานภาครัฐและฝ่ายการเมืองที่กำกับดูแล/ บริหารนโยบายการศึกษา ติดตาม ประเมินผล ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทยโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สพศ.) สถาบันทดสอบทางการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สทศ.)

2.2 หน่วยงานกลุ่มภาคีหลักการจัดการศึกษา/ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้บริหาร ครู ณาจารย์ และกรรมการสถานศึกษา/ สภาสถาบัน ในต่างประเทศได้อาศัยพลังและศักยภาพขององค์กรพัฒนาภาคเอกชนในการพัฒนาสังคม โดยรัฐให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาขององค์กรพัฒนาภาคเอกชนอย่างเต็มที่ ในประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ใช้กลไกทางกฎหมายในการปฏิรูปการศึกษา โดยฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์และความกล้าหาญทางการเมืองในการประกาศนโยบายชัดเจนและแน่นอน และลักษณะที่สำคัญในการดำเนินงานของทั้งสองประเทศ คือ ผนึกกำลังของภาคีทุกฝ่ายให้เข้าร่วมในกระบวนการจัดการศึกษาเรียนรู้ โดยรัฐทำหน้าที่ในการจัดวางระบบการประสานงานความร่วมมือและให้การสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา สำหรับประเทศเยอรมันเปิดโอกาสให้กลุ่มและองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เช่น องค์กรทางศาสนา สหภาพแรงงาน สมาคมนายจ้าง และมูลนิธิทางการเมือง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาทางการเมือง ซึ่งเป็นการศึกษาทางเลือกของยุคปัจจุบัน (นิยม รัฐอมฤต, 2551)

กล่าวได้ว่า กลุ่มผู้มีส่วนร่วมทางการศึกษา ประกอบไปด้วย ภาคประชาชน ภาครัฐ ภาควิชาการ องค์กรอื่น ๆ โดยผนึกกำลังทุกฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมทางการจัดการศึกษา โดยอาศัยกลไกทางกฎหมายเป็นแนวทาง

กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษา (Strategic booster for educational participation)

กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้หลายแนวทาง ดังนี้

อรุณศรี จิตต์แจ้ง (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “All for education: เมื่อมหาวิทยาลัยก้าวไปพร้อมกับโรงเรียน” เป็นผลการศึกษาการประสานเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา โรงเรียน และองค์กรภาคีเพื่อหนุนเสริมคุณภาพการเรียนการสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ชองกง ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษ โดยสรุปสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีจากรายงานการวิจัย บทความทางวิชาการ และเนื้อหาสาระที่ได้จาก Home page ของโครงการ หรือมหาวิทยาลัย หรือองค์กรที่สืบค้นจากอินเทอร์เน็ต สรุปเป็นประเด็นหลัก 6 ประเด็น คือ

1. รูปแบบเครือข่าย ประกอบด้วย กลุ่มที่หนึ่ง ได้แก่ โครงการของรัฐ ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ เป็นหน่วยงานกลางบริหารหรือกำกับการดำเนินงานโดยคณะกรรมการ โดยมีมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นแกนหลักทางวิชาการ เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำให้ความสนับสนุนทางด้านวิชาการ กลุ่มที่สอง ได้แก่ โครงการของรัฐซึ่งมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นศูนย์บริหารและแกนหลักทางวิชาการ กลุ่มที่สาม ได้แก่ โครงการที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้ริเริ่มและเป็นแกนหลักทางการบริหารและวิชาการ ดำเนินงานร่วมกับโรงเรียนและองค์กรในเครือข่าย หรือโครงการบริการชุมชนของมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจำแนกโครงการได้เป็น 4 ประเภท คือ การพัฒนาการศึกษาโดยรวม การพัฒนาการอ่านออกเขียนได้สำหรับเด็กด้อยโอกาสในเมืองหรือชนบท ห่างไกลหรือชนพื้นเมือง การพัฒนาการเรียนการสอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และการพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ

3. สาระและวิธีการตามประเภทของโครงการ โครงการส่วนใหญ่จะใช้ผลการวิจัย หรือการวิจัยเป็นฐาน การเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จากความร่วมมือกันของนักเรียนในการเรียนรู้ และแก้ปัญหาการสนองความต้องการของผู้เรียนและโรงเรียน การลงมือปฏิบัติจริงโดยใช้เครื่องมือ อุปกรณ์หรือห้องทดลองปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญ นอกจากนี้กระบวนการดำเนินงานเน้นการมีส่วนร่วมของครู อาจารย์มหาวิทยาลัย พ่อแม่ ผู้ปกครอง บุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน องค์กรทางการศึกษาในระดับท้องถิ่น ชุมชน ภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร มูลนิธิ องค์กรเพื่อการเรียนรู้ในท้องถิ่น และภาคีอื่น ๆ อย่างใกล้ชิด

4. กิจกรรมและเครื่องมือ ประกอบด้วย กิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน หรือนอกห้องเรียน หรือระบบทางไกลและอื่น ๆ โดยใช้เครื่องมือ ได้แก่ คู่มือดำเนินโครงการ สื่อสิ่งพิมพ์ทางวิชาการต่าง ๆ ห้องทดลองปฏิบัติการวิชาการต่าง ๆ ชุดเครื่องมือทำกิจกรรม (Activity kits) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5. บทบาทของหุ้นส่วนในเครือข่าย มหาวิทยาลัยเป็นแกนหลักทางวิชาการ แบ่งปันความรู้ บุคลากรซึ่งรวมทั้งอาจารย์ บุคลากรอื่น ๆ และนักศึกษา แหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์เครื่องมือ และจัดกิจกรรมหนุนเสริม โรงเรียนต้องระดมบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในโรงเรียน จากภายนอก มาร่วมในงานเครือข่าย องค์กรการศึกษาท้องถิ่น สนับสนุนด้านบุคลากร งบประมาณ คำแนะนำ การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและระดมความสนับสนุนจากภายนอก ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ชุมชน ภาคประชาสังคม พ่อแม่ผู้ปกครองสนับสนุนความรู้ความเชี่ยวชาญ และเครื่องมืออุปกรณ์ เวลา ตามความเหมาะสม

6. กระบวนการดำเนินงานเครือข่าย ประกอบด้วย การจัดตั้งหรือกำหนดแกนกลาง ในรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงาน การระดมสรรพกำลัง การร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและกิจกรรม การร่วมกันกำหนดหลักการ แนวทาง วิธีการบนพื้นฐาน การวิจัยและการตั้งคำถามเพื่อหาข้อสรุป (Inquiry) การจัดกิจกรรมโดยการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน ทุกฝ่าย การสื่อสารสองทาง การติดตามและประเมินผล

7. งบประมาณ ได้แก่ เงินอุดหนุนจากภาครัฐ ภาคเอกชน มูลนิธิ ท้องถิ่น และบุคคล และเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังมีโครงการนำร่องที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ได้แก่ โครงการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายหุ้นส่วนการศึกษาในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โครงการจัดสมัชชากการศึกษาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และโครงการอื่น ๆ ที่ควรดำเนินการเพิ่มเติม เช่น สำรวจและยกย่องส่งเสริม และให้รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ ที่ร่วมจัดและส่งเสริมการจัดการศึกษา สำรวจ และยกย่องส่งเสริม และให้รางวัลหน่วยงานเอกชน ธุรกิจ ที่ดำเนินโครงการ CSR ด้านการศึกษาดีเด่น โครงการนำร่อง มาตรการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการศึกษาของภาคเอกชนและภาคชุมชน โครงการสนับสนุน การศึกษาทางเลือก เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) ด้านการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการศึกษา กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น ถือเป็นหัวใจหรือเป็นหลักสำคัญ สำหรับการบริหารที่กระจายอำนาจสู่สถานศึกษา การบริหารแบบร่วมมือหรือการมีส่วนร่วม (Participative management) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมากในบรรดานักบริหารวงการต่าง ๆ รวมทั้ง ด้านการศึกษาด้วย โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และพบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ดังนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่ และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น

3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ในทุกระดับ
5. เพิ่มปริมาณ และคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
6. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่ม จัดทำโครงการใหม่ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณจึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิในการบริหารและจัดการศึกษา
10. การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้อุทิศสอนและโครงการใหม่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 1-2) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า โรงเรียนจะพัฒนาได้ดีจนเกิดผลต่อการพัฒนานักเรียนได้อย่างแท้จริง ถ้าทุกฝ่ายทุกคนในชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน รักโรงเรียน เข้าร่วมคิด ร่วมทำร่วมจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากรทั้งกำลังแรงงาน และงบประมาณ แต่สภาพเงื่อนไขและปัญหา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้นำศักยภาพของคนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยเข้าใจว่าภารกิจจัดการศึกษาเป็นของโรงเรียน อีกทั้งชุมชนยังไม่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน ดังนั้นหากต้องการให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนสมบูรณ์ ชัดเจนอย่างต่อเนื่องแล้ว ศักยภาพของการมีส่วนร่วมของชุมชนจะเป็นปัจจัยของการพัฒนาที่สำคัญที่สุด ซึ่งสภาพความสำเร็จจากการมีส่วนร่วมมี ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีองค์คณะบุคคล ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู ประชาชน และบุคลากรในองค์กรในชุมชนร่วมเป็นกรรมการ โรงเรียน
2. คณะกรรมการ โรงเรียนร่วมกันดำเนินการวางแผนบริหารและพัฒนาโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
3. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน การจัดกิจกรรมสนับสนุนการพัฒนานักเรียนในทุกด้านทั้งในและนอกโรงเรียน

4. ประชาชนในท้องถิ่นรับทราบความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในการพัฒนาโรงเรียนอยู่เสมอ

5. ผู้นำท้องถิ่น ผู้ปกครอง และชุมชน เห็นว่าหากต้องการทำให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน รวมทั้งส่งเสริม ศิลปะ การแสดง และการกีฬา หากได้รับการส่งเสริม การเรียนรู้จากสาธารณชน ก็จะเพิ่มพลังแห่งการเรียนรู้อย่างมหาศาล สื่อสารมวลชนนานาชาติ ต้องสร้าง และถูกนำมาเป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในประเทศโดยรวดเร็ว ส่วนอื่น ๆ ของสังคมที่ยังไม่ได้กล่าวถึง ที่ชุมชนสามารถค้นหาและนำมาใช้เพื่อให้มีส่วนร่วมในการส่งเสริม การเรียนรู้จะต้องได้รับการสืบค้นอย่างเป็นรูปแบบและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

กล่าวได้ว่า กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษา (Strategy of educational booster) เป็นผลมาจากการประสานเครือข่าย ระดมผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ มีกิจกรรม มีกลุ่มเป้าหมาย และหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมระดมสรรพกำลัง จัดตั้งแกนกลางในรูปแบบของคณะกรรมการร่วมกันให้ข้อมูล ร่วมกันคิด ร่วมตัดสินใจในปัญหา ด้านการศึกษาบนพื้นฐานของการวิจัย เพื่อตั้งคำถามและหาข้อสรุป (Inquiry) ร่วมบริหารในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ กำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ แปลงแผนสู่การปฏิบัติในรูปแบบแผนงาน โครงการ ติดตามตรวจสอบและประเมินแผน ด้วยความโปร่งใส และยังเป็นภาระค้ำชูฯ ด้านกำลังคน ด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน พัฒนาบุคลากร เพิ่มพลังแห่งการเรียนรู้ด้วยการสื่อสารมวลชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สร้างภาวะผู้นำในทุกกระดับขององค์กรและชุมชน นอกจากนี้การมีส่วนร่วมยังสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ อีกด้วย

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Participation in management of local education)

พิชิต ฤทธิ์จรูญ (2554) ได้ทำการวิจัยประเมินผลเรื่อง การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาในระบบทุกภูมิภาค ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดยมีวัตถุประสงค์ประเมินผล ด้านคุณภาพ ความเสมอภาค สภาพการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาที่รับการถ่ายโอน ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาผลการศึกษาด้านคุณภาพ ข้อ 1.4) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระดับมาก

ถึงมากที่สุด 8 เรื่อง คือ 1) การบริหารจัดการศึกษา 2) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 3) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน 4) การระดมทรัพยากรทางการศึกษา 5) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา 6) การนิเทศติดตามการดำเนินงานการจัดการศึกษา 7) การจัดหาสนับสนุนสื่อ/ อุปกรณ์และแหล่งการเรียนรู้ และ 8) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากร วิธีเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนทำได้หลายลักษณะ เช่น การเข้าร่วมประชุม การเสนอความคิดเห็น การเข้าร่วมจัดกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ การจัดตั้งชมรมเครือข่ายความร่วมมือ ผู้ปกครอง และการเป็นกรรมการสถานศึกษา

จากการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Meier and O' Toole (2001, 2003 อ้างถึงใน วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550, หน้า 43-46) ได้ศึกษาวิจัยจากข้อมูลจากเขตการศึกษาในมลรัฐเท็กซัส ประเทศอเมริกา จำนวน 507 แห่ง พบว่า การสร้างเครือข่ายในการจัดการศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสำเร็จในการเรียนของนักเรียน หลายประการ ประการแรก เครือข่ายในการศึกษามีส่วนสนับสนุนให้เกิดการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้นและส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประการที่สอง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เครือข่ายเป็นเวทีในการริเริ่มและผลักดันนโยบายหรือแผนงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนได้มากขึ้น ประการสุดท้าย เครือข่ายการทำงานมีส่วนช่วยลดความผันผวนหรือความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยบริบทแวดล้อมซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษา ในทำนองเดียวกันกับการศึกษาของ Smith and Wohlstetter (2006) พบว่า การทำงานแบบเครือข่ายมีส่วนเพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากเครือข่ายมีส่วนช่วยระดมทรัพยากรสำหรับการศึกษาและช่วยพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาได้มากขึ้น

กรณีตัวอย่างของท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการศึกษา (Case study of successful locality in public participation)

จากแนวคิดและวิสัยทัศน์ของ ดร.เปรมฤดี ชามพูนท นายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก ได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนานครพิษณุโลกไว้ว่า “สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ตอบสนองความต้องการของทุกวัย” จึงได้ก่อสร้างอาคารหอสมุดเทศบาลนครพิษณุโลก โดยมุ่งจัดทำศูนย์การเรียนรู้ที่มีความสุข เน้นกิจกรรมการเรียนรู้แบบสหวิชาการควบคู่กับการปลูกฝังนิสัยรักการอ่านและค้นคว้าความรู้ในบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ทันสมัย มีการผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศมาให้บริการ เชื่อมโยงเครือข่าย กระจายความรู้ในลักษณะศูนย์รวมสื่อ และการเข้าถึงข้อมูลที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถาบันพิพิธภัณฑ์การเรียนรู้แห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม สถาบัน

พัฒนาสยาม สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ ร้านจำหน่ายหนังสือ การบริการไม่เพียงแต่เฉพาะในเขตบริการแต่ยังมีประชาชนนอกเขตบริการในจังหวัดใกล้เคียงมาใช้บริการด้วย

พงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ได้มีแนวคิดที่จะขับเคลื่อนงานด้านการเสริมสร้างความสมานฉันท์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก สร้างสรรค์การเรียนรู้ ศูนย์ทรัพยากร และการอยู่ร่วมกันด้วยการจัดทำโครงการ ออร์เคสตราเยาวชน โดยการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา และได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาคส่วนต่าง ๆ ผลที่ได้มากกว่าชื่อเสียงคือความเข้าใจและความไว้วางใจระหว่างเยาวชนต่างศาสนา โดยเฉพาะชาวพุทธกับมุสลิม เนื่องจากได้มีโอกาสใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน เกิดความสัมพันธอันดีต่อกันเพิ่มมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในแง่ของความคิด ความเชื่อและวิถีชีวิตที่แตกต่างกัน ไป ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ปกครองของกลุ่มเยาวชนดังกล่าวได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมทั้งมีการขยายเครือข่ายของเยาวชนที่รักคนตรีออกไปอย่างกว้างขวาง จึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ทำให้ยะลามีสันติสุข

นิมิตร จิระสันติการ นายกเทศมนตรีเทศบาลนครลำปาง จังหวัดลำปาง ให้ความสำคัญด้านคุณค่าวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่เป็นมรดกทางประวัติศาสตร์และพัฒนานครลำปางให้เป็นสังคมที่ดีงาม คนมีน้ำใจ มีคุณภาพชีวิตที่ดี ควบคู่ไปกับการดำรงไว้ซึ่งมรดกทางวัฒนธรรม อันเป็นอัตลักษณ์ของนครแห่งนี้ “โครงการอนุรักษ์และพัฒนาเมืองแก่นนครลำปาง” ได้ริเริ่มขึ้นโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน กล่าวคือ มีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการดำเนินการ และมีผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้านเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา ทั้งนี้คณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบไปด้วย หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา กลุ่มองค์กรภาคประชาชน และชุมชน การบริหารจัดการที่วางไว้ทำให้เกิดคุณค่าและได้รับการเผยแพร่เป็นที่รู้จักของผู้มาเยือนและนักท่องเที่ยวมากขึ้น อาทิ วัดปงสนุก ได้รับรางวัล Merit of awards จาก UNESCO-Asia-Pacific ปี พ.ศ. 2551 การพัฒนาบูรณะกำแพงเมืองประตูม้า ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ครั้งที่ 7 ประเภทการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รางวัล Thailand Tourism Award 2008 จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย นอกจากนี้กิจกรรมภาคองคา และสถาปัตยกรรมเก่า ทำให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของเมือง (เอกสารประมวล โครงการตัวอย่างที่ดี 1 เทศบาล 1 ตัวอย่างที่ดี One municipality, One good practice จากโครงการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2552)

เทศบาลเมืองแพร่ กรมศิลปากรมาจัดทำโครงการจัดกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อนำสู่สังคมเป็นสุขในเขตกำแพงเมืองแพร่ โดยร่วมกับเทศบาลเมืองแพร่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาวัฒนธรรมจังหวัดแพร่ หอการค้าจังหวัดแพร่ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดแพร่ ชมรมอนุรักษ์ สถาปัตยกรรมท้องถิ่นจังหวัดแพร่ โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

เสริมสร้างความเข้มแข็งภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการชุมชนของตนเองด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างมีชีวิตชีวา และสอดคล้องกับรากฐานทางวิถีชีวิต วัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยใช้หลักการสร้างสำนึกท้องถิ่น และการจัดการความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้อย่างสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนดึงความรู้ที่เคยได้สั่งสมมาออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการร่วมกัน นอกจากนี้ยังเป็นการสานเครือข่ายกับภาคส่วนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาควิชาการ ภาคราชการ ภาคธุรกิจ หรือองค์กรพัฒนาเอกชนอื่น เพื่อระดมนำมาเป็นทรัพยากรในการพัฒนาชุมชน โดยบูรณาการระหว่างมรดกทางวิถีชีวิตวัฒนธรรมและภูมิปัญญาเดิมที่มีคุณค่า กับความรู้ใหม่ทั้งทางวิทยาศาสตร์สังคม โดยใช้เวทีสนทนา การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงเสวนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงาน ข้อค้นพบที่ได้จากการดำเนินโครงการ คือ รูปแบบกิจกรรมการทัศนศึกษาได้ทำให้คนเมืองแพร่รู้จัก และเข้าถึงความรู้ด้านประวัติศาสตร์สังคมของชุมชนที่ตนอาศัยอยู่มากขึ้น โดยกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ทำให้กิจกรรมดังกล่าวเป็นที่ต้องการของสมาชิกผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยอยากให้ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากยังมีสถานที่อีกมากมายทั้งบนเส้นทางเดิมและเส้นทางอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพูดคุยสร้างความรู้ระหว่างกัน จะเห็นได้ว่าการก่อให้เกิดพลังร่วมของผู้คนในเมืองไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในการคิดสร้างสรรค์ และดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่มีประชาชนเป็นหัวใจใหญ่ในการดำเนินการ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อการพัฒนาชุมชนอย่างแท้จริง

เทศบาลนครภูเก็ต นางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา (นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต) 2

กล่าวว่า การศึกษา คือ การสร้างคน สร้างเมือง สร้างเศรษฐกิจ เป้าหมายการจัดการศึกษาเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ เก่ง ดี มีสุข การบริหารจัดการของเทศบาลนครภูเก็ต ต้องมีความหลากหลายและคิดนอกกรอบ ยึดมาตรฐานส่วนกลางแต่ต้องคิดให้ต่าง การจัดการศึกษาไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเพราะเรามีสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน เมืองภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยวมีนักท่องเที่ยวมากมายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ IT และภาษาเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับเด็กในอนาคต แต่สิ่งที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่า คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นรากเหง้า การจัดการศึกษาของเทศบาลนครภูเก็ตเป็นการต่อยอด คือ ได้จัดให้มีการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีนมาแล้ว 10 ปี โดยจ้างบริษัทเอกชนที่เป็นมืออาชีพ ปัจจุบันได้พัฒนาการเรียนการสอน IT เข้าสู่รูปแบบ E-learning รวมทั้ง E-content, E-book, E-library และมีศูนย์ TCT สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ค้นพบช้างเผือก ซึ่งทำให้มีโอกาสไปแข่งขันทั้งในระดับภาค ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สามารถ Present เป็นภาษาอังกฤษ

ในการพัฒนาหุ่นยนต์โดยการเขียนโปรแกรม ได้รับรางวัล 1 ใน 55 ประเทศที่ประเทศสิงคโปร์ และปี พ.ศ. 2550 ได้รับรางวัล 2 รางวัลจากประเทศไต้หวัน ปี พ.ศ. 2547 โรงเรียนในสังกัดทั้ง 5 โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน เป็นโรงเรียนดีเด่นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทุกโรงเรียนผ่านการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์กรมหาชน (สมศ.) ทุกโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลทางด้านศิลปะ ดนตรี และรางวัลนักเรียนพระราชทาน ทุกส่วนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครู เครือข่ายทั้งภาครัฐ เอกชน และทีมงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จนี้ เครือข่ายเป็นเรื่องสำคัญ ชมรมผู้ปกครองของโรงเรียนมีความเข้มแข็งและสิ่งที่ได้จากชมรมผู้ปกครอง คือ การระดมความคิด การระดมสมอง การเรียนรู้ ศิษย์เก่าและภาคเอกชนก็สามารถสร้างเครือข่ายได้ (เอกสารประมวลโครงการตัวอย่างที่ดี 1 เทศบาล 1 ตัวอย่างที่ดี One Municipality, One Good Practice จาก 40 เทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2550)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้วิเคราะห์จากเอกสารดังกล่าว การมีส่วนร่วมของประชาชนจะเป็นไปในลักษณะการเข้าร่วมประชุม การเสนอความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรมตาม โครงการ การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ การระดมทุน การจัดตั้งเครือข่าย ทั้งในด้านการศึกษา ด้านวิถีชีวิต วัฒนธรรม ศิลปะ ดนตรี ภูมิปัญญาเดิมและด้านสิ่งแวดล้อม ผลจากการมีส่วนร่วมทำให้ 1) เกิดการกระจายรายได้ 2) เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ 3) เกิดความรักและสามัคคี 4) มีวิถีชีวิตที่ดีขึ้นตอบสนองความต้องการของประชาชน 5) สร้างการมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มใจสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ 6) สร้างให้ชุมชนเข้มแข็ง

กรณีตัวอย่างโครงการหรือแผนงานเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษา โรงเรียนและองค์กรภาคี

โครงการหรือแผนงานที่จะกล่าวต่อไปนี้ ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อหนุนเสริมคุณภาพการเรียนรู้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ เช่น

ประเทศสหรัฐอเมริกา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งเครือข่ายระดับชาติ Nation laboratory system ค.ศ. 1996 โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นองค์กรที่มีพันธกิจหลัก 3 ประการ คือ การดำเนินงานวิจัยที่เป็นนวัตกรรม/ แนวคิดใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา การสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อรวบรวมองค์ความรู้และพัฒนาชุดเครื่องมือการปฏิรูปสำหรับนักการศึกษา ครูอาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และผู้กำหนดนโยบายนำไปใช้ประโยชน์ตามความต้องการ และการให้บริการสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษาได้ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยใหม่ ๆ สนองความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2549)

ประเทศสหราชอาณาจักร นายกรัฐมนตรี Gordon Brown ได้จัดตั้งโครงการ National council for education excellence (NECC) เมื่อ ค.ศ. 2007 เพื่อทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และมาตรการที่จะพัฒนาระบบการศึกษาของสหราชอาณาจักรให้เป็นระดับโลก (World class) และระดมสรรพกำลังจากกลุ่มสำคัญในสังคมทั้งผู้นำในภาคธุรกิจ มหาวิทยาลัย และการศึกษาทุกระดับ มาร่วมกันสนับสนุนการศึกษาของชาติโดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ได้จัดทำแนวทางแห่งชาติ (Nation Framework) กำหนดบทบาทของภาคธุรกิจ อุดมศึกษา โรงเรียน พ่อแม่ องค์กรภาคีอื่น ๆ ในการปรับปรุงการศึกษาของชาติทุกระดับ โดยการร่วมมือในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) หรือการร่วมมือรวมพลัง (Collaboration) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2549)

ประเทศออสเตรเลีย มหาวิทยาลัย Western Sydney (UWS) มหาวิทยาลัยดำเนินโครงการร่วมกับองค์กรของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ภาคเอกชน และ โรงเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในเขต West Sydney หลายรูปแบบ ที่น่าสนใจ ได้แก่ Lachlan macquarie college (LMC) ศูนย์แห่งความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะพัฒนาโครงการกิจกรรมที่มีคุณภาพและเป็นนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงผลการเรียนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพในอนาคตของเด็ก เน้นการสร้างโอกาสทางการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง เป็นหลักสูตรก้าวหน้าสำหรับเด็กที่มุ่งศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และโปรแกรมเพื่อพัฒนาวิชาการสำหรับครูในท้องถิ่น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2549)

ประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี จัดตั้งโครงการ Mathematics day เป็นโครงการหนุนเสริมการเรียนวิชาคณิตศาสตร์สำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 12 ในสายที่จะศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา (Gymnasium) โดยมหาวิทยาลัย Karlsruhe มหาวิทยาลัย Konstanz มหาวิทยาลัย Tubingen มหาวิทยาลัย ULM ร่วมกับโรงเรียนสาย Gymnasium ได้จัดให้มีวันแห่งการแข่งขันคณิตศาสตร์ระดับท้องถิ่นขึ้นเรียกว่า Tag der mathematic (TdM) ตั้งแต่ ค.ศ. 1984 การแข่งขันนี้เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนในการได้พบปะกับนักเรียนที่มีความสามารถสูงจากโรงเรียนอื่น ๆ ในภูมิภาค ได้มีโอกาสทำงานเป็นทีม รู้จักเพื่อที่ที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน สนุกกับการแก้โจทย์คณิตศาสตร์ ได้สัมผัสบรรยากาศมหาวิทยาลัย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย โรงเรียนระดับภูมิภาค และครู (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2549)

กล่าวได้ว่า การดำเนินงานโครงการหรือแผนงานเครือข่ายภายใต้โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันทำให้สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อเนื่องอย่างยั่งยืน สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือจากโรงเรียน ชุมชน องค์กรภาคีที่เข้าร่วม และยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ การแบ่งปัน

ความรู้ และใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ส่งเสริมการเป็นสมาชิกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อชุมชน

การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

แนวคิดการสนทนากลุ่ม (Idea of focus group discussion)

การจัดสนทนากลุ่ม มักถูกกำหนดให้ใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ถึงแม้จะมีประวัติศาสตร์อันยาวนานในการใช้เพื่อวิจัยตลาด (Morgan, 1988) และในการวิจัยทางการแพทย์ คุณค่าของการจัดสนทนากลุ่มนับว่าเป็นเครื่องมือสำหรับนักวิจัยทางสังคมศาสตร์ ซึ่งมีทั้งศักยภาพและข้อจำกัด โดยมีผู้นิยามกันอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าการจัดสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายที่มีแบบแผนอันเป็นกิจกรรมกลุ่มในการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อทำให้กลุ่มดังกล่าวสร้างผลการวิจัยทางสังคมศาสตร์ได้ (พิมพ์มาศ รังสรรค์สุถุญต์, 2552)

องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม (Elements of focus group discussion)

ฉัตรสุมน พดฺธิภิญโญ (2553) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่มไว้ ดังนี้

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องมีคุณสมบัติเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาได้ชัดเจน สุภาพ มีทักษะ เข้าใจ และควบคุมในหัวข้อที่สนทนาเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้และกระตุ้นเชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องโดยไม่แสดงความคิดเห็นของตน ส่วนผู้จดบันทึกการสนทนา (Note taker) ต้องรู้วิธีการจดบันทึกได้ครบถ้วนและต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย อาจมีผู้ช่วยทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไป

2. แนวทางปฏิบัติของการสนทนากลุ่ม อาจยืดหยุ่นได้ตามบรรยากาศในการสนทนาที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ดำเนินการสนทนาอาจจะได้ประเด็นที่ไม่ได้คาดคิดเอาไว้ก่อนจากผู้ร่วมสนทนาสามารถซักถามต่อได้และได้กล่าวถึง

ขั้นตอนในการสนทนากลุ่ม (Processes of focus group discussion)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์ ระยะเวลา และตารางเวลาการสนทนา
2. กำหนดจำนวนกลุ่มเป้าหมาย และจำนวนคนที่จะเข้าสนทนากลุ่ม
3. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปแล้วจึงเข้าสู่คำถามหลัก

4. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น
5. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จัดบันทึก
6. จัดกลุ่มสนทนา
7. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

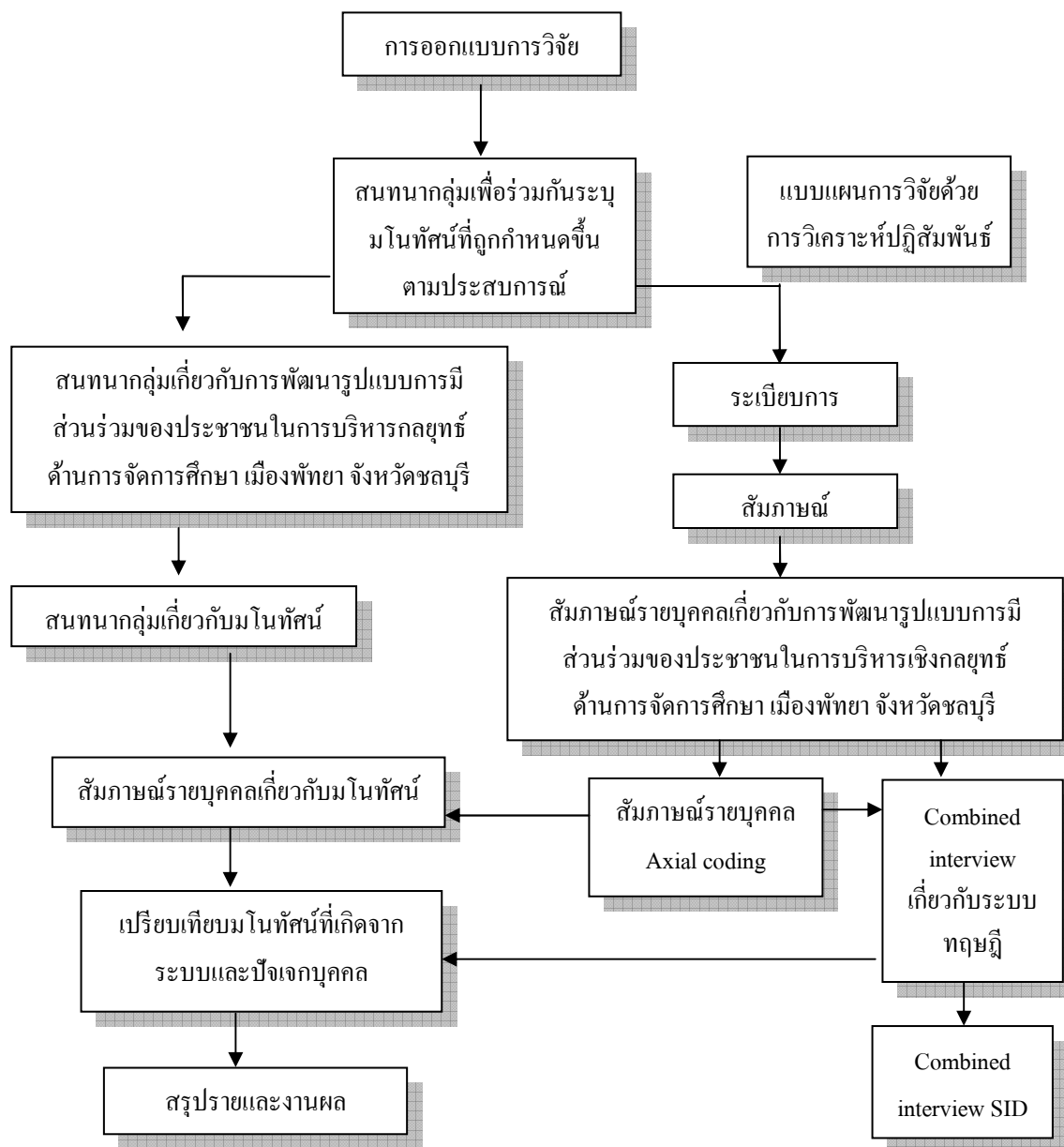
กล่าวได้ว่า การจัดสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายที่มีแบบแผนอันเป็นกิจกรรมกลุ่ม ในการจัดสภาพแวดล้อมทางสังคม มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสร้าง ผลการวิจัยทางสังคมศาสตร์ได้ เนื่องจากการวิจัยเชิงสถิติไม่สามารถติดตามและเข้าใจได้ ข้อมูล จากการสนทนากลุ่มช่วยเติมข้อมูลที่ขาดหายไป เพื่อให้ได้รายละเอียดของเรื่องที่ต้องการผู้จัด บันทึกต้องรู้วิธีการจัดบันทึกได้ครบถ้วน

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ: การสนทนากลุ่มความหมายของ IQA

(Interactive qualitative analysis)

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ (Interactive qualitative analysis: IQA) ซึ่ง Lazaro (2005, p. 80) กล่าวไว้ว่า เป็นวิธีการ หรือเป็นเทคนิคทางการวิจัยที่ใช้ตรวจสอบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพ เทคนิคนี้ถูกพัฒนาขึ้น โดย Norvell Nortchcutt และ Danny McCoy แห่งมหาวิทยาลัยของเท็กซัส (Texas) ที่ออสติน (Austin) IQA ให้ความสนใจกับระบบ การตีความของมนุษย์ในการให้ความหมายที่เกี่ยวข้องกัน (Nortchcutt & McCoy, 2004, p. 40 อ้างถึงใน Lazaro, 2005, p. 80) ซึ่ง Nortchcutt and McCoy ได้กล่าวว่า IQA เป็นเทคนิคที่ สนับสนุนระบบของกระบวนการกลุ่ม และการแสดงออกอย่างเป็นระบบของการบรรยาย ที่ถูกสร้างขึ้นโดยกลุ่ม เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการศึกษาของ IQA คือ การอนุญาตให้กลุ่ม ได้สร้าง “ระบบการตีความ” (Interactive quilt) ซึ่งระบบการตีความนี้ ได้มาจากการร่วมกันตี ความอย่างเป็นระบบของสมาชิกในการสนทนากลุ่ม และได้มาจากการสัมภาษณ์สมาชิก แต่ละคนในกลุ่ม โดยเป็นการนำเสนอประสบการณ์ของคนในกลุ่มเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Petrus & Lodewyckx, 2005, p. 7) ภาพรวมของแบบแผนการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ

แบบแผนการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ มีขั้นตอนที่แตกต่างกันอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบการวิจัย การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการสรุปรายงานผล ดังแสดงในภาพที่ 13 (Nortchcutt & McCoy, 2004, pp. 44-45)



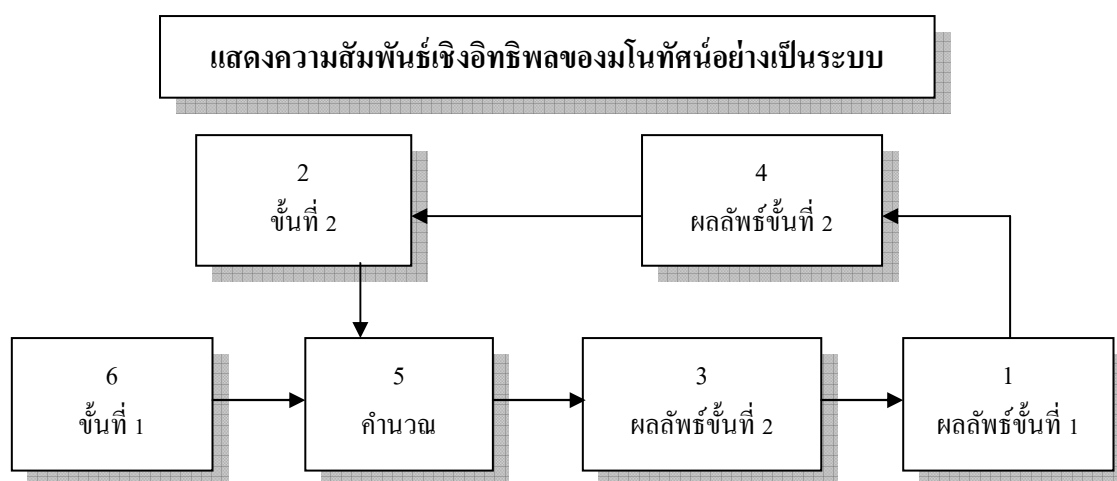
ภาพที่ 13 แบบแผนการวิจัยด้วยการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ (IQA Research flow) (ปัญญา ประดิษฐ์บาทุกา, 2551)

จากภาพที่ 13 Nortcutt and McCoy (2004, p. 45 cited in Petrus & Lodewyckx, 2005, p. 6) กล่าวไว้ว่า วิธีการของ Interactive qualitative analysis: IQA สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการออกแบบการวิจัย ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนในการนิยามปัญหาการวิจัย เนื่องจากปัญหาการวิจัยเปรียบเสมือนเครื่องมือในการระบุว่าผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย

ควรมีลักษณะอย่างไร และในระหว่างขั้นตอนนี้คำถามการวิจัยถูกกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย

2. ขั้นตอนที่สอง คือ ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย (Research participants) เพื่อร่วมกันระบุลักษณะของมโนทัศน์ซึ่งเป็นที่ถูกกำหนดขึ้นตามที่ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยได้นำเสนอปรากฏการณ์ตามประสบการณ์ตรงของพวกเขา การสนทนากลุ่มช่วยในการระบุลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์แต่ละแผ่น และสุดท้ายช่วยในการวาดแผนมโนทัศน์ หรือวาดแผนผังอิทธิพลอย่างเป็นระบบ (Mind map or system influence diagram: SID) ซึ่งเป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ที่เกิดจากประสบการณ์ที่ศึกษาว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยจะนำเสนอในรูปแบบของ Clean SID ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 Clean SID แสดงความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของมโนทัศน์อย่างเป็นระบบ (ปัญญา ประดิษฐ์บาทุกา, 2551)

3. ขั้นที่สาม ขั้นการสัมภาษณ์ มโนทัศน์ต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นในขั้นที่ 2 จะถูกนำมาใช้เป็นแนวคำถามหลัก เพื่อใช้สัมภาษณ์สมาชิกแต่ละคนของกลุ่ม การสัมภาษณ์ในเทคนิค IQA นี้เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการศึกษาความหมายและความสัมพันธ์ของมโนทัศน์ให้มีความลึกซึ้งมากขึ้นและมีความเพิ่มเติมในรายละเอียดของมโนทัศน์ นอกเหนือจากที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และผลที่ได้จากขั้นนี้ คือ การสังเคราะห์แผนผังอิทธิพลมโนทัศน์ที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Combined interview SID) ซึ่งเป็น SID ที่เกิดจากการรวมกันของการตอบสัมภาษณ์ของแต่ละคน โดย Combined interview SID มีขั้นตอนการสร้าง SID ที่ได้จากขั้นสนทนากลุ่ม

4. ขั้นที่สี่ ขั้นเขียนรายงานการสรุปผล ตามที่ Northcutt and McCoy ได้กล่าวไว้ว่า การเขียนรายงานการสรุปผลเป็นส่วนเปิดโอกาสให้นักวิจัยอธิบายรายละเอียดของมโนทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์เหล่านั้น ทำการเปรียบเทียบมโนทัศน์ที่เกิดจากระบบและปัจเจกบุคคล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า เทคนิคการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ (IQA) เป็นวิธีการที่เป็นระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือ

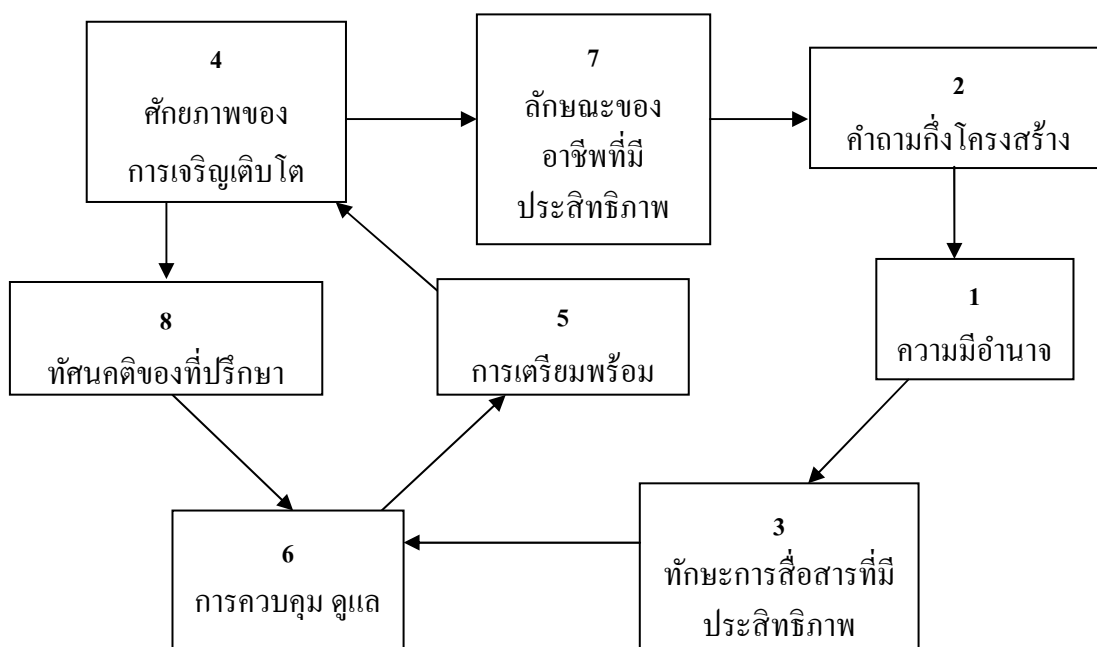
การนำไปใช้

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ (IQA) เป็นเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพแบบ Grounded theory หรือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ไม่ได้ใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยเฉพาะ อีกทั้งยังเป็นเทคนิคที่สามารถใช้ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณได้ หรือที่เรียกว่า “Mixed methods” (ปัญญา ประดิษฐบาทุกา, 2551)

วิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ

1. วิธีการในการสนทนากลุ่ม
2. Clean SID or Uncluttered SID



ภาพที่ 15 Clean SID or Uncluttered SID (ปัญญา ประดิษฐบาทุกา, 2551)

ข้อดีและข้อจำกัด

ข้อดี: เป็นวิธีการที่เป็นระบบ มีความชัดเจนในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้ดูน่าเชื่อถือ

ข้อจำกัด: ถ้าผู้มีส่วนร่วมการวิจัยไม่มีประสบการณ์ในประเด็นที่ศึกษาอาจทำให้ไม่ได้ข้อมูลหรืออาจได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและเชิงลึก

กล่าวได้ว่า เทคนิค IQA เป็นวิธีการเพื่อให้ได้คำตอบ ดังนี้

1. กำหนดคุณลักษณะและอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยหรือมโนทัศน์ (Affinities) ของระบบที่เกิดขึ้น
2. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง
3. เปรียบเทียบ SID ที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล หรือระหว่างกลุ่มที่มีมิตรร่วมกัน และผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากการวิเคราะห์และพิจารณาอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ของแต่ละมโนทัศน์ในแผนผังอิทธิพลที่พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบ

วิธีวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ชัชวาลย์ ทัดสิวัช (2553) และนักวิชาการอีกหลายคนได้วิจัยไว้ ดังนี้

พัฒนาการและความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Development and definition of delphi technique)

ในเชิงประวัติพัฒนาการของเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เดลฟาย (Delphi) เป็นชื่อที่ได้รับการขนานนามจากเทพนิยายกรีก (Greek mythology) เพื่อเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับการทำนายหรือการพยากรณ์อนาคต และยังได้รับการตั้งชื่อเพื่อเป็นการสะท้อนถึงการยอมรับในความสามารถของเทคนิค “Oracle of delphi” ที่ใช้พยากรณ์อนาคตในสมัยกรีกโบราณ (Weatherman & Swinson, 1974; Brook, 1979; Uih, 1983 cited in Yupa Nanthachai, 2002, p. 23); Yupa Nanthachai (2002, p. 23) ซึ่งได้ทำการศึกษาประวัติพัฒนาการของเทคนิคเดลฟาย ได้นำเสนอไว้ว่า เทคนิคดังกล่าวเป็นเทคนิคที่เริ่มมีการพัฒนามานับแต่ช่วงกลางของศตวรรษที่ 20 ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 ซึ่งเป็นคาบเวลาที่สงครามเย็น (Cold war) เริ่มก่อตัวขึ้นระหว่างประเทศมหาอำนาจสองประเทศคือ สหรัฐอเมริกาและสหภาพโซเวียตรัสเซีย โดยเป็นเทคนิคที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Rand Corporation หน่วยงานความคิด (Think tank) หรือก็คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มย่อยที่ได้รับเลือกสรรมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อมาให้ความเห็นด้วย การศึกษาวิจัยหรือทดลองที่มีระเบียบวิธี โดยมีกรอบระยะเวลากำหนดการภาพฉายของปัญหาที่ต้องการคำตอบ หรือผลการศึกษากำหนด Rand

Corporation มีบทบาทสำคัญในการพยากรณ์หรือคาดการณ์ผลกระทบทางเทคโนโลยีการสงคราม การอธิบายความเห็นเกี่ยวกับความถี่และความเป็นไปได้ที่จะมีการจู่โจมหรือภัยคุกคามจากศัตรู ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่ง Rand Corporation ได้ใช้เทคนิคนี้ ในการสร้างคำพยากรณ์เหตุการณ์ โดยกำหนด วิธีการให้ผู้เชี่ยวชาญที่จะต้องถูกปกปิดรายชื่อ และมีการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (Experts) หลายรอบจนกระทั่งได้ฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญ โดยนักวิชาการ ที่มีบทบาทสำคัญที่พัฒนาเทคนิคเดลฟายขึ้นมา คือ Helmer and Dalkey ในราวต้นทศวรรษ ค.ศ. 1950 (Hsu, & Sandford, 2007) จากผลงานเรื่อง “Report on a long-range forecasting study” ต่อมา Nicholas Rescher and Olaf Helmer ได้พัฒนาเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ขึ้นมาและ ได้รับการยกย่องในปี ค.ศ. 1964 โดย Olaf Helmer and James Gordon ในนามของ Rand Corporation เพื่อทำนายเหตุการณ์ทางวิทยาศาสตร์ 103 โครงการ เช่น การลงดวงจันทร์ การเปลี่ยนหัวใจมนุษย์ การติดต่อทางจิต พันธุวิศวกรรม เป็นต้น ในทศวรรษนี้เองถือว่าการวิจัยเชิงอนาคตโดยใช้เทคนิค เดลฟายเป็นแบบแผนหลัก ได้รับการยอมรับเป็นที่เชื่อถือกันทั่วไป วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมได้นำไปใช้ในการวางแผนกำหนดนโยบายเพื่อการดำเนินงานธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น Westinghouse, Bell telephone และ General electric-GE เป็นต้น ส่วนในทางการศึกษามือถือการหลายแห่งได้สนใจ นำเอาการวิจัยเชิงอนาคตมาใช้กำหนดนโยบายและวางแผน เช่น Rand cooperation, Institute of social science research, The institute for future of middletown, The future group of glastonbury และ Educational policy research centre เป็นต้น

เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า “เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แบบเดลฟาย” จัดได้ว่าเป็นวิธีการวิจัยในสามประเภทที่แบ่งโดยใช้เวลาเป็นเกณฑ์จำแนก ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงอนาคตนี้ เริ่มมีรูปแบบระเบียบวิธี (Methodology) ที่ชัดเจนมากขึ้นเป็นลำดับนับจากราวปลายทศวรรษที่ 1940 โดยถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนซึ่งได้รับการพัฒนาพร้อมกันในระยะเวลาดังกล่าวในสหรัฐอเมริกาจากผลงานของ Rand Corporation ร่วมกับ SCD (System development cooperation) และ Hudson Institute และเป็นที่ยอมรับกันว่า ในช่วงทศวรรษดังกล่าว การวิจัยเชิงอนาคตได้พัฒนาก้าวหน้ามาก มีระเบียบวิธีการเฉพาะของตนเอง นับตั้งแต่นั้นมาการวิจัยเชิงอนาคตได้เข้าไปมีบทบาทอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และวางแผนขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ หน่วยงานราชการ และบุคคล เดลฟายจึงได้กลายเป็นวิธีการวิจัยประเภทหนึ่งที่ได้รับคามนิยมและสนใจของนักวิทยาศาสตร์และนักสังคมศาสตร์ ในปัจจุบัน โดยครอบคลุมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปรัชญา (Philosophy) และเทคนิควิธีการอีก หลากหลายประเภท จากจุดแข็งของระเบียบการวิจัยของศาสตร์หลายสาขาวิชา ซึ่งได้แก่ สังคมวิทยา (Sociology) มานุษยวิทยา (Anthropology) และรัฐศาสตร์ (Political science) เป็นต้น เนื่องจาก

ประโยชน์ที่เด่นชัดก็คือ การสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตได้ดียิ่งขึ้น ความสามารถในการบรรยายทางเลือกอนาคตที่เป็นไปได้แบบต่าง ๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและบ่งชี้ผลกระทบที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก อันจะนำไปสู่เตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความคลุมเครือและผลลึกลับ รวมทั้งการวางแผนอนาคตให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์ แต่แม้การวิจัยเชิงอนาคตที่ใช้กันในปัจจุบัน จะมีแบบแผนที่แตกต่างกันไปจากเดิมมาก เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique/ Delphi ethnographic research หรือ Delphi futuristic research, การวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic futuristic research-DFR) และการวิจัยเชิงอนาคตแบบชาติพันธุ์วรรณาด้วยเทคนิคเดลฟาย (Ethnographic delphi futuristic research-EDFR) (จุมพล พุทธิภักชีวิน, 2544) เนื่องจากมีการประยุกต์เทคนิคการวิจัยแบบอื่น ๆ มาใช้ผสมผสาน แต่ก็ยังคงเป็นไปภายใต้เป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการไม่ต่างจากเดิม คือ 1) การสร้างภาพอนาคตที่จะเป็นและที่ควรจะเป็น 2) แสวงหาทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต และ 3) กระตุ้นให้ตระหนักถึงภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและหาแนวทางการแก้ไขต่อไป หรือมีวัตถุประสงค์พื้นฐานเพื่อให้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและสามารถใช้เป็นแนวทางในการป้องกันเหตุการณ์หรือปัญหาอันไม่พึงประสงค์ รวมทั้งสามารถปรับกลยุทธ์ขององค์การหรือประเทศเพื่อไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ได้ (นงนภัส คู่ขวัญ เที่ยงกลม, 2551, หน้า 221-222) ทั้งนี้ วิธีการในการวิจัยเชิงอนาคต หรืออาจจะเรียกว่า วิธีการทำนายภาพอนาคตนั้น ในแต่ละเทคนิคแม้จะมีวิธีการหลักที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็แตกต่างกันในแง่ของความสลับซับซ้อนและความเป็นระบบระเบียบไปบ้าง โดยวิธีการหลัก ๆ ในการวิจัยเชิงอนาคตพอประมวลได้ 3 วิธี คือ 1) การคาดการณ์แนวโน้ม (Trend projection) 2) การเขียนภาพอนาคต (Scenario writing) ดังตัวอย่างงานของ Wilson (1978) และ 3) การปรึกษาผู้อื่น (Consulting others) โดยการปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยทำให้เกิดภาพที่มีความเข้าใจและสามารถตัดสินใจดีขึ้น และช่วยให้ได้ภาพอนาคตใน 2 ลักษณะ คือ ตัวแบบ (Model) และการจำลอง (Simulation) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่กล่าวไปข้างต้น ยังได้แก่ การพัฒนาเทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-impact analysis) ที่เป็นผลงานของ Stover and Gordon และการวิจัยโดยใช้กระบวนการอนาคตปริทัศน์ (Future scanning process) จากแนวคิดของ Morrison, Renfro and Boucher (พรชวลี อชาวอำรุง, 2537; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

คุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย (Characters of delphi technique)

เทคนิคเดลฟาย เป็นความพยายามที่จะสร้างและจัดระบบการใช้ข้อมูลที่เป็นการวินิจฉัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ได้รับการเก็บรวบรวมมาอย่างเป็นระบบ (Sackman, 1975 cited in Yupa

Nanthachai, 2002, p. 24) โดยเป็นเทคนิควิธีการวิจัยที่ศึกษา รวบรวม ประเมิน และสรุปเอาความคิดเห็นอิสระ โดยใช้ข้อมูลของแบบสอบถาม (Moore, 1987) โดยไม่มีการประชุมหารือกลุ่ม (Tensin, & Riggs, 1976 cited in Yupa Nanthachai, 2002, p. 24) หรือใช้แบบสอบถามหลายชุดกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อรวบรวมความรู้ความคิดเห็นและข้อวินิจฉัยที่มีต่อเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยเป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามหรือให้ข้อมูลในประเด็นที่สนใจศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปจะไม่นิยมใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณทั่วไป มาทำหน้าที่ให้ความเห็นที่เป็นปรนัย (Subjective opinion) ในสาขาวิชาหรือเรื่องที่สนใจศึกษา โดยการแยกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและให้มีการเสนอความเห็นโดยปราศจากอคติและป้องกันมิให้อคติพลในเชิงความเห็นบุคลิกภาพหรือชื่อเสียงของกลุ่มหรือของผู้เชี่ยวชาญรายอื่นไปครอบงำความเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน โดยสาระสำคัญหรือส่วนที่โดดเด่น (Salient features) ของกระบวนการตามเทคนิคนี้ก็คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล (Anonymity) ความสามารถในการควบคุมข้อมูลป้อนกลับ การตอบสนองของกลุ่ม และความตระหนักในการแสวงหาฉันทานุมัติของกลุ่ม (Striving toward consensus) (Dalkey, 1969 cited in Yupa Nanthachai, 2002, p. 6) เทคนิคนี้จัดเป็นวิธีการหนึ่งในหลายวิธีที่ได้รับความนิยมนำมาใช้เพื่อสร้างคำวินิจฉัยของกลุ่ม และกลั่นกรองคำวินิจฉัยของกลุ่มหรือที่เรียกว่า “Group judgment” หรือก็คือความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งนับได้ว่าดีกว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพียงรายเดียว ในขณะที่ความรู้ที่แน่นอน (Exact knowledge) นั้นยังไม่ปรากฏ (MacMillan, 1971 cited in Yupa Nanthachai, 2002, pp. 6-7) ข้อแตกต่างอย่างสำคัญของเทคนิคเดลฟายเมื่อเทียบกับการสำรวจความเห็นทั่วไป (Common survey) อยู่ในประเด็นที่ว่า การเก็บข้อมูลความเห็นทั่วไปมุ่งเน้นการระบุว่า สิ่งนั้นคืออะไร “What is” ในขณะที่เทคนิคเดลฟายพยายามที่จะบอกกับเราถึงสิ่งที่ควรจะเป็น/ น่าจะเป็นอย่างไร “What could/should be” (Miller, 2006; Hsu & Sandford, 2007) ทั้งนี้ มองในแง่ประเภทของการวิจัยแล้ว เทคนิคเดลฟายจัดได้ว่าเป็นการวิจัยประเภทไม่ทดลอง (Non-experiment research) ซึ่งจัดเป็นงานวิจัยในกลุ่มการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research)

Delbecq et al. (1975, p. 32) และชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 207) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย มักถูกนำมาใช้บนพื้นฐานหรือเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ความห่างในเชิงระยะทาง (Geographical distance or geographical scattered) ของผู้ให้ข้อมูลในกระบวนการ และข้อเท็จจริงที่ว่าวิธีการนี้โดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลาในการศึกษาหรือรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญน้อยกว่าวิธีอื่น รวมไปถึงกระบวนการยังทำให้ขาดการมีปฏิสัมพันธ์แบบพบปะกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล โดยที่ผู้เชี่ยวชาญนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และญาณวิทยาเฉพาะทางภายใต้สภาวะที่ความรู้เชิงศาสตร์ที่สมบูรณ์

แบบ (Full scientific knowledge) ยังไม่ปรากฏ (Rescher, 1998; Macmillan, 1971 cited in Yupa Nanthachai, 2002, pp. 6-7) แต่กระนั้น ถึงแม้เทคนิคเดลฟายจะมีข้อดีในหลายประการดังกล่าว แต่ก็ยังจัดว่าเป็นวิธีการศึกษาความรู้ ที่อาจทำให้เกิดความสำเร็จในเชิงความสมบูรณ์ของข้อมูล จากกระบวนการตามเทคนิคเดลฟายในระดับปานกลางเท่านั้น แตกต่างไปจากเทคนิควิธีการศึกษา ข้อมูลแบบกลุ่ม เช่น Nominal group technique (NGT) เป็นต้น (Moore, 1987) นอกจากนี้ เทคนิค เดลฟายยังมีจุดด้อยอยู่หลายประการที่เป็นวิธีการซึ่งให้ความสะดวกในด้านเวลาแก่ผู้ให้ข้อมูล ไม่มากนัก เนื่องจากผู้วิจัยหรือ Facilitators จำเป็นต้องกำหนดกรอบของเวลาเพื่อให้สามารถดำเนิน กระบวนการศึกษาข้อมูลตามเทคนิคเดลฟายได้อย่างเหมาะสมและไม่ยืดเยื้อ อันมักส่งผลต่อเนื่องให้ ผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาข้อมูลลดลง (Delbecq et al., 1975) อย่างไรก็ตาม ในทัศนะของ Delbecq et al. (1975, p. 4) เทคนิคเดลฟาย จัดว่าเป็นวิธีการศึกษาความรู้แบบกลุ่มเฉพาะทางที่มีประสิทธิภาพใน การหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจจากแต่ละบุคคล (Individual judgment) เช่นเดียวกับที่ Macmillan (1971 cited in Yupa Nanthachai, 2002, pp. 6-7) ได้เสนอความเห็นไว้ และได้รับความนิยมนำมาใช้ อย่างหลากหลาย ได้แก่ การใช้กำหนดหรือระบุเป้าหมาย ค่านิยมของกลุ่ม การให้การศึกษาแก่ ผู้ตอบแบบสอบถาม หรือการจัดลำดับความสำคัญในการวิจัย

ในทัศนะของ Johnson (1993, p. 982) เดลฟาย เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณา การตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุมขยายความเข้าใจ โดยอาศัยทัศนะของ Jensen (1996, p. 857) เทคนิคเดลฟายเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถาม บุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็น กลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน เรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ส่วน Rowe and Wright (1999) กล่าวว่าไว้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคของการพยากรณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์เชิงระบบ (Systematic interactive forecasting technique) เพื่อให้ได้การพยากรณ์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอิสระ โดยการเลือกผู้เชี่ยวชาญเพื่อตอบ แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเทคนิคเดลฟายจะใช้การเก็บข้อมูลจาก ผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ ในแต่ละรอบนักวิจัยจะให้ข้อสรุปความเห็นหรือการพยากรณ์ของผู้เชี่ยวชาญ แบบไม่เปิดเผยชื่อ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญนั้น ได้ให้ข้อมูลไว้ก่อนแล้วล่วงหน้า และให้ความเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญ จะได้มีโอกาสแก้ไขเมื่อได้รับทราบความคิดเห็นตนเอง รวมทั้งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญรายอื่น นักวิชาการทั้งสองท่านนี้มองว่า เทคนิคเดลฟายนี้ เป็นเทคนิคที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการวิจัยที่ดี (Well-researched principle) และสามารถให้คำพยากรณ์ที่มีความถูกต้องมากกว่าข้อมูลที่ได้มาจาก วิธีการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแบบไม่มีโครงสร้าง (Rowe & Wright, 1999) นอกจากนี้ เทคนิค

เดลฟาย ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิธีการประชุมกลุ่มแบบเผชิญหน้ากัน (Face-to-face meeting) ซึ่งเรียกว่า เดลฟายย่อย (Mini-delphi) หรือ “Estimate-talk-estimate-ETE” เทคนิคเดลฟาย นี้ได้รับความนิยมนำมาใช้ในการคาดการณ์หรือพยากรณ์ทางธุรกิจ เช่น การพยากรณ์ทางการตลาดมากกว่าวิธีการพยากรณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured forecasting approach) วิธีอื่น ในปัจจุบัน (Green & Graefa, 2007)

ในทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยของไทย เช่น ความหมายของเทคนิคเดลฟายได้รับกล่าวถึงไว้ ได้แก่ ความหมายถึงขบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นหรือการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น หรือเรื่องราวในอนาคตที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบทั้งนี้โดยใช้วิธีเสาะหาความคิดเห็น โดยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 51) โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม (สุวรรณา เขื่อรัตนพงศ์, 2528, หน้า 24) ทั้งนี้ เทคนิคดังกล่าวมีวิธีการที่สำคัญ คือ นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างมีระบบแบบแผนหรือเป็นการขัดเกลาการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นเทคนิคของการรวบรวมข้อมูลที่เขาจะจุดอ่อนของการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่ง หรือความคิดเห็นของกลุ่มที่มาประชุมกัน (ดิถก บุญเรือนรอด, 2530, หน้า 23; ประเทือง เพ็ชรรัตน์, 2530, หน้า 38) ชนิดา รัชพลเมือง (2554, หน้า 59) มองว่า เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์ หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติหรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนี้ จะสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริการ ผู้เชี่ยวชาญอีกคนหนึ่ง คือ อุทุมพร จามรมาน (2540, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ โดยเป็นการจัดกระทำเป็นกลุ่มโดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อ ๆ ซึ่งเทคนิคนี้ ช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนหลังจากที่รับข้อมูลย้อนกลับ และในทำนองเดียวกัน ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550) นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจถึงความหมายของเทคนิคเดลฟาย ว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นทัศนคติ การคาดการณ์ นโยบาย บทบาทหน้าที่ ความเสี่ยง หรือแนวโน้มของประเด็นที่น่าสนใจต่าง ๆ ซึ่งมีได้จำกัดอยู่แต่การวิจัยเชิงอนาคตเท่านั้นแต่ยังสามารถใช้ได้กับการวิจัยปัจจุบัน

โดยข้อมูลนั้น จะได้มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะ และมีจุดประสงค์เพื่อนำข้อมูลนั้น มาใช้ในการตัดสินใจ วางแผนกำหนดนโยบาย หรือปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่อยู่บนฐานคติ (Assumption) สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การวัดซ้ำ (Repeat of measurement) โดยที่พิสัยของการตอบข้อมูลจะลดลงเป็นลำดับจากวิธีการตอบแบบสอบถามหลายครั้ง จนกระทั่งได้ข้อมูลคำตอบที่เป็นพิสัยกลางของการกระจาย (Midrange of distribution) และ 2) การตอบสนองของกลุ่มทั้งหมด หรือมัธยฐานของคำตอบของกลุ่ม (Median of group response) นำไปสู่ความเห็นที่ถูกต้อง เป็นจริง หรือใกล้เคียงกับภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างที่สุด และโดยทั่วไปแล้ว เทคนิคเดลฟาย ก็จัดว่าเป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการวิจัยที่ให้ผลมากกว่าการทดสอบสมมติฐานตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงประจักษ์ และให้ภาพของปรากฏการณ์ที่ศึกษามากกว่าการทดสอบหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและเมื่อทำการสรุปจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่านซึ่งได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเทคนิคเดลฟาย พบว่า (Macmillan, 1971 cited in Yupa Nanthachai, 2002; Weatherman & Swenson, 1974; Brook, 1979; Delbecq et al., 1975; Moore, 1987; Rescher, 1998; Rowe & Wright, 1999; Green & Graefa, 2007)

ประการแรก เดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน การตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้อง และความเที่ยงตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา Thangatinam and Redman (2005) อธิบายว่า เดลฟายเทคนิค ทำให้ได้มาซึ่งมุมมองที่หลากหลาย และจุดร่วมกันของมุมมอง (Obtaining a collective view from individuals) เกี่ยวกับเรื่องที่ยังไม่มี หรือไม่มีใครจะมีใครได้กล่าวถึง

ประการที่สอง เดลฟายเป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้างที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน

ประการที่สาม เทคนิคเดลฟายนี้ ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ จึงต้องมีการใช้แบบสอบถาม หลาย ๆ รอบ (Iteration) (Masser & Foley, 1987 cited in Ali, 2005, p. 720) ซึ่งโดยทั่วไปเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale closedended questionnaire) ส่วนจำนวนรอบจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น

ขึ้นอยู่กับ การได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพียงพอ อันมักจะอยู่ระหว่าง 2-10 รอบ (Woudenberg, 1991 cited in Ali, 2005, p. 720)

ประการที่สี่ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถาม โดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบ และให้คำตอบ ได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไป ในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่

ประการที่ห้า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน ค่าเฉลี่ย และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ประเภทของเทคนิคเดลฟาย (Types of delphi technique)

ในการจำแนกประเภทของเดลฟายออก ในบทความนี้ นักวิชาการได้แบ่งประเภทของเทคนิคเดลฟายไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิม (Traditional delphi) ซึ่งเน้นการใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์บนกระดาษ (Paper-based) เป็นสำคัญ ซึ่งนักวิชาการบางคน เรียกว่า เทคนิคเดลฟายแบบใช้กระดาษ-ดินสอ หรือ “แบบฝึกหัดเดลฟาย” (Delphi exercise) หรือ “เทคนิคเดลฟายแบบเก่า” (Conventional delphi) (อุทุมพร จามรมาน, 2540, หน้า 132)

กลุ่มที่สอง เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi) เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายกลุ่มนี้พัฒนาขึ้นมาเพื่อลดข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิมในหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาหรือข้อจำกัดในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล โดยรูปแบบของเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง ได้แก่

1. การใช้วิธีระดมความคิดเห็นแทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก เพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคล สำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 การระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสอง เพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดเห็นจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผล และช่วยลดระยะเวลาในการรอแบบสอบถามกลับคืนในรอบแรก

2. การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้เสนอให้นำเทคนิคเดลฟายมาใช้ร่วมกับวิธีการของ Ethnographic futures research (EFR) เรียกว่า Ethnographic delphi futures research (EDFR) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดประเด็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคใหม่นี้จะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องที่ต้องศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เทคนิควิธีนี้โดยทั่วไปต้องใช้ผู้ตอบเป็นจำนวนมากเพื่อให้ข้อมูลที่ได้นั้นครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ และจะไม่มีการกำหนดกรอบของคำถามเพียงแต่กำหนดหัวข้อให้ผู้ตอบ ตอบได้อย่างอิสระ มีโอกาสปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์จากนั้นจึงนำความคิดเห็นที่ได้นี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ของเทคนิคเดลฟาย

3. การใช้แบบสอบถามปลายปิด (Close-ended) แทนแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก ดังตัวอย่างงานวิจัยของ Hartman (1981) และงานของ Murray and Hammons (1995 cited in Hsu & Sandford, 2007) ซึ่งทั้งสองคนได้ปรับเทคนิคเดลฟายจากเดิมด้วยการใช้แบบสอบถามปลายปิดไปเก็บข้อมูลในรอบแรก และหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่เห็นด้วยในข้อใดก็ให้แสดงหรือระบุเหตุผลประกอบมาด้วยและในการเก็บข้อมูลรอบที่สอง ก็จะนำข้อเสนอแนะจากรอบแรกระบุแยกในแต่ละประเด็นแล้วให้ผู้ตอบเลือกตอบ ทำเช่นนี้ในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จนกว่าจะได้ข้อมูลที่นิ่งพอ ทั้งสองตัวอย่างที่นำเสนอไป ปรากฏข้อค้นพบที่สอดคล้องกันว่า เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงนี้ ช่วยให้ได้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องต้องกันมากขึ้น และลดข้อขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

4. การประชุมแบบเดลฟายหรือเดลฟายประชุม (Delphi conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุม ระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถาม และนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม และขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้จะไม่สามารถปิดบังสถานภาพทางสังคมและพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้ เทคนิคนี้ อุทุมพร จามรมาน (2540) นำเสนอว่า จะมีการใช้แบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อช่วยสรุปคำตอบ ซึ่งจะช่วยลดความล่าช้า เนื่องจากการปรับปรุงคำตอบของแต่ละรอบ วิธีการนี้ผู้ตอบจะนั่งอยู่หน้าจอคอมพิวเตอร์ และเมื่อตอบคำถามไป คอมพิวเตอร์ก็จะประมวลรวมกับของคนอื่น และสรุปผลให้รู้ได้ทันที พร้อมกับโต้ตอบกลับ โดยมีการทำเช่นนี้เรื่อย ๆ กับทุก ๆ คนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า “เดลฟายเชิงเวลาจริง” (Real-time delphi)

5. เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer-based delphi) จากที่ได้กล่าวถึงการศึกษาวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายว่า ป็นกระบวนการที่ใช้ระเบียบวิธีการทางสถิติ (Statistical method) ด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญมาร่วมเสนอความเห็น (Stone-Fish & Busty, 1996 cited in Hsu & Sandford, 2007) มักชวนให้เข้าใจว่าผู้วิจัยจะต้องการใช้การออกแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่เป็นกระดาษ (Paper-based delphi process) ไปยังผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักเท่านั้น ซึ่งความเข้าใจแบบนี้ ก็ไม่จัดว่าผิดแต่อย่างใด เพียงแต่ด้วยความแพร่หลายของเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถนำมาปรับใช้กับกระบวนการวิจัย ได้ส่งผลให้นักวิจัยหลายคนให้

ความสนใจนำเอาสื่อเทคโนโลยี (Electronic technology) ซึ่งได้ช่วยให้กระบวนการของการเก็บข้อมูลและมีความรวดเร็วในการส่งถ่ายข้อมูลอย่างรวดเร็ว และยังสามารถปิดบังตัวผู้เชี่ยวชาญได้ตามระเบียบวิธี (Witkin & Altschuld, 1995, p. 204) อันเป็นผลดีต่อการใช้เทคนิคเดลฟายเป็นอย่างมาก โดยที่ปรากฏแพร่หลายยังได้แก่ การนำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) สำหรับส่งแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ที่เป็นไฟล์ข้อมูล ไปยังกลุ่มเป้าหมายตามระเบียบวิธีของเทคนิคเดลฟาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูล (Turoff & Hiltz, 1995) รวมถึงการใช้ระบบ Multi-user domain เพื่อคัดเลือกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทำให้การเก็บข้อมูลที่อาจจะมีปริมาณมากและต้องเก็บข้อมูลหลายรอบ เป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วกับสามารถเชื่อมโยงเข้ากับ โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำรวบรวมในรูปแบบของรหัสอิเล็กทรอนิกส์ และนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ โดยเฉพาะความนิยมนำเอาสื่ออินเทอร์เน็ตมาใช้เป็นสื่อ และวิธีการวิจัย (Media & Method) ในรูปแบบการเก็บข้อมูลผ่านเว็บและอินเทอร์เน็ต อันเริ่มมีการนำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 จวบจนปัจจุบันภายใต้แนวคิดการสร้างข้อถกเถียง และความคิดเห็นแบบ “ที่ไหน เวลาใด ก็ได้” (Anytime, Any Where) อันเรียกรวมว่าเป็นกระบวนการ “Computer-based delphi” โดยเฉพาะการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต นั้น Edwards (2003 cited in Colton & Hatcher, 2004) เรียกชื่อเฉพาะว่าเป็น “Beginning on-line delphi ethnographic research-BOLDER” ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบันจากประโยชน์ หรือข้อดีในแง่ความแม่นยำของข้อมูลและการลดข้อผิดพลาดของมนุษย์ (Human errors) ดังเช่นงานของ Colton (2002) และงานของ Colton and Hatcher (2004) ซึ่งใช้ Web-based delphi process เป็นเครื่องมือตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และงานวิจัยด้านการศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น พร้อมกันนั้นได้ปรากฏความพยายามของนักวิชาการบางกลุ่ม เช่น Michalak and Szabo ในปี ค.ศ. 1998 กับ Culkin and Fletcher ในปี ค.ศ. 2001 เป็นต้น ได้ผลิตแนวทางการวิจัยหรือระเบียบวิธีวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายและเทคนิคอื่น ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต นำมาใช้ได้ทั้งเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงสังคมศาสตร์และเครื่องมือวิจัยทางธุรกิจ/ การตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิจัยระดับพฤติกรรมองค์กรและพฤติกรรมปัจเจกบุคคล เช่น การวิจัยในสาขาวิชาการศึกษาและการรักษาทางจิต ดังจากผลงานของ Jenkins และ Smith ในปี ค.ศ. 1994 และงานของ Neibeyer และ Norcross ในปี ค.ศ. 1997 เป็นต้น ทิศทางของการผสมผสานความสามารถตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่มีคุณค่าของเดลฟายเข้ากับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ความเคลื่อนไหวของการปรับเทคนิค หรือระเบียบวิธีการวิจัยไปอิงพรมแดนของศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์นี้

มีประโยชน์อย่างมากในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และตัวระเบียบวิธีการวิจัยในช่วยปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538)

6. เดลฟายกลุ่ม (Group delphi) Wilkin and Altschuld (1995) ได้เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มขึ้น เทคนิคใหม่นี้ มีแนวทางกำหนดให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และเชิญเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม เมื่อได้รับการตอบรับและผู้เชี่ยวชาญให้ความสนใจที่จะเข้าร่วมในการประชุมแล้ว ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาที ในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถาม ภายในกลุ่ม ผู้ประเมินความต้องการจำเป็น รวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อยผู้ประเมินความต้องการจำเป็น จะนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วย (Disagreed) มาพิจารณาร่วมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปต่อไป

ลักษณะปัญหาที่ควรใช้เทคนิคเดลฟาย (The problematic characters used in delphi technique)

จากตัวอย่างงานของสุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 26) และจนิษฐา วิทยานูมาส (2530, หน้า 26-27) ได้กล่าวถึง ลักษณะของปัญหาที่ควรใช้เทคนิควิจัยแบบเดลฟาย สรุปได้หลายประการดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหานั้นได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective judgments)
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมกลุ่มทำได้ไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์ หรือเสียค่าใช้จ่าย และเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับการวิจัยมีความขัดแย้งอย่างมาก
6. เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

7. เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกัน ระหว่างเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ของสิ่งต่าง ๆ
8. เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องกัน
9. เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
10. เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน (Perceptions of current situation)

ขั้นตอนของเทคนิคเดลฟาย (Processes of delphi technique)

จากงานเขียนของนักวิชาการหลายคน เช่น Cyphert and Gant (1971); Allen (1978, pp. 123-125 อ้างถึงใน คิลิก บุญเรืองรอด, 2530, หน้า 24); Brook (1979); Ludwig (1994, 1997); Custer, Scarcella and Stewart (1999) เป็นต้น ผู้วิจัยขอสรุปกล่าวถึงขั้นตอนในการทำวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ดังต่อไปนี้

1. ขั้นกำหนดคำถาม ขั้นแรกสุดผู้วิจัยต้องกำหนดคำถามหรือกำหนดประเด็นที่จะใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อศึกษาหรืออธิบายปรากฏการณ์ใดที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือปัจจุบัน (Linstone & Turoff, 1975, p. 4) โดยเฉพาะคำถามที่ว่าต้องการอะไรจากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการพิจารณาต่อไปว่าด้วยการค้นหาคำตอบที่กำหนดไว้เหมาะสมที่จะใช้วิธีการวิจัยแบบนี้หรือไม่ ซึ่งคำตอบของคำถามนี้จะช่วยให้สามารถเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ถูกต้อง

2. ขั้นเลือกผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการของการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลอันเป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากจากกระบวนการหรือขั้นตอนทั้งหมด เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพและความสำเร็จของการศึกษา (Jacob, 1996) ผู้วิจัยจึงต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ทั้งในแง่คุณสมบัติและจำนวนของผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อให้ได้ข้อมูลจากการวิจัยที่ถูกต้องเที่ยงตรง จะเลือกจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเท่าใดนั้น เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาควบคู่กับการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่นิ่งเพียงพอและน่าเชื่อถือได้ และอาจจะต้องพิจารณาเป็นลำดับรองเมื่อเทียบกับโอกาส หรือความสามารถในการควบคุมการวิจัยให้สำเร็จตามกรอบเวลา

3. ขั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบแรก ในการพัฒนาแบบสอบถามรอบนี้ โดยทั่วไปแล้วจะใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended questions) (Custer, Scarcella & Stewart, 1999) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่แล้วส่งสำรวจครั้งที่ 1 ข้อที่จำเป็นจะต้องพิจารณาในกระบวนการของการพัฒนาแบบสอบถามรอบแรกนี้ ได้แก่ ความจำเป็นของนักวิจัยจะต้องทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเข้มข้น (Extensive review of literatures) ดังที่ Kerlinger (1973) ให้มุมมองที่น่าสนใจว่า กระบวนการเดลฟายจะมีความเหมาะสมต่อเมื่อสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจมีอย่างเพียงพอ และใช้งานได้

4. ชั้นวิเคราะห์แบบสอบถาม คำตอบที่ได้จะถูกนำมาวิเคราะห์ จัดประเภทและหมวดหมู่ให้ง่ายแก่การเข้าใจ

5. ชั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบที่สอง จากคำถามที่ได้จัดหมวดหมู่แล้ว ผู้วิจัยสามารถพัฒนาแบบสอบถามที่มีคำถามประเภทปลายเปิด (Close-ended questions) ได้ ซึ่งอาจเป็นแบบให้เรียงลำดับความสำคัญหรือให้ประมาณค่าได้ ทั้งนี้แล้วแต่เรื่องที่ต้องการที่จะวิจัย แล้วส่งสำรวจครั้งที่ 2 ผลจากการสำรวจด้วยการออกแบบสอบถามครั้งที่ 2 จะได้ข้อเห็นด้วยและเห็นต่างจากการสำรวจข้อมูล (Ludwig, 1994, pp. 54-55)

6. ชั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบที่สาม ในการสำรวจครั้งที่ 2 มาวิเคราะห์จำเป็นต้องวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) จากนั้นให้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นใหม่ โดยระบุค่าสถิติทั้ง 2 ประเภทไว้ในแบบสอบถามด้วยพร้อมระบุด้วยว่าผู้เชี่ยวชาญคนนั้นมีความเห็นอยู่จุดใดในนอกพิสัย แล้วส่งให้ผู้ตอบ (ผู้เชี่ยวชาญ) ตอบในรอบที่ 3 พร้อมทั้งแสดงเหตุซึ่งมัธยฐาน คือ คะแนนตัวที่อยู่ตรงกลางของกลุ่ม เมื่อจัดเรียงลำดับคะแนนแล้ว ส่วนพิสัยระหว่างควอไทล์ คือ ผลต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบ แสดงว่าคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้น มีความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (ประเทือง เพ็ชรรัตน์, 2530, หน้า 40) ทั้งนี้ ในขั้นของการเก็บข้อมูลรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญจะได้ทบทวนหรือแก้ไขความคิดเห็นที่ได้นำเสนอไปก่อนหน้า เปรียบเทียบกันความเห็นหรือข้อมูลที่ได้นำไปในรอบก่อนหน้า เทียบเคียงกับข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ (Jacobs, 1996)

7. ชั้นพัฒนาแบบสอบถามรอบที่ 4 เมื่อวิเคราะห์ใหม่มักพบว่า มีผู้ตอบนอกพิสัยพอสมควรให้กำหนดแบบสอบถามรอบที่ 4 พร้อมค่าสถิติเช่นเดิม และถามย้ำผู้ตอบนอกพิสัยว่า เพราะเหตุใดจึงยอมรับความคิดเห็นส่วนใหญ่ไม่ได้ อย่างไรก็ดี หลายงานวิจัยที่ทำการศึกษาโดยใช้จำนวนการทอดแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญ 3 รอบ พบว่า เพียงพอที่จะได้คำตอบที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อย หรือพบว่า ค่าของส่วนเบี่ยงเบนควอไทล์แคบมากแล้วก็สามารถหยุดกระบวนการวิจัยในส่วนของ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งนั่นก็หมายถึง ไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 4 ตามที่กล่าวถึงนี้แต่อย่างใด

8. ชั้นวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) จากการสำรวจครั้งสุดท้ายจะเป็นค่าตัวแทนคำตอบของกลุ่ม

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดลฟาย

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยควอไทล์ (Inter-quartile range) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามรอบที่ 3

2. นำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจจะพิจารณาร่วมกับค่าฐานนิยม ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median)

จากแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อยหรือเห็นด้วยน้อย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มากหรือเห็นด้วยมาก
- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน ที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้น

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจข้อความนั้น

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多ที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range)

คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกัน

ขั้นรายงานผล การเขียนรายงานให้แสดงค่าสถิติเท่าที่วิเคราะห์ไว้ทั้งหมด พร้อมแสดงเหตุผลประกอบ

ข้อดี ข้อจำกัด และแนวทางแก้ไขปัญหาของเทคนิคเดลฟาย (Advantage, limitation and solution of delphi technique)

เทคนิคเดลฟาย มีข้อดีหลายประการ สรุปรจากทัศนะของนักวิชาการได้ ดังต่อไปนี้ (Hsu & Sandford, 2007; สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์, 2528, หน้า 27-28; ชนิตา รักษ์พลเมือง, 2544, หน้า 67-68; ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 56-57; ประเทือง เพ็ชรรัตน์, 2530, หน้า 41; ศุภกิจ วงศ์วิวัฒนนุกิจ, 2550; นงนภัส คู่วรัญญู เทียงกมล, 2551)

1. วิเคราะห์ง่าย เทคนิคเดลฟายใช้ค่าสถิติที่แสดงการวัดแนวโน้มสู่ส่วนกลาง (Central tendency) เพียง 2 ค่า เท่านั้น คือ มัชยฐาน (Median) กับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูลอันเกี่ยวกับทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูล (Hasson, Keeney & McKenna, 2000 cited in Hsu & Sandford, 2007, p. 4)

2. ทุ่นเวลา เทคนิคเดลฟายใช้เวลาเพียงระยะสั้น คือ ถ้าให้เวลาผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามโดยเฉลี่ยรอบละ 2 สัปดาห์ (Delbecq et al., 1975) นับจากวันส่งคำถามไปจนกระทั่งได้คำตอบคืนมา ประมาณ 2-3 เดือน หรืออย่างน้อยที่สุด 45 วัน (Barnes, 1987; Ludwig, 1994) จึงจะสามารถทำการวิเคราะห์และเขียนรายงานผลการวิจัยได้ นับเป็นเทคนิคที่มีการดำเนินการไม่ยากนักและได้ผลอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ กระนั้นหากผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาแบบ Web-based delphi research process อาจจะมีระยะเวลาของการวิจัยเพิ่มขึ้นอีกหลายเดือน

3. ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมาก เนื่องจากประการแรก เป็นคำตอบที่ได้มาจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ อย่างแท้จริง ประการที่สอง ผลผลิตของการวิจัยเทคนิคเดลฟาย ผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนจากการคำถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ถ่วงถ่วงมาอย่างรอบคอบเพราะความสอดคล้องกันของความคิดเห็นได้มาจากการพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบ ช่วยให้ความเชื่อมั่นของคำตอบที่ได้รับนั้นสูงขึ้น ประการที่สาม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ ไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียส่วนใหญ่ เพราะผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นจะไม่ทราบว่ามีใครอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นอย่างไร ปราศจากการเผชิญหน้ากัน และประการสุดท้าย ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน เพราะทุกคนจะตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกขั้นตอน

และมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจน จนเกิดความมั่นใจ รวมทั้งยังช่วยให้มีการพิจารณาประเด็นปัญหาได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4. ระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด ทั้งในเรื่องของจำนวนบ้าง ผู้เชี่ยวชาญ สถาปณศาสตร์ หรือเวลา

5. สามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบวิจัย รวมทั้งผู้วิจัยสามารถอธิบายถึงความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็น ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากข้อมูลจะผ่านการพิจารณากันกรอง โดยผู้เชี่ยวชาญหลายขั้นตอน ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาจึงมักสอดคล้องกันและส่งผลให้คำตอบที่ได้มีความน่าเชื่อถือสูงเช่นที่กล่าวไปข้างแล้ว

6. ไม่ต้องมีการเรียกประชุมหรือการพบปะกันของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นการประหยัดทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายสำหรับผู้วิจัยเป็นอย่างมาก

7. เป็นการศึกษาความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดหรือมีขึ้นในอนาคต จึงเป็นเทคนิควิธีที่เหมาะสมสำหรับการวางแผน การวางแผน และกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ รวมทั้งสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อน และการหาข้อสรุปหลักการและแนวคิดร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในปัญหาที่ยากจะสามารถหาคำตอบด้วยการวิจัยโดยใช้สถิติ

อย่างไรก็ดี แม้เดลฟายจะเป็นเทคนิคการวิจัยที่มีประโยชน์เช่นที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่เดลฟาย ยังคงมีปัญหาที่เป็นข้อจำกัดที่ผู้วิจัยควรต้องพิจารณาเมื่อสนใจนำมาใช้ สรุปได้หลายประการดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ จุดแข็งของเทคนิคเดลฟาย คือ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้มาจากญาณวิทยาของผู้เชี่ยวชาญที่ได้วินิจฉัยเรื่องที่สนใจศึกษา ด้วยประการนี้ การคัดเลือกผู้เข้าร่วมในเทคนิคเดลฟาย เพื่อสร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบคำถามจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญนั้นก็ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง (Dalkey et al., 1972; Delbecq et al., 1975; Brook, 1979; Moore, 1987) เช่นที่ได้กล่าวไปข้างแล้ว หากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับคัดเลือกมา มิใช่ผู้ที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริงจะทำให้ผลการวิจัยนั้นขาดความเชื่อมั่นได้ นอกจากนี้ Jillsen (1975) ยังตั้งข้อสังเกตที่น่าสนใจในเชิงเตือนให้เหล่านักวิจัยทั้งหลาย พยายามหลีกเลี่ยงการเลือกผู้ให้ข้อมูลที่สมัครใจให้ (Volunteers) เนื่องจากมักพบว่า ผู้ให้ข้อมูลแบบนี้จะสูญเสียความสนใจต่อการตอบแบบสอบถามอย่างรวดเร็ว และยอมส่งผลต่อผู้วิจัยในที่สุด

2. ปัญหาการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจหรือเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลาย ๆ รอบ เกิดความรู้สึกว่าถูกรบกวนมากเกินไปหรือไม่สามารถให้ความร่วมมือตอบคำถามในการวิจัยได้โดยตลอดเนื่องจากการขาดแรงจูงใจต่อการให้ข้อมูล อันเป็นผลด้านหนึ่งของความล่าช้าของกระบวนการ และกรณีที่ผู้วิจัยมิได้มุ่งให้ค่า

ตอบแทนผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูล (Turoff & Hiltz, 1995, p. 9) และประเด็นนี้ ก็มักทำให้ผู้วิจัยก็จะได้คำตอบกลับคืนมาไม่ครบ ส่งผลให้งานล่าช้าและผลการวิจัยขาดความเชื่อมั่นเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมักปรากฏว่าเป็นการยากที่ผู้เชี่ยวชาญตอบข้อมูลในเวลาใกล้เคียงกันตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ และปัญหาเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้งานวิจัยล่าช้ากัน แต่กระนั้น ได้เคยปรากฏผลจากการศึกษาของนักวิจัยหลายคน เช่น Dobbins, Cooter, DeLap, Stover และงานของ Jackson ในช่วงทศวรรษที่ 1990 (Cited in Colton & Hatcher, 2004) พบว่า อัตราการตอบแบบสอบถามกลับคืนของงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาที่ใช้เทคนิคเดลฟายแบบกระดาษ (Paper-based delphi technique) อยู่ที่ 92% ในภาพรวมซึ่งดูเหมือนแทบจะไม่มีผลกระทบ อย่างไรก็ตามในสังคมวิชาการไทยยังไม่มีการเก็บสถิติข้อมูลแบบนี้ไว้เผยแพร่จึงควรที่จะให้ความสนใจในประเด็นนี้เช่นกัน

3. ปัญหาความเป็นวัตถุวิสัยของข้อคำถาม การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายนี้อาศัยข้อมูลจากการรวบรวมความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะให้ความคิดเห็นอย่างวัตถุวิสัย ไม่มีอคติ (Bias) หัวใจสำคัญของเทคนิคเดลฟายจึงอยู่ที่แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย จะต้องมีความชัดเจน ง่ายแก่การอ่าน และผู้ตอบเข้าใจตรงกันในคำถาม (Helmer, 1968 cited in Yupa Nanthachai, 2002) และผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามหรือให้ข้อมูลจะต้องเข้าใจประเด็นปัญหาโดยส่วนรวมและข้อความในแบบสอบถามแต่ละข้อตรงกัน ดังนั้น ผู้วิจัยต้องแสวงหากลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเสียก่อน มิเช่นนั้นอาจทำให้ผลการวิจัยไม่น่าเชื่อถือเท่าที่ควรจะเป็น

4. ปัญหาจากการกำหนดระยะเวลาของการทำนาย เหตุการณ์ในอนาคตเป็นสิ่งที่ยังระวาง เพราะหากกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายเหตุการณ์ในระยะเวลาอันใกล้หรือใกล้เคียงเกินไป อาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญทำนายด้วยความยากลำบากและเกิดความคลาดเคลื่อนได้

5. ปัญหาการสูญหายของแบบสอบถาม ที่ส่งไปในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญอาจจะเกิดการสูญหายระหว่างทางหรือไม่ได้รับคำตอบกลับมารอบในแต่ละรอบ

6. ปัญหาการละเลย ขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญหรือคาดไม่ถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัย โดยทั่วไปกรณีนี้เป็นปัญหาจากกรณีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามในรอบแรกนั้น มักเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ซึ่งอาจมีการละเลยแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่ทราบ วิธีนี้อาจเป็นการประเมินค่าความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญต่ำไป (Underestimate) เพราะ ไปจำกัดข้อมูลที่ควรได้จากผู้เชี่ยวชาญจากการกำหนดกรอบความคิดจากผู้เชี่ยวชาญโดยตัวผู้วิจัย ถึงแม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะไม่ตอบเพราะขี้เกียจหรือเพราะถูกชักนำให้คิดถึงแต่เฉพาะเรื่องที่ถูกถามในแบบสอบถาม ทำให้

ลึ้มประเด็นที่น่าสนใจไป (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544) นอกจากนี้ยังอาจมีปัญหามาจากตัวแปรสอดแทรก (Intervening variable) ที่ทำให้การวิจัยสะดุด (Weatherman & Swenson, 1974 cited in Hsu & Sandford, 2007) ความที่กล่าวประการนี้เองผู้วิจัยจึงต้องวางแผนอย่างรอบคอบในการวิจัยเทคนิคเคลฟายเนื่องจากการใช้เทคนิคเคลฟายย่อมมีทั้งข้อดีข้อจำกัดดังกล่าว

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาคำจำกัดของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเคลฟายจากที่กล่าวมานักวิชาการที่เชี่ยวชาญเรื่องเทคนิคเคลฟายหลายคนได้แนะนำให้เลือกใช้ แนวทางลดข้อจำกัดของการออกแบบสอบถาม ได้แก่ (1) จัดลำดับความสำคัญของคำตอบ แบบสอบถามแรกควรเป็นคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้ตอบระบุสิ่งที่ตนเห็นว่าสำคัญที่สุดไม่เกิน 3 อย่าง เพื่อนำคำตอบมาประมวลเข้าด้วยกัน ในการจัดลำดับคำตอบนี้ ผู้วิจัยที่ทำการประมวลข้อมูล ไม่ควรละทิ้งคำตอบที่มีความสำคัญน้อย โดยเฉพาะข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 3 ควรให้ผู้ตอบจัดลำดับความสำคัญในคำตอบทั้งที่สำคัญมากและน้อยตามลำดับ ส่วนแบบสอบถามที่ 4 จะเป็นการสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญและประเมินผลการจัดการจัดลำดับโดยผู้ตอบคำถาม (2) การเลือกคำตอบ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาโดยตรงและเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ซึ่งไม่ควรมีจำนวนผู้ตอบมากนัก โดยกลุ่มผู้ตอบคำถามหรือให้ข้อมูลนี้ จะต้องเป็นกลุ่มที่มีได้เลือกโดยอาศัยการสุ่มตัวอย่างเช่นระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณทั่วไป (3) การประมวลสาระในแต่ละรอบ เทคนิคเคลฟายจะได้ประโยชน์หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้วิจัยจะต้องมีความรู้ที่หนักแน่นลึกซึ้ง (Extensive) ในเรื่องที่ทำ มีทักษะความสามารถในการอ่านเข้าใจเรื่องย่อความ และสรุปประเด็นได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว งานของผู้วิจัยนี้เริ่มตั้งแต่การสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามและส่งไปให้ตอบ นำคำตอบรอบแรกมาประมวลจัดเรียงลำดับและส่งไปในรอบ 2 เรื่อย ๆ จนเสร็จสิ้นกระบวนการ การได้คำตอบสุดท้ายจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ประมวล เพราะหากผู้ประมวลข้อมูลเข้าใจผิดคำตอบก็จะผิดไปด้วย หรือหากประมวลข้อมูลไม่รอบคอบ สาระที่สำคัญก็อาจถูกมองข้ามไป โดยเฉพาะในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 หากปรากฏว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม และเพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนแปลงความคิดของตน ไปอิงกลุ่มเนื่องจากความไม่ต้องการแสดงผลประกอบ ในกรณีนี้ผู้วิจัยก็อาจจำเป็นที่จะต้องชี้แจงและเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญตระหนักถึงความสำคัญของความเห็นตนเองนั้น แม้ว่าจะไม่สอดคล้องต้องกับความคิดเห็นของกลุ่มก็ตาม ทั้งนี้ ผู้วิจัยอาจจะหาทฤษฎีมาสนับสนุนเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญเพื่อช่วยยืนยันความคิดเห็นเดิมของผู้เชี่ยวชาญได้ในทางหนึ่ง และ (4) ประยุกต์เทคนิคเคลฟายเข้ากับการวิจัยแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary research) เพื่อที่จะได้หรืออาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขาวิชาการมาร่วมกันแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นการช่วยให้ได้เห็นปัญหาในภาพกว้างและหลากหลายแง่มุมมากขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544)

บทสรุป

เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่สนใจศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจหรือลงสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล และสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวนหนึ่งที่มีความรู้ความชำนาญการในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคเดลฟายมีข้อแตกต่างเมื่อเทียบกับการการสำรวจความเห็นทั่วไป (Common survey) ในประเด็นสำคัญที่การเก็บรวบรวมข้อมูลความเห็นทั่วไปมุ่งเน้นการระบุ ว่า สิ่งนั้นคืออะไร “What could/should be” เทคนิคนี้มีข้อดีหลายประการ ได้แก่ การใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) ที่เป็นสถิติเบื้องต้น เป็นหลักในการนำเสนอข้อมูล ใช้เวลานับข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ จากการตอบคำถามของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระ ไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่ และผ่านการพิจารณาไตร่ตรองหลายขั้นตอนและหลายรอบ รวมทั้งสามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ไม่จำกัด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เทคนิคเดลฟายยังเป็นเทคนิคการวิจัยที่มีปัญหาหลายประการ ได้แก่ ปัญหาการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ปัญหาความเป็นวัตถุวิสัยของข้อมูล ปัญหาจากการกำหนดระยะเวลาของการทำนาย ปัญหาการสูญหายของแบบสอบถามที่ส่งไปในการบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงปัญหาการละเลย ขาดความรอบคอบ มีความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ หรือคาดไม่ถึงแนวโน้มหรือประเด็นสำคัญของผู้วิจัยเอง และเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาคำจำกัดดังกล่าว นักวิชาการได้เสนอหลักการและเทคนิคหลายอย่างให้ผู้วิจัยได้ทดลองนำมาปรับใช้ อันได้แก่ การจัดแบบสอบถามรอบแรกให้เป็นคำถามแบบปลายปิด การเลือกผู้ตอบคำถามให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่สนใจศึกษาโดยมีจำนวนที่เหมาะสม มีการประมวลผลในแต่ละรอบ พร้อมทั้งหาทฤษฎีมาสนับสนุนเหตุผลของผู้เชี่ยวชาญ พร้อมกับการประยุกต์สหวิทยาการ (Interdisciplinary) เข้ากับเทคนิคนี้ อันเป็นการช่วยให้ได้เห็นปัญหาในภาพกว้างและหลากหลายแง่มุมมากขึ้น ปราบกฎเป็นเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified delphi techniques) ซึ่งได้แบ่งประเภทไว้จากการทบทวนวรรณกรรม และได้นำเสนอรูปแบบไว้ ได้แก่ เทคนิค EDFR หรือ Ethnographic delphi futures research การใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended) เพื่อเก็บข้อมูลในรอบแรกแทนแบบดั้งเดิม นอกจากนี้ยังได้แก่ การใช้เทคนิคการประชุมแบบเดลฟาย (Delphi conference) และการใช้เทคนิค Computer-based delphi ด้วยการนำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น มาประยุกต์ใช้กับระเบียบวิธี ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้ และนี่เองก็นับเป็นการบูรณาการวิธีวิทยาการวิจัย ศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ กับเทคโนโลยี

คอมพิวเตอร์ที่รวดเร็วและทันสมัย เข้ามาช่วยในการสร้างผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ทั้งในด้านเนื้อหาสาระและตัวระเบียบวิธีการวิจัย แต่แม้เทคนิคการวิจัยแบบนี้ แม้จะได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา กลับพบว่า ในงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ในประเทศไทยที่เลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ทั้งในแบบดั้งเดิมหรือแบบปรับปรุงมาใช้แต่อย่างใด ปรากฏการณ์เช่นนี้ อาจสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของการศึกษาเชิงปริมาณที่ครอบงำโน้มนำความนิยม และลดความสนใจการแสวงหาลัทธิทฤษฎีจากผู้เชี่ยวชาญของผู้วิจัย นอกจากนี้ นักวิจัยอาจจะแปลความมีประโยชน์ของเทคนิคเดลฟายจำเพาะ แต่การศึกษาเพื่อสร้างตัวชี้วัดเพียงด้านเดียว ทั้งที่หากมองในทางหนึ่งแล้ว ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) อันเป็นความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการรวบรวมด้วยเทคนิคนี้ย่อมสามารถนำไปใช้ประกอบอธิบายผลการศึกษาในเชิง ปริมาณ (Quantitative finding) เพื่อให้เกิดของการอธิบายปรากฏการณ์ที่น่าสนใจศึกษาได้อย่างรัดกุมมากขึ้น

ประชาพิจารณ์ (Public hearing)

ประชาพิจารณ์ ได้แก่ กระบวนการที่รัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของชาติที่มีข้อให้เกี่ยวหลายฝ่าย สำหรับเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชน

ความหมายของประชาพิจารณ์ (Definition of public hearing)

คำว่า ประชาพิจารณ์ ประกอบด้วย คำว่า ประชา หมายถึง ประชาชน กับคำว่า พิจารณ์ ซึ่งหมายถึง พิจารณา ตรวจสอบ สอบสวน ให้ความคิดเห็น

ประชาพิจารณ์ หมายถึง รับฟังความคิดเห็นของประชาชนในเรื่องที่มีผลกระทบต่อชีวิตของประชาชนทุกคน การทำประชาพิจารณ์ควรได้รับความเห็นจากประชาชนทุกหมู่เหล่า และทำในวงกว้างเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สะท้อนความคิดเห็นจากประชาชนอย่างแท้จริงก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการใด ๆ

วัตถุประสงค์ของประชาพิจารณ์ (Objectives of public hearing)

ประชาพิจารณ์จัดทำขึ้นเพื่อจุดประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด
2. เพื่อลดความขัดแย้งในรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา
3. เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอแก่ประชาชน

4. เพื่อเป็นทางเลือกในการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา

หลักการประชาพิจารณ์ (Principles of public hearing)

สีบวงค์ กาพวงค์ (2546) กล่าวว่า หลักการประชาพิจารณ์มี ดังนี้

1. จะต้องกระทำขึ้นก่อนมีการตัดสินใจ
2. จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้รับผลกระทบแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง
3. การดำเนินการประชาพิจารณ์ต้องเป็นไปโดยเที่ยงตรงและเปิดเผย
4. ข้อเสนอจากการประชาพิจารณ์มีฐานะเป็นเพียงข้อเสนอแนะ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการประชาพิจารณ์ (Public participation in public hearing)

หลักการพื้นฐานของระบอบประชาธิปไตย คือ อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน ประชาชนในฐานะเจ้าของอำนาจอธิปไตยจึงเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดการใช้อำนาจและการใช้อำนาจของผู้ถือครองอำนาจอธิปไตย เพราะผู้ถือครองอำนาจอธิปไตยได้ใช้อำนาจก็ต่อเมื่อได้รับอำนาจจากประชาชน ในขณะที่เดียวกันการใช้อำนาจของผู้ถือครองอำนาจอธิปไตยจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับโดยประชาชน ดังนั้น หลักการเลือกตั้งผู้บริหารของประเทศและหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในการใช้อำนาจของผู้บริหารประเทศจึงเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้การใช้อำนาจของผู้ถือครองอำนาจอธิปไตยมีความชอบธรรมและสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน แต่การใช้อำนาจของผู้ถือครองอำนาจอธิปไตยในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ตลอดจนการออกกฎหมายมักอยู่ในอำนาจของรัฐบาลและราชการเป็นสำคัญ ก่อให้เกิดความขัดแย้งในสังคม ไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชนบางส่วน รวมทั้งไม่สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและสร้างความเป็นธรรมในสังคมได้ อย่งไรก็ตามประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ได้พยายามที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่เป็นระยะ ๆ อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมไทยเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันทำให้เกิดกระแสการปฏิรูปการเมืองซึ่งนำมาสู่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่มีความมุ่งหมายในการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนและการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มสิทธิให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและคุณภาพสิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน ดังนั้น ถือได้ว่าได้มีการยอมรับหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะของรัฐ ทั้งในระดับรัฐธรรมนูญและความต้องการของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนมีบทบาทในกระบวนการริเริ่ม จัดทำนโยบาย การกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การติดตามตรวจสอบนโยบาย และการประมวลผลนโยบาย ซึ่งการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะอาจมีส่วนร่วมได้หลายระดับ และหลายรูปแบบ ประกอบด้วย

1. การร่วมให้ข้อมูล
2. การร่วมปรึกษาหารือหรือการประชาพิจารณ์
3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ
4. ประชาชนมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเอง

ผู้มีอำนาจให้จัดทำประชาพิจารณ์ (Authoritarians of public hearing)

โดยปกติผู้มีอำนาจให้จัดทำประชาพิจารณ์คือหน่วยงานของรัฐที่เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย การดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมของรัฐ ทั้งที่เป็นหน่วยงานของรัฐส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของนโยบายหรือโครงการนั้น เช่น รัฐมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอาจให้สิทธิประชาชนในการเสนอหน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ได้

คณะกรรมการประชาพิจารณ์ (Committees of public hearing)

คณะกรรมการประชาพิจารณ์ต้องเป็นอิสระ ไม่มีส่วนได้เสียทั้งในด้านส่วนตัวหรือการทำงานเกี่ยวกับโครงการหรือกิจกรรมที่กำลังจัดประชาพิจารณ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยประกอบด้วย บุคคลผู้มีความรู้หรือความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และประชาพิจารณ์ ตลอดจนมีความรู้หรือประสบการณ์สาขาวิชาความรู้ที่หลากหลายให้สอดคล้องกับโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องจัดทำประชาพิจารณ์ นอกจากนี้ ประชาชนสามารถเสนอเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการได้ถ้าเห็นว่ามีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนการทำประชาพิจารณ์ (Processes of public hearing)

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการประชาพิจารณ์
2. การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่จะประชาพิจารณ์แก่ประชาชนที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วนและทั่วถึง
3. ประกาศให้ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องมาลงทะเบียนเพื่อเข้าร่วมประชาพิจารณ์
4. การจัดประชุมประชาพิจารณ์ซึ่งต้องดำเนินการให้ทุกฝ่ายได้เสนอข้อคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

5. การจัดทำรายงานผลประชาพิจารณ์และสรุปความคิดเห็นของคณะกรรมการ
ประชาพิจารณ์ (ไพโรจน์ พลเพชร และชลัท ประเทืองรัตนนา, 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชาพิจารณ์ (Case study applied in public hearing)

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane (ชานินทร์ ศิลปะจารุ, 2552) จำนวนประชากร 100,000 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,100 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 3% ซึ่งเป็นประชากรทุกกลุ่มอาชีพในเมืองพัทยา

เครื่องมือในการประชาพิจารณ์ (Instruments of public hearing)

ใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) เครื่องมือประเภทนี้เป็นการประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อแสดงว่า เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย เห็นด้วย ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 1 ไม่เห็นด้วย ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเป็น 0 ใช้ค่าสถิติร้อยละ ถ้าค่าสถิติ 80% ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ เครื่องมือประเภทนี้ให้ ความเที่ยงตรงขึ้นอยู่กับลักษณะ 3 ประการ

1. ผู้ตอบให้ความร่วมมือในการทำหรือไม่ ถ้าให้ความร่วมมือดีก็จะได้ข้อมูลที่ตรง ความจริง
2. ผู้ตอบสามารถวินิจฉัยตนเองว่า มีหรือไม่มีในสิ่งนั้นอย่างถูกต้องหรือไม่
3. รายการที่ถามมีครอบคลุมตามที่เขาต้องการจะตอบหรือไม่ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2531)

การหาคุณภาพของเครื่องมือ (Method to find quality of instruments)

เทคนิคการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยจะเชื่อถือได้มาน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ถ้าเครื่องมือไม่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือไม่ได้ งานวิจัยก็เชื่อถือไม่ได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงควร ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างว่ามีคุณภาพดีหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัย

คุณสมบัติที่ดีของเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้คือ

1. ความเที่ยงตรง (Validity)
2. ความเชื่อมั่น (Reliability)
3. ความยากง่าย (Difficulty)
4. อำนาจจำแนก (Discrimination)
5. ความเป็นปรนัย (Objectivity)

6. ความสะดวกในการใช้ (Usability)

รายละเอียดของคุณสมบัติเครื่องมือในการวิจัย เป็นดังนี้

ความเที่ยงตรง

ความเที่ยงตรง คือ การที่เครื่องมือสามารถวัดได้ตรงและครบถ้วนในสิ่งที่ต้องการศึกษา หรือตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยงตรงสูง จะทำให้วิจัยสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ความเที่ยงตรงของเครื่องมือ แบ่งได้ดังนี้ คือ

1. ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) คือ การที่เครื่องมือหรือข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงและครอบคลุมเนื้อหาหรือสาระสำคัญในสิ่งที่ต้องการ
2. ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) คือ การที่เครื่องมือสามารถวัดได้ครบตามรูปแบบหรือโครงสร้างหรือลักษณะที่ควรจะเป็นในเรื่องที่ต้องการวัดโครงสร้าง ในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องที่ต้องการวัด
3. ความเที่ยงตรงเชิงสภาพ (Concurrent validity) คือ การที่เครื่องมือหรือข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงหรือสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง คำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับสภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในงานวิจัย อย่างน้อยที่สุด ผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะมีการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพียงอย่างเดียว มีบางงานวิจัยที่เน้นการสร้างเครื่องมือ อาจมีการหาความเที่ยงตรงหลาย ๆ ด้าน เพื่อเป็นการยืนยันคุณภาพของเครื่องมือ อย่างไรก็ตาม การทำให้เครื่องมือมีคุณสมบัติที่ดีในเรื่องอื่น เช่น ความเชื่อมั่น อำนาจจำแนก ความยาก-ง่าย ต้องเริ่มจากการให้เครื่องมือมีคุณภาพด้านความเที่ยงตรงก่อน

ความเชื่อมั่น

ความเชื่อมั่น คือ การที่เครื่องมือวัดได้ผลคงที่แน่นอน เมื่อมีการวัดซ้ำอีก นั่นคือ จะใช้เครื่องมือชิ้น ๆ วัดสิ่งเดิมก็ครั้งก็ได้ผลเหมือนเดิม

ความยากง่าย

ความยากง่าย คือ การที่ข้อคำถามมีความยากของเนื้อหาที่ถามพหมาะกับความสามารถของผู้ตอบ และพิจารณาจากการที่ข้อคำถามในแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะกับผู้ตอบ

อำนาจจำแนก

อำนาจจำแนก คือ ความสามารถของข้อคำถามหรือเครื่องมือในการแยกคนเก่ง-ไม่เก่ง คนที่เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย คนที่รู้-ไม่รู้ ออกจากกัน นั่นคือ หากข้อถามใดมีอำนาจจำแนกสูง ผู้รู้

ในเรื่องนั้นหรือผู้ที่ได้คะแนนรวมในเรื่องนั้นสูง ๆ ควรจะตอบถูกหรือได้คะแนนสูงในข้อนั้นด้วย ทำนองเดียวกัน ผู้ไม่รู้ในเรื่องนั้นหรือผู้ที่ได้คะแนนรวมในเรื่องนั้นต่ำ ๆ ก็ควรจะตอบผิดหรือได้คะแนนต่ำในข้อนั้นด้วย

ความเป็นปรนัย

ความเป็นปรนัย คือ ความชัดเจนของตัวคำถามที่อยู่ในเครื่องมือชัดเจนในการตรวจให้คะแนนและชัดเจนในการแปลผลการวัด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความชัดเจนในตัวคำถาม คือ การที่ข้อถามมีการใช้ภาษาที่ชัดเจน ไม่ว่าใครอ่านก็เข้าใจคำถามตรงกันว่าต้องการถามอะไร
2. ความชัดเจนในการตรวจให้คะแนน คือ การที่เราสามารถให้คะแนนในแต่ละข้อคำถามได้อย่างชัดเจนตรงกัน นั่นคือ ไม่ว่าใครตรวจคำตอบข้อนี้ก็ให้คะแนนได้ตรงกัน
3. ความชัดเจนในการแปลผล คือ การที่เราสามารถแปลผลการวัดจากแบบวัดนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน เช่น นักเรียนคนหนึ่งได้คะแนนจากแบบวัดความรับผิดชอบสูง ก็แปลผลได้ว่านักเรียนคนนี้มีความรับผิดชอบสูงกว่าคนที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ความสะดวกการใช้

ความสะดวกการใช้ คือ ความสามารถในการนำเครื่องมือไปใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการได้ดี นั่นคือ ใช้ได้ง่าย ไม่ยุ่งยาก ประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่าย ตรวจให้คะแนน ง่าย-รวดเร็ว และยังนำผลจากการวัดไปใช้ได้สะดวกด้วย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการวิจัย ควรมีการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ตามหัวข้อต่าง ๆ ก่อนหน้านี้ โดยในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องหาคุณภาพของเครื่องมือครบทุกข้อ การหาคุณภาพของเครื่องมือมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของเครื่องมือ

หัวข้อนี้ มีรายละเอียดเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในงานวิจัย ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง
2. การหาความเชื่อมั่น
3. การหาค่าความยากง่ายและอำนาจจำแนก รายละเอียดของการหาคุณภาพเครื่องมือแต่ละอย่างเป็น ดังนี้

การหาความเที่ยงตรง

ผู้วิจัยหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเป็นการนำข้อคำถามหรือข้อความแต่ละข้อในแบบวัดให้ผู้เชี่ยวชาญ

พิจารณาว่าข้อถามแต่ละข้อ วัดเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ หรือมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่

การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณามีขั้นตอน ดังนี้

1. นำข้อคำถามหรือข้อความแต่ละข้อในแบบวัดไปให้ผู้เชี่ยวชาญไม่น้อยกว่า 3 คน

พิจารณาว่าแบบวัดแต่ละข้อวัดเนื้อหาหรือสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ หรือมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่

2. นำผลการตัดสินของผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสรุปโดยการแจกความถี่ในแต่ละข้อคำถามว่ามีผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า วัดได้ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวัดกี่คน ไม่ตรงกี่คน

3. ตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแต่ละข้อคำถาม โดยอาจจะใช้เกณฑ์พิจารณาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 2 ใน 3 ว่า วัดได้ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวัด จึงจะถือว่าแต่ละข้อคำถามในแบบวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

การหาความเชื่อมั่น

คุณภาพของเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผลของการวัดจากเครื่องมือที่มีความคงเส้นคงวาในการวัดหรือไม่ นั่นคือ หากมีการใช้เครื่องมือวัดซ้ำกับคนกลุ่มเดิมอีก ผลการวัดแต่ละครั้งควรใกล้เคียงกัน

เกณฑ์ในการพิจารณาความเชื่อมั่น Garrett เสนอว่า

ถ้ามีค่าตั้งแต่ .00-.20 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นต่ำมาก

ถ้ามีค่าตั้งแต่ .21-.40 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นต่ำ

ถ้ามีค่าตั้งแต่ .41-.70 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นปานกลาง

ถ้ามีค่าตั้งแต่ .71-1.00 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง

การหาความเชื่อมั่นกระทำได้หลายวิธี ซึ่งในแต่ละวิธีจะเหมาะสมกับชนิดของเครื่องมือแตกต่างกันไป ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้การหาความเชื่อมั่นแบบอิงกลุ่มโดยใช้ค่าความแปรปรวน

การหาความเชื่อมั่นแบบอิงกลุ่มโดยใช้ค่าความแปรปรวน มีหลายวิธี ดังนี้

1. วิธีของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน (Kuder-Richardson) (ค.ศ. 1937)

เป็นการหาความเชื่อมั่นโดยการใช้เครื่องมือ 1 ชุด ใช้ทดสอบเพียงครั้งเดียว และไม่ต้องแบ่งครึ่งแบบทดสอบ โดยมีสมมติฐานที่ว่าข้อคำถามในเครื่องมือชุดเดียวกันจะวัดในองค์ประกอบเดียวกัน นั่นคือ เนื้อหา ข้อคำถามแต่ละข้อภายในฉบับจะต้องมีความเป็นเอกพันธ์ ดังนั้น การหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีการนี้จึงเป็นการวัดความสอดคล้องภายในของเครื่องมือ (Internal consistency) มีสูตรในการคำนวณ 2 สูตร คือ

1.1 สูตร KR-20

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum pq}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ k หมายถึง จำนวนข้อ

p หมายถึง สัดส่วนของคนที่ทำถูกแต่ละข้อ

q หมายถึง สัดส่วนของคนที่ทำผิดในแต่ละข้อ = $1-p$

S_t^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

ข้อจำกัดที่สำคัญ คือ ข้อคำถาม จะต้องมีระบบการให้คะแนนเป็นแบบ 0 หรือ 1 กล่าวคือ ข้อที่ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน เท่านั้น

1.2 สูตร KR-21

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\bar{X}(k-\bar{x})}{kS_t^2} \right]$$

เมื่อ r_{tt} หมายถึง ค่าความเชื่อมั่น

k หมายถึง จำนวนข้อ

\bar{x} หมายถึง คะแนนเฉลี่ย

S_t^2 หมายถึง ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

ข้อจำกัดที่สำคัญ คือ ข้อคำถาม จะต้องมีระบบการให้คะแนนเป็นแบบ 0 หรือ 1 กล่าวคือ ข้อที่เห็นด้วยให้ 1 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 0 คะแนน เท่านั้น และข้อคำถามแต่ละข้อ มีระดับความยากไม่แตกต่างกันมากนัก ถ้าข้อสอบทุกข้อในแบบทดสอบมีระดับความยากระดับเดียวกัน ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบฉบับเดียวกัน ที่คำนวณได้จากสูตร KR-21 จะเท่ากับ ค่าที่คำนวณได้จากสูตร KR-20

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related research)

งานวิจัยในประเทศ (National research)

นักวิชาการหลายคนได้ศึกษาการมีส่วนร่วมด้านการจัดการศึกษาไว้หลายเรื่อง ดังนี้ เจริญศักดิ์ ครอบพล (2544, หน้า 73-79) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญกับความพร้อมด้านเจตคติในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี พบว่า ระดับการศึกษาความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การประสานความร่วมมือภายในชุมชน มีความสัมพันธ์

กันในทางบวกกับความพร้อมด้านเจตคติในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี

ศิรินทร์รัตน์ ปานทอง (2544) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบและบทบาทการมีส่วนร่วมที่พึงประสงค์ของผู้ปกครอง: ศึกษาเฉพาะกรณีผู้ปกครองที่เป็นกรรมการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การพัฒนาด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร พบว่า ผู้ปกครองต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยกำหนดหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและต้องการช่วยเหลือโรงเรียนในการนำนโยบายของโรงเรียนไปแจ้งให้ผู้ปกครองทั่วปทรานเพื่อขอความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน 2) การพัฒนาด้านประสานงานและปรับใช้ทรัพยากร พบว่า ผู้ปกครองต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน โดยเป็นผู้ประสานงานและระดมความช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียน 3) การพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้ปกครองต้องการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรภายในโรงเรียนเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะต่าง ๆ จากผู้ปกครอง ครู และนักเรียน 4) การพัฒนาด้านสังคมและกายภาพ พบว่า ผู้ปกครองต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน โดยเป็นผู้สนับสนุนทั้งวัสดุ สิ่งของ และกำลังทรัพย์ สำหรับรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พบว่า ผู้ปกครองต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปแบบของการเข้ามาเป็นกรรมการโรงเรียนเพื่อให้คำปรึกษาแก่โรงเรียนและรูปแบบของอาสาสมัครช่วยงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น เป็นวิทยากรพิเศษ เป็นครูช่วยสอนในวิชาที่ตนถนัด

ธีระ รุญเจริญ (2545, หน้า ข) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ปัญหาชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อตามวัฒนธรรมปฏิบัติเดิม ความรู้ ความสามารถ และความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ ผู้ปกครองยังขาดความรู้ความสามารถในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมปฏิบัติงาน และการไม่เข้าร่วมมือช่วยเหลือ มีเจตคติที่ไม่ดีต่อโรงเรียน และได้อภิปรายผลตอนหนึ่งไว้ว่า การจัดการศึกษาตั้งแต่บัดนี้ต่อไป ถือว่า “ทุกคน” ต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ (All for education) การบริหารและการจัดการศึกษาจะเป็นไปในวงกว้าง โดยเฉพาะผู้ปกครองนักเรียน ประชาชน องค์กร สมาคม หรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-holder) จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ความสลับซับซ้อนจะมีมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานอย่างเป็นระบบ (Systematic) จึงจะไม่ทำให้การบริหารและการจัดการสับสนยุ่งยาก ล้มเหลว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการ โรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ผู้บริหารต่อไปนี้จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพยุคใหม่ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม

การบริหารเดิมที่ไม่พึงปรารถนาและไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษา นั่นคือ เน้นการบริหาร โดยองค์คณะบุคคลหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สุวัช พานิชวงษ์ (2546) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการส่งเสริม การเรียนรู้ของนักเรียนในเขตอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ปัจจัยด้านสถานภาพ ของผู้ปกครอง คือ วุฒิการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วม เจตคติต่อการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในด้านความรู้ และด้านพฤติกรรม ส่วนตัวแปรจำนวนบุตรและตำแหน่งทางสังคมในท้องถิ่น พบว่า ไม่มี ความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

เกตุสุรเดช กำแพงแก้ว (2547) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษากิจกรรมรูปแบบการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองในการจัดการศึกษาโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม ผลการศึกษา พบว่า กิจกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) โรงเรียนควรกำหนดนโยบายและจัดระบบ อาสาสมัครเพื่อช่วยงานโรงเรียนที่ชัดเจน 2) ผู้ปกครองควรมีเวลารับฟังและช่วยแก้ไขปัญหาให้เด็ก ทุกครั้งที่เด็กต้องการ และกิจกรรมที่มีฉันทามติจากพหุคุณลักษณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) ผู้ปกครองควรดูแลเด็กให้ทำการบ้านอย่างสม่ำเสมอ และ 2) ผู้ปกครองควรให้ข้อมูลหรือ เชื่อมโยงแหล่งข้อมูลหรือแหล่งเรียนรู้ของชุมชนให้โรงเรียน และกิจกรรมที่มีพิสัยต่ำที่สุด ได้แก่ โรงเรียนควรปฐมนิเทศและฝึกอบรมผู้ปกครองที่เป็นอาสาสมัครให้เหมาะกับงานนั้น ๆ ในขณะที่ กิจกรรมมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้ปกครองควรให้ข้อมูลหรือเชื่อมโยงแหล่งข้อมูล หรือแหล่งเรียนรู้ของชุมชนให้โรงเรียน และกิจกรรมที่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำสุด ได้แก่ ผู้ปกครองควรพบครูประจำชั้นอย่างสม่ำเสมอ

ฉัตรวิตร ปะโคทัง (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของ โรงเรียนดีเด่นมีอยู่ 5 กลุ่มใหญ่ คือ 1) การมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การมีส่วน ร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การมีส่วนร่วมแบบเครือข่ายผู้ปกครอง 4) การมี ส่วนร่วมในการระดมทุน และ 5) การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยทั้ง 5 กลุ่ม มีความเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน และยังพบว่ามีรูปแบบที่เป็นกระบวนการ มีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนดีเด่น 5 ประการคือ 1) การระดม ความคิด 2) การร่วมวางแผน 3) การร่วมลงมือทำ 4) การร่วมติดตามประเมินผล 5) การรับ ผลประโยชน์ร่วมกัน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น เงื่อนไขที่ส่งเสริมและสนับสนุนอยู่ 5 ประการ คือ 1) การมีผู้นำทางศาสนาให้การสนับสนุน

และเห็นความสำคัญของการศึกษา 2) ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง 3) มีการรวมกลุ่มกันเองในชุมชนหลายกลุ่ม 4) คณะครูมีความสามัคคีและร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ 5) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของคณะครูและชุมชน ส่วนเงื่อนไขการมีส่วนร่วมน้อยของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่ามี 2 ประการ คือ 1) ชุมชนขาดความรู้เรื่องการดำเนินการของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอน 2) เงื่อนไขเกี่ยวกับระบบราชการ

สุดา เนตรสว่าง (2549) ได้วิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น: กรณีศึกษาการติกลองปฐา โรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า การให้ความหมายของการสร้างไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่น คือ ความเชื่อความศรัทธา การรวมกลุ่มของคนในชุมชน ความรู้สึกเป็นเจ้าของวัฒนธรรม และความร่วมมือในการถ่ายทอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น กรณี “การติกลองปฐา” ประกอบด้วย การสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมระดมทุน การร่วมติดตามและประเมินผล ร่วมชื่นชมรับประโยชน์ การกระชับความสัมพันธ์กับชุมชนและโรงเรียน ซึ่งส่วนใหญ่สอดคล้องกับกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC ยกเว้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นยังไม่มีชัดเจน กระบวนการดังกล่าวจึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างไว้ซึ่งภูมิปัญญาท้องถิ่นในกรณีอื่นได้

สมพร ไชยา (2550) ได้วิจัยเรื่อง สถานภาพและปัญหาในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษา และศึกษาสภาพการรับรู้ความคิดเห็นที่มีต่อกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากสถานประกอบการที่จัดการศึกษาให้กับแรงงานในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรมบริการและพาณิชยกรรม จำนวน 157 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า ศักยภาพในการจัดการศึกษา สถานประกอบการมีศักยภาพด้านความพร้อมในการจัดการศึกษา และความสามารถในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานในการจัดการศึกษา สถานประกอบการมีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของตนเองอยู่ในระดับมาก ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ด้านครูอาจารย์และด้านแรงจูงใจในการจัดการศึกษา สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาสูงสุด ส่วนความคิดเห็นต่อผู้เรียนต่อการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ พบว่า สาเหตุที่ผู้เรียนเข้าเรียนเพราะต้องการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และผู้เรียนเห็นว่าสิ่งที่สถานประกอบการให้การสนับสนุนการเรียนการสอนสูงสุด คือ การส่งเสริมด้านความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน

ส่วนค่าใช้จ่ายในการเรียน ผู้เรียนเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองเกือบทั้งหมด วิธีการสอนที่ผู้เรียนต้องการสูงสุด คือ การสอนแบบชั้นเรียนปกติ วิธีการวัดและประเมินผลที่สถานประกอบการใช้สูงสุด คือ การทดสอบ สำหรับความคิดเห็นของผู้เรียนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ พบว่า ผู้เรียนมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ส่วนรายการที่มีความเห็นต่ำสุด คือ ขนาดของห้องสมุดที่ใช้ในการค้นคว้ามีความเหมาะสม สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในภาพรวม พบว่า มีปัญหาอุปสรรคในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีปัญหาอุปสรรคสูงสุด คือ ความพร้อมในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการด้านงบประมาณฯ รองลงมา คือ ความสามารถของสถานประกอบการในการจัดหาแหล่งเงินทุนทั้งภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ส่วนปัญหาอุปสรรคที่น้อยที่สุด คือ การดำเนินการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ส่วนสภาพการรับรู้และความคิดเห็นที่มีต่อกฎกระทรวงว่าด้วยสิทธิของสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547 พบว่า สถานประกอบการมีการรับรู้กฎกระทรวงในระดับพอใช้ โดยมีค่าเฉลี่ย 6.96 จากคะแนนเต็ม 12 โดยรับรู้จากการเผยแพร่ของสถานประกอบการมากที่สุด รองลงมา คือ การเผยแพร่ของกระทรวงศึกษาธิการ และหนังสือพิมพ์ ตามลำดับ สำหรับความคิดเห็นที่มีต่อกฎกระทรวงฯ สถานประกอบการเห็นด้วยกับกฎกระทรวงในระดับมาก โดยสถานประกอบการเห็นว่า ศูนย์การเรียนสามารถพัฒนาบุคลากรได้สูงสุด รองลงมา คือ ศูนย์การเรียนให้โอกาสสำหรับผู้ที่มีความพิการ รวมทั้งเห็นว่าการจัดตั้งศูนย์การเรียนทำได้ยาก

ยงยุทธ ยะบุญธง (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัด อปท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัด อปท. ผลการวิจัยพบว่า ผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วม มีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสมกับขนาด จำนวนนักเรียน ระดับการศึกษา มีความคล่องตัว มุ่งสู่คุณภาพ มีการประสานงานภายในและภายนอกเป็นอย่างดี มีกลุ่มบริหารที่เหมาะสมกับความจำเป็นของโรงเรียนถ่ายโอน และสภาพบริบทของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาในทุกด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ (International research)

อับดุล-ฮาดี (Abdel-Hady, 1990, p. 3209-A) ได้ทำการวิจัยรูปแบบความคิดสำหรับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริการการศึกษา โรงเรียนของรัฐในประเทศอียิปต์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองและผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งขึ้นอยู่กับ

ความพอใจในระบบการศึกษา 2) เจตคติของผู้ปกครองมีผลแตกต่างตามประสบการณ์การศึกษา รายได้ อายุ จำนวนบุตร และเพศ 3) เจตคติของผู้ปกครองมีผลแตกต่างตามประสบการณ์ การศึกษา อายุ ตำแหน่งในการบริหาร จำนวนนักเรียน และเวลาที่ใช้กับผู้ปกครอง

ฟอสเตอร์ (Foster, 1993, Abstracts) ได้ศึกษาประเภทของผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง: ผลต่ออัตราการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน ผลการวิจัยระบุว่า ผู้ปกครองที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับโรงเรียนแยกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ปกครองที่เข้ามาในโรงเรียนและอาสาทำงานต่าง ๆ ในโรงเรียน หรือเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชุมที่ปรึกษาของโรงเรียน ซึ่งผู้ปกครองประเภทนี้จะมีผลต่อนักเรียนในทางอ้อม และผู้ปกครองประเภทที่สองเป็นประเภทที่ส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง โดยการช่วยนักเรียนทำการบ้านหรือช่วยทำโครงการให้กับนักเรียน

บาร์น (Barnes, 1995, p. 3152-A) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนของผู้ปกครองนักเรียน พบว่า การมีส่วนร่วมกับการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยอุดมคติแล้ว ผู้ปกครองต้องการมีบทบาทที่โรงเรียนหรือในชั้นเรียน แม้ว่าจริง ๆ แล้ว การมีส่วนร่วมของพวกเขาจะไม่เป็นไปตามอุดมคติดังกล่าว และได้พบว่า ผู้ปกครองยังมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่บ้านด้วย การศึกษาครั้งนี้ให้หลักฐานเพิ่มเติมว่าบิดามารดาชาวอเมริกันแอฟริกัน เห็นคุณค่าของการศึกษา และเห็นว่าโรงเรียนจำเป็นต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการศึกษาและวัฒนธรรมของผู้ปกครองด้วย

แมรี (Marie, 1998) ได้ศึกษาค้นคว้าธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาระดับประถมศึกษาของโรงเรียนของชุมชนชาวนามิเบียมีจุดประสงค์สนับสนุนงานประชาสัมพันธ์การศึกษาชุมชน คือการร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชนรอบข้าง ซึ่งได้ช่วยเพิ่มคุณภาพและความสัมพันธ์ทางการศึกษา ซึ่งก่อนชาวยุโรปเข้ามาติดต่อนามิเบีย (Namibia) ชุมชนได้เป็นตัวแทนทางการศึกษาโดยตรง และขั้นต้น คือ ฝึกให้คนหนุ่มสาวมีความรับผิดชอบช่วยเหลือกันในกลุ่มในชุมชนในช่วงปี ค.ศ. 1800 การศึกษาในยุโรปได้เริ่มมีบทบาทการศึกษาในชุมชน ปัจจุบันกระทรวงศึกษาและวัฒนธรรมของนามิเบีย (MBEC) ได้ร่วมมือกันกับผู้ลงทุนทางการศึกษาและการค้นคว้าวิจัยให้ เห็นว่า การร่วมมือระหว่างผู้ลงทุนทางการศึกษาจะทำให้จุดประสงค์ทางการศึกษาของชาติประสบความสำเร็จได้

บรูซ (Bruce, 1999, p. 6028-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า ความคาดหวังของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่จะมีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน สำหรับความคาดหวังของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษานั้น ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่คาดหวังที่จะให้ผู้ปกครองของนักเรียนได้มีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับการเรียนรู้การอบรมสอนเด็กให้มากยิ่งขึ้น ให้การทำงานมีความคาบเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชน

และต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของเด็กด้วย ครูและผู้ปกครองมีความต้องการที่จะให้ครูใหญ่ที่พักหรืออยู่อาศัยภายในบริเวณ โรงเรียน ครูใหญ่มีความเห็นว่าการสื่อความหมายระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีอุปสรรคอยู่อย่างหนึ่ง คือ การที่ทำให้ความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งถูกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเนื่องมาจากการถ่ายทอดข่าวหรือการส่งข่าวเกิดการผิดพลาด

โกลด์ (Gold, 2000, p. 295) ได้ศึกษาค้นคว้าการได้เข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในฟิลิปปินส์ ผลการศึกษาพบว่าการจัดการของชุมชนเป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียนเพื่อเป้าหมายในการเสริมสร้างการอ่านออกเขียนได้และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้น การสร้างหุ้นส่วนและความร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษาทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน

กล่าวได้ว่า ในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้อธิบายเชื่อมโยงถึงภูมิหลังของการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยเริ่มจากยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเมืองพัทยา การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหลักสากลและมีความสำคัญในระบบประชาธิปไตยและการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลทั้งในการดำเนินงานภาครัฐและเอกชน อีกทั้งยังเป็นนโยบายหลักของประเทศที่กำหนดไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และการปฏิรูปในทศวรรษที่ 2 และกฎหมายอื่น ๆ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมบนพื้นฐานของความมีอิสรภาพ ความเสมอภาค และความสามารถพอที่จะเข้าร่วม และการที่บุคคลจะตัดสินใจเข้าร่วมนั้นพิจารณาจากองค์ประกอบต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีกิจกรรมเป้าหมายว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร และกลุ่มเป้าหมายเป็นใคร ผลจากการมีส่วนร่วมทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและศักยภาพของการมีส่วนร่วมจะเป็นปัจจัยของการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้วิจัยจะได้ดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร เจริญกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัย โดยใช้วิธีการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) วิธีวิจัย เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ตามวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ดังนี้ ข้อ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลเจริญยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1-5 และวัตถุประสงค์ข้อ 2) เพื่อประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเจริญกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยดำเนินการประชาพิจารณ์ในขั้นตอนที่ 6 และสรุปรายงานผลในขั้นตอนที่ 7 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา การบริหารเจริญกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 1) มีวัตถุประสงค์ 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) มีหน่วยงานรัฐที่มีการเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม แนวคิดการวิเคราะห์ชุมชน แนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social network) ทฤษฎีโครงสร้างการหน้าที่ (Structural-functional theory) (Radcliffe, Brown & Merton อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2551) และ ทฤษฎีระบบ (System theory) (เฉลียว บุรีภักดี, 2546, หน้า 2-1, 2-4) การดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และ ประชาพิจารณ์ (Public hearing)

ขั้นตอนที่ 2 จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์และบูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเจริญกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และนำมากำหนดประเด็นปัญหาของการวิจัยด้วยการสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) เป็นแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง ตามหัวข้อเรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเจริญกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วย ข้อมูลต่อไปนี้ 1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษาเมืองพัทยา 2) การบริหารเจริญกลยุทธ์ 3) รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน และดำเนินการจัดกลุ่มสนทนาโดยเลือกผู้แทนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายนโยบาย

ด้านการจัดการศึกษา จำนวน 8 คน แล้วนำแบบบันทึกข้อมูลแบบสอบถามถึงโครงสร้างที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ (Interactive qualitative analysis: IQA) มีขั้นตอนที่แตกต่างกันอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบการวิจัย การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ และการสรุปรายงานผล (Nortchcutt & Danny McCoy, 2004, pp. 44-45) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended-questions) ไม่มีคำตอบถูกต้องและสามารถทำวิจัยได้ โดยอาศัยมติจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 19 คน และแบ่งเป็นกลุ่ม 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา จำนวน 6 คน ได้แก่

1. ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ดารมภ์ เลขานุการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ นักวิชาการอาวุโส มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา
3. ดร.เสกสรร นาควงศ์ รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
4. ดร.คมศร วงษ์รักษา รองผู้อำนวยการ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)

5. ดร.สุวิทย์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

6. นายภูเบศร์ จุละยานนท์ อดีตผู้อำนวยการส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา จำนวน 6 คน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี เข้มกสิกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตันฉมูท โฆ รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรพรรณ ตันเจริญรัตน์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดีเทพ ศิริพิพัฒนกุล อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. นายสิราวิชญ์ สำนักสกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา จำนวน 7 คน ได้แก่

1. พระปัญญา รัตนาภรณ์ เจ้าอาวาสวัดชัยมงคล พระอารามหลวงเมืองพัทยา
2. คุณฟารุค วงษ์บริสุทธิ์ ประธานกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา
3. คุณเนาวรัตน์ คำชาย ประธานสภาสตรีเมืองพัทยา
4. คุณสินไชย วัฒนศาสตร์สาร นายกสมาคมนักธุรกิจและการท่องเที่ยวเมืองพัทยา
5. คุณอำนาจ วาริสิงห์ ประธานชมรมมัคคุเทศน์เมืองพัทยา
6. นายณรงค์ ผิวอ่อน ประธานชมรมผู้บริหารสถานศึกษาเมืองพัทยา
7. คุณสุรินทร์ ยี่มไย ประธานชุมชนเมืองพัทยา

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย

รอบที่ 1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด โดยแบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 แบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended-questions) โดยแบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบแบบสอบถามรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความเห็น ในลักษณะจัดอันดับของความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายของคำถามเพื่อเป็นการยืนยันคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม นอกนั้นยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีก สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ จะใช้การหาค่ามัธยฐาน หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือ IR (Interquartile range)

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และการวัดการกระจาย ได้แก่ ค่าพิสัยควอไทล์ (Inter-quartile rang) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยควอไทล์ จากแบบสอบถามรอบที่ 2 ที่ตอบโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และแสดงค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามรอบที่ 3

2. นำค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาแปลผล ซึ่งอาจจะพิจารณาร่วมกับค่าฐานนิยม ดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median)

จากแบบสอบถามปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

2 หมายถึง เป็นไปได้น้อยหรือเห็นด้วยน้อย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

4 หมายถึง เป็นไปได้มากหรือเห็นด้วยมาก

5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อมูลนั้น

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจข้อความนั้น

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไป得多ที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมากที่สุด

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range)

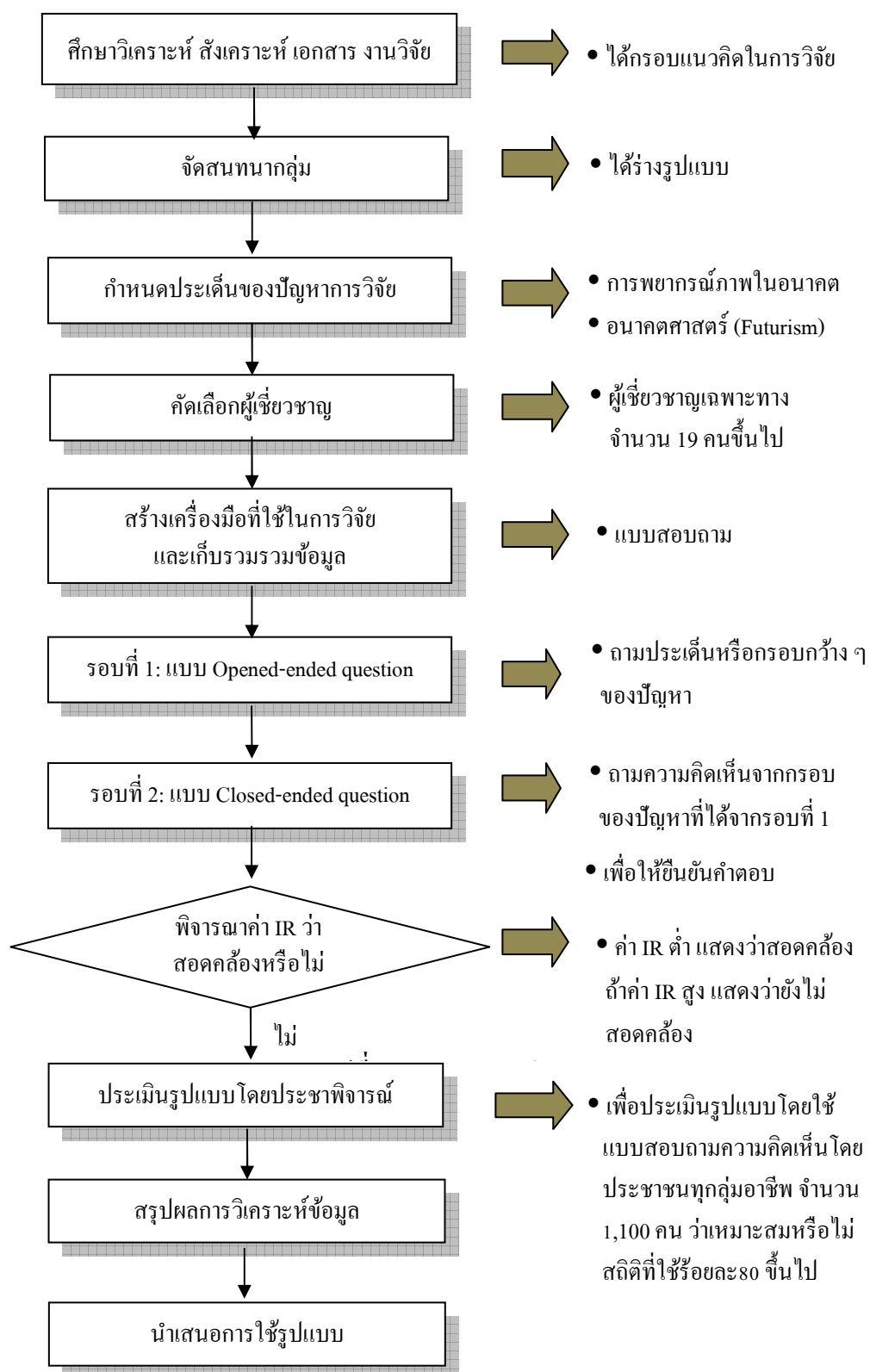
คำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ มีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ถ้าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 5 วิธีการประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา โดยดำเนินการประชาพิจารณ์รูปแบบจากประชาชน
ทุกกลุ่มอาชีพในเมืองพัทยา จำนวน 1,100 คน โดยใช้รูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 6 สรุปคำตอบ
ที่ละประเด็นจากแบบสอบถามรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี วิธีประเมิน โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจสอบ
รายการ (Check list) ว่าเหมาะสมหรือไม่ตามมาตรฐานการประเมินโครงการ (Program evaluation
standard for education evaluation) ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการใช้
ประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม 4) มาตรฐานความแม่นยำ
(รัตนะ บัวสนธ์, 2550, หน้า 235-240) และใช้ค่าสถิติร้อยละ 80 ผ่านการประเมิน

ขั้นตอนที่ 6 สรุปและรายงานผล โดยแสดงค่าสถิติเท่าที่วิเคราะห์ไว้ทั้งหมดพร้อมทั้ง
เหตุผลข้อค้นพบของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



ภาพที่ 16 รูปแบบการวิจัย

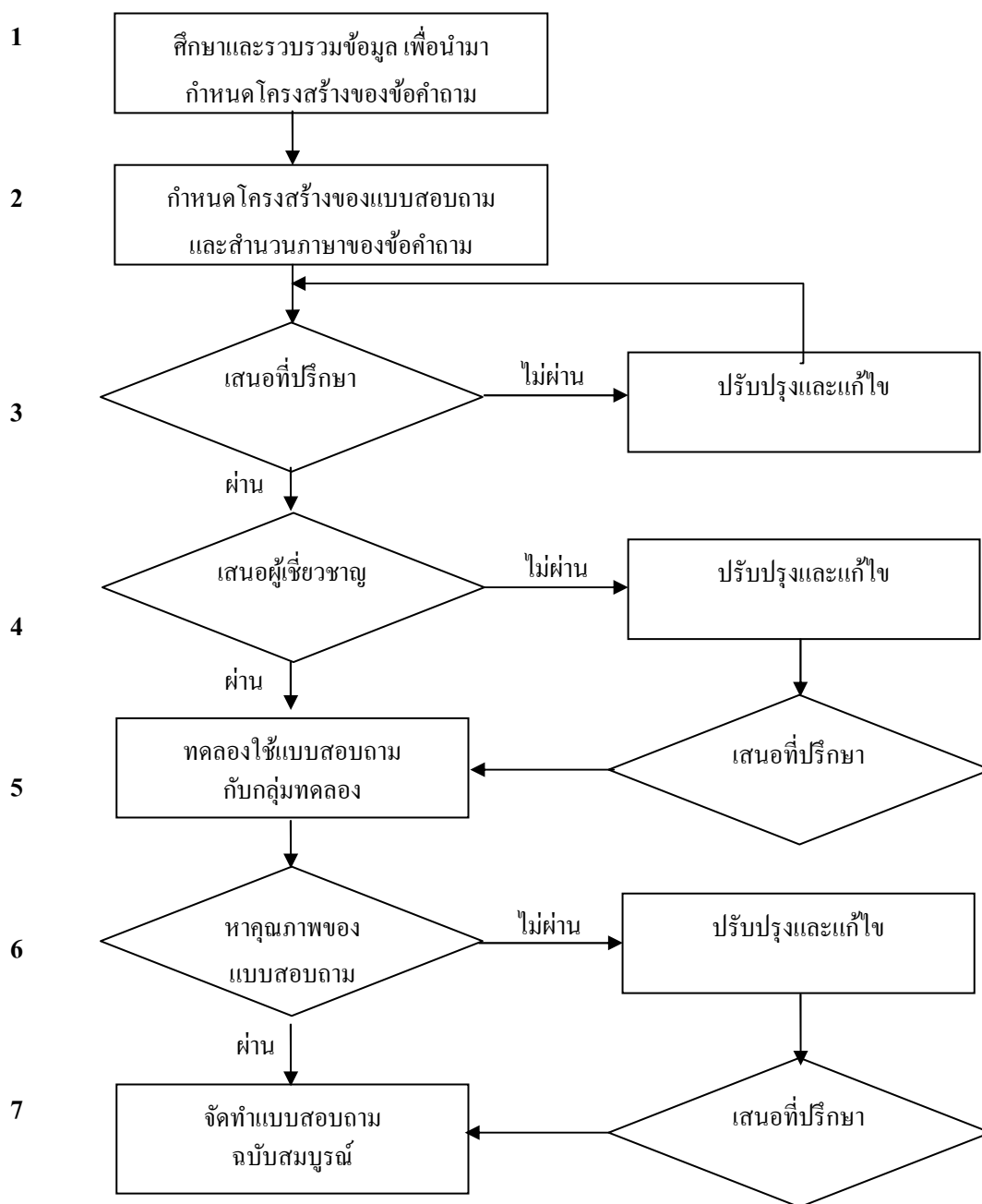
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีเครื่องมือวิจัยประกอบด้วย

1. แนวคำถามการสนทนากลุ่มใช้แบบสอบถามกึ่ง โครงสร้าง
2. ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัย เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและผู้ช่วยวิจัยทำหน้าที่เป็นผู้จัดบันทึกการสนทนาและบริการทั่วไป
3. เครื่องบันทึกเสียงระบบดิจิทัลที่นำไปบันทึกระหว่างสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลโดยละเอียด
4. อุปกรณ์จัดกิจกรรมกลุ่มและอุปกรณ์เสนอข้อมูลสาธารณะ
5. กล้องถ่ายภาพวีดีโอดิจิทัล เก็บข้อมูลทั้งภาพและเสียงในบรรยากาศ และขั้นตอนที่ดำเนินการการมีส่วนร่วมของประชาชน
6. แบบสอบถามตามระเบียบวิจัยเทคนิคเดลฟายประยุกต์โดยดำเนินการ 2 รอบ รอบที่ 1 ใช้แบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามปลายปิด
7. นำเอาระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) สำหรับส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมาย ตามระเบียบวิธีเทคนิคเดลฟาย โดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายช่วยประมวลผลข้อมูล (Turoff & Hiltz, 1995) รวมถึงการใช้ระบบ Multi-user domain เพื่อคัดเลือกจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้ภายใต้แนวคิด ที่ไหน เวลาใดก็ได้ (Anytime, anywhere) โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล MACR
8. แบบประเมินรูปแบบที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์ MACR ตามมาตรฐานการประเมินโครงการ 4 ด้าน (Program evaluation standard for education evaluation) ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม 4) มาตรฐานความแม่นยำ (รัตนะ บัวสนธ์, 2550, หน้า 235-240) โดยดำเนินการประชาพิจารณาจากประชาชนทุกกลุ่มอาชีพในพื้นที่เมืองพัทยา จำนวน 1,100 คน ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ถ้าได้ค่าสถิติร้อยละ 80 ถือว่าผ่านการประเมิน

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำเสนอ ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน พิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไปเป็นการนำคำถามหรือข้อความแต่ละข้อในแบบวัดให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าคำถามแต่ละข้อ วัดเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ หรือมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการผู้เชี่ยวชาญพิจารณา มีขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 17 แสดงขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม (ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 85)

ขั้นที่ 1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมากำหนดโครงสร้างของข้อคำถาม

ผู้วิจัยต้องศึกษาข้อมูลของเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย หลังจากนั้นจึงนำมากำหนดเป็นโครงสร้างของข้อคำถาม ลักษณะโครงสร้างของข้อคำถามจะแตกเป็นกิ่งก้านสาขาวิชาแบบแผนภูมิต้นไม้ เริ่มจากชื่อเรื่องงานวิจัยแตกเป็นหัวข้อใหญ่และหัวข้อย่อยในลำดับต่อมา

การกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถมองภาพของเครื่องมือได้อย่างละเอียดชัดเจน และถ้าพิจารณาว่ายังไม่ครอบคลุมก็สามารถเพิ่มหัวข้อใหญ่หรือหัวข้อย่อยแตกไปเป็นแขนงได้อีกตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามและสำนวนภาษาของข้อคำถาม

การกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามเป็นขั้นตอนต่อจากการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยออกแบบลักษณะรูปแบบของข้อคำถามใช้ลักษณะรูปแบบสอบถามแบบปลายเปิด แล้วจึงดำเนินการออกแบบสอบถามฉบับ โครงร่างให้เป็นหมวดหมู่เป็นไปตาม โครงสร้างที่ได้กำหนดไว้แล้ว

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อที่ปรึกษา

เมื่อผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถามฉบับร่างเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและพิจารณาตรวจสอบในเบื้องต้นว่าแบบสอบถามครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของงานวิจัยหรือไม่ สำนวนภาษาที่ใช้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยเรียนเชิญผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงกับหัวข้องานวิจัยมาเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน โดยมีหนังสือนำจากมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อตรวจสอบความเที่ยง (Validity) ของแบบสอบถาม ซึ่งหมายถึงต้องดูว่าแบบสอบถามนั้นถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ ครอบคลุมเนื้อหาของงานวิจัยหรือไม่ ข้อคำถามใดที่ไม่เกี่ยวข้องจะถูกตัดออกไป และตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ด้วย การเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบนอกจากผู้วิจัยจะเสนอแบบสอบถามและโครงร่างงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยต้องส่งแบบฟอร์มการประเมินไปพร้อมกันด้วย ผู้วิจัยจะต้องนำแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาหาค่าเฉลี่ยโดยจะต้องเริ่มคำนวณหาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา ก่อนว่า ข้อคำถามใดที่มีค่าเฉลี่ยออกมาต่ำกว่า 2 ตัดข้อคำถามนั้นออกไป แล้วจึงมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของสำนวนภาษาอีกครั้ง ซึ่งถ้าค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 2 ผู้วิจัยจะต้องปรับปรุงสำนวนภาษาใหม่หรืออาจปรับตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ให้ไว้ นอกจากนั้นยังต้องดูว่าผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้มีข้อคำถามอื่นที่นอกเหนือจากแบบสอบถามฉบับ โครงร่างนี้ด้วยหรือไม่

ขั้นที่ 5 เมื่อผู้วิจัยได้หาคุณภาพของแบบสอบถามจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจะนำไปเสนอที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งก่อนนำไปแบบสอบถามฉบับนี้ไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ขั้นที่ 6 หาคุณภาพแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try out) มาลงรหัสเพื่อคำนวณหาคุณภาพของแบบสอบถาม ซึ่งเป็นการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination)

ขั้นที่ 7 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ภายหลังจากได้ปรับปรุงแบบสอบถามที่ได้ผ่านการหาคุณภาพจากการ (Try out) และนำเสนอต่อที่ปรึกษาแล้ว จึงจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริง โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ถ้าได้ค่าสถิติร้อยละ 80 ถือว่าผ่านการประเมิน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี
2. ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังสรุปไว้ในบทที่ 2

นำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของเมืองพัทยา จำนวน 8 คน มาร่วมสนทนากลุ่ม โดยใช้คำถามถึงโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน และนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) มาวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ (Interactive qualitative analysis: IQA) ได้ร่างรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน และ 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ และดัชนีตัวชี้วัด 175 ตัว ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่ม มีผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการสนทนากลุ่ม (Focus group)	ความถี่ (N = 8)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	7	87.50
หญิง	1	12.50
รวม	8	100.00
2. อายุ		
41-50 ปี	1	12.50
51-60 ปี	4	50.00
61-70 ปี	3	37.50
รวม	8	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	7	87.50
ปริญญาโท	1	12.50
ปริญญาเอก	-	-
รวม	8	100.00
4. ตำแหน่ง		
ประธานสภาเมืองพัทยา (แทนนายกเมืองพัทยา) และรองประธานสภาเมืองพัทยา	2	25.00
สมาชิกสภาเมืองพัทยา	3	37.50
ที่ปรึกษาเมืองพัทยา	1	12.50
ปลัดเมืองพัทยา และรองปลัดเมืองพัทยา	2	25.00
รวม	8	100.00

จากตารางที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 8 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.50 มีช่วงอายุส่วนใหญ่ระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.00 ช่วงอายุน้อยที่สุด คือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.50 ช่วงอายุที่มากที่สุด คือ 61-70 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.50 เมื่อพิจารณา

ในด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 87.5 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 12.50 ไม่มีระดับปริญญาเอก ในส่วนของตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งประธานสภาเมืองพัทยาและ รองประธานสภาเมืองพัทยา คิดเป็นร้อยละ 25.00 สมาชิกสภาเมืองพัทยา คิดเป็นร้อยละ 37.50 ที่ปรึกษาเมืองพัทยา คิดเป็นร้อยละ 12.50 ปลัดเมืองพัทยาและรองปลัดเมืองพัทยา คิดเป็นร้อยละ 25.00 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามและร่วมสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาเมืองพัทยา

การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์

ผลการวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ ได้ร่างรูปแบบการมีส่วนร่วมของ ประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มเป้าหมาย 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ และ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ และดัชนีตัวชี้วัด 175 ตัว ดังนี้

กลยุทธ์ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาเมืองพัทยา มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพมนุษย์ของสังคมให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพรัก การเรียนรู้ตลอด 2) เมืองพัทยาจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย และ 3) เมืองพัทยาจัดการศึกษาเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศ

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 2 มีกิจกรรม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 37 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ให้ข้อมูล ความคิดเห็นและแนวทางเพื่อตัดสินใจทางการศึกษา 2) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพของต้นทุน ค่านิยมหลักขององค์กร) 3) เมืองพัทยาจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 4) เมืองพัทยามีโครงสร้างองค์การและระบบ การบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล 5) เมืองพัทยาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น 6) เมืองพัทยาจัดการศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา 7) เมืองพัทยา มีความพร้อมในการจัดการศึกษา 8) เมืองพัทยามีบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพทำงาน ได้มาตรฐาน 9) เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอ 10) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ

สารสนเทศ 11) โครงสร้างทางปกครองและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 12) เงื่อนไขทางสังคมที่มีความหลากหลาย 13) ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา 14) ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย 15) ผลกระทบของแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง 16) ความหลากหลายคุณลักษณะของประชากรในเมืองพัทยา 17) เมืองพัทยามีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อน 18) ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังกับผลการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา 19) ผลกระทบของแนวคิดที่ไม่เป็นประเพณีที่ถูกเข้ามาแทนที่ด้วยความเป็นอัตวิสัยของระบบการเมือง 20) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์กรเพื่อรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกและรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 21) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 22) มีความเป็นนานาชาติ 23) มีความเป็นมืออาชีพ 24) มีความเป็นผู้สนับสนุน 25) ความรับผิดชอบร่วมกันของประชาชนในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา 26) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการด้านสาระของการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา 27) เมืองพัทยาคือเมืองท่องเที่ยวระดับโลก 28) เมืองพัทยาคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีรูปแบบการปกครองพิเศษ 29) เมืองพัทยามุ่งงบประมาณเพียงพอในการจัดการศึกษา 30) เมืองพัทยามีหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ประเมินและรับผิดชอบร่วมกัน 31) นโยบายด้านการศึกษาเกิดจากความต้องการของประชาชน มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา 30) เมืองพัทยามีความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาล 32) เมืองพัทยามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น ๆ 33) เมืองพัทยามีระบบ การประสานงานที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา 34) ผู้บริหารเมืองพัทยา ให้ความสำคัญและมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการศึกษา 35) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 36) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินด้านการเงิน ลูกค้ำ กระบวนการภายในและการพัฒนาองค์กร 37) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายไปยังบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในระดับต่าง ๆ

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันทางศาสนา สถาบันการศึกษา 3) คณะกรรมการสถานศึกษา 4) กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) และ 5) คณะที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษาเมืองพัทยา

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่อไปนี้ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 13 ตัว ได้แก่ 1) กระทรวงศึกษาธิการ

2) กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 3) กระทรวงวัฒนธรรม 4) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 6) หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา) 7) หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย 8) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 9) กระทรวงสาธารณสุข 10) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 11) สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง 12) กระทรวงการต่างประเทศ 13) กรมพัฒนาชุมชน

กลยุทธ์ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนเชิงกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว ได้แก่ 1) จัดการศึกษาได้มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานสากล 2) จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีคุณภาพ มีประสิทธิผล และความเป็นเลิศ 3) พัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติได้

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 2 มีกิจกรรม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 2 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รายละเอียดของยุทธวิธีการ ตรวจสอบพิจารณาแผน และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรทางการศึกษา 2) ประชาชนกลุ่มการเมือง ผู้บริหารเมืองพัทยา และ 3) องค์การ สถาบัน เครือข่ายที่มีผลประโยชน์ด้านการศึกษา

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 13 ตัว ได้แก่ 1) กระทรวงศึกษาธิการ 2) กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 3) กระทรวงวัฒนธรรม 4) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 6) หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา) 7) หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย 8) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและ

การสื่อสาร 9) กระทรวงสาธารณสุข 10) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

11) สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง 12) กระทรวงการต่างประเทศ และ 13) กรมพัฒนาชุมชน

กลยุทธ์ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติมี

ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 1 ตัว ได้แก่ 1) ขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 2 มีกิจกรรม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 33 ตัว

ได้แก่ 1) ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) สื่อสาร สร้างความเข้าใจ บริหารความเสี่ยง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของโครงการ 2) ปรับระบบโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ให้ยืดหยุ่น 3) มีระบบการทำงานเป็นทีมร่วมกันขับเคลื่อนแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษา 4) ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ 5) ประชาชนมีส่วนร่วม สร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจ มุ่งความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา 7) ยกย่องการปฏิบัติที่ดี (Best practice) 8) ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา 9) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 10) ควบคุมโดยใช้เครื่องมือ Balanced scorecard, Benchmarking, Total quality management, ระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์กร 11) จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ 12) ถ่ายทอดเป้าหมาย และทำข้อตกลงในระดับนโยบายกับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติและช่องทางที่เอื้อต่อการประสานงาน 13) มีระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีมร่วมกันขับเคลื่อนแผนเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกัน 14) นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมวลชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมสนับสนุนแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษา 15) สร้างความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ 16) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดประเด็นสำคัญทางการศึกษาและแบบอย่างที่ดีสู่สาธารณะชน 17) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งหน่วยงานอื่น 18) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำทุกระดับ 19) ให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบคุณภาพการจัดการศึกษา 20) พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา 21) ส่งเสริมสนับสนุนให้สื่อมวลชนทุกรูปแบบผลิตรายการให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา 22) มีระบบการกำกับติดตามตรวจสอบและวัดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 23) ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง 24) สนับสนุนเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์ให้แก่สถาบันสังคมอื่นที่มีส่วนร่วม

ในการบริหารด้านวิชาการเพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน 25) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบ
ทวิภาคีและสหกิจศึกษา ร่วมกับสถานประกอบการ 26) ส่งเสริมให้สื่อมวลชนองค์การเอกชนอื่น
เข้ามาจัดโครงการพัฒนาการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) 27) พัฒนา
นโยบาย การจัดการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา 28) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง
ประเทศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 29) สร้างเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงและมีความร่วมมือ ให้
ผู้เรียนมีความรู้กว้างและทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกได้ 30) พัฒนา
มาตรฐานการศึกษาสู่สากล 31) สร้างความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนเพื่อรองรับความเป็น
ประชาคมอาเซียน 32) ส่งเสริมให้หน่วยงาน องค์การ สถาบันสังคมอื่นเข้ามามีส่วนร่วมใน
การพัฒนาหลักสูตรประสบการณ์เรียนรู้ และ 33) ส่งเสริมให้ประชาชน สื่อมวลชน หน่วยงาน
ภาครัฐอื่น สถาบันศาสนา องค์การภาคเอกชน ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา

องค์ประกอบมีส่วนร่วมด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้
ทั้งหมด 4 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน 2) องค์การ
เอกชน สถาบันสังคมอื่น ภาคธุรกิจ และสถานประกอบการ สถาบันศาสนา องค์การการกุศล
3) คณะกรรมการสถานศึกษา และ 4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการในสถาบันการศึกษา
ระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

องค์ประกอบมีส่วนร่วมด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทธานำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมกับ
หน่วยงานต่อไปนี้มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 13 ตัว ได้แก่ 1) กระทรวงศึกษาธิการ 2) กระทรวงมหาดไทย
โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 3) กระทรวงวัฒนธรรม 4) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
5) สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 6) หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา
(สถานศึกษา) 7) หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิก
สภาเมืองพัทธาน) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย 8) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร 9) กระทรวงสาธารณสุข 10) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
11) สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง 12) กระทรวงการต่างประเทศ 13) กรมพัฒนาชุมชน

กลยุทธ์ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบมีส่วนร่วมด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์
มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว ได้แก่ 1) แผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันทุกระดับ 2) มีการปฏิบัติแผน
เชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีคุณภาพ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัด

การศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 2 มีกิจกรรม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 24 ตัว ได้แก่ 1) ประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินในระดับนโยบาย และกระบวนการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ 2) องค์การต่าง ๆ และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมประเมินและนำภาพและข้อมูลสู่สาธารณะชน 3) ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานสากล 4) ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ 5) ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายใน 6) ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายนอก 7) ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตามแผนกลยุทธ์ 8) ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจทางบริหารเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ 9) ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการรายงานผลต่อสาธารณชน 10) ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้และสะสมทุนทางปัญญาให้ผู้เรียน 11) ประชาชนมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน 12) ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 13) ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและเสนอแนะ แนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง 14) พัฒนาการจัดการศึกษามุ่งสู่ผลผลิตที่ดีเยี่ยม ส่งเสริมให้เมืองพัทยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 15) มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี 16) มีคุณธรรมจริยธรรม 17) มีความคิดสร้างสรรค์ 18) มีความสุข 19) มีทักษะด้าน IT 20) มีวัฒนธรรมที่ดีงาม 21) มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ 22) มีพลังสมอง 23) มีเป้าหมายในชีวิต และ 24) มีสมรรถนะในการแข่งขัน

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัว ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา 2) ประชาชน ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา 3) คณะกรรมการสถานศึกษา 4) กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) และ 5) องค์การภาคเอกชนและสื่อมวลชนต่าง ๆ

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 13 ตัว ได้แก่ 1) กระทรวงศึกษาธิการ 2) กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 3) กระทรวงวัฒนธรรม 4) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 6) หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา

(สถานศึกษา) 7) หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย 8) กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 9) กระทรวงสาธารณสุข 10) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 11) สำนักงานประมง กระทรวงการคลัง 12) กระทรวงการต่างประเทศ และ 13) กรมพัฒนาชุมชน

จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ผู้วิจัยได้ทำการหาคุณภาพของแบบสอบถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง Index of item-objective congruent (IOC) พบว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ได้ 1.00 ทุกข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อคำถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูและผู้ปกครอง โรงเรียนเมืองพัทยา 10 (บ้านเกาะล้าน) จำนวน 30 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (บุญชม ศรีสะอาด และสุรทอง ศรีสะอาด, 2552, หน้า 99-100) พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.99 และค่าอำนาจจำแนก (Discriminant index) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.20-0.91

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

นำแบบสอบถามที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา กลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา และกลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษาตอบแบบสอบถาม โดยการแสดงข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะและให้สัมภาษณ์ในการวิจัยและส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสรุปประเด็นรายละเอียดในรอบที่ 1 ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาปรับปรุงและทำเดลฟาย (Delphi technique) ในรอบที่ 2 โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) แล้วจึงสรุปและอภิปรายผล ดังตารางที่ 3-20

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจากการดำเนินการโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากการดำเนินการ โดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)	ความถี่ (N = 19)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	17	89.47
หญิง	2	10.53
รวม	19	100.00
2. อายุ		
41-50 ปี	2	10.525
51-60 ปี	15	78.95
61-70 ปี	2	10.525
รวม	19	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	6	31.58
ปริญญาโท	3	15.79
ปริญญาเอก	10	52.63
รวม	19	100.00

จากตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจากการดำเนินการโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 19 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 89.47 มีช่วงอายุส่วนใหญ่ระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.95 ช่วงอายุน้อยที่สุด คือ 41-50 ปี และมากที่สุด คือ 61-70 ปี คิดเป็นร้อยละของแต่ละช่วงอายุเท่ากับ 10.525 เมื่อพิจารณาในด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 52.63 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 15.79 และ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.58

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจากการดำเนินการโดยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ระดับการศึกษาปริญญาเอก

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาเมืองพัทยา ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การจัดการศึกษาเมืองพัทยา		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคมให้เป็นบุคคล ที่มีคุณภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5.00	1.00	94.74
1.2	เมืองพัทยามีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย	5.00	1.00	94.74
1.3	เมืองพัทยাজัดการศึกษาเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเป็นเลิศ	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษา เมืองพัทยา มีรายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ให้ข้อมูลความคิดเห็นและแนวทางเพื่อตัดสินใจในทางการศึกษา	5.00	1.25	94.74
1.2	ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพของต้นทุน ค่านิยมหลักขององค์กร)	5.00	1.00	94.74
1.3.1	เมืองพัทยাজัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542	5.00	1.00	94.74
1.3.2	เมืองพัทยามีโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล	5.00	1.00	94.74
1.3.3	เมืองพัทยাজัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น	5.00	1.00	94.74
1.3.4	เมืองพัทยাজัดการศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.5	เมืองพัทยามีความพร้อมในการจัดการศึกษา	5.00	0.00	94.74
1.3.6	เมืองพัทยามีบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพทำงานได้มาตรฐาน	5.00	1.00	94.74
1.3.7	เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอ	5.00	0.25	94.74
1.3.8	การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศ	5.00	1.00	94.74
1.3.9	โครงสร้างทางการปกครองและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4.50	1.00	94.74

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.3.10	เงื่อนไขทางสังคมที่มีความหลากหลาย	5.00	1.00	94.74
1.3.11	ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษา ของเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.12	ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย	5.00	1.00	94.74
1.3.13	ผลกระทบของแรงงานพลัดถิ่นทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	5.00	1.00	94.74
1.3.14	ความหลากหลายคุณลักษณะของประชากร ในเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.15	เมืองพัทยามีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อน	5.00	1.00	94.74
1.3.16	ความขัดแย้งระหว่างความหวังกับผลการจัด การศึกษาของเมืองพัทยา	4.00	1.00	94.74
1.3.17	ผลกระทบและแนวคิดที่ไม่เป็นประเพณีที่ถูกเข้ามา แทนที่ด้วยความเป็นอัตวิสัยของระบบการเมือง	4.00	1.25	94.74
1.3.18	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์กรเพื่อรองรับ การเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกและรองรับ การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	5.00	1.00	94.74
1.3.19	เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	94.74
1.3.20	มีความเป็นนานาชาติ	5.00	1.00	94.74
1.3.21	มีความเป็นมืออาชีพ	5.00	1.00	94.74
1.3.22	มีความเป็นผู้สนับสนุน	5.00	1.00	94.74
1.3.23	ความรับผิดชอบร่วมกันของประชากรใน ด้านคุณภาพจัดการศึกษาของเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.24	การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการ ด้านสาระของการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.25	เมืองพัทยาคือเมืองท่องเที่ยวระดับโลก	5.00	0.25	94.74

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.3.26	เมืองพัทยาคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี รูปแบบการปกครองพิเศษ	5.00	0.00	94.74
1.3.27	เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอในการจัดการศึกษา	5.00	0.25	94.74
1.3.28	เมืองพัทยามีหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ประเมินและรับผิดชอบร่วมกัน	5.00	1.00	94.74
1.3.29	นโยบายด้านการศึกษาก่อจากความต้องการของ ประชาชน มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบท เมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3.30	เมืองพัทยาคือเมืองที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาล	5.00	1.00	94.74
1.3.31	เมืองพัทยามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่น ๆ	5.00	1.00	94.74
1.3.32	เมืองพัทยามีระบบการประสานงานที่เอื้อต่อ การบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.3.33	ผู้บริหารเมืองพัทยาคือให้ความสำคัญและวิสัยทัศน์ ที่ดีด้านการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.4	ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ TOWS Matrix กลยุทธ์	5.00	1.00	94.74
1.5	ประชาชนชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ภายใต้เครื่องมือ ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินด้านการเงิน ลูกค้ำ กระบวนการภายในและการพัฒนาองค์กร	5.00	1.00	94.74
1.6	ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสาร ถ่ายทอด นโยบายและเป้าหมายไปยังบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในระดับต่าง ๆ	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		4.81	0.88	94.74

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 4.81 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 0.88 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชากรต่อไปนี้มีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.1	ประชาชน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ครู บุคลากร ทางการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.2	ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันทางศาสนา สถาบันการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.3	คณะกรรมการการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.4	กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)	5.00	1.00	94.74
1.5	คณะที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษาเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 5 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชากรต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่อไปนี้ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน ภาครัฐต่อไปนี้		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.1	กระทรวงศึกษาธิการ	5.00	1.00	94.74
1.2	กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครอง	5.00	1.00	94.74
1.3	กระทรวงวัฒนธรรม	5.00	1.00	94.74
1.4	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	5.00	1.00	94.74
1.5	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.6	หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)	5.00	1.00	94.74
1.7	หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย	5.00	1.00	94.74
1.8	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.25	94.74
1.9	กระทรวงสาธารณสุข	5.00	1.25	94.74
1.10	กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	5.00	1.00	94.74
1.11	สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง	5.00	1.25	94.74
1.12	กระทรวงต่างประเทศ	5.00	2.00	94.74
1.13	กรมพัฒนาชุมชน	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.21 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ในแผนเชิงกลยุทธ์	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1 จัดการศึกษาได้มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐาน ระดับสากล	5.00	1.00	94.74
1.2 จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีคุณภาพ และ มีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ	5.00	0.25	94.74
1.3 พัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสามารถ แข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติได้	5.00	0.25	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	0.50	94.74

จากตารางที่ 7 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 0.50 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 รายการผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนด แผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นกรรมการในการเป็นที่ปรึกษาหรือในเรื่องต่าง ๆ	5.00	0.25	94.74
1.2	ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รายละเอียดของยุทธวิธีการตรวจสอบ พิจารณาแผน และร่วมมือตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	0.63	94.74

จากตารางที่ 8 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัว มีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 0.63 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชากรต่อไปนี้มีส่วนร่วม ในการกำหนดแผนกลยุทธ์		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	ประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรทางการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.2	ประชาชนกลุ่มการเมือง ผู้บริหารเมืองพัทยา	5.00	1.00	94.74
1.3	องค์กร สถาบัน เครือข่ายที่มีผลประโยชน์ ด้านการศึกษา	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิง กลยุทธ์ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนี ทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานรัฐ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	กระทรวงศึกษาธิการ	5.00	1.00	94.74
1.2	กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครอง	5.00	1.00	94.74
1.3	กระทรวงวัฒนธรรม	5.00	1.00	94.74
1.4	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	5.00	1.00	94.74
1.5	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.6	หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)	5.00	1.00	94.74
1.7	หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย	5.00	1.00	94.74
1.8	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.25	94.74
1.9	กระทรวงสาธารณสุข	5.00	1.25	94.74
1.10	กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	5.00	1.00	94.74
1.11	สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง	5.00	1.25	94.74
1.12	กระทรวงต่างประเทศ	5.00	2.00	94.74
1.13	กรมพัฒนาชุมชน	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.14	94.74

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.14 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	เมืองพัทยามีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมใน การบริหารจัดการศึกษา	5.00	0.25	94.74
	ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	0.25	94.74

จากตารางที่ 11 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 0.25 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 รายการผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชากรมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผน เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1.1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) สื่อสาร สร้างความเข้าใจ บริหารความเสี่ยง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของ โครงการ	5.00	1.00	94.74
1.1.2	ปรับระบบโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ ให้ยืดหยุ่น	5.00	1.00	94.74

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 ประชากรมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผน เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1.3	มีระบบการทำงานเป็นทีม ร่วมกันขับเคลื่อนแผน เชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษา	5.00	0.00	94.74
1.1.4	ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ	5.00	0.25	94.74
1.1.5	ประชาชนมีส่วนร่วมสร้างความแตกต่างจากสถาบัน อื่นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	5.00	1.00	94.74
1.1.6	ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมพลัง มุ่งอำนาจ ความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.1.7	ยกย่องการปฏิบัติงานที่ดี (Best practice)	5.00	0.25	94.74
1.1.8	ปรับปรุงแก้ไขในกฎระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อ การมีส่วนร่วมในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัด การศึกษา	5.00	0.25	94.74
1.1.9	บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	5.00	0.00	94.74
1.1.10	ควบคุมโดยใช้เครื่องมือ Balanced scorecard, Benchmarking, Total quality management, ระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์กร	5.00	0.00	94.74
1.1.11	จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ	5.00	0.00	94.74
1.2.1	ถ่ายทอดและทำข้อตกลงในระดับนโยบายกับ ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติ และช่องทางที่เอื้อต่อการประสานงาน	5.00	1.00	94.74
1.2.2	มีระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันขับเคลื่อน แผนเชิงกลยุทธ์ไปพร้อมกัน	5.00	0.00	94.74
1.2.3	นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมวลชนเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมสนับสนุนแผนเชิงกลยุทธ์การจัด การศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.2.4	สร้างความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้	5.00	0.25	94.74

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 ประชากรมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผน เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.2.5 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดประเด็นสำคัญ ทางการศึกษาและแบบอย่างที่ดีสู่สาธารณะชน	5.00	1.00	94.74
1.2.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคลากรทางการศึกษา ทั้งหน่วยงานอื่น	5.00	1.00	94.74
1.3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำใน ทุกระดับ	5.00	0.25	94.74
1.3.2 ใ้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมใน ความรับผิดชอบคุณภาพการจัดการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.3.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศ ทางการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์การพัฒนา ด้านการจัดการศึกษา	5.00	0.00	94.74
1.3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้สื่อมวลชนทุกรูปแบบผลิต รายการให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.4.1 มีระบบการกำกับติดตาม ตรวจสอบและวัด ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	5.00	1.00	94.74
1.4.2 ให้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	5.00	1.00	94.74
1.4.3 สนับสนุนเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์ให้แก่ สถาบันสังคมอื่นที่มีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านวิชาการเพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน	5.00	0.25	94.74
1.4.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบทวิภาคี และสหกิจศึกษาร่วมกับสถานประกอบการ	5.00	0.25	94.74
1.4.5 ส่งเสริมให้สื่อมวลชน องค์กรเอกชนอื่น เข้ามาจัด โครงการพัฒนาการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของ กิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	5.00	1.00	94.74

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 ประชากรมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผน เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.5.1	พัฒนานโยบายการจัดการการศึกษาทั้งในระดับ ท้องถิ่นและสถานศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.5.2	ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้มี การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้	5.00	1.00	94.74
1.5.3	สร้างเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงและความร่วมมือ ด้านการศึกษา ให้ผู้เรียนมีความรู้กว้างและทำให้ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกได้	5.00	0.25	94.74
1.5.4	พัฒนามาตรฐานการศึกษาสู่สากล	5.00	1.00	94.74
1.5.5	สร้างความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนเพื่อรองรับ ความเป็นประชาชนอาเซียน	5.00	1.00	94.74
1.5.6	ส่งเสริมหน่วยงาน องค์กร สถาบันสังคมอื่น เข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรประสบการณ์เรียนรู้	5.00	1.00	94.74
1.5.7	ส่งเสริมให้ประชาชน สื่อมวลชน หน่วยงานภาครัฐ สถาบันศาสนาองค์กรภาคเอกชน ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อการศึกษา	5.00	1.00	94.74
		5.00	0.66	94.74

จากตารางที่ 12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชากรมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) =
0.66 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมการนำ แผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชากรที่มีส่วนร่วมการนำแผนไปปฏิบัติ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาปราชญ์ชาวบ้าน	5.00	1.00	94.74
1.2	องค์กรเอกชน สถาบันสังคมอื่น ภาครัฐกิจและสถานประกอบการสถาบันศาสนา องค์กรการกุศล	5.00	1.00	94.74
1.3	คณะกรรมการสถานศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.4	ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมดัชนีที่ 1 เมืองพัทธานำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไปนี้ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทธานำแผนไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยง การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไปนี้		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1	กระทรวงศึกษาธิการ	5.00	1.00	94.74
1.2	กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น	5.00	1.00	94.74
1.3	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.00	94.74
1.4	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	5.00	1.00	94.74
1.5	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.6	หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.7	หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทธา) ที่กำกับ ดูแลการบริหารนโยบาย	5.00	1.00	94.74
1.8	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.00	94.74
1.9	กระทรวงสาธารณสุข	5.00	1.00	94.74
1.10	กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	5.00	1.00	94.74
1.11	สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง	5.00	1.00	94.74
1.12	กระทรวงการต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.13	กรมพัฒนาชุมชน	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทธานำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไปนี้ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ในการประเมินแผนกลยุทธ์		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.1	แผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันทุกระดับ	5.00	1.00	94.74
1.2	มีการปฏิบัติแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีคุณภาพ	5.00	1.00	94.74
1.3	การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน แผนกลยุทธ์		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.1	ประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินในระดับนโยบายและกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ	5.00	0.25	94.74
1.2	องค์กรต่าง ๆ และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการประเมิน นำภาพและข้อมูลสู่สาธารณะชน	5.00	1.00	94.74
1.3.1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานระดับสากล	5.00	1.00	94.74
1.3.2	ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	5.00	1.25	94.74
1.3.3	ประชาชนมีส่วนร่วมร่วมในการประเมินภายใน	5.00	1.00	94.74
1.3.4	ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายนอก	5.00	1.00	94.74
1.4.1	ประชาชนมีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตามแผนเชิงกลยุทธ์	5.00	1.00	94.74
1.4.2	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารเพื่อบรรจุเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้	5.00	1.00	94.74
1.4.3	ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการรายงานผลต่อสาธารณะชน	5.00	1.00	94.74
1.5.1	ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้และสะสมทุนทางปัญญาให้ผู้เรียน	5.00	1.00	94.74

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน แผนกลยุทธ์		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.5.2	ประชาชนมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน	5.00	1.00	94.74
1.5.3	ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้เรียนมี ศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	5.00	1.00	94.74
1.5.4	ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อผิดพลาด และเสนอแนะแนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุง	5.00	1.00	94.74
1.5.5	พัฒนาการจัดการศึกษามุ่งผลิตที่ดีเยี่ยม ส่งเสริมให้เมืองพัทยาเป็นองค์กรการเรียนรู้	5.00	1.00	94.74
1.6.1	มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี	5.00	0.25	94.74
1.6.2	มีคุณธรรม จริยธรรม	5.00	0.25	94.74
1.6.3	มีความคิดสร้างสรรค์	5.00	0.25	94.74
1.6.4	มีความสุข	5.00	1.00	94.74
1.6.5	มีทักษะด้าน IT	5.00	0.25	94.74
1.6.6	มีวัฒนธรรมที่ดี	5.00	0.25	94.74
1.6.7	มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้	5.00	0.25	94.74
1.6.8	มีพลังสมอง	5.00	0.25	94.74
1.6.9	มีเป้าหมายชีวิต	5.00	0.25	94.74
1.6.10	มีสมรรถนะในการแข่งขัน	5.00	0.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	0.72	94.74

จากตารางที่ 16 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ดัชนีที่ 1 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัว มีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 0.72 จำนวน ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมิน แผนกลยุทธ์	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.2 ประชาชน ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.4 กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)	5.00	1.00	94.74
1.5 องค์กรภาคเอกชนและสื่อมวลชนต่าง ๆ	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ดัชนีที่ 1 กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) ของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม

ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผน เชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม กับหน่วยงานของรัฐ		<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (<i>n</i>)
1.1	กระทรวงศึกษาธิการ	5.00	1.00	94.74
1.2	กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น	5.00	1.00	94.74
1.3	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.00	94.74
1.4	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	5.00	1.00	94.74
1.5	สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.6	หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา	5.00	1.00	94.74
1.7	หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับ ดูแลการบริหารนโยบาย	5.00	1.00	94.74
1.8	กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	5.00	1.00	94.74
1.9	กระทรวงสาธารณสุข	5.00	1.00	94.74
1.10	กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	5.00	1.00	94.74
1.11	สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง	5.00	1.00	94.74
1.12	กระทรวงการต่างประเทศ	5.00	1.00	94.74
1.13	กรมพัฒนาชุมชน	5.00	1.00	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม		5.00	1.00	94.74

จากตารางที่ 18 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดัชนีที่ 1 เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) = 1.00 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 19 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผน
เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์

รายการ	<i>Mdn</i>	<i>IQR</i>	Percentage (n)
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	5.00	1.02	94.74
2. การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์	5.00	0.82	94.74
3. การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	5.00	0.73	94.74
4. การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์	5.00	0.93	94.74
ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	0.88	94.74

จากตารางที่ 19 พบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ตอนที่ 2 การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตอนที่ 4 การประเมิน
แผนเชิงกลยุทธ์ รายดัชนีทุกตัวมีค่ามัธยฐาน (Median) = 5.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter
quartile range) = 0.88 จำนวนผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 94.74 ของกลุ่ม มีความเห็น
สอดคล้องกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การประเมินรูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

วิธีประเมิน รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ได้ดำเนินการประชาพิจารณ์ ใช้แบบสอบถาม
ตรวจสอบรายการ (Check list) ตามมาตรฐานการประเมิน โครงการ (Program evaluation standard
for education evaluation) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ 2) มาตรฐาน
ความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความแม่นยำ ใช้เกณฑ์การประเมินการประชาพิจารณ์ด้วยค่าสถิติ
ร้อยละ 80 ขึ้นไป ถือว่าผ่านการประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Taro
Yamane จำนวนประชากร 100,000 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,100 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน
ร้อยละ .03 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามดังตารางที่ 20-24

ตารางที่ 20 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม	ความถี่ (n = 1,100)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	413	37.50
หญิง	687	62.50
รวม	1,100	100.00
2. อายุ		
21-30 ปี	297	27.00
31-40 ปี	471	42.80
41-50 ปี	259	23.50
51-60 ปี	73	6.70
รวม	1,100	100.00
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	460	41.80
ปริญญาตรี	502	45.60
ปริญญาโท	125	11.40
สูงกว่าปริญญาโท	13	1.20
รวม	1,100	100.00
4. อาชีพ		
ข้าราชการ	408	37.10
ผู้ประกอบการค้า	315	28.60
ผู้ประกอบการธุรกิจบริการ	56	5.10
กลุ่มช่างอุตสาหกรรม	17	1.50
อื่น ๆ	304	27.60
รวม	1,100	100.00

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 687 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนใหญ่การศึกษาอยู่ระดับปริญญาตรี จำนวน 502 คน

คิดเป็นร้อยละ 45.60 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 471 คน คิดเป็นร้อยละ 42.80 ส่วนใหญ่มีอาชีพข้าราชการ จำนวน 408 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10

ตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา รูปแบบ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	เห็นด้วย %	ไม่เห็นด้วย %	รวม %	ผลการ ประเมิน
	(n)	(n)	(n)	
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน	96.91 (1,066)	3.09 (34)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม	96.82 (1,065)	3.18 (35)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน	97.91 (1,077)	2.09 (23)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม	97.09 (1,068)	2.91 (32)	100.00 (1,100)	ผ่าน
โดยรวม	97.18 (1,069)	2.82 (31)	100.00 (1,100)	ผ่าน

จากตารางที่ 21 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,100 คน โดยรวมส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 1,069 คน คิดเป็นร้อยละ 97.18 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีประชาชนเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน เห็นด้วย ร้อยละ 97.91 รองลงมาด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ร้อยละ 97.09 ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ร้อยละ 96.91 และด้านที่ 2 มีกิจกรรม ร้อยละ 96.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา
รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 2 การกำหนดแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม	ผลการ ประเมิน
	% (n)	% (n)	% (n)	
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน	96.36 (1,060)	3.64 (40)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม	96.82 (1,065)	3.18 (35)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน	98.09 (1,079)	1.91 (21)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม	98.00 (1,078)	2.00 (22)	100.00 (1,100)	ผ่าน
โดยรวม	97.29 (1,070)	2.71 (30)	100.00 (1,100)	ผ่าน

จากตารางที่ 22 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,100 คน โดยรวมส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 1,070 คน คิดเป็นร้อยละ 97.29 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีประชาชนเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน เห็นด้วย ร้อยละ 98.09 รองลงมาด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ร้อยละ 98.00 ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ร้อยละ 96.82 และด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ร้อยละ 96.36 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 จำนวน และร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา
รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา
เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม	ผลการ ประเมิน
	% (n)	% (n)	% (n)	
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน	96.27 (1,059)	3.73 (41)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม	97.73 (1,075)	2.27 (25)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน	97.55 (1,073)	2.45 (27)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม	97.91 (1,077)	2.09 (23)	100.00 (1,100)	ผ่าน
โดยรวม	97.36 (1,071)	2.64 (29)	100.00 (1,100)	ผ่าน

จากตารางที่ 23 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ
การพัฒนาารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา
เมืองพัทธา จังหวัดชลบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,100 คน โดยรวมส่วนใหญ่เห็นด้วย
จำนวน 1,071 คน คิดเป็นร้อยละ 97.36 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีประชาชนเห็นด้วย
มากที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม เห็นด้วย ร้อยละ 97.91
รองลงมาด้านที่ 2 มีกิจกรรม ร้อยละ 97.73 ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน ร้อยละ 97.55 และด้านที่ 1
มีเป้าหมายที่ชัดเจน ร้อยละ 96.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละ องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน 4 ด้าน ของการพัฒนา
รูปแบบ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ตอนที่ 4 การประเมินแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม	ผลการ ประเมิน
	% (n)	% (n)	% (n)	
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน	97.18 (1,069)	2.82 (31)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม	96.55 (1,062)	3.45 (38)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน	97.18 (1,069)	2.82 (31)	100.00 (1,100)	ผ่าน
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม	98.00 (1,078)	2.00 (22)	100.00 (1,100)	ผ่าน
โดยรวม	97.27 (1,070)	2.72 (30)	100.00 (1,100)	ผ่าน

จากตารางที่ 24 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินแผนกลยุทธ์ของการพัฒนา
รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา
จังหวัดชลบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 1,100 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม
กับการวิจัยในครั้งนี้มาจากตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane จำนวนประชากร 100,000 คน
โดยรวมส่วนใหญ่เห็นด้วย จำนวน 1,070 คน คิดเป็นร้อยละ 97.29 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
ด้านที่มีประชาชนเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม
ร้อยละ 98.00 รองลงมาด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน และด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน เห็นด้วย ร้อยละ
97.18 ด้านที่ 2 มีกิจกรรม ร้อยละ 96.55 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed method) ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และประเมินรูปแบบ โดยการใช้วิธีประชาพิจารณ์ (Public hearing) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และประเมินรูปแบบการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนาเอกสารงานวิจัยและทฤษฎี ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดมาดำเนินการวิจัย โดยนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการ สนทนากลุ่ม (Focus group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบายของเมืองพัทยา จำนวน 8 คน มาร่วมสนทนากลุ่ม ใช้คำถามกึ่งโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ (Interactive qualitative analysis: IQA) ได้ร่างรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน และ 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ และมีดัชนีตัวชี้วัด 175 ตัว นำมาสร้างแบบสอบถามและวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item-objective congruent) ระหว่างข้อคำถามเพื่อหาค่าแต่ละด้าน โดยคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป พบว่า ผ่านเกณฑ์ทุกข้อ ค่าดัชนีมีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 ทุกข้อ หลังจากนั้น นำแบบสอบถามไป Try-out กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้ปกครอง โรงเรียนเมืองพัทยา 10 (บ้านเกาะล้าน) จำนวน 30 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.99 และค่าอำนาจจำแนก (Discriminant index) พบว่า ค่าอำนาจจำแนกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.20-0.91 ต่อจากนั้นนำไปวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นผู้ที่อยู่ในแวดวงการศึกษา กลุ่มที่ 2 เป็นผู้ที่อยู่ในสถาบันการศึกษา กลุ่มที่ 3 เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมใน

การจัดการศึกษาเมืองพัทยา แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและให้สัมภาษณ์ในรอบที่ 1 แล้ว นำประเด็นไปปรับปรุงแบบสอบถามใน รอบที่ 2 ต่อจากนั้นนำไปหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ พบว่ามีค่ามัธยฐาน (Median) เท่ากับ 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พบว่า มีค่าเท่ากับ 0.88 ในจำนวนกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 18 คน จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 19 คน คิดเป็นร้อยละ 94.74 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อมูลนั้นมาก ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน ได้รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

2. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยการทำประชาพิจารณ์จากประชาชน ทุกกลุ่มอาชีพในเมืองพัทยา โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตามมาตรฐานการประเมินโครงการ (Program evaluation standard for education evaluation) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) มาตรฐานการใช้ประโยชน์ 2) มาตรฐานความเป็นไปได้ 3) มาตรฐานความเหมาะสม และ 4) มาตรฐานความแม่นยำ และใช้ค่าสถิติร้อยละ 80 ขึ้นไป ถือว่าผ่านการประเมิน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของ Taro Yamane จำนวนประชากร 100,000 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,100 คน ที่ระดับความคลาดเคลื่อน ร้อยละ .03 พบว่า ประชาชนมากกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ว่ามีความเหมาะสม

ผู้วิจัยจึงนำเสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อเมืองพัทยาจะได้พิจารณานำไปทดลองใช้ต่อไป ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นต้องการการมีส่วนร่วมอย่างสมัครใจจากประชาชน 3 ประการ คือ 1) เป็นเรื่องที่ต้องการการสนับสนุนส่งเสริมต่อการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี 2) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เป็นผลจากการพัฒนานั้นอย่างเสมอภาค 3) มีความเชื่อถือในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการนำไปสู่การปฏิบัติและประเมินรูปแบบของคณะกรรมการที่มีคุณภาพและได้รับความเห็นชอบและแต่งตั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารเมืองพัทยา ซึ่งมีความสำคัญยิ่งในกระบวนการตัดสินใจระดับของการมีส่วนร่วมเพราะจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และการที่ประชาชนจะมีส่วนร่วมได้มากหรือน้อยนั้น พิจารณาและตัดสินใจได้จากผลการประเมินหลังจากการนำรูปแบบการมีส่วนร่วมของ

ประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยมี องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 4 ด้าน คือ 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ดำเนินการภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการศึกษา ช่วยให้ทราบความต้องการและปัญหาของประชาชน ทำให้สามารถจัดการศึกษา ได้เหมาะสมกับชุมชน ได้รับการสนับสนุนจากชุมชนทั้งด้านทรัพยากรและภูมิปัญญา ช่วยให้เกิด ความสัมพันธ์อันดีและร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างชุมชนเมืองพัทยาและหน่วยงานทางการศึกษา อย่างเป็นระบบ โดยมีปัจจัยป้อนเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ดังตาราง รูปแบบต่อไปนี้

ตารางที่ 25 รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา
เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ปัจจัยป้อนเข้า (Input)		กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Result)
รูปแบบ	ตัวชี้วัด (จำนวน)			
ตอนที่ 1		ดำเนินการอย่าง	บรรลุผลตาม	ระดับความพึงพอใจ
การวิเคราะห์		เป็นระบบตาม	องค์ประกอบ	ของประชาชนต่อ
สภาพแวดล้อม		ตัวชี้วัดของ	ด้านมีเป้าหมาย	การจัดการศึกษา
องค์ประกอบการมี	3	องค์ประกอบด้าน	และตัวชี้วัด ตรง	ของเมืองพัทยา
ส่วนร่วม ด้านที่	37	มีกิจกรรม โดย	ตามความต้องการ	
1. มีเป้าหมายชัดเจน	5	คณะกรรมการที่	ของประชาชน	
2. มีกิจกรรม	13	ได้รับการคัดสรร		
3. มีกลุ่มประชาชน		อย่าง มีคุณภาพ		
4. มีหน่วยงานของรัฐ		จากองค์ประกอบ		
ที่เชื่อมโยงกับ		มีกลุ่มประชาชน		
การมีส่วนร่วม		และหน่วยงานของ		
		รัฐที่เชื่อมโยงกับ		
ตอนที่ 2	3	การมีส่วนร่วม		
การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์	2			
องค์ประกอบการมี	3			
ส่วนร่วม ด้านที่	13			
1. มีเป้าหมายชัดเจน				
2. มีกิจกรรม				
3. มีกลุ่มประชาชน				
4. มีหน่วยงานของรัฐ				
ที่เชื่อมโยงกับ				
การมีส่วนร่วม				

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ปัจจัยป้อนเข้า (Input)		กระบวนการ (Process)	ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Result)
รูปแบบ	ตัวชี้วัด (จำนวน)			
ตอนที่ 3				
การนำแผนเชิงกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ				
องค์ประกอบการมี				
ส่วนร่วม ด้านที่				
1. มีเป้าหมายชัดเจน	35			
2. มีกิจกรรม	4			
3. มีกลุ่มประชาชน	13			
4. มีหน่วยงานของรัฐ ที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม				
ตอนที่ 4				
การประเมินแผน เชิงกลยุทธ์				
องค์ประกอบการมี				
ส่วนร่วม ด้านที่				
1. มีเป้าหมายชัดเจน	13			
2. มีกิจกรรม				
3. มีกลุ่มประชาชน				
4. มีหน่วยงานของรัฐ ที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วม				

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่แผนงาน/ โครงการจะต้องจัดเก็บรวบรวมเอกสารต่าง ๆ พร้อม
รับการประเมินมาตรฐานการบริหารงานด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประกอบด้วย มาตรฐานด้านปัจจัย มาตรฐานด้านกระบวนการ มาตรฐานด้านผลผลิตและมาตรฐานด้านผลลัพธ์จากจังหวัดชลบุรีในฐานะหน่วยงานที่ควบคุมกำกับดูแลเพื่อรายงานผลต่อกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต่อไป และเอกสารในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการระดับต่าง ๆ รายงานการประชุมของคณะกรรมการระดับต่าง ๆ หลักฐานการส่งแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งสามระดับที่ได้รับการอนุมัติและประกาศใช้แล้ว นโยบายด้านการจัดการศึกษาของผู้บริหารเมืองพัทยา หลักฐานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ เทียบัญญัติงบประมาณรายจ่าย แบบรายงานความสอดคล้องของแผนเชิงกลยุทธ์กับปัญหาความต้องการของประชาชน แบบรายงานผลการตรวจสอบการบริหารงบประมาณของแผนประจำปีแบบรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการจัดการศึกษาต่อการจัดการศึกษา ผลการดำเนินงานต้องสรุปรายงานตามลำดับชั้นบังคับบัญชาและหน่วยงานของรัฐที่เหนือขึ้นไปที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ผลการประกาศให้ประชาชนทราบ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยขออภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 4 ด้าน ดังนี้

1.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อนำไปสู่การสร้างโอกาสให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการทำงาน หากปราศจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวแสดงหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ชัดเจนแล้ว ประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาและความต่อเนื่องในการดำเนินงานมีอาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายที่ให้ประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมจึงมีความจำเป็น เกิดการรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นก้อน และสามารถแปลงเป้าหมายเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ต้องเป็นผลลัพธ์ ความจริงก็คือ ประชาชนจะมีส่วนร่วมเมื่อเขามองว่าตัวเขามีส่วนได้เสียในการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น ส่วนได้เสียอาจจะมาจากรากฐานอยู่ที่เศรษฐกิจ ประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรงอื่น ๆ หรืออาจจะอยู่ที่ความเชื่อ ค่านิยม หรือปรัชญา แต่ประชาชนจะไม่มีส่วนร่วม ถ้าเขามองว่าผลประโยชน์หรือค่านิยมความเชื่อของเขาไม่ได้รับผลกระทบ ประการสำคัญ คือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยผลักดันนโยบายเพื่อเป็นเครื่องมือเปลี่ยนแปลงที่ปัญหาหรือที่สังคมเผชิญ เป้าหมายประการแรก คือ ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมได้

พวกเขาต้องได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และเป็นจริง ซึ่งเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ต้องมีจุดที่สามารถเข้าถึงโครงการการมีส่วนร่วมที่สามารถรับรู้และมองเห็นได้ เขาจะต้องได้รับความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนว่าเขาจะสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้อย่างไร และที่ไหน เป้าหมายประการที่สอง คือ รับฟังความคิดเห็นของประชาชน เป้าหมายประการที่สาม คือ ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเป้าหมายประการที่สี่ คือ พัฒนาข้อตกลงร่วมกัน

การนำไปประยุกต์ใช้ ผู้บริหารควรนำทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke (1991 อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ์, 2553) มาใช้โดยยึดหลักความตั้งใจที่จะบรรลุผลซึ่งเป็นเป้าหมายเฉพาะ และมีความสำคัญกว่าเป้าหมายทั่วไป โดยมีลำดับขั้น ดังนี้ 1) มีเครื่องมือส่งเสริมให้บรรลุผล 2) การประเมินปัจจัยเพื่อรู้คุณค่า 3) อารมณ์และความต้องการ 4) การคาดการณ์ว่าจะมี 5) ตัดสินผลการกระทำในอนาคต คาดการณ์ มีความพยายาม 6) ตั้งเป้าหมาย และ 7) การปฏิบัติ และทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (2005) ความคาดหวังเป็นการอธิบายแรงจูงใจรูปกระบวนการที่สลับซับซ้อนในการเกิดพฤติกรรมของบุคคลที่จะเลือกตัดสินใจ และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีค่าสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ

1.2 มีกิจกรรม การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ ตัดสินใจ เลือกรูปแบบการดำเนินงาน ถือเป็นกระบวนการสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี รวดเร็วไร้พรมแดน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมนอกจากจะสอดคล้องกับหลักการบริหารแล้วยังจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน เกิดการยอมรับ ลดช่องว่างของระบบการสื่อสาร ขจัดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลว แสดงถึงความจริงใจและห่วงใยของผู้ให้อันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน/ โครงการอย่างยั่งยืนต่อไป และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีรูปแบบและลักษณะในมิติต่อไปนี้ 1) มีส่วนร่วมเรื่องอะไร 2) ใครเข้ามามีส่วนร่วม และ 3) มีส่วนร่วมด้วยวิธีการอย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากมิติดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ มิติที่ 1 มีส่วนร่วมเรื่องอะไร จัดว่าเป็นประเภทหรือลักษณะของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการนี้ คือ การวิเคราะห์ในการตัดสินใจ ต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับเรื่องที่จะตัดสินใจ ระบุถึงแผนหรือขั้นตอนการตัดสินใจ และการกำหนดการตัดสินใจว่า ใครจำเป็นต้องมาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ใครเป็นผู้ตัดสินใจ ต้องตัดสินใจเรื่องอะไร ระยะเวลาต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจ กำหนดการเป็นอย่างไร อุปสรรคขององค์การหรือสถานการณ์จำเพาะที่อาจมีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมคืออะไร การมีส่วนร่วมจำเป็นไหม และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ต่อจากนั้นจึงเป็นการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ในกระบวนการวางแผนต้องระบุว่าต้องการให้สำเร็จ

อะไรบ้าง กับประชาชนในแต่ละระยะของกระบวนการตัดสินใจ พิจารณาถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในภายนอก พิจารณาถึงกลยุทธ์ที่ใช้ใน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงกลยุทธ์นั้น ๆ คู่แผนที่บูรณาการ ประชาชนอาจได้รับเชิญมาช่วยในการพัฒนาแผน ร่างแผนหรือเขียนแผนจริง แต่หลักใหญ่ ๆ ของแผนจำเป็นต้องเห็นพ้องต้องกันก่อนด้วยการสนับสนุนของผู้จัดการโครงการและบุคลากรหลักขององค์กร แล้วจึงวางแผนนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล มิติที่ 2 ใครเข้ามามีส่วนร่วม มีคุณลักษณะอย่างไร จะเกี่ยวข้องกับประเภทของบุคคลที่จะมาร่วมวางแผนที่จะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบว่าเรากำลังพยายามจะทำอะไรให้สำเร็จและจะต้องพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุดนำมาใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้อย่างไร พิจารณาจาก 4 ประเด็น คือ 1) พื้นฐานของการมีส่วนร่วมจากบนหรือล่าง และที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมาจากที่ใด 2) รูปแบบขององค์กรโดยตรงหรือโดยอ้อม 3) ขอบเขตของการมีส่วนร่วม ระยะเวลา ช่วงเวลาของการดำเนินกิจกรรม 4) ประสิทธิภาพ พิจารณาเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่การมีส่วนร่วมกับสภาพคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องและพิจารณาถึงบริบทของการมีส่วนร่วมที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะของโครงการ เช่น ประโยชน์ การกระจายผลประโยชน์ (Distribution) ผลกระทบจากการออกแบบโครงการ ความยืดหยุ่น ความสามารถเข้าถึงและครอบคลุมในด้านการบริหาร และสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม นอกจากนี้แล้วยังได้ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมมี 8 ประการ ได้แก่ 1) คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการปรึกษาหารือกับทั้งภาคสังคม ภาควิชาการ และภาครัฐอื่น ช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย สามารถผลักดันให้เกิดการคิดทบทวนสมมุติฐานที่อยู่เบื้องหลังซึ่งอาจทำให้มองไม่เห็นคำตอบที่มีประสิทธิภาพที่สุดได้ การมีส่วนร่วมของประชาชนนำมาสู่ทางเลือกใหม่ ๆ จากวิธีการที่ได้มาก่อนในอดีต 2) ใช้ต้นทุนน้อย ลดความล่าช้าลง เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการควบคุมการตัดสินใจคงไม่ใช้เวลามากอย่างแต่ก่อนประสิทธิภาพของการตัดสินใจไม่อาจประเมินเพียงใช้การวัดเวลาและต้นทุนเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงความล่าช้าและต้นทุนที่หมดไปกับการหาทางออกว่าจะตัดสินใจอย่างไร 3) สร้างฉันทามติ ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้ง ช่วยให้เกิดความชอบธรรมต่อการตัดสินใจของรัฐ 4) การนำไปปฏิบัติง่ายขึ้น ประชาชนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของพื้นที่ที่ตัดสินใจ และอยากเห็นผลในทางปฏิบัติ อาจเข้ามาช่วยอย่างกระตือรือร้น 5) หลีกเลี่ยงการเผชิญที่เลวร้าย เปิดโอกาสให้อีกฝ่ายแสดงความต้องการ 6) คงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและชอบธรรมจากกระบวนการที่โปร่งใส 7) การคาดการณ์แสดงความหวังกังวล และทัศนคติต่อสาธารณชน ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ คาดการณ์จากปฏิกิริยาตอบสนองของสาธารณชน ต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้ และ 8) การพัฒนาภาคประชาคม ทำให้ประชาชนมีความรู้ในกระบวนการตัดสินใจ

ของรัฐ รวมทั้งฝึกอบรมผู้นำในอนาคต ทำให้ประชาชนเรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (เจมส์ แอล. เกรย์ตัน, 2005) และสอดคล้องกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Follent (1942)

การนำไปประยุกต์ใช้ผู้บริหารต้องให้อยู่บนพื้นฐานของการมีอิสระในการเข้าร่วม มีความเสมอภาค ผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้แก่ 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคม 2) การอาศัยอยู่ในเขตเมืองใหญ่ ที่มีบริบทเป็นเมืองท่องเที่ยวที่รู้จักของคนทั้งโลก 3) ข่าวสารและความสนใจทางการเมือง และ 4) ความต้องการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการจัดการศึกษาให้มีผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและคุณภาพชีวิตที่ดี

1.3 มีกลุ่มประชาชน เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้รับผลที่เกิดขึ้นโดยตรง ทั้งภาคสังคม ภาควิชาการ และภาครัฐ ทั้งนี้เนื่องจากความเข้มแข็งขององค์กรที่มีไม่ใช่อำนาจรัฐ (Non-state actors) และความตื่นตัวภาคประชาชนในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองมีส่วนสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการทำงานร่วมกับภาครัฐได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือภาคประชาชนต่างมีบทบาทความสำคัญและความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรม เฉพาะด้านเพิ่มขึ้น จุดแข็งดังกล่าวสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐให้ความสนใจและแสวงหาความร่วมมือในการทำงานเข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสาธารณะที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของพวกเขาเหล่านั้น โดยตรง (วีรศักดิ์ เครือเทพ, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวิเคราะห์ชุมชน ดังนั้น การแก้ปัญหาด้านการศึกษาทุกเรื่อง จะต้องร่วมมือกันใน 3 ภาคส่วน คือ ภาคสังคมหรือภาคประชาชนที่เป็นฝ่ายเกี่ยวข้อง ซึ่งได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบโดยตรง ภาควิชาการ ซึ่งเป็นฝ่ายความรู้หลักวิชาการต่าง ๆ และภาครัฐบาลซึ่งเป็นฝ่ายบริหารจัดการ จะขาดภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่งไปไม่ได้ ถ้าขาดก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของประชาชน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ โฮมันส์ (Homans, 1950 cited in Lunamberg & Ornsteim, 2000, p. 9) สนใจกลุ่มย่อย (Small group) และทฤษฎีกลุ่มย่อยของโฮมันส์มีแนวคิดเกี่ยวกับภาพรวม (Totality) ของโครงสร้างกลุ่ม และการทำหน้าที่ของกลุ่ม โฮมันส์มีแนวคิดที่ว่า กลุ่มเกิดขึ้นได้เพราะองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ กิจกรรม (Activity) ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และอารมณ์ร่วม (Sentiment) องค์ประกอบทั้งสามต้องเกี่ยวข้องกันตลอดเวลา ถ้าองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งไม่เกิดหรือหมดไป การรวมอยู่ของกลุ่มจะอยู่ได้ไม่นานหรือจะสลายไปในที่สุด และการที่คนจำนวนหนึ่งมารวมตัวกัน เพื่อให้เกิดปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งตามเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างของกลุ่มคนที่มารวมตัวกัน จะก่อให้เกิดแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ได้แก่ 1) สถานภาพ (Status) ที่เป็นตำแหน่ง 2) บทบาท (Role) แสดงถึงพฤติกรรมของบุคคลตามบทบาท 3) ปทัณฐาน (Norm) เป็นกฎเกณฑ์

ที่สมาชิกพึงปฏิบัติ 4) การสื่อสาร (Communication) 5) ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม เช่น ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ และพัฒนา กลุ่ม เพราะความดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) ความใกล้ชิด เสน่ห์ทางกายภาพ ความคล้ายคลึงกัน (Similarity) พบว่าการถูกดึงดูดเข้ากลุ่มมาจากความคล้ายคลึงกันของตน (ทศนคติคล้ายกัน) กิจกรรมกลุ่ม (Group activities) เพราะเขาพอใจสิ่งซึ่งกลุ่มนั้น ๆ กระทำ เช่น เป้าหมายของกลุ่ม (Group goals) สมาชิกของกลุ่ม (Group membership) ผลการใช้สมาชิก ความเป็นสมาชิกภาพถือเป็นความภาคภูมิใจของกลุ่มเป็นเครื่องมือ (Instrumental effects of group membership) อิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มที่จะให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมตามที่กลุ่มต้องการ ได้แก่ บรรทัดฐาน บทบาทที่ได้รับจากการสรรเสริญหรือที่ตนพอใจ (ชร สุนทรายุทธ์, 2556) ทั้งนี้ เพราะกลุ่มประชาชนที่ร่วมเป็นคณะกรรมการของรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เป็นทุนเชิงสังคม (Social capital) เป็นแหล่งทรัพยากรที่เกิดจากความสัมพันธ์ ระหว่างปัจเจกบุคคลที่มีคุณค่ามารวมตัวกันเป็นชุมชนและสังคม เป็นลักษณะที่ดีจะมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ช่วยให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดมุมมองว่า งานส่วนรวมมีความสำคัญ มีความร่วมมือร่วมใจ ทำงานกันเพื่อองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนให้เกิดการสร้างงาน นำไปสู่ความสำเร็จตามที่คิดหวัง

การนำไปประยุกต์ใช้ ผู้บริหารต้องมีบทบาทผู้นำที่มีทักษะในการจัดการ ผสมผสานความแตกต่างระหว่างองค์กรในด้านของวัฒนธรรมการทำงาน การจงใจเน้นความสำคัญของคน ต้องดูแลคนให้ดี (Treat people well) ในฐานะมนุษย์ ควรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้ามาใช้ เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคล ให้มีความสำคัญกับการรวมเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ (Informal group) และเป็นทางการ (Formal group) มีระบบการตัดสินใจเปิดโอกาสให้เครือข่ายมีส่วนร่วมอย่างเปิดกว้างสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้นร่วมกัน ผสานจุดแข็งด้วยระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนจะสามารถนำไปสู่การเรียนรู้สะสมความชำนาญสามารถทำงานกันอย่างสอดคล้องมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ปัญหาสำคัญที่พบบางประการ ได้แก่ เครือข่ายที่ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏขึ้นได้ อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมหากเป็นเพียงเครือข่ายถูกใช้เป็นที่ปรึกษา เปรียบเสมือนสัญลักษณ์ทางการเมืองว่าได้ใส่ใจความชอบธรรมของรัฐว่าได้ใส่ใจกับปัญหาเหล่านั้นแล้ว ในลักษณะดังกล่าวจึงไม่สามารถแก้ปัญหาอย่างจริงจัง (วีรศักดิ์ เครือเทพ, 2550)

1.4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม ที่เป็นพลวัตในการดำเนินการให้กลยุทธ์นั้น ๆ หรือโครงการนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ และส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรต้องมีกระบวนการสร้างกลุ่มทรัพยากรที่มีคุณค่าเฉพาะที่เหมาะสมกับองค์กร

เพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน พัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทำให้เกิดแนวคิด การมีวิสัยทัศน์กับหน่วยงานที่หลากหลายได้รับการสนับสนุนให้เอาชนะอุปสรรคร่วมกัน ในทฤษฎีการเรียนรู้มีความคล้ายคลึงกับการสื่อสารภายในและการประสานงานภายนอกด้านการสื่อสารระหว่างหน่วยงานเพื่อทำให้เกิดการไหลเวียนของสารสนเทศเพิ่มขึ้น สร้างการปฏิบัติงานร่วมกันในหน่วยงานที่แตกต่างกันและสร้างรูปแบบของความคิดพื้นฐานของนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่สำคัญสู่กระบวนการจัดการศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จสู่ความเป็นเลิศได้ในที่สุด (พยับ วุฒิรงค์, 2557)

การนำไปประยุกต์ใช้ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการมองอย่างรอบด้าน ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดี พิจารณาถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และเลือกหน่วยงานนั้นมามีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ภายใต้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นวิธีการซึ่งช่วยผู้บริหารในการกำหนดจุดแข็งขององค์กร (Organization strengths) จุดอ่อนขององค์กร (Organization weakness) โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental opportunity) และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental threats) การวิเคราะห์แต่ละอย่างทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน จุดแข็งเป็นความสามารถที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนเป็นลักษณะที่ต้องแก้ไข โอกาสเป็นสถานการณ์ที่มีศักยภาพ (ข้อได้เปรียบ) ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วนอุปสรรคเป็นปัญหาวิกฤตที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ต่อจากนั้นจึงดำเนินการวิเคราะห์ Matrix TOWS เพื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นที่ต้องการขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กร ความแปรปรวนถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในขององค์กร และเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมองค์กร (กระบวนการขององค์กร ซึ่งหมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ ที่หน่วยงานรับมาประยุกต์ใช้) ให้มีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นแบบก้าวกระโดดหรือค่อยเป็นค่อยไป และถ่ายทอดสู่แนวคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจึงเป็นกระบวนการเพื่อให้ทราบสถานะขององค์กร

การนำไปประยุกต์ใช้ ควรกำหนดขอบเขต ความสำคัญของปัจจัยในระดับต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน กำหนดความสัมพันธ์

ช่วยให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพในการใช้งานสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ รูปแบบของการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การ และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนช่วยให้ทราบทิศทางการทำงานที่กำหนดแผนไว้ล่วงหน้าช่วยให้ผู้บริหารมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคต การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

การประยุกต์นำไปใช้ ผู้บริหารควรคำนึงถึงโครงสร้างการวางแผนภาครัฐซึ่งจะต้องเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติลงมาถึงระดับเมืองพัทยา และคำนึงถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ว่า 1) เพื่อเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน 2) เพื่อจัดสรรทรัพยากร 3) เพื่อกำหนดอนาคตของประเทศ 4) กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) จัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Setting analysis) กำหนดวัตถุประสงค์จากทางเลือก (Setting objective alternatives) วิเคราะห์และประเมินทางเลือก (Analysis and appraisal) กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน (Implementation process) เนื่องจากการนำเอาทฤษฎีระบบเข้ามาบริหารจัดการด้วยเหตุผลเพื่อการอธิบายพฤติกรรมองค์กรได้ทุกระดับ ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพราะสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ทำให้องค์การมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น หากที่จะพิจารณาได้ทุกแง่มุมระบบจึงเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน มีความเกี่ยวข้องที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำกิจกรรมให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (ชร สุนทรายุทธ์, 2554)

3. การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการปฏิบัติการเพื่อให้กลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานภายใต้กลยุทธ์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ในกระบวนการจัดการที่เป็นระบบ คือ 1) การวางแผน การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น ทีมงานจะต้องระดมความคิดในการวางแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรมโดยการกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ให้ความสำคัญกับงบประมาณ กำลังคน ระยะเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน ตลอดจนแนวทางในการควบคุมประเมินและตรวจสอบความสำเร็จในการดำเนินงาน และนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) กำหนดให้ชัดเจนว่าความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม การร่วมมือ

หรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร โดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน ประสานการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการทำงาน 3) การชักนำ (Leading) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแบบการมีส่วนร่วม จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน การสั่งการและการคัดเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เลือกเส้นทางการติดต่อจากระดับบนลงล่าง จากระดับล่างขึ้นบน ในระดับแนวระนาบและเป็นเส้นทแยงมุม ตลอดจนแก้ปัญหาความขัดแย้ง และ 4) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยการติดตามผลและแก้ไขสิ่งที่จำเป็น มี 3 ระดับ คือ 1) ควบคุมกลยุทธ์ 2) ควบคุมยุทธวิธี 3) ควบคุมการปฏิบัติการ ระบบการควบคุมมี 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) ระบบการควบคุมเบื้องต้น (Preliminary control system) มุ่งที่ปัจจัยนำเข้าในกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด 2) ระบบการควบคุมขณะที่ยังกรรมกำลังเกิดขึ้น (Concurrent control system) เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด 3) ระบบการควบคุมภายหลังการปฏิบัติการ (Postaction control system) ทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพของปัจจัยนำเข้า การควบคุมมี 2 วิธีการ คือ การควบคุมโดยตรงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อแก้ไขสิ่งที่แตกต่างจากมาตรฐาน และการควบคุมเพื่อป้องกัน (The principle of prevention control) เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยอาศัยการอบรม การมีประสบการณ์ทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีโครงสร้างตามหน้าที่ ในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร การจัดการ และการบริหารที่เป็นระบบและเหมาะสมด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ กระบวนการและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านได้ทั้งในและนอกองค์กร มาทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและสมาชิกองค์กรสามารถที่จะปรับตัวและพัฒนาในองค์กรได้อย่างก้าวกระโดด (ไชยวัฒน์ รัตนดาตยา, 2538, หน้า 24-27)

การประยุกต์นำไปใช้ ผู้บริหารควรแปลงแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนงานโครงการ และนำ Balanced scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร เพราะ BSC จะให้กรอบงานและขอบเขตในการสื่อสาร การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์องค์กรด้วยการอธิบายไปตามรูปแบบของวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดถึงเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้วิธีการที่ง่ายต่อการปรับเปลี่ยนให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ และหาวิธีสร้างความยืดหยุ่นในการจัดการกับการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และยังเป็นเครื่องมือการจัดการอื่น ๆ เช่นการพัฒนาบุคลากรที่ยึดสมรรถนะเป็นฐาน (Competency based) การจัดทำ BSC เป็นการดำเนินการในการกิจขององค์กรที่ใช้เป็นเป้าหมายที่มีความรับผิดชอบและสามารถวัดได้ โดยเป้าหมายที่กำหนดจำแนกออกเป็น

4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานด้านธุรกิจภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต โดยสามารถวัดและประเมินผลได้ ผู้บริหารที่นำ BSC ไปใช้ต้องมีความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change management) ในองค์กรมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ให้ ความสำคัญกับมิติทั้ง 4 ของ BSC การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี โครงสร้างที่สามารถ สร้างความในการแข่งขัน กล้าเปลี่ยนแปลง ริเริ่ม การสร้างนวัตกรรมและปรับปรุง และประยุกต์ใช้ BSC อย่างคุ้มค่า จึงประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้องค์กรมีบรรยากาศ ดังนี้ คือ ปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศด้วยความโปร่งใส ลดความเสี่ยง มุ่งผลงานเป็นเลิศในองค์กร รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ ให้ผลตอบแทน ที่ยั่งยืน รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ คณะกรรมการมีความเป็นอิสระและเข้มแข็ง

4. การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการประเมินกลยุทธ์ (The strategic evaluation process) แบบมีส่วนร่วม ว่าด้วยการเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างไร ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดที่วัดได้ในการปฏิบัติงาน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบกัน 4) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking corrective action) โดยใช้หลักการพื้นฐาน ตามมาตรฐานการประเมินโครงการ (Program evaluation standard for education evaluation) ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน คือ 1) การใช้ประโยชน์ 2) ความเป็นไปได้ 3) ความเหมาะสม 4) ความแม่นยำ เพื่อปรับปรุงและพัฒนา โดยจะต้องมีการออกแบบการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ใน การประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสรุปและรายงานผล ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินภาครัฐนั้นจะประเมินโดยใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อตัดสินคุณค่าของ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพทั้งในแง่ของเป้าหมายและตัวชี้วัดตลอดจนแผนเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสอดคล้องกันทุกระดับในองค์กร

การนำไปประยุกต์ใช้ การประเมินจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ สิ่งที่จะประเมิน ได้แก่ นโยบาย แผนงาน โครงการ ทรัพยากร ผู้ใช้ผลการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ดำเนิน โครงการฯ ผู้ประเมิน (คณะบุคคล) และวิธีการประเมินต้องมีความชัดเจนในมาตรฐานการประเมิน ที่กำหนดขึ้น การดำเนินการประเมินต้องออกแบบการประเมิน กำหนดเครื่องมือ ตารางปฏิทิน หรือคู่มือการประเมิน และสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนดำเนินการ

2. ผลการประเมินการพัฒนา รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า กลุ่มประชากร ผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า ร้อยละ 90 เห็นด้วยกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ว่ามีความเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากหลักการประเมินรูปแบบ

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อที่จะทราบว่าประชาชนเห็นด้วยหรือไม่ ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบใด เพื่อให้กระบวนการในการบริหารรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในอนาคตประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้บรรลุตามความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และสอดคล้องกับแนวนโยบายการมีส่วนร่วมของประชาชนของรัฐ และนโยบายในการบริหารของเมืองพัทยาในหลักการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบประเมิน และรับผิดชอบร่วมกัน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยวิธีประชาธิปไตย เพราะรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในอนาคต จะประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยข้อมูล ความคิดเห็น ความต้องการจากประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียจากทุกภาคส่วนอย่างครอบคลุม ซึ่งผ่านกระบวนการวิจัยพัฒนาและประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ว่ามีความเหมาะสมและได้ผลลัพธ์ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

การนำรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ไปประยุกต์ใช้และพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์และควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสะดวกมีความสอดคล้องกัน ทั้งองค์การ จะเป็นการเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทุกขั้นตอนตามหลักประชาธิปไตย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. เมืองพัทยาควรนำรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ไปทดลองใช้ในการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง โดยศึกษารูปแบบและจัดทำคู่มือที่แสดงถึงการปฏิบัติได้จริงทุกขั้นตอนจึงจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและอย่างมีคุณภาพ
2. เมืองพัทยาควรมีการประเมินก่อน ระหว่าง และหลังดำเนินการใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และจัดเก็บข้อมูลเอาไว้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. เมืองพัทยาควรมีการวิจัยประเมินความก้าวหน้าของสำนักการศึกษาและโรงเรียนในสังกัด เมืองพัทยาทุกด้าน เพื่อนำผลที่ได้เป็นข้อมูลมาวางแผนกลยุทธ์ ในปีต่อ ๆ ไป

4. เมืองพัทยาควรนำผลการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ไปเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอื่น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เมืองพัทยาควรทบทวนในเรื่องของประเด็นกฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่เมืองพัทยาที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้สามารถดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ ทุกด้าน ให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัจจุบันเมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่ไม่ต่างจากเทศบาลนคร จึงไม่สามารถบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ได้เท่าที่ควรเหมือนเมืองพิเศษอื่น

2. เมืองพัทยาควรเสริมสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างเมืองพัทยาและภาคส่วนต่าง ๆ และควรริเริ่ม โครงการที่เป็น Partnership in international management เป็นความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้เป็นอย่างดีเพราะไม่เพียงแต่แลกเปลี่ยนศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนนักเรียนและอาจารย์ แต่เป็นการทำงานร่วมกันในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นการแข่งขันในระดับภูมิภาค เมืองพัทยาควรสร้างคุณค่าเพิ่มของสิ่งที่ทำด้านการจัดการศึกษา และคุณค่านี้จะสะท้อนกลับไปยังสังคม ชุมชน และคนในชุมชนต่อไป

3. เมืองพัทยาควรเพิ่มเป้าหมายการจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) เป็นเป้าหมายของการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการปฏิรูปสังคมและสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาสังคม เพื่อให้มีความพร้อมรับผิดชอบ เปิดเผย โปร่งใส รวมทั้งเป็นประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น ทั้งยังได้นำแนวคิดเรื่องสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย การตรวจสอบสาธารณะและเผยแพร่เสริมสร้างอำนาจ โดยผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน

4. เมืองพัทยาควรส่งเสริมภาคประชาสังคมเป็นสื่อกลาง กระตุ้นให้สังคมเกิดความกระตือรือร้นให้ประชาชนได้มีโอกาสแสดงออกและมีส่วนร่วมจัดการศึกษาอย่างเสมอภาค เพื่อสนองความต้องการของประชาชน ลดความเปราะบางจากผลกระทบทางเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมของประชาชนที่ยากจน เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและความเป็นธรรมในสังคมเมืองพัทยา

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชนแต่ละตัวที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

3. เมืองพัทยาควรนำประเด็นของผู้เชี่ยวชาญและประชาชนมาทำการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรและจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติแผนเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันทุกระดับพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา) เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี อย่างเป็นระบบ และมีการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

- กรมพลศึกษา. (2554). *แผนกลยุทธ์ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษในประเทศไทย: พหุกรณีศึกษาเด็กในช่วงอายุ 0-10 ปี*. ม.ป.ท.
- กรมพัฒนาชุมชน. (2529). *การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เสี่ยงสละในการพัฒนา และแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน*. ม.ป.ท.
- กรมวิชาการ. (2543). *แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กิตติวงศ์ สาละว. (2554). การพัฒนาคุณภาพการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 34(129), 43.
- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2553). *รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของเทศบาล*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- เกตุสุเดช กำแพงแก้ว. (2547). *การศึกษากิจกรรม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนอัสสัมชัญแผนกประถม*. ปริญญาานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- ขนิษฐา วิทยานูมาส. (2530). *การวิจัยแบบเดลฟาย: เทคนิคและปัญหาที่พบในงานวิจัย. ในรวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยศึกษากองวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชมรมผู้สนใจงานวิจัยทางการศึกษา กองวิจัยทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). *ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) (สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)*. กรุงเทพฯ: ดำเนินยุทธศาสตร์การพิมพ์.
- คณะพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2550). *กลยุทธ์ Innovation business school*. เข้าถึงได้จาก ผู้จัดการรายสัปดาห์ 12 มีนาคม พ.ศ. 2550.

- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2554). *กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นสากล*. เข้าถึงได้จาก www.si.mahidol.ac.th/th/annual2009/Annual_Report2009/046.pdf
- คมกฤษ จันทร์จจร. (2553, 10 มีนาคม). การศึกษานอกโรงเรียน เขตราชภัฏวชิรบูรณะ. สัมภาษณ์.
- คณิงนิจ ศรีบัวเอี่ยม. (2544). *ตัวอย่างเทคนิคการมีส่วนร่วมของประชาชนและ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- จรวพร ธรนินทร. (2552). *12 ไม่เค็ด สูตรสำเร็จข้าราชการ*. กรุงเทพฯ: อินสปายร์.
- จักรชัย บุญศรีคู่ย์. (2544). *การวัดผลสำเร็จธุรกิจ โดยระบบการวัดผลเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษา บริษัทไทยเท เล โฟน แอนด์เทเลคอมมิวนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)*. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์. (2543). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน*. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุุณภับัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิณฉัตร ปะ โภทัง. (2549). *รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชน กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินญานิพนธ์การศึกษาคุุณภับัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2554). *เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR. ใน เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย*, หน้า 78-84. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจมส์ แอล. เครย์ตัน. (2005). *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน: การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ ชุมชนมีส่วนร่วม*. (วันชัย วัฒนศัพท์, ถวิลวดี บุรีกุล และเมธิสา พงษ์ศักดิ์ศรี, แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 3). ขอนแก่น: ศิริภณธ์ ออฟเซ็ท.
- เจริญศักดิ์ ครอบพล. (2544). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันกับความพร้อมด้านเจตคติในการมีส่วนร่วม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนนทบุรี*. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉัตรสุมน พงศ์ภิญาญ. (2553). *หลักการวิจัยทางสังคม*. กรุงเทพฯ: เจริญมั่นคงการพิมพ์.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2546). *ชุดการศึกษาค้นคว้ารายวิชา 253601 วิทยานิพนธ์ตอนที่ 1-4*. เพชรบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2554). *การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาลย์ ทัดศิวัช. (2553). *การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 8(1), 25.

- ชัยวัฒน์ ไทยเกรียง ไกรยศ. (2536). *รูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชน: กรณีศึกษาระดับ
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชัยวิชิต เขียรชนะ. (2554). กลยุทธ์การเรียนรู้: เทคนิคสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้. *วารสาร
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7-8(1,2), 26-27.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2548). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้ง
แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ไชยวัฒน์ รัตนดาดา. (2538). *ประสิทธิผลของการให้บริการของสำนักงานเขตชั้นกลาง
กรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตสวนหลวง*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โชติ แยมแสง. (2556). *กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัด
ปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544). Benchmarking แนวทางพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ. *Rungsit Business
Review*, 3(6), 64-69.
- ณัฐธา วินิจนัยภาค. (2553). แนวคิดธรรมาภิบาลและการจัดทำดัชนีชี้วัด. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*,
8(2), 13-55.
- ดิลก บุญเรืองรอด. (2530). การวิจัยอนาคตทางการศึกษา. *วารสารการวิจัยเพื่อการพัฒนา*, 3, 19-25.
- ถวิล บุรีกุล. (2548). *การมีส่วนร่วม แนวคิด ทฤษฎีและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: สถาบัน
พระปกเกล้า.
- ทนุพันธ์ หิริญเรือง. (2547). *การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15*. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ.
- ทิภาวรรณ เลขวัฒน์. (2552). การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้วยวิธีการเทียบเคียงสมรรถนะ. *วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 6(2), 93-111.
- ชนากร สังเขป. (2555). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: นิตกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: นิตกุลการพิมพ์.
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). *พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร*. กรุงเทพฯ: นิตกุลการพิมพ์.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. (2538). มนุษย์สัมพันธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ บริหารการศึกษา หน่วยที่ 4*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- ชวีช ชลารักษ์. (2553, 10 มีนาคม). สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน. สัมภาษณ์.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (ครอบคลุมทุกเวอร์ชัน)* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: บิสมิเนส อาร์แอนดี.
- ธีรพงศ์ แก่นอินทร์. (2547). ผลการสอนกลยุทธ์การเรียนรู้ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เจตคติ และความพึงพอใจของนักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 1. *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 10(1), 84-95.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: วิ. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). วิถีวิทยาการขั้นสูงด้านการวิจัย สถิติ การวัดผลและประเมินผล การศึกษา. *วารสารวิธีวิทยาลัยการวิจัย*, 7(2), 1-36.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2549). *การศึกษารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนของประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- นพ ศรีบุญนาถ. (2546). *ศาสตร์การจัดการองค์การและการจัดการพฤติกรรมองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- นิยม รัฐอมฤต. (2551). *รายงานการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวโน้มบริบทการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกและสังคมไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ด้านการเมือง การปกครอง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2543). *การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. ปริญญานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.

- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สุวีริยะสาส์น.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2546). *Benchmarking: ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 14).
กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ประเทือง เพ็ชรรัตน์. (2530, มกราคม-ธันวาคม). เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique). *วารสารการวิจัยเพื่อพัฒนา*, 3, 38-42.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2523, เมษายน-พฤษภาคม). เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*, 14(2), 50-59.
- ประเวศ วะสี. (2545). *พยากรณ์อนาคตประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิหมอชาวบ้าน.
- ประเวศ วะสี. (2550). ประชาธิปไตยพหุอำนาจ ใน *รวมบทความและข้อเสนอประกอบการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญ*. เอกสารวิชาการลำดับที่ 38. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- ปัญญา ประดิษฐ์บาทูกา. (2551). การวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์เชิงคุณภาพ: วิธีการที่เป็นระบบสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารจันทร์เกษม*, 14(27), 45-47.
- ปาน กิมปี. (2540). *การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน*. ปรินญาณิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์. (2549). *การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน: จากแนวคิดสู่การวิจัยในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ และคมเพชร นัตรศุกกุล. (2543). *รายงานการวิจัยเรื่องยุทธวิธีการเรียนและการศึกษาของนักเรียนวัยรุ่น*. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจน์ เทียมศักดิ์. (2543). *การปฏิสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในชุมชนและโรงเรียน*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2557). *การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พยุงค์ศักดิ์ จันทรสุนทรินทร์. (2544). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2554). รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบสมัชชาการศึกษา เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ.
- พรชูลี อาษาอรุณ. (2537, กรกฎาคม-ธันวาคม). กลวิธีวิจัยอนาคต กระบวนการ อนาคตปริทัศน์. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 6(2), 76-91.
- พลู เตชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย *Balance scorecard* และ *Key performance indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพลู เตชะรินทร์. (2545). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2551). วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรราชการ. วารสารพัฒนาสังคม, 10(2), 25-48.
- พิชิต ฤทธิจรรยา. (2554). รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- พิบูล ทิประปาต. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิมพ์มาศ รัตสรศักดิ์. (2552). รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- พิสนันท์ นุ่นเกลี้ยง. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารสมาคมคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ แห่งประเทศไทย, 4(2),
- พิรศักดิ์ วรสุนทรโรตต. (2542). วัตรอยเท้าช้าง. กรุงเทพฯ: พีระเชล แอนด์ เซอร์วิส.
- เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. (2545). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนนี กระทรวงสาธารณสุข. ปริญญาโทบริหารศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. (2553). *รูปแบบการมีส่วนร่วมตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- ไพโรจน์ พลเพชร และชลัท ประเทืองรัตนนา. (2548). *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประชาพิจารณ์*. กรุงเทพฯ: สุรวงศ์ อินเตอร์เทรด.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2554). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ku.ac.th/newdesign>
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2554). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.cmu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2554). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.tu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2554). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.buu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2550). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.mahidol.ac.th/muthai/vision.htm>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2551). *รายงานประจำปี 2551 อินเทอร์เน็ต*. เข้าถึงได้จาก http://www.si.mahidol.ac.th/th/annual2009/Annual_Report2009/046.pdf
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2554). *วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.psu.ac.th/vision>
- มุกิตา แพทย์ประทุม. (2549). *รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). *การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ*. กรุงเทพฯ: นึกพลอยท์.
- ขงยุทธ ชะบุญธง. (2552). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. ใน *การประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 13*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ยุทธจักร ลำจวนจิตร และปทุมรัตน์ ต่อวงศ์. (2553). *การเสริมสร้างกลยุทธ์ของนักเรียนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาต่างประเทศโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอนภาษา*. ม.ป.ท.

- รพีพร มณีวงษ์. (2556). เอกสารการอบรมหลักสูตรการสร้างความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน วันที่ 24 เมษายน 2556 สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ณ เดอะไทด์รีสอร์ท บางแสน ชลบุรี.
- รังสรรค์ เลิศในศักดิ์. (2548). คู่มือเชิงปฏิบัติการ: วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ส.ท.ส.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2550). ทิศทางและอาณาบริเวณการประเมิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. (2555, กรกฎาคม-ธันวาคม). จุดอ่อนของงานวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในประเทศไทย. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 10(2), 99-134.
- โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี). (2554). วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์. เข้าถึงได้จาก <http://www.bodin.ac.th>
- โรงเรียนสวนกุหลาบ. (2554). วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์. เข้าถึงได้จาก www.sk.ac.th
- โรงเรียนสามเสนวิทยาลัย. (2554). วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์. เข้าถึงได้จาก <http://www.sam-senwit.ac.th>
- โรงเรียนอัสสัมชัญ. (2554). วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์. เข้าถึงได้จาก <http://www.aac.ac.th>
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2531). หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศึกษาพร.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). การมีส่วนร่วมกับการพัฒนา. เข้าถึงได้จาก <http://www.med.md.kku.ac.th>
- วัลลภ จันทร์ตระกูล. (2544). ดัชนีความอยู่รอดของหน่วยงานบริการวิชาการที่เป็นองค์การอิสระในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทษอุดม. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วิเชียร ศรีลูกหว่า. (2549). เอกสารประกอบคำบรรยาย การสร้างเครือข่ายพัฒนาชีวิตครูเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน. ม.ป.ท.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. (2552). หลุดจากกับดัก = Balance scorecard. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547). เขย่า Balanced scorecard. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- วีระกุล อรรถชยานน. (2553, 14 มีนาคม). ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนนทบุรี. สัมภาษณ์.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

- ศิริพันธ์รัตน์ ปานทอง. (2544). *รูปแบบและบทบาทการมีส่วนร่วมที่พึงประสงค์ของผู้ปกครอง ศึกษาเฉพาะกรณี ผู้ปกครองที่เป็นกรรมการ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ศิริพงศ์ รักใหม่. (2553, มกราคม-ธันวาคม). เทคนิคการวิจัยอนาคต: เครื่องมือการวิจัยเพื่อพัฒนา. *วารสารวิทยาลัยอุตสาหกรรม, 4, 12-18.*
- ศิริพร เทพฉิม. (2541). *การเปรียบเทียบผลการให้คำปรึกษาเป็นกลุ่มและรายบุคคลแบบเผชิญความจริงที่มีต่ออยู่ทวิวิธีการเรียนการสอนของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนกุนทรวิทยาคารวิทยาคม กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาแนะแนว, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์.*
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ. (2550). *พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2554). *วิจัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าประสงค์. เข้าถึงได้จาก <http://www.niets.or.th>*
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรีนนรู้. (2547). *แนวทางการประเมินเพื่อทบทวน. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรีนนรู้.*
- สถาบันวิจัยสังคมและสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม. (2545). *โครงการ พัฒนาการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.*
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.*
- สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2553, มกราคม-มิถุนายน). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. วารสารบริหารการศึกษา มศว, 7(12), 18-20.*
- สมพร ไชยา. (2550). *สถานภาพและปัญหาในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ. ม.ป.ท.*

- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2547, มีนาคม). Benchmarking ของการประกันคุณภาพการศึกษา. *ประชาคมประกันคุณภาพการศึกษา*, 3(6).
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิวิน. (2553). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: นำกัการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2539). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กระทรวงศึกษาธิการ (2554). *พลังขับเคลื่อน การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย ให้เป็นผู้นำหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปี พ.ศ. 2556*. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/node/93>
- สำนักงานคณะกรรมการศึกษาอาชีวศึกษา. (2554). *ผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาอย่างมี คุณภาพ ได้มาตรฐานตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม ระดับประเทศ และภูมิภาค*. เข้าถึงได้จาก <http://www.vec.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). *วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าประสงค์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.opec.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2547). *การพัฒนาระบบประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). *องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานการวิจัยเรื่อง แผนพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษา และเทคโนโลยี: กรณีศึกษารัฐธรรมนูญ และ 5 ประเทศ*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). *ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2549). *เอกสารประกอบการประชุมวันที่ 21 กันยายน 2549 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักยุทธศาสตร์และงบประมาณ. (2555). *โครงการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานของ หน่วยงานในสังกัดเมืองพัทยา*. ชลบุรี: เมืองพัทยา.
- สีบวงค์ กางวงศ์. (2546). *ประชาพิจารณ์ในประเทศ: หลักการปัญหาและแนวทางแก้ไข*. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมวิทยาการ*, 27-33.

- สุชาดา จักรพิสูทธิ์. (2548). *ปฏิรูปการศึกษาในสังคมไทย ชุมชน กับการมีส่วนร่วมจัดการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชาดา อังศุจินดา. (2554). องค์ประกอบของกลยุทธ์การตลาดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ
โรงเรียนเอกชน. *วารสารศาสตร์*, 22(1), 91-97.
- สุทธิชัย คนกาญจน์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. ปรินญาณิพนธ์
การศึกษาคุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพานี สฤฎฐ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ พิณตานนท์. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลใน
ภาคกลาง*. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์คุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์. (2528, ธันวาคม-มกราคม). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย. *วารสารการศึกษา
แห่งชาติ*, 19, 69-77.
- สุดา เนตรสว่าง. (2549). *การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการถ่ายทอดภูมิปัญญา
ท้องถิ่น:กรณีศึกษาการตีกลองปฐจาโรงเรียนเวียงตาลพิทยาคม จังหวัดลำปาง*.
ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2553, เมษายน). กลยุทธ์การสะสมศัพท์ด้วยตนเองในชั้นเรียนภาษาอังกฤษ
ที่ 2. *วารสารการศึกษาไทย*, 7(67), 17.
- สุวัช พานิชวงษ์. (2546). *การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของ
นักเรียนในเขตอำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจันทง. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.

- อนุชา กอนฟ่วง. (2552, กันยายน-ธันวาคม). กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายการบริหารการศึกษาแบบ CARP Model. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 11(3), 146.
- อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์. (2548). การศึกษาชุมชนเชิงพหุลักษณ์: บทเรียนจากวิจัยภาคสนาม. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส).
- อมรรัตน์ ภัฏโณอนันตพงษ์. (2546). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการเรียนการสอนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. *ปริญญานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*.
- อรุณศรี จิตต์แจ้ง. (2553). *All for Education: เมื่อมหาวิทยาลัยก้าวไปพร้อมกับโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อัมเรศ เนตาสีทธิ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ*. *วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- อุดมโชค อาวิมลกิจ. (2552). การวิเคราะห์ผลงานวิจัยของมหาบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, ฉบับพิเศษ*, 17-37.
- อุทัย ดุลยเกษม. (2545). *สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา*. พระนครศรีอยุธยา: เทียววัฒนา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School based management)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2549). *การสังเคราะห์รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2552). *สาระที่น่าสนใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 3(1), 9.
- อุทุมพร จามรมาน. (2540). *การวิจัยเชิงสำรวจ*. กรุงเทพฯ: ฟีนี ฟับลิชชิง.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2537). *การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน*. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.

- Abdel-Hady, M. E. (1990, April). A suggested model for community participation in the administration of public education in Egypt. *Dissertation Abstracts International*, 51(10), 3276-A.
- Ali, A. K. (2005). Using the Delphi technique to search for empirical measures of local planning agency power. *The Qualitative Report*, 10(4), 718-744. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-4/ali.pdf>
- Aquilano, N. J., Chase, R. B., & David, M. M. (1995). *Fundamental of operations management* (2nd ed.). Chicago: Irwin.
- Arnstein, S. R. (1969). A leader of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 6.
- Barnes, J. L. (1987). *An international study of curricular organizers for the study of technology*. Unpublished Dissertation, Virginia Polytechnic Institute & State University, Blacksburg, VA.
- Barnes, R. A. (1995). African American parents involvement in their children's schooling. *Dissertation Abstracts International*, 55(10), A-3152.
- Bateman, T., & Snall, S. (1999). *Management: Building competitive advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Becker, J. A. (2002). Teaching language by previewing lesson. *TESOL Journal*, 11(2), 38.
- Brockhoff, K. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue & face-to-face discussion. In Linstone, H. A., & Turoff, M. (eds). *The Delphi method: Techniques and applications*, pp. 291-321. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brooks, K. W. (1979). Delphi technique: Expanding applications. *North Central Association Quarterly*, 54(3), 377-385.
- Brownell, K. D., & Robert, J. W. (1979). The behavioral control of obesity: A descriptive analysis of a large-scale program. *Journal of Clinical Psychology*, 35(4), 864-869.
- Bruce, E. L. (1999). The role of the elementary principal in school community relation. *Dissertation Abstracts International*, 32(6), 6026-A.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.

- Cano, F. (2006). An in-depth analysis of the learning and study strategies inventory (LASSI). *Education and Psychological Measurement, 66*(6), 1023-1038.
- Chianchana, C, Kanjanwasee, S., & Psychological, S. (2010). The measurement of a multidimensional learning strategics in upper secondary school student: Competing model, and predicting on academic achievement. *Scholar Au Graduate school of Education Journal, 1*(1), 81-88.
- Clarke, N. (2006, July). The relationships between network commitment. Its antecedent and network performance. *Management Decision, 44*(9), 1183-1205. Retrieved form www.emeraldinsight.com
- Cohan, S. L. (1996). Mobillizing communities for participation and empowerment. In Servaes, J., Jacobson, T. L., & White, S.A. (eds). *Participatory communication for social chang*. New Delhi: Sang.
- Cohen, J., & Uphoff, N. T. (1980). *Participation space in rurul development 8*. Cornell University: Rural Development Committee Center for Internation Studies.
- Colton, S. (2002). *Developing an instrument to analyze the application of adult learning principles to world wide web distance education courses using the Delphi technique*. Doctoral dissertation, University of Louisville.
- Colton, S., & Hatcher, T. (2004). The web-basaed Delphi research technique as a method for content validation in HRD & adult education research. *Academy of Human Resource Development Internationa Research Conference, Austin, TX*, 885-897.
- Cresswell, J. W. (2008). *Education research: Planing, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). New Jersey: Pearson.
- Custer, R. L., Scarcella, J. A., & Stewart, B, R. (1999.) The modified Delphi technique: A rotational modification. *Journal of Vocational and Technical Education, 15*(2), 1-10.
- Cyphert, F. R., & Gant, W. L. (1971). The Delphi technique: A case study Phi Delta Kappan, *52*, 272-273.
- Delkey, N. C. (1967). *Delphi*. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Delkey, N. C. (1969). An experimental study of group opinion. *Futures, 5*, 408-426.

- Delkey, N. C. (1972). The Delphi method: An experimental study of Group opinion. In N. C. Delkey, D. L. Rourke, R. Lewis, and D. Snyder. Eds. *Studies in the quality of life: Delphi and decision Making*, pp. 13-54. Lexington, MA: Lexington.
- Delkey, N. C., & Helmer, O. (1962). *An experimental application of the Delphi method to the use of expert*. Report No. RM-727-PR (Abridged). Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Delkey, N. C., Rourke, D. L., Lewis, R., & Snyder, D. (1972). *Studies*. MA: Lexington Books.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- De Negri, B. E., Thomas, A., Llinigumugabo, & Lewis, G. (1998). *Empowering communities: Participatory techniques for community-based programme development*. Nairobi: The Centre for African Family Studies (CAFS).
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D. R., & Misha, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.
- Dusseldorp, V. (1981). *Participation in planned development influenced by government of developing countries at local level in rural areas*. Wageningen: Department of Rural Sociology Wageningen Agriculture University.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia. SSE/EFI. *Working paper in Business Administration* No.2000:4.
- Fitts, R. A., & Lei, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive* (2nd ed.). U.S.A.: South-Western Publishing.
- Foster, S. E. (1993). Type of parent involvement: Effects on parent rating of school. *Dissertation Abstracts International*, 57(10), 4204.
- Follert, M. (1924). *Creative experience*. London: Longman and Green.
- Freeman, D. (1998). *Doing teacher research: From inquiry to understanding*. Pacific Grove: Heinle and Heinle Publishers.

- Gold, S. E. (2000, January). Community organizing at a neighborhood high school: Promises and dilemmas in building parent-educator partnership and collaborations. *Pro Quest Digital Dissertations*, 60(7), 295.
- Gordon, G. G., & Ditomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Green, A., & Graefa., D. (2007). Methods to elicit forecasts from groups Delphi & prediction markets compared. *International Journal of Forecasting*. Fall. PDF Format.
- Hartman, A. (1981, March). Reaching consensus using the Delphi techniques. *Educational Leadership*, 12, 495-497.
- Harvey, D. (1982). *Strategic management*. Ohio: Charks E. Merrill.
- Helmer, O. (1983). *Systematic use of expert opinions (Report No. P-3721)*. Santa Monica, CA: The Rand & Corporation.
- Helmer, O. (1983). *Looking forward: A guide to future research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Helmer, O., & Rescher, N. (1959). On the epistemology of the inexact science. *Management Science*, 6, 25-53.
- Henry, M., & James, B. Q. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2nd ed.). Englewood Chiffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiltz, S. R., Turoff, M., & Johnson, K. (1989). Experiments in group decision making: Disinhibition, deindividuation, & group process in pen name and real name computer conferences. *Journal of Decision Support Systems*, 5, 217-232.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1998). *Strategic management: An integrated approach* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2004). *Strategic management: An integrated approach* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hiltz, S. R., & Turoff, M. (1985). Structuring Computer-Mediated Communications to Avoid Information Overload. *Communications of the ACM*, 28(7), 680-689.
- Hsu, C. C., & Stanford, B. A. (2007). The delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 12(10). Retrieve from <http://pareonline.net/getvn.asp?v=12&n=10>

- Jacques, D. (1978). *Writing and difference*. Chicago: University of Chicago Press.
- Jacobs, J. M. (1996). *Essential assessment criteria for physical education teacher education programs: A Delphi study*. Unpublished doctoral dissertation, West Virginia University, Morgantown.
- James, E. A., Milenkiewicz, M. T., & Bucknam, A. (2008). *Participatory action research in for education leadership: Using data-driven decision making to improve schools*. California: Sage.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in depth: Power techniques from the experts Berkeley*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jillson, I. A. (1975). *The national drug-druse policy Delphi: Progress repost & findings to date*. In Linstone, H. A., & Turoff, M. eds. *The Delphi method: Techniques & applications*, pp. 124-159. Reading, MA: Addison Wesley.
- Johnson, D., Meller, L., & Summers, G. (1987). *Needs assessment: Theory and methods*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Johnson, P. L. (1993). *ISO 9000 Meeting the new international standard*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kelly, A. (2001). *Benchmarking for school improvement*. Great Britain: Routledge Falmer-Taylor & Francis Group.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Ceelong, Australia: Deakim University Press.
- Keng, H. T. (1996). A comparative study of note-taking, outliing and concept mapping learning strategies on national Taipei teachers college students understanding of heat and temperature. *Dissertation Abstracts International*, 3(2), 151-158.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lazaro, V. (2005). *Factors that influence the achievement of economically disadvantaged student in a large, Urban Texas school district: A critical race analysis of equitable academic success*. University of Texas at Austin.

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques & applications*. Reading, MA: Wesley.
- Ludwig, B. G. (1994). *Internationalizing extension: An exploration of the characteristics evident in a state University Extension System that achieves internationalization*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus.
- Lunamberg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and Practices*. Wadsworth: Thomson Learning.
- Marie, H. A. (1998). *School-community relationships: A Namibian case study*. Canada: Alberta University.
- Martin, M. A., Martin, S. H., & Ying, W. (2002). The Vocabulary Self-Collection Strategy in the ESL Classroom. *TESOL Journal*, 11(2), 34-35.
- McGee, R. (2002). Participating in development. In Kothari, Uma, and Minogue, Martin, eds. *Development theory and practice*. London: Palgrave.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. Jr. (2001). Managerial strategies and behavior in networks: A model with evidence from U.S. public education. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 271-293.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. Jr. (2003). Public management and educational performance: The impact of managerial networking. *Public Administration Review*, 63(6), 689-699.
- Melkote, S. R., & Rao, S. (Eds). (2001). *Critical issues in communication: Looking inward for answer*. New Delhi: Sage.
- Michel, F. (1973). *On learning to plan and planning to learn*. San Francisco: Jossey Bass.
- Miller, D. J. (2006). Technological diversity, related diversification, and firm performance. *Strategic Management*, 27(7), 601-619.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic*. New York: Prentice Hall.
- Moore, C. M. (1987). *Group technique for idea building*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Murray, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Assessing the managerial & leadership ability of community college administrative. *Journal of Research and Practice*, 19(3), 209-218.
- Nam, J., & Yang, S. (1996). Cultural and contextual influence on goal orientation and the relationships among goal orientation, learning strategies and achievement: A study of Korean high school students learning english. *Dissertation Abstracts International*, 9(3), 109-118.
- National Council for Education Excellence: Recommendation. (2009). Retrieved from <http://www.desf.gov.uk/ncee/docs/7898-DCSF.Nat/C>
- Northcutt, N., & McCoy, D. (2004). *Interactive qualitative analysis: A system method for qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peregoy, R., & Kroder, S. (2000, August). *Developing Strategies for Networked Education*, 28(1), 48-56. Retrieved from www.vunweb.hwwilsonweb.com
- Petrus, D. (2005). *An interactive qualitative analysis of educational psychology students' self-efficacy beliefs in career counselling*. Department of educational Psychology. University of Pretoria.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic management: Formulation, implementation and control* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rescher, N. (1998). *Predicting the future*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Research in Germana. (2009). *Day of Mathematics with 200 Pupils*. Retrieved from <http://www.en.wikipedia.org/wiki/Networked-learning>
- Richard, R. (1960). *The evaluation of business strategy in W. F. Glueck (ed). Business policy and strategy management*. New York: McGraw-Hill.
- Richard, R. (1989). *Contingency, irony, and solidarity*. Australia: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Robbins, S. P. (2003). *Organization behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robere, P. J. (2000). *Benchmarking: A system approach for continual improvement*. Bangkok: Durakitbundit University Press.
- Robert, A. P., & David, L. (2000). *Strategic management*. South-Western College.

- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues & Analysis. *International Journal of Forecasting* 15, 15(4), 353-375.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management* (5th ed.). Canada: John Wiley & Son.
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* (6th ed.) New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). U.S.A.: John Wiley & Son.
- Shin, C. C., Ingebritsen, T., Pleasants, J., Flickinger, K., & Brown, G. (1998). *Learning strategies and other factors influencing achievement via web courses*. Retrieved from Eric Education Resources Information Center.
- Shrestha, M., Wilson, S., & Singh, M. (2008, February). Knowledge networking: A dilemma in building social capital through nonformal education. *Adult Education Quarterly*, 58(2), 129-150. University of Western Sydney.
- Singhal, A. (2001). *Facilitating community participation through communication*. New York: Unicef.
- Smith, N. I. (1994). *Down-to-earth strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, J., & Wohlstetter, P. (2006). Understand the different faces of partnering: A typology of public-private partnerships. *School Leadership and Management*, 26(3), 249-268.
- Snell, S. A., & Bateman, S. T. (2002). *Management: Competing in the New Era* (5th ed.). New York: McGraw Hill.
- Starkey, P. (1997). *Networking for development*. London: International Forum for Rural Transport and Development.
- Thangaratinam, S., & Redman, C. W. E. (2005). The Delphi technique. *The Obstetrician & Gynecologist*, 7, 120-125.
- Turoff, M., & Hiltz, S. R. (1995). *Computer based Delphi processes*, in M. Adler, & E. Ziglio. Ed. *Gazing into the Oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*, pp.56-88. London: Jessica Kingsley.
- Uhl, N. P. ed. (1983). *Using research for strategic planning*. San Francisco: Jossey-Bass. University of Wisconsin Extension. Quick Tips for Collecting Group Data: Delphi Technique. *Program Development & Evaluation*. Retrieved from <http://www.uwex.edu/ces/pd&e>

- University of Western Sydney. (2009). *Partnerships and programs*. Retrieved from http://www.uws.edu.au/community/in_the_community/for_schools/partnership
- Van Deventer, S. V. (2003). *Credit risk models and the basel accords*. Van Schaik Publishers
- Vroom, V. H. (2005). *Great minds in management: The process of theory development*. New York: Wiley.
- Weatherman, R., & Swenson, K. (1974). Delphi technique. In S.P. Hencley & J.R. Yates (Eds.). *Futurism in education: Methodologies*. (pp. 97-114). Berkeley, CA: McCutchan.
- Weinstein, C. E., & Palmer, D. R. (2002). *Learning and study strategies inventory (LASSI): USER S Manual* (2nd ed.). Clearwater, FL: H & H Publishing.
- Whang, I. J. (1981). *Management of rural change in Korea*. Seoul: Seoul National University Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy* (10th ed.). New Jersey: Pearson.
- White, R. (1994). *Participatory development communication*. In S, A. White, K. S. Nair, & J. Ascroft (Eds), *Participatory communication: Working for change and development* (pp. 95-116). New Delhi: Sage.
- Witkin, B., & Altschuld, J. (1995). *Planning and conducting needs assessment: A practical guide*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Wittrock, M. C. (1986). *Students thought processes*. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching: A project of the American educational research association* (3rd ed.). New York: Macmillan.
- Yamane, T. (1976). *Element sampling theory*. Englewood Cliffss, NJ: PrenticeHall.
- Yupa Nanthachai. (2002). *Desirable competencies for hospitality educators in Thailand: A Delphi approach*. Thesis (Ph.D.), Illinois State University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ชื่องานวิจัย “การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี”

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. นายทวิช ฉายสว่างวงศ์ | ประธานสภาเมืองพัทยา (แทนนายกเมืองพัทยา) |
| 2. นายมานิช หนองใหญ่ | รองประธานสภาเมืองพัทยา |
| 3. นายปกรณ์ สุคนธาติ | ปลัดเมืองพัทยา |
| 4. นายอภิชาติ พิษพันธุ์ | รองปลัดเมืองพัทยา |
| 5. นายอำนาจ เทียงธรรม | ที่ปรึกษานายกเมืองพัทยา |
| 6. นายชูศักดิ์ ศรีวิจิณพงษ์ | สมาชิกสภาเมืองพัทยา |
| 7. นางจิตภา สุวัตถาวรณ์ | สมาชิกสภาเมืองพัทยา |
| 8. นายบันลือ กุลวนิช | สมาชิกสภาเมืองพัทยา |

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล (Delphi technique)

ชื่องานวิจัย “การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี”

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา

1. ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ เลขานุการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ
2. ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ นักวิชาการอาวุโสมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา
3. ดร.เสกสรร นาควงศ์ รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
4. ดร.คมสร วงษ์รักษา รองผู้อำนวยการ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.)
5. ดร.สุวิทย์ มูลคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1
6. นายภูเบศร์ จุละยานนท์ อดีตผู้อำนวยการส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.วิกร ตันฉมวกโท รองคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรพรรณ ตันเจริญรัตน์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุติเทพ ศิริพิพัฒน์กุล อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. นายสิราวิชญ์ สำนักสกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา

1. พระปัญญา รัตนภรณ์ เจ้าอาวาสวัดชัยมงคล พระอารามหลวงเมืองพัทยา
2. คุณฟารุค วงษ์บริสุทธิ์ ประธานกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา

3. คุณเนาวรัตน์ คำขาย ประธานสภาสตรีเมืองพัทธา
4. คุณสินไชย วัฒนศาสตร์สาร นายกสมาคมนักธุรกิจและการท่องเที่ยวเมืองพัทธา
5. คุณอำนาจ วาริสิงห์ ประธานชมรมมัคคุเทศน์เมืองพัทธา
6. นายณรงค์ ผิวอ่อน ประธานชมรมผู้บริหารสถานศึกษาเมืองพัทธา
7. คุณสุรินทร์ ยิ้มโย ประธานชุมชนเมืองพัทธา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย: สันทนาการกลุ่ม
(Focus group)

ชื่องานวิจัย “การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี”

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย
2. ดร.สมุทร ชำนาญ
3. ดร.สุเมธ งามกนก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย: สทนากลุ่ม
(Delphi technique)

ชื่องานวิจัย “การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี”

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชร สุทรายุทธ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี
4. ดร.สมุทร ชำนาญ
5. ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

การสอบถามครั้งนี้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อใช้เป็นแนวนโยบายในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบหรือผลเสียใด ๆ แก่ผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความจริง แบบสอบถามมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สันทนา กลุ่ม (Focus Group)

คำชี้แจง โปรดเลือกเครื่องหมาย ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย
 หญิง
2. อายุ 41-50 ปี
 51-60 ปี
 61-70 ปี
3. ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม สันทนากลุ่ม (Focus Group) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเพื่อประเมินรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1

ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....

ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 รายการความคิดเห็นหรือแนวคิดในแต่ละองค์ประกอบ

คำชี้แจง

1. การจัดการศึกษาเมืองพัทยา หมายถึง การจัดการศึกษาในระบบ การจัดการศึกษานอกระบบการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กิจกรรมเด็กเยาวชน กีฬา และนันทนาการในเขตพื้นที่เมืองพัทยา
2. รูปแบบ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้มีส่วนได้เสียแสดงทัศนะและเข้าร่วมในการวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมจัดสรรผลประโยชน์ร่วมติดตามตรวจสอบ และอื่น ๆ ที่ระบุลักษณะของกิจกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การให้อำนาจกับประชาชนอย่างเสมอภาคที่จะร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบในการมีส่วนร่วมคือ 1) มีเป้าหมายชัดเจน 2) มีกิจกรรม 3) มีกลุ่มประชาชน 4) หน่วยงานรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม และผลจากการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นพลวัตในการดำเนินการให้กิจกรรมนั้น ๆ ประสบความสำเร็จและส่งผลต่อเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความสุขร่วมกันจากผลของการมีส่วนร่วม
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารแผน ประกอบด้วย
 - 1) การวางแผน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ 3) การควบคุมและประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่จะ

ข้อ 3. ท่านคิดว่าผู้บริหารเมืองพัทยาควรมีบทบาทอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วม
ของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 4. ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
ด้านการจัดการศึกษาหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน และมีกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 5. ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการนำแผนกลยุทธ์ด้านการจัด
การศึกษาเมืองพัทยาไปปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน และมีกระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 6. ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยาหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน และมี กระบวนการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 7. ท่านคิดว่า ผู้บริหารเมืองพัทยาคควรใช้อะไรเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มคน ที่เป็นผู้แทนประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 8. ในบริบทของเมืองพัทยา ท่านคิดว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนรูปแบบใดที่ เหมาะสมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา มีอะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 9. ในอนาคต ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยาควรมีลักษณะอย่างไร เพื่อสนองแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ เรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สนองความต้องการของประชาชน และการพัฒนาการศึกษาสู่สากล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 10. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อมูลของท่านจะถูกนำไปวิเคราะห์และเข้าสู่กระบวนการเทคนิคเดลฟายต่อไป
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการจัดทำงานวิจัย

สุปราณี จินดา
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

การสอบถามครั้งนี้สร้างขึ้นเพื่อศึกษาการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เพื่อใช้เป็นแนวนโยบายในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบหรือผลเสียใด ๆ แก่ผู้ตอบ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความจริง แบบสอบถามมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม Delphi technique

คำชี้แจง โปรดเลือกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ชาย
 หญิง
2. อายุ 41-50 ปี
 51-60 ปี
 61-70 ปี
3. ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท
 ระดับปริญญาเอก
4. ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม Delphi technique สำหรับผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี (โปรดกรอกเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและโปรดให้ข้อเสนอแนะ)

คำอธิบาย 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

0 หมายถึง ท่านไม่เห็นว่ามีความสำคัญ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษา เมืองพัทยา						
1.1 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคมให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต						
1.2 เมืองพัทยามีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย						
1.3 เมืองพัทยาจัดการศึกษาเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเป็นเลิศ						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
1. เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.1 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ให้ข้อมูลความคิดเห็นและแนวทางเพื่อตัดสินใจทางการศึกษา						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.2 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพของต้นทุน ค่านิยมหลักขององค์กร)						
1.3 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันต่าง ๆ ดังนี้						
ปัจจัยภายใน						
- เมืองพัทยাজัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542						
- เมืองพัทยามีโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารจัด การศึกษาที่มีประสิทธิผล						
- เมืองพัทยাজัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่น						
- เมืองพัทยাজัดการศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา						
- เมืองพัทยามีความพร้อมในการจัดการศึกษา						
- บุคลากรมีลักษณะที่พึงประสงค์						
- เมืองพัทยามีบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำงานได้มาตรฐาน						
- เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอ						
ปัจจัยภายนอก						
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศ						
- โครงสร้างทางปกครองและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง						
- เงื่อนไขทางสังคมที่มีความหลากหลาย						
- ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา						
- ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย						
- ผลกระทบของแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง						
- ความหลากหลายคุณลักษณะของประชากรในเมืองพัทยา						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค						
- เมืองพัทลุงมีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อน						
- ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังกับผลการจัดการศึกษาของเมืองพัทลุง						
- ผลกระทบของแนวคิดที่ไม่เป็นประเพณีที่ถูกเข้ามาแทนที่ด้วยความเป็นอัตวิสัยของระบบการเมือง						
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์การเพื่อรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกและรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
- ความรับผิดชอบร่วมกันของประชาชนในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของเมืองพัทลุง						
- การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการด้านสาระของการจัดการศึกษาของเมืองพัทลุง						
ปัจจัยที่เป็นโอกาส						
- เมืองพัทลุงเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลก						
- เมืองพัทลุงเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีรูปแบบการปกครองพิเศษ						
- เมืองพัทลุงมีงบประมาณเพียงพอในการจัดการศึกษา						
- เมืองพัทลุงมีหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบประเมิน และรับผิดชอบร่วมกัน						
- นโยบายด้านการศึกษาเกิดจากความต้องการของประชาชน มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทลุง						
- เมืองพัทลุงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาล						
- เมืองพัทลุงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ						
- เมืองพัทลุงมีระบบการประสานงานที่เอื้อต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
- ผู้บริหารเมืองพัทลุงให้ความสำคัญและมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการศึกษา						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.4 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์						
1.5 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ภายใต้เครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับการประเมินด้านการเงิน ลูกค้ายุทธศาสตร์ภายในและการพัฒนาองค์กร						
1.6 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายไปยังบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรในระดับต่าง ๆ						
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
1. กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.1 ประชาชน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา						
1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันทางศาสนา สถาบันการศึกษา						
1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
1.4 กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)						
1.5 คณะที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษาเมืองพัทยา						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
1. เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่อไปนี้						
1.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
1.2 กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
1.3 กระทรวงวัฒนธรรม						
1.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
1.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
1.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)						
1.7 หน่วยงานภาครัฐ(องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.9 กระทรวงสาธารณสุข						
1.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
1.11 สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง						
1.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
1.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 การกำหนดแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ ในแผนกลยุทธ์						
1.1 จัดการศึกษาได้มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานสากล						
1.2 จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีคุณภาพ และมีประสิทธิผล และความเป็นเลิศ						
1.3 พัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสามารถ แข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติได้						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์						
1.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจ						
1.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แผน กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รายละเอียดของยุทธวิธี ตรวจสอบ พิจารณาแผน และร่วมตัดสินใจ ในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับต่าง ๆ						
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
1. กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์						
1.1 ประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรทางการศึกษา						
1.2 ประชาชนกลุ่มการเมือง ผู้บริหารเมืองพัทยา						
1.3 องค์กร สถาบัน เครือข่ายที่มีผลประโยชน์ด้านการศึกษา						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
1. เมืองพัทยากำหนดแผนกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม กับหน่วยงานของรัฐ						
1.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
1.2 กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
1.3 กระทรวงวัฒนธรรม						
1.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
1.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)						
1.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) และ กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย						
1.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.9 กระทรวงสาธารณสุข						
1.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
1.11 สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง						
1.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
1.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ						
1.1 ขับเคลื่อนแผนเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำไปปฏิบัติ						
1.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารแผนกลยุทธ์						
1.1.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) สื่อสาร สร้างความเข้าใจ บริหารความเสี่ยง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการ						
1.1.2 ปรับระบบโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ให้ยืดหยุ่น						
1.1.3 มีระบบการทำงานเป็นทีมร่วมกันขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษา						
1.1.4 ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ						
1.1.5 ประชาชนมีส่วนร่วมสร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี						
1.1.6 ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจมุ่งความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา						
1.1.7 ยกย่องการปฏิบัติที่ดี (Best practice)						
1.1.8 ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
1.1.9 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล						
1.1.10 ควบคุมโดยใช้เครื่องมือ Balanced scorecard, Benchmarking, Total quality management, ระวังวัด และวัฒนธรรมองค์กร						
1.1.11 จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประสานงานโดยใช้ระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล						
1.2.1 ถ่ายทอดเป้าหมายระดับนโยบายไปยังบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนได้เสียให้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจน						
1.2.2 มีระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ไปพร้อมกัน						
1.2.3 นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมวลชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมสนับสนุนแผนกลยุทธ์การจัดการศึกษา						
1.2.4 สร้างความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้						
1.2.5 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดประเด็นสำคัญทางการศึกษาและแบบอย่างที่ดีสู่สาธารณชน						
1.2.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งหน่วยงานอื่น						
1.2.7 ทำข้อตกลงในระดับนโยบายกับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติและช่องทางที่เอื้อต่อการประสานงาน						
1.3 ประชาชนมีส่วนร่วมส่งเสริมให้มีระบบ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งสู่ความสำเร็จ						
1.3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำทุกระดับ						
1.3.2 ใ้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบคุณภาพการจัดการศึกษา						
1.3.3 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
1.3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้สื่อมวลชนทุกรูปแบบผลิตรายการให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา						
1.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์						
1.4.1 มีระบบการกำกับติดตามตรวจสอบและวัดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.4.2 ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง						
1.4.3 สนับสนุนเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์ให้แก่สถาบันสังคมอื่นที่มีส่วนร่วมในการบริหารด้านวิชาการเพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน						
1.4.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบวิภาคีและสหกิจศึกษา ร่วมกับสถานประกอบการ						
1.4.5 ส่งเสริมให้สื่อมวลชนองค์การเอกชนอื่น เข้ามาจัดโครงการพัฒนาการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)						
1.5 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
1.5.1 พัฒนานโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา						
1.5.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
1.5.3 สร้างเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงและมีความร่วมมือด้านการศึกษา						
1.5.4 พัฒนามาตรฐานการศึกษาสู่สากล						
1.5.5 สร้างความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนเพื่อรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน						
1.5.6 ส่งเสริมให้หน่วยงาน องค์การ สถาบันสังคมอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรประสบการณ์เรียนรู้						
1.5.7 ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้กว้างและทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกได้						
1.5.8 ส่งเสริมให้ประชาชน สื่อมวลชน หน่วยงานภาครัฐอื่น สถาบันศาสนาองค์การภาคเอกชน ระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการศึกษา						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
1. กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการนำไปปฏิบัติ						
1.1 ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน						
1.2 องค์การเอกชน สถาบันสังคมอื่น ภาคธุรกิจ และสถานประกอบการ สถาบันศาสนา องค์การการกุศล						
1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
1. เมืองพัฒนานำแผนไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไปนี้						
1.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
1.2 กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
1.3 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
1.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
1.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา						
1.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย						
1.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.9 กระทรวงสาธารณสุข						
1.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
1.11 สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง						
1.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
1.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 การประเมินแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนกลยุทธ์						
1.1 แผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันทุกระดับ						
1.2 มีการปฏิบัติตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ						
1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
1. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนกลยุทธ์						
1.1 ประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินในระดับนโยบาย และกระบวนการบริหาร กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ และผลผลิต						
1.2 องค์การต่าง ๆ และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมประเมินและ นำภาพและข้อมูลสู่สาธารณชน						
1.3 เมืองพัทยาจัดการศึกษามีระบบประกันคุณภาพ						
1.3.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน ระดับชาติและมาตรฐานสากล						
1.3.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ						
1.3.3 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายใน						
1.3.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายนอก						
1.4 เมืองพัทยาจัดการศึกษามีประสิทธิผล						
1.4.1 ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมใน กระบวนการบริหารตามแผนกลยุทธ์						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
1.4.2 ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจทางบริหารเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้						
1.4.3 ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการรายงานผลต่อสาธารณชน						
1.5 เมืองพัทยাজัดการศึกษา มีความเป็นเลิศ						
1.5.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้และสะสมทุนทางปัญญาให้ผู้เรียน						
1.5.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน						
1.5.3 ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						
1.5.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและเสนอแนะแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง						
1.5.5 พัฒนาการจัดการศึกษามุ่งสู่ผลผลิตที่ดีเยี่ยมส่งเสริมให้เมืองพัทยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
1.6 ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมเมืองพัทยาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีคุณลักษณะดังนี้						
1.6.1 มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี						
1.6.2 มีคุณธรรมจริยธรรม						
1.6.3 มีความคิดสร้างสรรค์						
1.6.4 มีความสุข						
1.6.5 มีทักษะด้าน IT						
1.6.6 มีวัฒนธรรมที่ดีงาม						
1.6.7 มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้						
1.6.8 มีพลังสมอง						
1.6.9 มีเป้าหมายในชีวิต						
1.6.10 มีสมรรถนะในการแข่งขัน						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
1. กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนกลยุทธ์						
1.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา						
1.2 ประชาชน ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา						
1.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
1.4 กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)						
1.5 องค์การภาคเอกชนและสื่อมวลชนต่าง ๆ						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
1. เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับ การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ						
1.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
1.2 กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
1.3 กระทรวงวัฒนธรรม						
1.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
1.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
1.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา						
1.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น) และ กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย						
1.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.9 กระทรวงสาธารณสุข						
1.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
1.11 สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง						
1.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
1.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม
โปรดส่งแฟกซ์กลับมาที่ 038-253220 หรือ e-mail: [supraneer_jinda 56 @ hotmail.com](mailto:supraneer_jinda56@hotmail.com)
ผู้วิจัย โทร. 038-253220 มือถือ 081-3401123 หรือ 095-5379963

แบบสอบถามการศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน (ประชาพิจารณ์)
ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

(โปรดกรอกเครื่องหมาย ในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและ โปรดให้ข้อเสนอแนะ)

คำอธิบาย 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยน้อยที่สุด

0 หมายถึง ท่านไม่เห็นว่ามีความสำคัญ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาเมืองพัทยา						
2.1 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคมให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต						
2.2 เมืองพัทยามีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย						
2.3 เมืองพัทยาจัดการศึกษาเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเป็นเลิศ						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
2. เมืองพัทยามีกระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
2.1 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ ให้ข้อมูลความคิดเห็นและแนวทางเพื่อตัดสินใจทางการศึกษา						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.2 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ ของต้นทุน ค่านิยมหลักขององค์กร)						
2.3 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในปัจจุบันต่าง ๆ ดังนี้						
ปัจจัยภายใน						
- เมืองพัทยาจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542						
- เมืองพัทยามีโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร จัดการศึกษาที่มีประสิทธิผล						
- เมืองพัทยาจัดการศึกษาตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น						
- เมืองพัทยาจัดการศึกษาสอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา						
- เมืองพัทยามีความพร้อมในการจัดการศึกษา						
- เมืองพัทยามีบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ทำงานได้มาตรฐาน						
- เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอ						
ปัจจัยภายนอก						
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสารสนเทศ						
- โครงสร้างทางปกครองและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง						
- เงื่อนไขทางสังคมที่มีความหลากหลาย						
- ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาของ เมืองพัทยา						
- ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มีความหลากหลาย						
- ผลกระทบของแรงผลักดันทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง						
- ความหลากหลายคุณลักษณะของประชากรในเมืองพัทยา						
ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค						
- เมืองพัทยามีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อน						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
- ความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังกับผลการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา						
- ผลกระทบของแนวคิดที่ไม่เป็นประเพณีที่ถูกเข้ามาแทนที่ด้วยความเป็นอัตวิสัยของระบบการเมือง						
- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์กรเพื่อรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกและรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน						
- ความรับผิดชอบร่วมกันของประชาชนในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา						
- การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินการด้านสาระของการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา						
ปัจจัยที่เป็นโอกาส						
- เมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลก						
- เมืองพัทยาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีรูปแบบการปกครองพิเศษ						
- เมืองพัทยามีงบประมาณเพียงพอในการจัดการศึกษา						
- เมืองพัทยามีหลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบประเมิน และรับผิดชอบร่วมกัน						
- นโยบายด้านการศึกษาเกิดจากความต้องการของประชาชน มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของเมืองพัทยา						
- เมืองพัทยามีความสัมพันธ์ที่ดีกับรัฐบาล						
- เมืองพัทยามีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรอื่นๆ						
- เมืองพัทยามีระบบการประสานงานที่เอื้อต่อการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
- ผู้บริหารเมืองพัทยาให้ความสำคัญและมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการศึกษา						
2.4 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.5 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ภายใต้เครื่องมือที่ให้ ความสำคัญกับการประเมินด้านการเงิน ลูกค้ำ กระบวนการ ภายในและการพัฒนาองค์กร						
2.6 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบาย และเป้าหมายไปยังบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากร ในระดับต่าง ๆ						
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
2. กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
2.1 ประชาชน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา						
2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันทางศาสนา สถาบันการศึกษา						
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
2.4 กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)						
2.5 คณะที่ปรึกษาฝ่ายการศึกษาเมืองพัทยา						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
2. เมืองพัทยามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่อไปนี้						
2.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
2.2 กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
2.3 กระทรวงวัฒนธรรม						
2.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
2.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
2.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)						
2.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) และกลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแลการบริหารนโยบาย						
2.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.9 กระทรวงสาธารณสุข						
2.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
2.11 สำนักงานประมง กระทรวงการคลัง						
2.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
2.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 การกำหนดแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีวัตถุประสงค์ชัดเจน						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 จัดการศึกษาได้มาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานสากล						
2.2 จัดการศึกษาอย่างหลากหลาย มีคุณภาพ และมีประสิทธิผลและความเป็นเลิศ						
2.3 พัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติได้						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนกลยุทธ์						
2.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจ						
2.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แผนเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รายละเอียดของยุทธวิธีการตรวจสอบ พิจารณาแผน และร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ						
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
2. กลุ่มประชาชนต่อไปนี้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 ประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ บุคลากรทางการศึกษา						
2.2 ประชาชนกลุ่มการเมือง ผู้บริหารเมืองพัทยา						
2.3 องค์กร สถาบัน เครือข่ายที่มีผลประโยชน์ด้านการศึกษา						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
2. เมืองพัทยากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์โดยเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ						
2.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
2.2 กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
2.3 กระทรวงวัฒนธรรม						

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
2.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
2.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา (สถานศึกษา)						
2.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) และ กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย						
2.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
2.9 กระทรวงสาธารณสุข						
2.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
2.11 สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง						
2.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
2.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 การนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
2.1 ขับเคลื่อนแผนเชิงกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
2.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic map) สื่อสารสร้างความเข้าใจ บริหารความเสี่ยง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการ						
2.1.2 ปรับระบบโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ให้ยืดหยุ่น						
2.1.3 มีระบบการทำงานเป็นทีมร่วมกันขับเคลื่อนแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษา						
2.1.4 ประชาชนมีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในรูปแบบต่าง ๆ						
2.1.5 ประชาชนมีส่วนร่วมสร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี						
2.1.6 ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมพลังอำนาจมุ่งความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา						
2.1.7 ยกย่องการปฏิบัติที่ดี (Best practice)						
2.1.8 ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
2.1.9 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.1.10 ควบคุมโดยใช้เครื่องมือ Balanced scorecard, Benchmarking, Total quality management, ระบบรางวัล และวัฒนธรรมองค์กร						
2.1.11 จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและเพียงพอ						
2.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประสานงานโดยใช้ระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล						
2.2.1 ถ่ายทอดเป้าหมาย และ ทำข้อตกลงในระดับนโยบาย กับประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้ แนวปฏิบัติและช่องทางที่เอื้อต่อการประสานงาน						
2.2.2 มีระบบการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันขับเคลื่อน แผนกลยุทธ์ไปพร้อมกัน						
2.2.3 นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมวลชนเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมสนับสนุนแผนกลยุทธ์การจัดการ การศึกษา						
2.2.4 สร้างความร่วมมือในการจัดการเรียนรู้						
2.2.5 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดประเด็นสำคัญทาง การศึกษาและแบบอย่างที่ดีสู่สาธารณชน						
2.2.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งหน่วยงานอื่น						
2.3 ประชาชนมีส่วนร่วมส่งเสริมให้มีระบบ สร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งสู่ความสำเร็จ						
2.3.1 พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีภาวะผู้นำทุกระดับ						
2.3.2 ให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมใน ความรับผิดชอบคุณภาพการจัดการศึกษา						
2.3.3 พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา						
2.3.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้สื่อมวลชนทุกรูปแบบผลิตรายการ ให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนเชิงกลยุทธ์						
2.4.1 มีระบบการกำกับติดตามตรวจสอบและวัดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง						
2.4.2 ใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุงแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง						
2.4.3 สนับสนุนเงินอุดหนุนและสิทธิประโยชน์ให้แก่สถาบันสังคมอื่นที่มีส่วนร่วมในการบริหารด้านวิชาการ เพื่อให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน						
2.4.4 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบวิภาคีและสหกิจศึกษา ร่วมกับสถานประกอบการ						
2.4.5 ส่งเสริมให้สื่อมวลชนองค์กรเอกชนอื่น เข้ามาจัดโครงการพัฒนาการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)						
2.5 ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
2.5.1 พัฒนานโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและสถานศึกษา						
2.5.2 ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
2.5.3 สร้างเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงและมีความร่วมมือให้ผู้เรียนมีความรู้กว้าง และทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกได้						
2.5.4 พัฒนามาตรฐานการศึกษาสู่สากล						
2.5.5 สร้างความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนเพื่อรองรับความเป็นประชาคมอาเซียน						
2.5.6 ส่งเสริมให้หน่วยงาน องค์กร สถาบันสังคมอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรประสบการณ์เรียนรู้						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.5.7 ส่งเสริมให้ประชาชน สื่อมวลชน หน่วยงานภาครัฐอื่น สถาบันศาสนาองค์กรภาคเอกชน ระดมทุนและ ทรัพยากรเพื่อการศึกษา						
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
2. กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
2.1 ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ ชาวบ้าน						
2.2 องค์กรเอกชน สถาบันสังคมอื่น ภาคธุรกิจ และ สถานประกอบการ สถาบันศาสนา องค์กรการกุศล						
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
2.4 ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
2. เมืองพัทธานำแผนเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยเชื่อมโยง การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานต่อไปนี้						
2.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
2.2 กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
2.3 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
2.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
2.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
2.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา						
2.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น) และ กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัตยา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย						
2.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
2.9 กระทรวงสาธารณสุข						
2.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
2.11 สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
2.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 4 การประเมินแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบที่มีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 1 มีเป้าหมายชัดเจน						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 แผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกันทุกระดับ						
2.2 มีการปฏิบัติตามแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีคุณภาพ						
2.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม						
ด้านที่ 2 มีกิจกรรม						
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 ประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินในระดับนโยบาย และกระบวนการบริหาร กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ และ ผลผลิต						
2.2 องค์การต่าง ๆ และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมประเมินและ นำภาพและข้อมูลสู่สาธารณชน						
2.3 เมืองพัทธยาจัดการศึกษามีระบบประกันคุณภาพ						
2.3.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน ระดับชาติและมาตรฐานสากล						
2.3.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ						
2.3.3 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายใน						
2.3.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพภายนอก						
2.4 เมืองพัทธยาจัดการศึกษามีประสิทธิผล						
2.4.1 ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมใน กระบวนการบริหารตามแผนเชิงกลยุทธ์						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
2.4.2 ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจทางบริหารเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ได้กำหนดไว้						
2.4.3 ประชาชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการรายงานผลต่อสาธารณชน						
2.5 เมืองพัทยาจัดการศึกษามีความเป็นเลิศ						
2.5.1 ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้และสะสมทุนทางปัญญาให้ผู้เรียน						
2.5.2 ประชาชนมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับผู้เรียน						
2.5.3 ประชาชนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง						
2.5.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อผิดพลาดและเสนอแนะแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุง						
2.5.5 พัฒนาการจัดการศึกษามุ่งสู่ผลิตผลที่ดีเยี่ยมส่งเสริมให้เมืองพัทยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
2.6 ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคมเมืองพัทยาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้						
2.6.1 มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี						
2.6.2 มีคุณธรรมจริยธรรม						
2.6.3 มีความคิดสร้างสรรค์						
2.6.4 มีความสุข						
2.6.5 มีทักษะด้าน IT						
2.6.6 มีวัฒนธรรมที่ดีงาม						
2.6.7 มีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้						
2.6.8 มีพลังสมอง						
2.6.9 มีเป้าหมายในชีวิต						
2.6.10 มีสมรรถนะในการแข่งขัน						

องค์ประกอบการมีส่วนร่วมของประชาชน	ระดับความคิดเห็น					
	5	4	3	2	1	0
ด้านที่ 3 มีกลุ่มประชาชน						
2. กลุ่มประชาชนที่มีส่วนร่วมในการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์						
2.1 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา						
2.2 ประชาชน ผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา						
2.3 คณะกรรมการสถานศึกษา						
2.4 กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา)						
2.5 องค์การภาคเอกชนและสื่อมวลชนต่าง ๆ						
ด้านที่ 4 มีหน่วยงานของรัฐที่เชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม						
2. เมืองพัทยามีกระบวนการประเมินแผนเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยง กับการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานของรัฐ						
2.1 กระทรวงศึกษาธิการ						
2.2 กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น						
2.3 กระทรวงวัฒนธรรม						
2.4 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา						
2.5 สถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
2.6 หน่วยงานภาคีหลักการจัดการศึกษา						
2.7 หน่วยงานภาครัฐ (องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) และ กลุ่มการเมือง (สมาชิกสภาเมืองพัทยา) ที่กำกับดูแล การบริหารนโยบาย						
2.8 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
2.9 กระทรวงสาธารณสุข						
2.10 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์						
2.11 สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง						
2.12 กระทรวงการต่างประเทศ						
2.13 กรมพัฒนาชุมชน						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถาม
โปรดส่งแฟกซ์กลับมาที่ 038-253220 หรือ e-mail: supranee_jinda 56 @ hotmail.com
ผู้วิจัย โทร. 038-253220 มือถือ 081-3401123 หรือ 095-5379963

ภาคผนวก ค

ข้อสรุปประเด็นของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่ม ในกระบวนการเดลฟายเทคนิค (Delphi technique)

**ข้อสรุปประเด็นการพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร
เชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ของผู้เชี่ยวชาญ
ทั้ง 3 กลุ่ม ในกระบวนการเดลฟายเทคนิค (Delphi technique)**

ข้อสรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 1

กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในแวดวงการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ปัจจุบันสภาพแวดล้อมของเมืองพัทยายู่ในสภาพที่เรียกว่า มีความผันผวนไม่แน่นอน สลับซับซ้อน และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบทบาทของเทคโนโลยี นวัตกรรม และอินเทอร์เน็ต ทำให้โครงสร้างแรงงานถูกปรับให้เป็นแรงงานทักษะสูงมากขึ้น ภาษาที่ 3 และเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อโลกการทำงานยุคใหม่ แรงงานจะแข่งขันกันด้วยความคิดมากกว่า กำลังแรงงาน การปฏิรูปสังคมจะก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ตลาดแรงงานจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการศึกษา หลักสูตรและวิธีการเรียน การสอน อุดมการณ์ทางการศึกษาระดับการศึกษา เพื่ออัตรากำลังศึกษาเพื่อชีวะและปวงประชาเพราะสังคมในปัจจุบันต้องการคนที่มีพลังที่สั่งสมสิ่งมีอานุภาพยิ่งใหญ่ คือคนดีต้องพัฒนาทุกมิติ ดังนั้นการจัดการศึกษาควรจัดให้ครบทั้ง 3 ด้าน คือ 1) การศึกษาเพื่อความรู้ รู้ลึก รู้กว้าง รู้ไกล 2) การศึกษาเพื่อสร้างทักษะ ได้แก่ ทักษะความคิด ทักษะการสื่อสาร ทักษะเทคโนโลยี ทักษะการจัดการ 3) การศึกษาเพื่อสร้างคุณลักษณะชีวิตที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ชี้อัตถ์ ขยัน ประหยัด อดทน พากเพียร รอบคอบ รับผิดชอบ มีวินัย กล้าหาญ เสียสละ เรียนรู้ตลอดชีวิต เอาจริงเอาจัง กระทำดีทุกเวลา คิดแง่บวก ใฝ่ต่อความรู้ดีผู้อื่น มนุษย์สัมพันธ์ดี มีสมรรถนะในการแข่งขันโดยมีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีพลังสมอง มีเป้าหมายนำความรู้มาต่อยอดผลงานตนเอง เพิ่มคุณค่าในวัฒนธรรมที่ดีงาม และสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการนำเสนอได้เป็นอย่างดี

การศึกษาเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพคนที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สังคม สถานศึกษา หน่วยงานรัฐ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ กระบวนการสร้างคนเป็นเรื่องใหญ่ ทำอย่างไรให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตั้งแต่พ่อแม่ ผู้ปกครอง ที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี อบรมสั่งสอนไปในทางที่ถูกต้องดีงามด้วยความรักเอาใจใส่ เขาจะซึมซับเข้าไปในใจ ทำให้เป็นคนดีต่อไปในอนาคต เลือกเดินไปในทางที่เหมาะสม ลดโอกาสผิดพลาด ล้มเหลว สถานศึกษารับช่วงพัฒนาคนให้มีความรู้ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในด้านของหลักสูตรเรียนอะไร เรียนแล้ว เอาไปใช้ในชีวิตจริงได้ไหม กรอบต้องชัด สร้างเป็นรูปธรรมให้ได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักให้ความสำคัญด้านการบริหารอาคารสถานที่และการประชาสัมพันธ์เสียมากกว่า

ด้านวิชาการจึงเป็นรอง ระบบการศึกษาใช้เวลาหลายปีมากกว่าจะจบการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษา ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบควรนำมาทบทวน จนกระทั่งเข้าสู่ระบบแรงงาน องค์กรต่าง ๆ ก็ต้องสร้างค่านิยม วัฒนธรรมในการทำงานที่ดีและถูกต้องด้วยเช่นกัน เพราะคุณลักษณะ สมรรถนะ และความรู้ของคนจะบ่งบอกถึงกระบวนการที่คนนั้น ๆ ได้รับการพัฒนา

การจัดการศึกษาจะต้องมีองค์ประกอบหลายเรื่องมารวมกัน แต่ต้องวิเคราะห์ว่าควรจะมีอะไรบ้าง หลักการเรียนแล้วนำไปใช้ได้ไหม เพราะที่ผ่านมาเราเรียนแบบท่องจำ ไม่ได้ฝึกปฏิบัติ ช่วงเวลาฝึกปฏิบัติมีน้อยมากในกระบวนการศึกษา การศึกษาท้องถิ่น ทำไม่จะต้องเรียนและทำตามกระทรวงศึกษาธิการ เพราะเราจะก้าวเข้าสู่ AEC เราทำหลักสูตรของเราเองได้ไหม อันดับแรกของโปรโมชันคือนักเรียนในโรงเรียนท้องถิ่นจะต้องพูดภาษาอังกฤษได้เป็นภาษาที่ 3 ในเรื่องอาชีพ ท้องถิ่น สามารถทำประโยชน์ได้ ทำไมไม่เรียนในสิ่งที่เขาไปใช้ นอกจากเรียนแล้วจะต้องฝึกให้ มีทักษะ มีความชำนาญ เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูง เจ้าของธุรกิจได้กำไรมาก สามารถคืนภาษีให้สังคมมาก มันโยงกันหมดตั้งแต่การศึกษา การที่เด็กเรียนมาก เสียเวลาที่ไม่ได้นำไปใช้ เป็นการสูญเปล่า ในทางกลับกัน ท้องถิ่นควรคิดใหม่ ควรทำ MOU กับภาคธุรกิจ จำนวนเด็กเท่าไรฝึกทันที ทำเป็นแผนว่าจะผลิตอะไร คนจะได้ไม่ล้นงาน เด็กเหล่านี้จบการศึกษาจะมีงานทำ ปัญหาสังคม พัทธามีมากมาย ดังที่ปรากฏเป็นข่าวใน Social media หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ สิ่งที่จะแก้ไขได้ คือ กระบวนการจัดการศึกษา ต้องทำทั้งในระบบและนอกระบบ ให้ประชาชน ทุกกลุ่ม ได้พัฒนา ทุกอาชีพต้องมีมาตรฐานมีคุณภาพ ให้มีความกินดีอยู่ดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยกระดับคุณภาพ คือ 1) การกระจายอำนาจ 2) ใช้หลักธรรมาภิบาล 3) การบริหารจัดการที่ดี 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาการที่เมืองพัทยาคงทำอะไรจำเป็นต้องฟังประชาชนว่าเขาต้องการอะไร หากประชาชนมีส่วนร่วม ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงถึงความต้องการ ความขัดแย้งจะลดน้อยลง และการที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างถูกต้องเมืองพัทยาจำเป็นต้องเป็นที่เล็งสร้างความเข้าใจถึงบทบาทภารกิจของเมืองคืออะไร บทบาทของประชาชนคืออะไร สิ่งแรกที่ต้องทำ คือ ปรับทัศนคติของคน ยกตัวอย่างเช่น ในเมืองพัทยา คนพัทยายู่ตรงไหน ถูกกระเถิบร่นออกไป มีแต่นักธุรกิจเข้ามารวมอยู่ในเมืองพัทยา ชีวิตความเป็นคนพัทยาเปลี่ยนไปหมด มีความเจริญมากขึ้น ทัศนคติของคนพัทยายอมรับการเปลี่ยนแปลงตรงนั้นหรือไม่ เขาอยากจะให้เมืองพัทยาเป็นเมืองท่องเที่ยวในระดับโลกจริง ๆ หรือเปล่า เรื่องของการท่องเที่ยวเป็นหัวใจที่จะทำให้ประชาชนมีเศรษฐกิจดี มีสภาพความเป็นอยู่กินอยู่ดี เมืองพัทยาจะต้องปรับทัศนคติให้ประชาชนยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงตรงนี้ให้ได้ การที่จะทำให้เป็นเมืองท่องเที่ยวในระดับโลกได้ ปัญหาต่าง ๆ มันเยอะมากมาย ต้องอาศัยความร่วมมือทุกคนที่จะผลักดันให้เป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลกได้ จริง ๆ แล้วคน

ทั่วโลกรู้จักพืชมามากกว่าประเทศไทย แสดงว่าทุกคนต้องร่วมกันมีความทะเยอทะยานที่จะไปสู่ตรงนั้นให้ได้ โดยมี 4 ท. ท.ที่ 1) คือมีทัศนคติร่วมกัน ท.ที่ 2) คือทะเยอทะยานมีความอยากที่จะทำให้พืชมเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลก ท.ที่ 3) คือการทุ่มเท ทุกคนมีความร่วมมือมีบทบาทตามหน้าที่ทำให้ผลมันเกิดขึ้น ท.ที่ 4) คือต้องเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนา ต้องพัฒนาคนให้รู้เท่าทันเทคโนโลยีวิธีการที่จะให้คนในชุมชนกลับเข้ามานั่งเรียนในห้องเรียน ทุกคนคงไม่มีเวลา ต้องใช้วิธีการนอกแบบ อย่าให้เขารู้สึกถูกบังคับ ใช้วิธีสอดแทรกให้เขาซึมซับให้เขาเกิดความตระหนัก สิ่งที่ยากจะฝาก คือ 5 S คือ 1) Sense of belonging ถ้าเกิดรู้สึกมีความเป็นเจ้าของ จะเกิดความรักหวงแหนปรับปรุงพืชมให้ดีขึ้นตลอดเวลา ให้เขารู้สึกว่าภาษีที่เขาเสียไปนั้นถ้าเกิดปัญหาเขาก็ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา นั่น ถ้าผู้บริหารเมืองพืชมทำให้เขามีความรู้สึกเป็นเจ้าของได้ การพัฒนาจะเกิดความยั่งยืน 2) Sense of responsibility เรื่องของความรับผิดชอบไม่ใช่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะต้องร่วมรับผิดชอบทั้งหมด ประชาชนเขาจะร่วมรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่อะไร 3) Sense of maturity คนเมืองพืชมตลอดจนเจ้าหน้าที่องค์กรต้องมีวุฒิภาวะเพียงพอในการตอบปัญหา ชี้แนะ ให้คำอธิบาย ให้คำปลอบโยนเมื่อนักท่องเที่ยวได้รับความเดือดร้อน บาดเจ็บ หรือต้องการความช่วยเหลือ การเข้าสู่ AEC แล้ว ต้องพัฒนาบุคลากรก่อนเป็นอันดับแรกให้มีทัศนคติเพื่อให้สามารถรับสถานการณ์ได้ทุกเรื่อง 4) Sense of service เป็นเรื่องของจิตสาธารณะมีน้ำใจ การให้บริการต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ทำหน้าที่บริการให้นักท่องเที่ยวได้รับความพึงพอใจ มีวิธีการพูดอย่างไรที่ทำให้เขารู้สึกว่าเป็นที่พึงพาได้ มีความซื่อสัตย์ไม่คดโกงนักท่องเที่ยว ทำให้เขามีความสุขในการมาเที่ยวเมืองพืชมและอยากกลับมาอีกในโอกาสต่อไป 5) Sense of humor เรื่องของการมีอารมณ์ขัน ขึ้นอยู่กับการปรับทัศนคติ เวล่านักท่องเที่ยวเครียดมา ต้องคิดบวก หน้าตาต้องดูดีสดชื่น แต่งกายเหมาะสม มีความสุภาพ

นอกจากนี้ควรต้องศึกษา Consumer life style แบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1) Easy กลุ่มคนที่ใช้ชีวิตเรียบง่าย ทานอาหารธรรมดา ไม่เรื่องมากในการใช้ชีวิต มีความอดทนสูง ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง รักสงบ ชอบธรรมชาติ ใช้เทคโนโลยีบ้างแต่ไม่คิด 2) Rational กลุ่มคนใช้ชีวิตอย่างมีเหตุผล การใช้จ่ายต้องมีเหตุผล การจะซื้อสินค้าต้องเปรียบเทียบอย่างละเอียด เชื่อในแบรนด์ที่มีคุณภาพ เน้นความคงทนถาวร เน้นบริการหลังการขาย 3) Image กลุ่มคนใช้ชีวิตสวยหรู ดูดี รักสนุก รักแฟชั่น ชอบความสะดวกสบาย มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง เน้นสวยหรู ดูดี เลิศหรู มีรสนิยม คิดแบรนด์ดัง ชื่อของในห้าง ชื่อสินค้าเพราะรักชอบ ไม่มีเหตุผลมากนัก กล้ากิน กล้าเที่ยว กล้าใช้จ่ายในสิ่งที่ชอบ ทำอย่างไรที่จะบริหารลูกค้ากลุ่มนักท่องเที่ยวเหล่านี้ไม่ให้หนีหายไป นโยบายเมืองพืชมในด้านการบริหารให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แน่ใจว่าจะให้มีส่วนร่วมระดับใดมากน้อยแค่ไหนอย่างไร การมีตัวแทนประชาชน คนที่ไปนั่งเป็นตัวแทนประชาชนเขาจับฟัง

ความคิดเห็นของประชาชนและนำไปพูดในที่ประชุมหรือสภาเมืองพัทยาหรือไม่ ส่วนใหญ่จะเสนอความต้องการของตัวเองเสียมากกว่า นายกเมืองพัทยาคควรลงพื้นที่เพื่อทราบปัญหาด้วยตัวเอง จะได้แก้ปัญหาถูกจุด จะทำอะไรก่อนหรือหลัง บางครั้งสิ่งที่จัดให้คือสิ่งที่เขาไม่ต้องการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเมืองพัทยานั้น ความเป็นกลยุทธ์เป็นการคิดเพื่อไปข้างหน้าอย่างรอบด้านและรอบคอบแล้วเลือกปฏิบัติในวิธีที่มีผลให้องค์การเอาชนะคู่แข่ง หรือแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ของคนมองภาพใหญ่ได้ ถ้ากรอบใหญ่ แผนใหญ่สามารถกำหนดเป็นนโยบายได้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นความสามารถพิเศษของคนบางคนที่จะอาศัยเสียงส่วนใหญ่คงจะไม่ได้ การมีส่วนร่วมก็ควรจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการที่มีคุณภาพเท่านั้น จึงจะสามารถขับเคลื่อนเมืองพัทยาไปสู่ความเจริญและมีความสมดุลได้

ข้อสรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากสถาบันการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ทำให้เมืองพัทยาต้องเผชิญกับความท้าทายกับการให้ความสำคัญ ๆ ในการกำหนดทิศทาง (1) การเป็นผู้นำ (2) การสร้างสรรค์ (3) นวัตกรรมใหม่ ๆ และการเชื่อมโยงเครือข่ายอื่น ๆ เมืองพัทยายังจำเป็นต้องการกลุ่มบุคคลที่มาจากภาครัฐ ภาคเอกชนองค์กร สถาบัน ชุมชน ว่าจะมาช่วยทำหน้าที่ตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายว่าจะให้องค์การไปในทิศทางไหน และไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร กลุ่มบุคคลดังกล่าวคือคณะกรรมการ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ อาจจะไม่ได้ทั้งผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการสรรหาอย่างเหมาะสม

ปัญหาที่พบประการหนึ่งคือ ผู้บริหารระดับสูงมักมีความเชื่อว่าจะได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการเนื่องจากเป็นสิทธิของตน ขณะที่บางคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งบทบาทนี้ เนื่องจากขาดคุณสมบัติที่พึงจะมี กล่าวคือ ไม่สามารถคิดแบบกรรมการที่ควรจะต้องคิด และหลายครั้งไม่สามารถพัฒนาให้มองภาพใหญ่ ควรเลือกคนให้ถูกกับงานเช่นเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน และการใช้กฎการมีส่วนร่วมประกอบด้วย การมองโลกในแง่ดีและสร้างสรรค์ แทนที่จะมองโลกในแง่ร้ายและมุ่งทำลาย หากไม่เห็นด้วยกับประเด็นใด ควรนำเสนอแนะที่สร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการคือการสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นกลยุทธ์เพื่อผลักดันกิจกรรมไปข้างหน้า ทำให้เมืองพัทยาสามารถปรับระบบการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงใหม่ ๆ ได้ และการที่จะบรรลุเป้าหมายได้นั้น คณะกรรมการจะต้องตระหนักในบทบาทอยู่เสมอถึงความรับผิดชอบในการกำกับดูแลกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร

องค์ประกอบของคณะกรรมการต้องมีความสมดุลด้านความสามารถ ผ่านกระบวนการคัดเลือกที่เหมาะสม รวมทั้งมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน คำนี้ถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย การพึ่งพาประสบการณ์ในอดีตแต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นข้อจำกัดมากขึ้นไป เพราะการตัดสินใจทำให้สอดคล้องกับอนาคต ซึ่งแตกต่างจากอดีตและปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการกำหนดขนาดของคณะกรรมการคือการตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็นอย่างครอบคลุมทั่วถึงและเหมาะสมหรือไม่ ขนาดที่เหมาะสมควรเป็น 4-10 แต่ต้องไม่เกิน 12 คน ทั้งนี้เพราะประธานจะดูแลการทำงานของคณะกรรมการได้ยากขึ้น ทำให้การประชุมเป็นเวทีการอภิปราย การสำรวจความเห็นต่าง ๆ ทำได้ยาก รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กันยาก ประธานต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ ในทางตรงข้ามหากมีคณะกรรมการน้อย กรรมการบางคนอาจถูกครอบงำความคิด หรือ โน้มนำความเห็น ของคณะกรรมการคนใดคนหนึ่ง

เมืองพัทยาควรจัดโครงสร้างของคณะกรรมการอย่างไรที่เหมาะสมและมีที่ระดับ แต่ละระดับมีจำนวนกี่คน ประกอบด้วยใครบ้าง มีวิธีการสรรหา การแต่งตั้ง มีบทบาทหน้าที่และมีวาระการดำรงตำแหน่งกี่ปี จะใช้ตามกระทรวงศึกษาธิการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือเมืองพัทยาจะกำหนดเอง ถ้าคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมก็จะได้ประโยชน์แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง เมืองพัทยาควรทำอย่างไรให้คณะกรรมการแต่ละคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการจะพัฒนาในการบรรลุเป้าหมายของคณะกรรมการได้อย่างไร ควรมีการประเมินผล คณะกรรมการด้วยหรือไม่อย่างไร และใครเป็นผู้ประเมิน ประเมินโดยวิธีใด

การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเมืองพัทยา ควรต้องมีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจน ระดับของการมีส่วนร่วมมากน้อยอย่างไร นั้นขึ้นอยู่กับนโยบายและการเปิดโอกาสของผู้บริหารเมืองพัทยา เริ่มจากปัญหามาไปสู่การกำหนดนโยบาย การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และการติดตามประเมินผลที่จะต้องมิมิติเชื่อมโยงตั้งแต่ระดับชาติ กระทรวง กรม จังหวัด และแผนยุทธศาสตร์ เมืองพัทยา ควรมิกิจกรรมการประชุมอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องจากผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการวิเคราะห์ชุมชน การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม ชุมชนที่เข้มแข็งนั้นจะต้องประกอบไปด้วย 1) มีอุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) มีการบริหารจัดการที่ดี 3) มีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง 4) มีเงินทุนของการพัฒนา 5) มีเครือข่ายความร่วมมือ 6) มีสิทธิและอำนาจการต่อรองทางการเมือง 7) มีการยอมรับจากสังคมภายนอก สิ่งเหล่านี้เป็นการกระจายอำนาจตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและเกาะเกี่ยวยึดโยงสัมพันธ์กัน เป็นโครงสร้างตามหน้าที่ที่เข้มแข็ง ลดขั้นตอนการบังคับบัญชา ทำให้มีความคล่องตัว ยิ่งทุกคน

รู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำและทำอย่างมีระบบ มีการประสานสัมพันธ์กันก็ยิ่งทำให้ภาระความรับผิดชอบทั้งหลายดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพกลายเป็นภาระรับผิดชอบสังคมโดยรวม เป็นพฤติกรรมของสังคมที่ก่อให้เกิดความเจริญอย่างยั่งยืน ตามทฤษฎีโครงสร้างตามหน้าที่และทฤษฎีระบบ

กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละด้านจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้ต่อเมื่อได้ดำเนินการตามยุทธวิธีที่เหมาะสม ชัดเจน มีลักษณะเป็นคุณภาพมากกว่าปริมาณ เป็นที่เข้าใจตรงกันทุกฝ่ายทุกระดับ ถึงแม้ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในนามของคณะกรรมการ แต่ภารกิจจัดทำเป็นความรับผิดชอบในวงจำกัด เมื่อจัดทำขึ้นมาแล้วจะต้องอธิบายชี้แจงให้มหาชนได้ทราบและให้การสนับสนุน โดยบุคคลที่มีหน้าที่ทางการเมืองในฐานะผู้นำท้องถิ่นและผู้อนุมัติแผน และไม่ควรมองข้ามความสำคัญของ Prerequisite หมายถึงสิ่งใดบ้างที่จำเป็นต้องมีก่อนดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านเพื่อจะหวังได้ในความสำเร็จ ถ้ายังไม่มีต้องจัดทำให้มีมิฉะนั้นกลยุทธ์นั้นหรือโครงการต่าง ๆ ก็จะมีอุปสรรคไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและจะทำให้การใช้งบประมาณสำหรับโครงการนั้นไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญเนื่องจากการจัดการศึกษาเป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยเฉพาะในรูปแบบของท้องถิ่น การศึกษาที่ควรมีในรูปแบบต้องควบคุมทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การที่จะเข้าถึงได้ คืออำนวยความสะดวก ระบบเทคโนโลยีเป็นข้อมูลที่จะอยู่ในองค์กรที่จะแบ่งปันในสิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่เราไม่เข้าใจคือคุณภาพการศึกษาของเด็กไทย ขาดการฝึกทักษะชีวิต เราจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ จัดให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมการมี ส่วนร่วมที่เขาได้ประโยชน์โดยหน่วยงานเป็นผู้ให้ จะคงทนถาวร จะมีความมั่นคงต้องสม่ำเสมอ ต้องปรึกษาหารือ ต้องรับฟังข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ ตัดสินใจ สอบถามเพื่อการทำงาน เกิดจากการรับฟังปัญหาความต้องการของ ประชาชน บางเรื่องต้องใช้เงิน บางเรื่องต้องใช้ใจ ใช้เหตุผลในการได้ประโยชน์ ต้องใช้การบริหารจัดการ ใช้สังคมแห่งการเกื้อกูล ใช้วิธีร่วมด้วยช่วยกัน ครูได้รับความศรัทธา เด็กได้รับประโยชน์ ผู้ปกครองได้รับความสุข เกิดประโยชน์ต่อสังคม เช่น ผู้ปกครองบางคนมารับเด็กห่มถึงสองห่ม ระหว่างรอให้เด็กได้เรียนหรือทำกิจกรรมที่สนใจและสอดคล้องกับการพัฒนา ครูต้องอยู่เพื่อดูแลจนกว่าผู้ปกครองจะมารับ ในทุกขั้นตอนประชาชนจะได้มีความเข้าใจ มีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ สำหรับการมีส่วนร่วมในอนาคตต้องเป็นการมีส่วนร่วมที่เปิด เป็นสิ่งท้าทายให้เราต้องทำงานอย่างหนัก โดยเฉพาะการตรวจสอบประเมินผล การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องดีแต่ต้องเป็นตัวแทนที่มีคุณภาพ เข้าใจเรื่องการศึกษาและเป็นเรื่องที่จะต้องจัดการให้ดี ต้องประชาสัมพันธ์ให้ชัดเจน ให้เข้าใจเข้ามาขับเคลื่อนการศึกษาเพราะการศึกษาอยู่ในทุกเรื่อง คนทุกคนได้รับผลลัพธ์หมด คนทุกคนมีความสำคัญ อย่าทิ้งคนใดคนหนึ่งหรือครอบครั

ใดครอบครัวหนึ่ง เราต้องกล้าตัดสินใจในความคิดต่าง จะเอาเป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ได้ ศึกษาบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ ในแง่ของสังคมได้ประโยชน์ โรงเรียนเมืองพัทยาควรสอนนอกเวลา มีกิจกรรมภาษาดนตรี กีฬา ฯลฯ ในขณะที่รอผู้ปกครองมารับ ต้องมีการวัดลำดับบุคลากร ครูเก่ง เด็กเก่ง ทำอย่างไร โรงเรียนจึงจะเด่นที่สุด ต้องมีกลยุทธ์ในการเติมเต็มให้การศึกษาเมืองพัทยามีระบบการจัดการศึกษาที่เข้มแข็ง มีความโดดเด่น มีทิศทางที่ชัดเจน มีความแตกต่างจากสังกัดอื่น เป็นโรงเรียนชั้นนำที่ใคร ๆ อยากส่งลูกหลานมาเรียน มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคมโลก

ข้อสรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มที่ 3

กลุ่มที่ 3 ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนร่วมทางการศึกษา

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเมืองพัทยา เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้ไปสู่ทิศทางที่ประเทศชาติต้องการ ปัจจุบันคนในท้องถิ่นเมืองพัทยาคาดความเข้าใจ เนื่องจากไม่ค่อยได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ยังอยู่ในระดับรับรู้ เมืองพัทยาคควรสร้างความรู้ทุกระดับทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับการมีส่วนร่วมในระดับโรงเรียนจะถูกเชิญเป็นกรรมการไปรับรู้ในสิ่งที่โรงเรียนทำและร่วมอุปถัมภ์เป็นหลัก หรือเป็นปากเสียงในการขอบประมาณ ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษาเลย

ปัญหาสังคมที่เมืองพัทยาคควรตระหนักอันเนื่องมาจากค่านิยมที่เปลี่ยนไป ปัญหาครอบครัวพฤติกรรมผู้คนที่ไม่พึงประสงค์ วิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป อาชีพค้าประเวณี ลักลอบเล่นการพนัน ลักเล็กขโมยน้อย ทรยศทรพย์ ฯลฯ สิ่งเข้ายวนนั่นคือเงิน แต่แฝงด้วยเหตุผล คือความอยากได้ ถ้าความต้องการมันสูงขึ้นเรื่อย ๆ ความมั่งคั่งและใช้เงินฟุ่มเฟือยมันทำให้วัตถุนิยมสูงขึ้นจนไม่รู้สึกผิดชอบชั่วดี-ขาดหิริโอตัมปะ อีกประการหนึ่ง คือ ผ่านชีวิตที่เหลวและมาแล้วเป็นเด็กใจแตก ติดต่อกันจากปากต่อปาก และมีเปอร์เซ็นต์ให้ พวกนี้จะชักชวนคนอื่นให้เหมือนตัวเอง เพราะจะได้เหมือนกัน ความรู้สึกว่าตัวเองเป็นคนไม่ดีจะได้ลดน้อยลง เหตุผลทำไมจึงทำหาเงินง่าย ได้เงินเยอะทำงานสบาย ใช้เงินฟุ่มเฟือย การประสบความสำเร็จของเขาคือการมีเงิน ผู้หญิงที่มาสู่อาชีพค้าประเวณีจะมีทั้งในระบบและนอกระบบ พวกที่อยู่ในระบบก็จะทำด้วยความสมัครใจ ส่วนพวกที่อยู่นอกระบบก็จะถูกบังคับขายตัวและถูกข่มขืน รู้สึกเสียใจที่ตนเองมาสู่อาชีพนี้ รู้สึกต่ำต้อยไม่นับถือตัวเอง ค้อยค่า จึงใช้เงินข่มใจ ทำงานหนัก ในที่สุดก็คิดขาดคิดเหล้า เหนง พวกนี้จะขาดจากสังคม ไปเที่ยวผับผู้ชาย ถ้าถูกใจก็จะใช้เงินซื้อผู้ชาย เลี้ยงผู้ชาย เพื่อให้เขาอยู่กับตัวเองเป็นความสุขการซื้อบ้านหลังใหญ่ ใช้รถราคาแพง ใช้ของแพง ก็เพื่อให้คนยอมรับ บางคน โชคดีเจอคนดีพากลับไปมีชีวิตที่ดี คนที่ทุกข์มีก่อนข้างมาก ในที่สุดก็จะเลื่อน

หายไปจากสังคม การอยู่ในอาชีพนี้เจอความเสี่ยงหลายอย่าง 1) ทำร้ายจิตใจโดยสายตาดูถูกจากผู้คน ดูถูกตัวเอง 2) เจอคนโรคจิตวิตถาร 3) โรคภัยจากเพศสัมพันธ์ 4) สุขภาพเสีย ดิถยานอนหลับ ติดเหล้า ติดยาเสพติด 5) บางครั้งถูกรุมโทรม ถูกข่มขืน ฟังดูแล้วไม่มีใครอยากจะทำแต่กลับเพิ่มมากขึ้น เด็กชายหนีออกจากบ้าน มีคนรับเลี้ยง ให้ประกอบอาชีพนี้เพื่อเอาชีวิตรอด ได้มีที่อยู่อาศัย ได้มีอาหารกิน ได้ไปโรงเรียน และกลุ่มการขายบริการทางเพศอายุน้อยลงไปทุกวัน กลไกเปลี่ยนเพราะใช้ Social media ปัญหาจากเยาวชนชายถูกรังแก เมื่อลุกขึ้นสู้ก็จะกลายเป็นเด็กเกรง ทำตัวขำโจ้ เริ่มทดลองเสพยา ถูกจับไปอยู่สถานพินิจเด็กและเยาวชน ได้เพื่อน ไม่เปลี่ยนนิสัย ออกมาตั้งแก๊งเล็กเล็กขโมยน้อย วิ่งราวกรรม โศกทรัพย์ ทำร้ายเจ้าทรัพย์ ถูกจับติดคุก ได้เพื่อนคุก ได้วิทยายุทธเพิ่มในคุก ไม่มีใครให้กำลังใจมีแต่จะยุให้ทำชั่วเพิ่ม ออกมาสังคมไม่ยอมรับ กลับไปเป็นคนคุกอีก ทำผิดซ้ำซากเป็นวงจรชีวิต ปัญหาความขัดแย้ง ควรรู้จักใช้ภาษา ใช้จิตวิทยา การประนีประนอมข้อวิวาทบาดหมางย่อมดีกว่าการให้เกิดโทษ ใช้ความรุนแรงเป็นเหตุให้เกิดเรื่องราวใหญ่โตเป็นปัญหาที่แก้ไขยากลำบากภายหลัง การพูดโดยใช้อารมณ์ไม่ใช่สติไตร่ตรอง แม้เพียงครั้งเดียวก็อาจทำลายมิตรภาพได้ตลอดไป คนที่ถูกว่าอาจจดจำคำพูดของเราไปตลอดชีวิต ล้วนมาจากความแตกต่างอันเกิดจากความรัก ความลำเอียงการศึกษาที่ต่างกัน ประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน พื้นฐานครอบครัวที่ต่างกัน ผู้คนในเมืองพญาขาดระเบียบวินัยไม่เคารพระเบียบกฎหมาย มักง่ายและมักเอาตามกัน เพราะความสะดวกและขาดความรับผิดชอบต่อสังคมบ้านเมืองร่วมกัน เมื่อได้รับการทักท้วงติงส่วนใหญ่จะพูดว่าทำแล้วได้อะไร ไม่กลัวเดือดร้อนหรือ วางได้ก็วาง เมืองพญาไม่ใช่ของเราคนเดียว ดังนั้นสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม ความมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะถูกลากไปตามกระบวนกรของ ผู้คนที่เข้ามาอยู่ในเมืองพญา จะพูดว่าเมืองพญาเป็นเมืองสากล เพราะเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับโลก ย่อมมีความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม แต่ต้องไม่ลืมว่าในความหมายของคำว่าสากลต้องได้เป็นที่ยอมรับด้วยเช่นกัน

ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ระบบการศึกษายังไม่ตอบโจทย์บริบทของเมืองพญา ขาดความชัดเจน ในการพัฒนาไปสู่ความเจริญเติบโตเป็นเมืองใหญ่ เมืองท่องเที่ยวระดับโลก ประชาชนขาดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ความรู้ที่ได้รับไม่สอดคล้องกับชีวิตจริง ขาดคุณลักษณะที่เหมาะสมในการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 ไม่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขาดทักษะใช้ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ การฟัง พูด อ่าน เขียน การคิด การนำเสนอ ขาดความรับผิดชอบต่อความมุ่งมั่น ความรักและใส่ใจในงาน ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยี ขาดโอกาสในการเข้าถึงนวัตกรรม การแข่งขันแรงงานจะเลือกคนที่มีความคิดมากกว่าแรงงาน ทำให้เกิดรายได้ไม่เท่าเทียม เกิดช่องว่างระหว่างความต้องการคนรวยกับคนจน ความไม่รู้จักพอประมาณ ขาดวินัยทางการเงิน มีหนี้สินทุกระบบ ผู้คนขาดความซื่อสัตย์ เกิดปัญหา คอร์รัปชันทุกหน่วยงาน โกงแม้กระทั่งเวลา

การทำงานในที่ที่หนึ่งไปทำงานอีกที่หนึ่งเพื่อให้ได้รายได้เพิ่ม ผิด การปล่อยให้คนเลี้ยงกัญหยา
ชาวต่างชาติเข้ามามีอิทธิพลทำธุรกิจโดยไม่ถูกต้องควบคุมไม่ได้ หากเราอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีก็เป็น
คนดี มีความประพฤติดี หากอยู่ในสิ่งแวดล้อมไม่ดีก็อาจจะเป็นคนที่มีนิสัยไม่ดีได้ การเปลี่ยนแปลง
นิสัย พฤติกรรมเป็นเรื่องควรคำนึงให้มาก เพราะนิสัยหรือพฤติกรรมเกิดจากการเลียนแบบคนอื่น
โดยไม่รู้ตัว ไม่รู้ถูกไม่รู้ผิด ควรปลูกฝังให้ผู้เรียนรัฐถูกผู้ผิดตั้งแต่เด็กให้ลึกลงไปในจิตสำนึก

ปัญหาการเมืองท้องถิ่น ภาคราชการต้องเป็นตัวเชื่อมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนใน
ฐานะเป็นแกนนำ เมื่อใดที่เปลี่ยนผู้บริหารนโยบายก็จะเปลี่ยนใหม่ เกิดการทิ้งขว้างโครงการเดิม
ไม่มีความยั่งยืนเพราะไม่สานต่อ โครงการเกิดประสิทธิภาพแต่ไม่เกิดประสิทธิผล ระบบงานยึดตัว
บุคคล ในการประเมินผลนักการเมืองประชาชนจะดูตอนเลือกตั้งใครทำงานและไม่ทำงาน

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันดับแรกต้องสร้างความสุข ให้เขาอยากอยู่ร่วมกัน รู้จัก
แบ่งปันผู้อื่น กลุ่มพัฒนาสตรีจะให้โอกาสแก่ทุกคน และสนับสนุนให้ทุกคนได้แสดงออกทั้งด้าน
ความคิด การพูด ความสามารถและให้ความรู้เพิ่มเพื่อให้เขาได้มีศักยภาพ เป็นคนที่มีคุณภาพใน
กลุ่ม เป็น The best practice ของกลุ่ม จับกลุ่มเพื่อผลิตผลงานกลุ่มละ 5 คน มีเงินให้กู้ลงทุนได้ไม่
เกินสองแสนบาท โดยสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ค้ำประกัน ในการทำอาหารคาว อาหารหวานขนมไทย
ดอกไม้ สิ่งประดิษฐ์ กระเป๋า หมวก เสื้อผ้า ฯลฯ โดยจะต้องเชื่อมโยงกับเครือข่ายอีกกลุ่มในเรื่อง
ของการบรรจุภัณฑ์และการตลาด นอกจากนี้ยังได้พัฒนาสตรีในเรื่องของการวางตัวให้เหมาะสม
ในการเข้าสังคม หากเมืองพัทยามีความชัดเจนในนโยบายและปฏิรูปหลักสูตรในสถานศึกษา
ให้สอดคล้องกับบริบทของเมืองท่องเที่ยวก็จะมีเครือข่ายพร้อมที่จะอยากเข้ามามีส่วนร่วมใน
การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเมืองพัทยา เช่น สมาคมโรงแรม สมาคมเซฟ สถาบัน
สอนภาษา และสมาคมอื่น ๆ ที่ทำประโยชน์ให้สังคม สถาบันการศึกษา สถานศึกษาระดับอาชีว
สถานประกอบการ บริษัทอุตสาหกรรม ห้างร้านต่าง ๆ เรียกว่าจัดการศึกษาแบบทวิภาคี และพร้อม
ที่จะให้ใช้สถานที่เพื่อนักเรียนได้เรียนรู้ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติงานจริง ช่วงระยะเวลาตัวเอง
เป็นโอกาสที่นักเรียนจะได้ศึกษาและค้นพบว่าตนเองชอบงานอะไร ในอนาคตจะได้เลือกงานที่
ตนเองรักและระหว่างฝึกงานหากปฏิบัติงานดีโอกาสที่จะได้งานมีค่อนข้างสูง เจ้าของภาคธุรกิจ
อยากได้แรงงานในพื้นที่ ไม่อยากได้แรงงานจากที่อื่น หากเกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานบ่อยก็จะมี
ผลกระทบต่อธุรกิจ ถึงแม้ว่าการจ้างแรงงานต่างด้าวจะถูกกว่าแต่ก็อยากเห็นลูกหลานคนเมืองพัทยา
มีรายได้จากการมีงานทำ ประชาชนเมืองพัทยาควรเปิดใจรับการเรียนรู้และประสบการณ์ เตรียมตน
ให้พร้อมอยู่เสมอ โชคและโอกาสมาเมื่อไหร่เราพร้อมจับฉวยไว้ได้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง ต้องทำ
ทุกอย่างเพราะความรู้มีได้อยู่เฉพาะใน โรงเรียนเท่านั้น

เมืองพัทยาควรใช้แหล่งท่องเที่ยวให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษามากที่สุดทั้ง การศึกษาในระบบและนอกระบบ เนื่องจากแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติ กับแหล่งท่องเที่ยว ที่เกิดจากนวัตกรรมใหม่ ๆ นั้นเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีต่อยอดจากบทเรียนในห้องเรียน การจัดให้ ผู้เรียน ได้ไปทัศนศึกษาออกสถานที่ฝึกให้ผู้เรียนเป็นคนช่างสังเกตและสนใจสิ่งแวดล้อมรอบตัว ทั้งนี้ต้องเป็นไปอย่างมีเป้าหมายทุกครั้ง ปัญหาที่ผู้เรียนได้ประสบมา กระตุ้นความกระหายใคร่รู้ มากยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้คำตอบ ครูควรให้ผู้เรียนได้จัดทำโครงการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผ่าน กระบวนการทำงานในการทดลอง ประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ เป็นนวัตกรรมใหม่ในสาขาวิชาต่าง ๆ จัดทำรายงาน และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเสนอ เปิดเวทีการแข่งขัน สร้างความสำเร็จและ ความภาคภูมิใจ ชื่อเสียงให้ตนเอง สถานศึกษา ท้องถิ่น และประเทศชาติในที่สุด ส่วนใหญ่แล้ว เมืองพัทยาจะจัดกิจกรรมการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเมืองพัทยาคู่กันทั้ง 11 โรงเรียน ไม่ค่อย จะเปิดกว้างให้โอกาสผู้เรียนเท่าที่ควรจึงเป็นจุดด้อยในการแข่งขันนักเรียน โรงเรียนพระราชทาน โรงเรียนพระราชทานหรือผู้บริหารสถานศึกษาดิเด่นในระดับต่าง ๆ ตลอดจนการแข่งขันในระดับ ภูมิภาคต่าง ๆ เพราะขาดประสบการณ์ ขาดความเป็น “The best of the best” ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนเมือง พัทยามีทุนที่จะไปถึงจุดหมายนั้นได้ ความรู้รอบตัวเกี่ยวกับความเป็นไทยวิถีชีวิตไทยแบบดั้งเดิม ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้เรียนจะต้องรู้เนื่องจากนักท่องเที่ยวทั้งที่เป็นคนไทยและต่างชาติให้ความสนใจ ใคร่รู้ ในทางกลับกันเรายังได้ปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้จักอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมไทยที่เป็น รากเหง้าของเราให้ยั่งยืน สำหรับเมืองพัทยาคำว่ารากเหง้าเมืองพัทยายังไม่ชัดเจน เมืองพัทยาควร เป็นแกนกลางในการรื้อฟื้นและรวบรวมหาข้อมูลเชิงลึกจากคนเก่าแก่ ภาพถ่ายเก่า ๆ สิ่งของที่ยัง พอหาได้จากคนพัทยาดั้งเดิม และจัดทำเรียบเรียงประวัติใหม่ สร้างศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้คน ได้เข้าไปเรียนรู้การพัฒนาเมืองพัทยาดังแต่อดีต ปัจจุบัน และภาพอนาคตอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้เป็นแหล่งเรียนรู้แล้วยังเป็นสถานที่ให้ผู้คนใช้เป็นสถานที่จัดกิจกรรม ประชุม เสวนา เพื่อแสดงความคิดเห็นเป็นประโยชน์ต่อบ้านเมือง

ปัญหาต่าง ๆ ในสังคมล้วนเป็นผลมาจากการศึกษาที่มีมาจากการอดีตการให้ประชาชน มีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญที่เมืองพัทยาจะต้องมีกลไกในการวิเคราะห์ปัญหาของระบบการศึกษา และการเรียนรู้ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม กฎหมาย ฯลฯ อย่างเป็นระบบ กำหนดประเด็นสำคัญเป็นกลยุทธ์ สร้างความเข้าใจทุกระดับว่าอะไรเป็นบทบาท ของภาคสังคม ประชาชน บ้าน วัด โรงเรียน อะไรเป็นบทบาทภาครัฐ อะไรเป็นบทบาทของ ภาควิชาการกิจการใดที่ประชาชนแต่ละกลุ่มควรมีส่วนร่วมในระดับใด ประชาชนได้ประโยชน์ อะไรบ้าง และอะไรบ้างที่ประชาชนจะต้องทำเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้ เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอความคิดเห็นของประชาชนจากการดำเนินการประชาพิจารณ์ เป็นปัญหาและความต้องการที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของสังคมเมืองพัทยา ตลอดจนความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นเป็นข้อความที่นำเสนอไว้ให้บุคคล โดยเฉพาะ ผู้ที่สนใจศึกษาในสาระวิชาการ บริหาร การศึกษาและยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเมืองพัทยา สามารถนำความรู้ ความชำนาญ ที่เรียนมาไป ประยุกต์ใช้ในการทำงานทางการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมเมืองพัทยาได้ประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้ที่สนใจ ศึกษาสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้เป็นบุคคล มีความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประชาชนมีส่วนร่วมใน การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

ภาคผนวก ง

ข้อเสนอแนะของประชาชน ในการทำประชาพิจารณ์ (Public hearing)

ข้อเสนอแนะของประชาชน ในการทำประชาพิจารณ์ (Public hearing)

ต้องการให้โรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา ส่งเสริมการใช้ห้องพิเศษต่าง ๆ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชน ไม่อยากให้มีห้องต่าง ๆ เหล่านี้เป็นพิพิธภัณฑ์ประดับโรงเรียน

ห้องปฏิบัติการทางภาษา

การฟังเป็นรากฐานของการเรียนรู้และเข้าใจภาษา การพูดมีความสำคัญในการสื่อสารระหว่างกัน โดยเฉพาะภาษาต่างประเทศ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน หรือภาษาอื่น ๆ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย ได้ใช้ประโยชน์เท่าเทียมกัน

ห้องวิทยาศาสตร์

เมืองพัทยามีอุปกรณ์วิทยาศาสตร์มากมาย ควรใช้ให้คุ้มค่า ครูวิทยาศาสตร์สามารถสร้างนักวิทยาศาสตร์ตัวน้อย ๆ ได้จากการได้ทำโครงการ การทดลอง สาธิต ส่งเสริมให้เด็กมีความคุ้นเคยกับเครื่องมือทดลอง และตอบสนองความอยากรู้อยากเห็นด้วยการได้ทดลองทั้งด้านชีวะ เคมี และฟิสิกส์

ห้องสมุด

การอ่านมีความสำคัญและอำนวยความสะดวกอย่างมากมาย ช่วยให้ผู้อ่านมีความรู้ทันสมัย ทันเหตุการณ์ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ช่วยพัฒนาความคิด เป็นเครื่องมือสำคัญของการศึกษา ช่วยพัฒนาอาชีพ ปรับปรุงบุคลิกเกี่ยวกับการวางตน การพูดจา การเข้าสังคม ช่วยแก้ปัญหาในใจ ทำให้เกิดการจรรโลงใจ เพลิดเพลินและได้ใช้เวลาว่างอย่างมีคุณค่า ควรส่งเสริมการอ่านให้มากขึ้นเป็นลักษณะนิสัยของผู้เรียนทั้งในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย

ห้องประชุม

ควรให้ชุมชนได้เข้ามาใช้ห้องประชุมเล็กในการพบปะสนทนาพูดคุย ประชุมย่อย เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม ได้เรียนรู้ร่วมกัน

สนามกีฬา

ควรเปิดโอกาสและจัดกิจกรรมให้ประชาชนได้เข้าไปใช้สนามกีฬา อุปกรณ์กีฬาในช่วงเวลาเย็นหลังเลิกเรียน วันหยุด เสาร์อาทิตย์ เพื่อส่งเสริมสุขภาพให้แข็งแรงทั้งกายและจิตใจ รักการออกกำลังกาย สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างคนในชุมชนและชุมชนกับโรงเรียน สร้างนักกีฬาให้เกิดขึ้นได้ สามารถทำชื่อเสียงให้แก่ประเทศชาติได้ในอนาคต