



ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓

ธนเสถียร สุภาภาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแลกเปลี่ยน สพฐ. ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

วิจัยเรื่อง : ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัย สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ชื่อผู้วิจัย : นายธนเสฏฐ์ สุภาภาค

พ.ศ. : 2562

ที่ปรึกษางานวิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง, ดร.กัมพล ไชยนันท์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) พัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ 1) ยกร่างยุทธศาสตร์ จากการศึกษาเอกสาร การสอบถามผู้บริหารโรงเรียน การสนทนากลุ่ม การศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม เพื่อยกร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา 2) การพัฒนายุทธศาสตร์ โดยนำร่างยุทธศาสตร์ที่ได้จากขั้นตอนแรกมาพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่ม และการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการแปรความหมายข้อมูล การตีความ และข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มียุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โดยมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดทิศทางการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ประกอบด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ ในส่วนมาตรการของยุทธศาสตร์แต่ละด้านประกอบด้วย (ก) หลักการ (ข) มาตรการ (ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ (ง) กลไกการปฏิบัติ และ (จ) กลไกการประเมินผล

คำสำคัญ : “ยุทธศาสตร์” “การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา”

Research Title: Strategies for Promoting Research Potential for School Administrators under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3

Researcher Name: Thanaset Suphakat

Year: 2019

Research Consultant: Assistant Professor Dr. Sudarat Sarnswang, Dr. Kampon Chainan

Abstract

The purposes of this were to 1) study current conditions and needs to promote research and development potential for school administrators Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3 2) Developing strategies for promoting research and development potential for school administrators Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3. Policy research methodology was studies Consists of 2 steps: 1) strategic drafting From studying documents Inquiry of school administrators Group conversation, strengths, weaknesses, opportunities and threats To draft a strategy to promote research and development potential For school administrators 2) Strategic development By adopting the draft strategy from the first step to consider the appropriateness and feasibility of the strategy From an interview with experts, focus Group discussion, And public hearing on stakeholders. Qualitative data analysis by interpretation data and quantitative data Analyze data by finding the mean and standard deviation.

Findings of this research revealed that strategy to promote research and development potential for school administrators under Chiang Rai Primary Educational Service Area Office 3, there are 4 main strategies: 1) creating awareness of research and development 2) develop skills in research and development 3) Promotion of research and development and 4) research and development support. There are elements of the direction strategies for promoting research potential for school administrators under Chiang Rai Primary Education Service Area Office 3 to consist of 1) Philosophy 2) Resolutions 3) Goals 4) Vision 5) Mission 6) Objectives 7) purpose 8) Goals and strategies 9) Measures. Measures of each strategy include: Principles, measure, activities that should be carried out, operational mechanism and evaluation mechanisms.

Keywords: "Strategy" "Promotion of research and development potential"

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับความกรุณาจาก สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้มอบทุนในการทำวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน) และ ดร.กัมพล ไชยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 ที่กรุณาเป็นที่ปรึกษางานวิจัย ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ที่สนับสนุนการทำวิจัยฉบับนี้จนประสบผลสำเร็จ

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการนิสิต วัฒนโนกุล และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล เพื่อการวิจัย และขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนบ้านด้ายเทพกาญจนาอุปถัมภ์ ที่ช่วยในการเก็บรวบรวม ข้อมูลวิจัย

ท้ายสุดนี้ขอขอบคุณทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามและมีส่วนเกี่ยวข้องช่วยเหลืองานวิจัยพร้อมให้ ข้อมูลต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยตลอดถึงกำลังใจที่มอบให้

คุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณบิดา มารดา อีกทั้งมอบแต่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสืบไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
สารบัญแผนภูมิ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย	1
คำถามวิจัย	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	9
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	10
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย	13
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	27
ความเกี่ยวพันระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์	50
แนวคิดการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	76
ขั้นตอนการวิจัย	76
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	85
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการบันทึกข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	89
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1	89
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2	133

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	142
วัตถุประสงค์การวิจัย	142
วิธีการดำเนินการวิจัย	142
สรุปผลการวิจัย	143
อภิปรายผลการวิจัย	152
ข้อเสนอแนะ	157
บรรณานุกรม	159
ภาคผนวก	164
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	165
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	182
ภาคผนวก ค แนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม	183
ภาคผนวก ง แนวคำสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม	190
ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหาร	
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3	191
ประวัติผู้วิจัย	200

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 0	การสังเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์	38
ตารางที่ 1	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน	94
ตารางที่ 2	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)	95
ตารางที่ 3	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านเทคโนโลยี (Technology)	97
ตารางที่ 4	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านเศรษฐกิจ (Economics)	99
ตารางที่ 5	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	100
ตารางที่ 6	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Structure)	101
ตารางที่ 7	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านผลิตและบริการ (Services)	102
ตารางที่ 8	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านบุคลากร (Man)	104
ตารางที่ 9	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านการเงิน (Money)	105
ตารางที่ 10	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material)	106
ตารางที่ 11	ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ (Management)	107
ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม	109

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา	110
ตารางที่ 14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา	111
ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	112
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา	113
ตารางที่ 22	ความเห็นที่ประชุมต่อข้อเสนอทางยุทธศาสตร์	138

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	แสดง SWOT Analysis Framework	42
ภาพที่ 2	แสดง SWOT/TOWS Matrix	43
ภาพที่ 3	ขั้นตอนในการพัฒนายุทธศาสตร์	48
ภาพที่ 4	ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์	51
ภาพที่ 5	การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	57
ภาพที่ 6	คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา (R&D)	61
ภาพที่ 7	กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D Process)	63
ภาพที่ 8	องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา (R&D)	64
ภาพที่ 9	การวิจัยและพัฒนาที่เน้นขั้นตอนการวิจัย	65
ภาพที่ 10	การวิจัยและพัฒนาที่เน้นกระบวนการพัฒนา	65
ภาพที่ 11	การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบและพัฒนา	66
ภาพที่ 12	การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการวิจัยพื้นฐาน ออกแบบและพัฒนา	66
ภาพที่ 13	การวิจัยและพัฒนาที่เน้นแหล่งความคิดของการพัฒนา	67
ภาพที่ 14	ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา	70
ภาพที่ 15	ขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา	73
ภาพที่ 16	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ให้ ข้อมูลหลัก	122

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

- แผนภูมิ 1 สภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เชียงใหม่ เขต 3

79

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ตามทัศนะของ ทิศนา แคมมณี (2540) คือ การวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการวิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อโดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ วัลยา วิชาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า จุดประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาไม่ใช่อยู่ที่การสร้างหรือทดสอบทฤษฎีแต่อยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในโรงเรียน ผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา เช่น อุปกรณ์การฝึกอบรม อุปกรณ์การเรียน สื่อการเรียน ระบบการจัดการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์ (2543) ที่กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มีจุดหมายเพื่อสร้างหรือค้นหาแนวคิด แนวทาง วิธีปฏิบัติหรือสิ่งประดิษฐ์ที่นำไปใช้เพื่อพัฒนากลุ่มคน หน่วยงานหรือองค์การ จุดหมายปลายทางที่คาดหวังจึงเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เช่น แนวคิด พฤติกรรม วิธีปฏิบัติที่คาดว่าจะดีขึ้น จึงมักเกี่ยวข้องกับการทดลอง สามารถศึกษาวิธีการวิจัยได้จากตัวอย่างของงานวิจัยและพัฒนา

จะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนา เป็นการวิจัยรูปแบบหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน และองค์การ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ทุกๆ องค์การพยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดได้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีความเชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น PM Research [Nakhonsawan] (2554) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต ซึ่งก็สอดคล้องกับคำนิยามของ วัลยา วิชาลาภรณ์ (2540), ทิศนา แคมมณี (2540) และ ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์ (2543) ที่ได้ให้ไว้ถึงความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (นวัตกรรม หมายถึง สื่อ สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ) แล้วนำมาทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพเชิงประจักษ์ นวัตกรรมที่นำมาทดลอง เรียกว่า ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมีดัชนีชี้คุณภาพในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

การวิจัยและพัฒนาจะให้ผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ 1) นวัตกรรมที่เป็นวัสดุเป็นชิ้นเป็นอัน ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ ชิ้นงาน เช่น ยานพาหนะ คอมพิวเตอร์ ชุดการสอน สื่อการสอน ชุดกิจกรรมเสริมความรู้ คู่มือประกอบการทำงาน เป็นต้น 2) นวัตกรรมที่เป็นรูปแบบวิธีการ กระบวนการ ระบบปฏิบัติการ เช่น รูปแบบการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ ระบบการทำงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ระบบการทำงานมีตัวอย่างนวัตกรรม เช่น การบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (Total Quality Management: TQM) การจัดการโดยระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (The Balanced Scorecard: BSC) หรือแม้แต่ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพโดยรวม (Total Performance Scorecard: TPS) ที่พัฒนาต่อยอดมาจาก Balanced Scorecard ซึ่งทั้งวิธีการและสิ่งประดิษฐ์ดังกล่าว นั้น คือ นวัตกรรม จะเห็นได้ว่า ผลงานทางวิชาการประเภทวิจัยและพัฒนา คุณค่าของงานจะอยู่ที่สิ่งประดิษฐ์ ผลงานที่เป็นชิ้นเป็นอันที่สร้างขึ้น หรือ รูปแบบวิธีการ รูปแบบการบริหารจัดการ ที่พัฒนาขึ้นจากผลงานวิจัยและพัฒนานั้นมีคุณค่ามากสามารถนำมาใช้การได้ดีและมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวิจัยและพัฒนาอาจเริ่มต้นด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัญหา 2) การพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ (ซึ่งระยะนี้จะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไปแต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปทดลองในสภาพจริง 3) ทดลองนวัตกรรม และ 4) ตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมหรือประเมินนวัตกรรม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาอาจกล่าวได้ว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) ขั้นที่ 1 พัฒนารูปแบบ (อาจเป็น สื่อ อุปกรณ์ หรือ รูปแบบการบริหารจัดการ) 2) ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม และ 3) ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลองและเขียนรายงาน

ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรม นักวิจัยและพัฒนาจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (R&D) คือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Review literature)
2. สร้างต้นแบบนวัตกรรม (D1: Development ครั้งที่ 1)
3. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (R1: Research ครั้งที่ 1)
4. ปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรม (D2: Development ครั้งที่ 2)
5. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2: Research ครั้งที่ 2)
6. ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา จะเห็นได้ชัดเจนว่า เป็นการศึกษา ค้นคว้าและทดลองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและองค์การ ทั้ง สื่อ สิ่งประดิษฐ์ และ วิธีการ แต่สภาพการทำงานปัจจุบันบุคคลในองค์กร และองค์การเองไม่นิยมที่จะดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร และการสร้างนวัตกรรม อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรโดยทั่วไปเห็นว่า การวิจัยเป็นเรื่องยาก ทั้งที่การวิจัยเป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ สิ่งใหม่ที่เรียกว่า นวัตกรรม และขั้นตอนการวิจัยเป็นสิ่งที่

ยุ่งยากเนื่องจากจะต้องทดสอบเพื่อให้ได้รับการยอมรับผลการวิจัยที่เชื่อถือได้ และจะต้องดำเนินการวิจัยให้ถูกต้องตามตามวิธีการวิจัย (Research method) และระเบียบวิธีการวิจัย (Research Methodology) ซึ่งผู้วิจัยจะต้องออกแบบวิจัยและกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ รวมทั้งกำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพ ทุกรายการที่กล่าวนี้ผู้วิจัยจะต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าที่นักวิจัยจะทราบโดยทั่วไปคือ โครงสร้างการวิจัย (Research Framework) และเสนอเป็นข้อเสนอโครงการวิจัย (Research Proposal)

ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสภาพโดยทั่วไปจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่สนใจหรือไม่นำกระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษา รวมถึงการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนดำเนินการวิจัยและพัฒนา อาจกล่าวได้ว่าเป็นเหตุให้โรงเรียนไม่มีพัฒนาการด้านผลสัมฤทธิ์เป็นที่น่าพอใจ ไม่เกิดนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษาที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน รวมถึงการจัดการเรียนรู้ของครู ดังนั้น ประเด็นปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรเป็นอย่างไรที่จะสามารถสร้างเจตคติเชิงบวกให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องของการวิจัยและพัฒนา และไม่เป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการวิจัยและพัฒนาในการพัฒนาองค์การอย่างเป็นพลวัตรเพื่อคุณภาพขององค์การและการจัดการเรียนรู้ของครูที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

ดังนั้นโจทย์การวิจัยจึงอยู่ที่ว่าจะมียุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นอย่างไรให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดโจทย์วิจัยเพื่อพัฒนาได้อย่างถูกต้องตรงตามปัญหาที่ต้องการแก้ไขและพัฒนา สามารถกำหนดเป้าหมายประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายในการใช้นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน ออกแบบเรื่อง การวัดตัวแปรหรือการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดประเด็นตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดพร้อมทั้งกำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลหลักอย่างครบถ้วน กำหนดประเภทเครื่องมือหรือวิธีการวัด ช่วงเวลาในการวัดพร้อมทั้งแนวปฏิบัติในการพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หรือประเด็นการวัดครั้งนั้นๆ ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง แต่ละตัวบ่งชี้จะใช้เครื่องมือหรือวิธีการใดในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจะพัฒนาเครื่องมือแต่ละชนิดได้อย่างไร รวมทั้งการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อไหร่ อย่างไร

อีกทั้งการตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือวัด เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบประเมินคุณลักษณะต่างๆ จะใช้เครื่องมือวัดชนิดใดจึงจะเหมาะสม ที่ผู้บริหาร (ผู้วิจัย) จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติและลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ต้องการวัดและข้อจำกัดต่างๆ เช่น ถ้าเป็นตัวบ่งชี้ประเภทความรู้ควรใช้แบบทดสอบ ถ้าเป็นพฤติกรรมก็ควรใช้แบบสังเกตหรือแบบประเมินพฤติกรรม ถ้าเป็นเจตคติควรใช้แบบวัดเจตคติ เป็นต้น แม้แต่การสอบถามจะต้องใช้อย่างเหมาะสม ตอบสนองและมุ่งวัดตัวบ่งชี้ที่แตกต่างกันด้วยเพื่อการเก็บรวบรวมในการวิจัยและพัฒนา สิ่งที่ผู้วิจัย

ควรคำนึงและระลึกเสมอคือ ความรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทันกับช่วงเวลาในขณะดำเนินการวิจัย หรือการทดลองนวัตกรรม และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องไม่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการพัฒนา รวมถึงการออกแบบในเรื่องสถิติ และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล (สถิติเชิงบรรยาย - Descriptive Statistics-, สถิติอ้างอิง - Inferential Statistics-) จะต้องเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลงานวิจัย ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการวางแผนและออกแบบวิจัยและพัฒนา คือ กรอบแนวทางการวิจัย หรือ โครงการวิจัยที่มีรายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง ซึ่งจะเห็นได้ว่าศักยภาพการวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษานั้นยังต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งการกำหนดตัวแปรในการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง หรือ ชุดนวัตกรรม หรือ ชุดปฏิบัติการ) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือเครื่องมือวัดตัวแปรที่ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ ทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดหรือระบุตัวแปรหรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความตรงหรือถูกต้อง กำหนดวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกำหนดแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจนด้วย รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยและพัฒนา การเลือกใช้สถิติอย่างถูกต้องเหมาะสม และการเขียนรายงานการวิจัยและพัฒนา ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นทักษะหรือศักยภาพการวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นจึงเป็นที่มาและปัญหาของการการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในครั้งนี้

คำถามวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้สารสนเทศการประกอบการกำหนด ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ครอบคลุมทั้ง 5 อำเภอ (อำเภอแม่สาย อำเภอแม่จัน อำเภอแม่ฟ้าหลวง อำเภอเชียงแสน และ อำเภอดอยหลวง) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 12 คน ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่มเพื่อสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 12 คน โดยเลือกแบบเจาะจง มีเกณฑ์เลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มคือ 1) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และ 3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่รับผิดชอบงานการกำกับติดตามการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. ผู้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
4. นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อำเภอแม่สาย
5. นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อำเภอเชียงแสน
6. นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อำเภอแม่ฟ้าหลวง
7. นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อำเภอแม่จัน
8. นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา อำเภอดอยหลวง

9. ดร.กัมพล ไชยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาสพ) (ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียน อำเภอเชียงแสน)

10. ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียน อำเภอดอยหลวง

11. ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียน อำเภอแม่สาย

12. ผู้แทนผู้บริหารโรงเรียน อำเภอแม่จัน

ประชากรที่ใช้ในการประชุณาพิจารณายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 150 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น ร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ตัวแปรตาม ผลการประชุณาพิจารณายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ถึงโอกาสในการปฏิบัติของยุทธศาสตร์ จาก 2 เกณฑ์ คือ 1) ความเป็นไปได้ (Feasible) และ 2) การได้รับการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนของ Majchrak (1984)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหา คือ นโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในการนำกระบวนการวิจัยและพัฒนา มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริการจัดการสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนเรียนรู้ของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยได้นำแนวคิดองค์ประกอบยุทธศาสตร์ ของ Wheelen and Hunger (2000); เสนาะ ตีเยาว์ (2546); กิ่งพร ทองใบ (2547); กล้า ทองขาว (2548); นภดล พูลสวัสดิ์ (2551); ศิริวรรณ แก้วจันดา (2553); วรรณดี สุทธินรากร (2554) ประกอบด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ มาเป็นแนวทางดำเนินการยกร่างยุทธศาสตร์ มีหลักการที่สำคัญคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยเทคนิค SWOT Analysis ของ Albert Humphrey โดยนำแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ของ นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) มาเป็นแนวทางในการพัฒนา คือ 1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) 2) ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จากนโยบายการจัดการศึกษาการวิจัยและพัฒนาเพื่อการบริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีแนวทางในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ 1) สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) ปรับเจตคติที่ดีต่อการวิจัยและ

พัฒนา 3) พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา และ 4) การเผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนา เพื่อเป็น
ตัวแบบและแนวทางการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์และประกาศใช้ต่อไป

ขอขยายด้านสถานที่

สถานที่ในการเป็นรวบรวมข้อมูล คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อใช้พื้นที่ในการสนทนากลุ่ม และการประชาพิจารณ์

ขอขยายด้านระยะเวลา

ดำเนินการตั้งแต่การได้รับอนุมัติโครงการวิจัย และงบประมาณ ไปจนถึงสิ้นสุดการวิจัย
(มิถุนายน 2562)

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้มีนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องและสำคัญดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวคิด เทคนิควิธีการดำเนินงาน การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและ
พัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
ประกอบไปด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์
7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านต่างๆ
ที่ครอบคลุมพันธกิจ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ย่อยประกอบไปด้วย ก) หลักการ ข) มาตรการ ค) กิจกรรมที่ควร
ดำเนินการ ง) กลไกสู่การปฏิบัติ และ จ) กลไกการประเมินผล ที่ได้จากกระบวนการพัฒนา
ยุทธศาสตร์ตามกรอบนโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบไปด้วย 1) การสร้างการรับรู้
การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ
4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

2. การส่งเสริม หมายถึง การเกื้อหนุน ช่วยเหลือ สนับสนุน จากหน่วยบังคับบัญชา และภาคี
เครือข่ายองค์การทั้งภายในและภายนอกในการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

3. ศักยภาพ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัย หรือ บุคลิกภาพของ
บุคคลเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในที่นี้ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัย หรือ บุคลิกภาพของ ผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในการวิจัยและพัฒนา

4. การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมหรือนวัตกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเพื่อ
พัฒนาการบริหารหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงการบริหารหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม โดยนำวิธีการ
วิจัยและพัฒนาเป็นขั้นแรกของการพัฒนาการบริหารหรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพ

การจัดการศึกษาเป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นนำผลงานวิจัย ไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง อย่างเป็นรูปธรรม เห็นผลที่ชัดเจนในการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีกระบวนการหลักของการวิจัยและพัฒนา (R&D) 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดนวัตกรรม 2) การพัฒนานวัตกรรมและนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม โดยพัฒนาบุคลากรให้มี “ความรู้” (Knowledge) ในนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง (Action) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งคนและงาน รวมทั้งนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา และ 3) การเผยแพร่นวัตกรรม หากผลการทดลองพบว่านวัตกรรมนั้นมีคุณภาพ

5. ศักยภาพการวิจัยและพัฒนา หมายถึง ความสามารถ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัย หรือบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาการบริหารหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงการบริหารหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม โดยใช้กระบวนการหลักของการวิจัยและพัฒนา (R&D) 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดนวัตกรรม 2) การพัฒนานวัตกรรมและนำไปทดลองใช้ในภาคสนาม โดยพัฒนาบุคลากรให้มี “ความรู้” (Knowledge) ในนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง (Action) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งคนและงานรวมทั้งนักเรียนที่เป็นเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา และ 3) การเผยแพร่นวัตกรรม

6. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารอำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. เป้าหมาย หมายถึง จุดหมายปลายทางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 ต้องการให้บรรลุถึง ปณิธาน พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในการดำเนินงานการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการ

8. กลไกสู่การปฏิบัติ หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย ที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงาน ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ทั้ง เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ ที่จะนำยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่จัดทำขึ้นไปปฏิบัติ

9. กลไกการประเมินผล หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนการติดตาม การให้คำปรึกษา การนิเทศ การประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบไปด้วย 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

10. ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นได้ในการบอกสถานภาพ หรือสะท้อนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ประกอบไปด้วย 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ด้านวิชาการ

1.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

1.2 ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยวิธีการวิจัยเชิงนโยบาย ที่เน้นแหล่งข้อมูลอย่างหลากหลาย

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ไม่ละเลยและให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการใช้ผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

2. ด้านการนำไปใช้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศในการประกอบการตัดสินใจ กำหนดเป็นนโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด เพื่อใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น สามารถนำยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและประยุกต์ใช้ สำหรับผู้มีอำนาจ เพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสนองต่อความต้องการการนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาไปพัฒนาการจัดการศึกษาตามบริบทอย่างเหมาะสม

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 สามารถแนะแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดได้ประยุกต์ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการเป็นยุวนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

บทสรุปที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถเขียนภาพกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยได้ดังนี้



ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิดการวิจัยโดยเริ่มจาก นโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีแนวนโยบายในการสร้างการรับรู้ พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยอาศัยวิธีการบริหารตามหน้าที่และอำนาจ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เชิงราย เขต 3 จะต้องกำหนดทิศทาง สร้างทางเลือกการดำเนินการ หรือกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และการสร้างเครื่องมือกลไกเร่งรัดการพัฒนา ซึ่งเป็นองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ โดยอาศัยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) คือ

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External analysis) ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการแข่งขัน และปัจจัยด้านการเมือง

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis) ได้แก่ ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) และ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

3. การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) 2) ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย
 - 1.1 ความหมายของนโยบาย
 - 1.2 ความสำคัญของนโยบาย
 - 1.3 ประเภทของนโยบาย
 - 1.4 องค์ประกอบของนโยบาย
 - 1.5 รูปแบบของการกำหนดนโยบาย
 - 1.6 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
 - 2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์
 - 2.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์
 - 2.3 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์
 - 2.4 การพัฒนายุทธศาสตร์
 - 2.4.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)
 - ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis
 - ข) วิธีการทำ SWOT Analysis
 - 2.4.2 ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice)
 - 2.4.3 ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
3. ความเกี่ยวพันระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์
4. แนวคิดการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
 - 4.1 การวิจัยและพัฒนา
 - 4.2 องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา
 - 4.3 ประเภทของการวิจัยและพัฒนา
 - 4.4 ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา
 - 4.5 ภารกิจการบริหารสถานศึกษากับการวิจัยและพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเพื่อให้เห็นที่มาและความเกี่ยวพันระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในกระบวนการวางแผนองค์การ ทั้งนี้การดำเนินการใดๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องชี้แนะแนวทางในปฏิบัติ หรือ มีการกำหนดนโยบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเพื่อการดำเนินการกิจการต่างๆ ขององค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับนโยบายเพื่อประโยชน์ของการวิจัยตามลำดับดังนี้

ความหมายของนโยบาย

ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า นโยบาย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าคำจำกัดความเหล่านั้นไม่แตกต่างกันมากนัก นักวิชาการด้านนโยบาย เช่น Greenwood (1965); Haimann and Scott (1974); Anderson (1975); Terry (1977); และ Dye (1981) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับนโยบาย สรุปได้ว่า นโยบาย คือ หลักเกณฑ์หรือวิธีการปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นคำจำกัดความที่คล้ายคลึงกันกับ Stecklein (1989) ที่ได้ให้ไว้ว่า นโยบายเป็นข้อความที่ชี้ให้เห็นถึงหลักเกณฑ์ ขอบเขต หรือแนวทางการปฏิบัติ เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการบริหารจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องบรรลุตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ Jamson (1994) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า นโยบายเป็นยุทธศาสตร์ที่เลือกสรรแล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา นโยบายจึงเปรียบเสมือนแนวทางในการแก้ปัญหา การกำหนดนโยบายเป็นความพยายามขององค์การเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์การ ส่วนนักวิชาการของไทย เช่น ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ; วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ว่า เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงกิจกรรมหรือการกระทำ แนวทางหรือวิธีการ บอกลึกคุณค่าเพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์การใช้เป็นกรอบแนวคิดการตัดสินใจของผู้บริหารหรือหน่วยงาน เป็นการชี้แนะแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันถึงอนาคต ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และ ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ที่กล่าวว่า นโยบายหมายถึง ข้อความที่บอกลึกถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทิศทางนั้นอาจจะอธิบายถึง เรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และ เพียงใด ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ความหมายของนโยบายดังนี้

1. ข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรม หรือการกระทำ (Activity or Action) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงานโครงการ ในความหมายนี้ จะบอกลึกเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น

2. ข้อความที่บอกถึงแนวทางหรือวิธีการ (Strategy or Means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำ และกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่นาคต

3. ข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (Value and Decision) ซึ่งนโยบายประเภทนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ และ ประยุทธ์ ชูสอน (2548) กล่าวว่า เป็นนโยบายที่บ่งบอกถึงทางเลือกที่มีความหมายว่าทางเลือกใดจะดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

ทั้ง 3 ความหมายที่ สารรัตน์ และ ประยุทธ์ ชูสอน ได้กล่าวไว้นี้ตรงกับความหมายของ พิธาน พันทอง (2548) ที่ได้ให้ความหมายไว้อย่างเดียวกัน ซึ่งไม่ต่างจาก คะนิง สายแก้ว (2549) ที่ได้กล่าวเน้นย้ำว่า นโยบายเปรียบเสมือนแนวทางการแก้ปัญหา การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นความพยายามขององค์การเพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ

ส่วน ทองหล่อ เดชไทย (2549) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ชี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ที่สะท้อนให้ทราบถึงจุดยืนและค่านิยมขององค์การ หรือหน่วยงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. นโยบายทั่วไป (General Policy) หมายถึง แนวทางหรือหลักปฏิบัติสำหรับการคิดและตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ นโยบายทั่วไปนี้ส่วนมากจะใช้สำหรับหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวกับค่าตอบแทน ระยะเวลาจ้างและพฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน

2. นโยบายปฏิบัติการ (Operational Policy) หมายถึง แนวทางหรือหลักปฏิบัติสำหรับการคิดและการตัดสินใจในการดำเนินการของฝ่ายหรือแผนกในองค์การที่มีความสอดคล้องกับนโยบายทั่วไปขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่เรียกว่า มาตรการ เพื่อป้องกันการสับสนกันกับนโยบายทั่วไปขององค์การ

จากนิยามและความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นพบว่ามี ความหมายคล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้ว่า นโยบายเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง แนวทางการปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นกรอบคิดในการตัดสินใจขั้นต้นของผู้บริหารในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการองค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ความสำคัญของนโยบาย

จากความหมายของนโยบายจะเห็นว่า นโยบายมีความสำคัญ เนื่องจากนโยบายเป็นตัวชี้ ทิศทางในการบริหารงาน และเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจและสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบายนั้นเป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการบริหารก็เกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน เป้าหมายจะเป็นไปได้ก็ด้วยนโยบายที่ กำหนดขึ้น ดังนั้นกล่าวได้ว่า เมื่อไม่มีนโยบายก็จะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงาน

นอกจากนี้ นโยบายถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งทางการบริหาร Laswell and Kaplan (1970) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายต่อการบริหารดังนี้

1. นโยบายช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยชนิดใด นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทาง และเป็นหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องยึดถือ

2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับในองค์กร เข้าถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนเองสังกัด รวมทั้งวิธีการปฏิบัติภารกิจที่จะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ประสพผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นในองค์กร และนโยบายช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้อย่างขึ้น

3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหาร โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้ประหยัดทั้ง เงิน คน และเวลา รวมถึงพลังความสามารถและศักยภาพของบุคลากร นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

4. นโยบายที่ดีจะช่วยให้สนับสนุนการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผล มีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ ความจงรักภักดี ความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. นโยบายช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปรความ และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้ อีกทั้งยังสามารถพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น แทนที่จะคิดเพียงการปฏิบัติตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ สมบัติ อารงธัญวงศ์ (2545) ยังได้กล่าวเน้นย้ำถึงความสำคัญของนโยบายนั้นว่า เป็นเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่สำคัญของประชาชน นโยบายจะเป็นเครื่องชี้นำทางการบริหารองค์กรและกรอบการแก้ปัญหา โดยเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร และใช้ปัจจัยใด เปรียบเสมือนเข็มทิศและหางเสือที่จะช่วยในการบริหารดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทาง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความชอบธรรมในการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหาร ช่วยให้เกิดการพัฒนาการบริหารในแง่ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการประสานงาน เนื่องจากนโยบายจะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติ ทิศทางการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือ และการประสานกันได้สะดวกมากขึ้น ซึ่งถือว่านโยบายเป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ติดตามงานของผู้บริหาร

ความสอดคล้องตรงกันของความสำคัญของนโยบาย ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิดของ กาญจนา พงษ์ใหม่ (2541); วิโรจน์ สารรัตน์ (2543) และ ประชุม รอดประเสริฐ (2545) คือ

1. นโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา กล่าวคือ นโยบายเป็นสิ่งที่คิดไว้ล่วงหน้า คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด เพียงเอาข้อมูลที่อยู่ก่อนหน้านั้นแล้วมาเป็นปัจจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ และปรับปรุงการแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

2. นโยบายก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือ หน่วยงานย่อยสามารถคาดการณ์ ตัดสินใจ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง โดยนโยบายเดียวกันช่วยให้หน่วยงานย่อยเหล่านั้นประสานงานกัน

3. นโยบายช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคงและสามารถช่วยลดความเครียดของสมาชิกได้ เนื่องจากสมาชิกในองค์การเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

4. นโยบายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับกล้าตัดสินใจ เพราะผู้บริหารทราบถึงพิษภัยและขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองที่สามารถตัดสินใจได้

5. นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นและช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหน้าที่และอำนาจให้กับผู้บริหารระดับต้นตรงกับความรู้ความสามารถ

6. นโยบายที่ชัดเจนช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยความถูกต้อง ยุติธรรม และเที่ยงตรง ซึ่งนโยบายนั้นๆ อาจเป็นนโยบายที่ใช้ได้นาน หากองค์การมีเสถียรภาพและมั่นคง หรือนโยบายที่กำหนดนั้นมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ และเป็นนโยบายที่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์การร่วมกันคิดค้น

อย่างไรก็ตาม วิโรจน์ สารรัตน์ (2543) ได้กล่าวถึงนโยบายที่ดีควรมีคุณลักษณะ

1) มีเป้าหมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์การและประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด 2) ครอบคลุมภารกิจและมีความสอดคล้องกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน 3) ได้มาจากการถ่วงถ่วงถึงความสำคัญและความต้องการ 4) ประกอบไปด้วย เป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 5) มีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงาน และมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 6) เป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสำคัญของนโยบายบายนั้นทำให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย ทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขตหน้าที่และอำนาจของตน หากองค์การมีนโยบายที่ดี เหมาะสม โดยไม่ถือเอาทัศนคติของบุคคลเป็นที่ตั้ง เนื่องจากนโยบายสามารถมองได้จากหลายแง่มุม มุมหนึ่งอาจอาจเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคคลหนึ่งแต่ไม่ได้รับการยอมรับอีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของนโยบายจะเป็นคุณลักษณะตามหลักการเสียงข้างมากหรือทัศนคติของกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยอนุโลม ซึ่งในที่นี้อาจมีกลุ่มคนเสียงข้างน้อยโจมตีคัดค้านวิพากษ์วิจารณ์ ตามความเห็นของเขาหรือตามเหตุผลของเขาในกลุ่มคนเหล่านั้น

นโยบายมีหลายระดับ หลายประเภท และหลายองค์ประกอบ มีขอบเขตครอบคลุมเป้าหมาย ปลายทางที่ผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการปฏิบัติ รวมถึงความละเอียดชัดเจนของข้อความลดหลั่นแตกต่างกันไป ในแต่ละระดับ ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทและองค์ประกอบของนโยบายเพื่อประโยชน์ของงานวิจัยดังนี้

ประเภทของนโยบาย

ประเภทของนโยบายสามารถแบ่งตามลักษณะการเกิดตามหน้าที่ ตามระดับชั้นของการบริหารองค์การ ประชุม รอดประเสริฐ (2547) และ ไชยา ภาวะบุตร (2549) ได้แบ่งประเภทของนโยบายตามระดับชั้นของการบริหารองค์การ ดังนี้

1. นโยบายพื้นฐาน (Basic Policy) เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นนโยบายพื้นฐานสำหรับการกำหนดนโยบายประเภทอื่นๆ นโยบายประเภทนี้มีลักษณะเป็นแนวคิดกว้างๆ บางครั้งเรียกว่า นโยบายหลัก หรือ นโยบายระดับชาติ

2. นโยบายทั่วไป (General Policy) เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารระดับกลาง เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นตามนโยบายพื้นฐาน ทำให้นโยบายพื้นฐานมีความชัดเจนขึ้น เป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ บางครั้งเรียกว่า นโยบายการบริหาร

3. นโยบายเฉพาะแผนก (Department Policy) เป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก เป็นนโยบายที่มีความละเอียดชัดเจนเฉพาะเรื่อง เฉพาะกิจ นโยบายประเภทนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยนโยบายทั่วไป และนโยบายพื้นฐานเป็นหลัก อาจเรียนนโยบายนี้ว่า นโยบายเฉพาะกิจ

นอกจากนี้ประเภทของนโยบายสามารถจำแนกได้ตามการกำหนดของประเทศดังนี้

1. นโยบายหลัก หรือ นโยบายระดับชาติ (National Policy) เป็นนโยบายที่รัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี หรือรัฐบาลเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยแสดงถึงเจตนารมณ์ในการดำเนินงานเพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และความเจริญมั่นคง ความมีเสถียรภาพของประเทศชาติ มีลักษณะที่เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นพื้นฐานหรือกรอบในการกำหนดนโยบายระดับอื่นๆ คณะรัฐมนตรีจะเสนอนโยบายต่อรัฐสภาให้ความเห็นชอบก่อนจึงจะนำไปใช้เป็นหลักในการดำเนินงานได้

2. นโยบายการบริหาร (Administrative Policy) เป็นนโยบายระดับหน่วยงาน เช่น กระทรวง ทบวง กรม โดยผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง และอธิบดี เป็นผู้จัดทำขึ้นเป็นการจำลองนโยบายหลักในส่วนที่กระทรวง กรม จะต้องรับไปปฏิบัติ โดยจะต้องจำกัดขอบเขต หรือปรับปรุงเสริมแต่งให้มีความละเอียดชัดเจน เพื่อเหมาะสมกับภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายบริหารนั้นจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้ นโยบายนั้นนำไปสู่การปฏิบัติด้วยความเรียบร้อย และได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3. นโยบายเฉพาะกิจ (Specific Policy) เป็นนโยบายระดับกองหรือระดับแผนกเป็นผู้จัดทำขึ้น เฉพาะกิจอันเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน โดยยึดถือนโยบายหลักนโยบายการบริหารเป็นเกณฑ์ในการ

กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจยังเป็นนโยบายที่จัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทันด่วน เมื่อได้รับการแก้ไขปัญหาก็อาจจะสิ้นสุดโดยปริยาย

สรุปได้ว่าประเภทของนโยบายสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) นโยบายหลัก หรือนโยบายระดับชาติ 2) นโยบายการบริหาร และ 3) นโยบายเฉพาะกิจ ซึ่งแต่ละประเภทของนโยบายเหล่านี้เกี่ยวพันถึงหน้าที่และอำนาจของผู้บริหารแต่ละระดับในการกำหนดนโยบาย

องค์ประกอบของนโยบาย

องค์ประกอบของนโยบาย เป็นปัจจัยที่มีคุณสมบัติสำคัญพื้นฐานของนโยบาย การพิจารณาองค์ประกอบของนโยบายนั้นเพื่อง่ายต่อการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนโยบาย สิ่งใดไม่เป็นนโยบาย สุรนาท ขมธวรรค์ (2540) และ คะนิง สายแก้ว (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของนโยบายมี 4 ลักษณะดังนี้

1. เหตุผลของการกำหนดนโยบาย กล่าวคือ เป็นเหตุผลและสาเหตุที่มาของการกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆ ที่รัฐบาลกำหนดขึ้น หากนโยบายที่กำหนดมีเหตุผลพอ สาธารณชนก็ยอมรับได้ ดังนั้นตัวนโยบายต้องอ้างอิงถึงสาเหตุที่มาและเหตุผลในการกำหนดนโยบายด้วย

2. เป้าหมายของนโยบาย หรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากนโยบายเป็นการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย ถือเป็นจุดหมายปลายทางที่รัฐบาลมุ่งไปให้ถึง แต่ข้อสำคัญคือ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายมีหลักยึดที่ชัดเจน

3. วิธีการหรือกลวิธีที่ทำให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ นโยบายหนึ่งอาจประกอบไปด้วยกลวิธีหลายกลวิธีที่ผู้ปฏิบัติต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมไปใช้

4. ทรัพยากรหรือปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบาย ในลักษณะนี้จะเห็นได้ว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินการตามวิธีการที่กำหนดบรรลุผล ทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบของนโยบายเช่น คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักร เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของนโยบายเพิ่มเติมโดยจำแนกเป็น 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental Factor) และ 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ดังนี้

1. ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (Fundamental Factor) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่กำหนดนโยบายที่ต้องคำนึงถึงตลอดเวลา หากไม่คำนึงถึงอาจทำให้นโยบายขาดความสมบูรณ์ และไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้กำหนดนโยบาย วิธีการหรือกระบวนการในการดำเนินนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเอกสาร เป็นต้น

2. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายที่ต้องคำนึงถึง เพราะสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบาย เช่น ปัจจัย

ทางการเมืองและวัฒนธรรมทางการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยภูมิศาสตร์ และประวัติศาสตร์

จากการศึกษาองค์ประกอบของนโยบาย พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบของนโยบายเป็นส่วนสำคัญที่ประกอบเข้าด้วยกันเป็นนโยบาย ได้แก่ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Objective) และแนวทางของนโยบาย (Policy Means) นโยบายจะขาดองค์ประกอบที่สำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เช่น มีเพียงวัตถุประสงค์แต่ไม่บอกแนวทาง สิ่งที่กำหนดนั้นก็ไม่นับเป็นนโยบายจะเป็นเพียงความต้องการปรารถนาเท่านั้น ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2548) เห็นว่า นโยบายที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 คือ กลไกของนโยบาย (Policy Mechanism) โดยกลไกของนโยบายจะช่วยให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด แนวทางที่ชี้แนะไว้ต้องมีกลไกอะไรบางอย่างเป็นเครื่องมือ ดังนั้นกลไกนโยบายจึงหมายถึง ระเบียบ กฎหมาย ที่รองรับการปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ปฏิบัติการนั้นๆ ด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของนโยบายที่สำคัญ คือ 1) เป้าหมาย 2) ยุทธศาสตร์ 3) กลไกสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล

รูปแบบของการกำหนดนโยบาย

รูปแบบของการกำหนดนโยบายสามารถกำหนดได้ 7 รูปแบบตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ และประยุทธ์ ชูสอน (2548) ดังนี้ 1) รูปแบบผู้นำ (Elite Model) ผู้กำหนดนโยบายคือผู้นำ ยึดหลักอำนาจนิยม กล่าวคือ ผู้นำต้องการอะไร เมื่อกำหนดแล้วผู้ตามมีหน้าที่น่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล 2) รูปแบบกลุ่ม (Group Model) เป็นการกำหนดนโยบายโดยกลุ่ม ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการหาจุดร่วมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยอาศัยหลักการเสียงข้างมาก การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง 3) รูปแบบสถาบัน (Institution Model) กำหนดโดยสถาบัน โดยยึดหลักความเป็นสถาบัน อ้างอิงความเป็นสถาบันที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามอาจต้องได้รับโทษ หรือมีบทลงโทษ 4) รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Model) ยึดหลักความต่อเนื่องจากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้อาจมีข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 5) รูปแบบระบบ (System Model) ยึดถือแนวคิดว่า นโยบายเป็นปัจจัยป้อนออก (Output) ที่เกิดจากปัจจัยป้อนเข้า (Input) ของปัญหาและความต้องการ หรือข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในองค์กรหรือสังคม แล้วมีกระบวนการ (Process) ของโครงสร้างองค์การหรือสังคมที่กำหนดเป็นนโยบาย 6) รูปแบบกระบวนการ (Process Model) ยึดถือความคิดว่าการกำหนดนโยบาย การกำหนดกิจกรรมมีขั้นตอนต่างๆ เป็นกระบวนการ คือ มีขั้นตอนการกำหนดปัญหาความต้องการ ข้อเรียกร้อง มีขั้นตอนการเสนอแนะทางเลือกนโยบายที่หลากหลาย มีขั้นตอนที่เลือกนโยบายที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด มีขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และมีขั้นตอนประเมินนโยบาย 7) รูปแบบเหตุผล (Rational Model) คำนึงถึงผลตอบแทน (Gain) ที่ได้รับมากกว่าค่าใช้จ่าย (Cost) ซึ่งผลตอบแทนมิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเงินเท่านั้น แต่หมายถึงผลได้ผลเสียด้านอื่นๆ ด้วย ซึ่งการกำหนดนโยบายในแบบนี้ได้นั้น

ผู้กำหนดนโยบายจะต้องมีความรู้ความสามารถหลายประการ เช่น รู้ว่าอะไรคือความต้องการขององค์กรและสังคม และสิ่งใดมีน้ำหนักมากกว่ากันอย่างไร รู้ทางเลือกนโยบายทุกทางที่มีอยู่ สามารถคาดการณ์ถึงผลของทางเลือกนโยบายแต่ละทางได้ถูกต้อง สามารถคำนวณหาอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายแต่ละทางเลือกและสามารถเลือกนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการศึกษารวบรวมกรณีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการกำหนดนโยบายข้างต้น การวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบสอดคล้องกับรูปแบบผู้นำ รูปแบบกระบวนการ และรูปแบบเหตุผล ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ประกอบการวิจัย

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ สมภาร ศิโล (2553) ได้ให้ความเห็นว่าการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ ถือเป็นขั้นตอนย่อยหนึ่งของขั้นตอนหลักเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ได้รับ การรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อ ผู้ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ได้รับผลจากนโยบาย อันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้นโยบายได้รับความสำเร็จในที่สุด ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปนโยบายอาจจะมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือ นโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ นโยบายบางครั้งผู้กำหนดทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก และนโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือ มีลักษณะเป็นเชิงมาตรการ

ในเรื่ององค์ประกอบของนโยบายนั้นจะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มอบนโยบายตระหนักถึงความชัดเจนในนโยบาย ที่ตนกำหนดขึ้น อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติได้ง่ายขึ้นในขณะเดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยก็ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่ดีจะต้องจัดวัตถุประสงค์แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน ซึ่งจะได้กล่าวถึงประเด็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ระดับของนโยบาย

โดยทั่วไปนโยบายมักมีหลายระดับ ลดหลั่นกันไปตามระดับการบังคับบัญชารับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการจัดระดับของนโยบายตามแนวดิ่งและแบ่งขอยขอบเขตของนโยบาย ลดหลั่นตามความรับผิดชอบของระดับหน่วยงานดังกล่าวด้วย การแบ่งโดยอาจแบ่งขอยขอบเขตของนโยบายตามกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ เนื้อหาสาระ หรือวิธีอื่นๆ ก็ได้ในการ

แปลงนโยบายสู่การปฏิบัตินี้ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายอาจมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือนโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ แต่ในบางครั้งผู้กำหนดนโยบาย ทำให้มีความชัดเจนมากขึ้นคือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก นโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วยคือมีลักษณะเป็นเชิงมาตรการ อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยก็ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติก็ดี จำเป็นต้องจัดวัตถุประสงค์ แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า นโยบายมีหลายระดับตามระดับการบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้ว่า สิ่งใดเป็นนโยบายหลัก สิ่งใดเป็นนโยบายรอง และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

2. ขั้นตอนการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้รับนโยบายระดับกลางโดยทั่วไปจะทำหน้าที่ 2 ส่วนคือ 1) นำนโยบายมาจัดทำเป็นแผนสำหรับหน่วยงานของตนเองเป็นผู้ปฏิบัติ และ 2) กำหนดนโยบายหรือแผนให้หน่วยงานระดับล่างลงไปปฏิบัติ ส่วนผู้ปฏิบัติระดับล่างจะทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่างต่อไปนี้คือ 1) นำนโยบายจากหน่วยเหนือมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ และ 2) รับแผนของหน่วยเหนือมาปฏิบัติ ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นด้วยก็ได้ ดังนั้นผู้รับมอบนโยบายจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผน และสามารถแปลความหมายของนโยบายแล้วเชื่อมโยงมาสู่การทำแผนให้ได้ ในการแปลงนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ อาจจะมีการกำหนดนโยบายย่อย หรือนโยบายรองให้หน่วยงานระดับล่างรับไปดำเนินการ แต่ในท้ายที่สุดจำเป็นต้องมีแผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการนำนโยบายสู่การปฏิบัติจึงมีกิจกรรมอย่างน้อย 4 เรื่อง คือ 1) การตีความวัตถุประสงค์ในนโยบาย แล้ววิเคราะห์แยกแยะเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายย่อยๆ ลงไปเพื่อให้เป้าหมายย่อยเหล่านั้นมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และทุกเป้าหมายที่กำหนดนั้นต่างมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย 2) การขยายความเรื่องแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ในนโยบาย เพื่อเห็นวิธีการปฏิบัติได้ซึ่งแนวทางเหล่านั้นตอบสนองเป้าหมายของแผนและสอดคล้องกับแนวทางในนโยบายด้วย 3) การแปลความหมายในส่วนกลไกของของนโยบายออกมาในรูปแบบที่เป็นเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ทั้งนี้ตามวิธีการที่กำหนดไว้ในแผน ว่าต้องมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดและคุณภาพอย่างไร และ 4) การจัดหาความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผน วิธีการปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ให้ประสาน สอดคล้องกันในลักษณะการคาดการณ์ในอนาคต

ซึ่งมีทรัพยากร เวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั่นเองด้วยเหตุนี้ นโยบายหนึ่งๆ อาจมีการถ่ายทอดลงไปเป็นแผนปฏิบัติมากกว่าแผนหนึ่งก็ได้ และในกรณีเช่นนี้ เพื่อมิให้แต่ละแผนมีลักษณะแตกแยกคนละทิศทาง จำเป็นต้องใช้หลักการประสานแผนกำกับในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง 2 ลักษณะดังนี้คือ

- 1) การกำหนดแผนในลักษณะเป็นองค์ประกอบ คือการแยกแยะวัตถุประสงค์ของนโยบายออกมาในรูปที่ทำให้เกิดแผนมากกว่า 1 แผน และแต่ละแผนต้องปฏิบัติพร้อมๆ กันไป จะขาดแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้นจะไม่บรรลุเป้าหมายของนโยบาย
- 2) การกำหนดแผนในลักษณะเป็นการสนับสนุน คือมีการแยกแยะวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติของนโยบายออกเป็นหลายๆ ส่วนและแต่ละส่วนมีความเป็นอิสระในตัวเอง แต่สามารถจัดลำดับความสำคัญเป็นส่วนหลักส่วนรองไว้ ซึ่งการแยกแยะวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้เกิดแผนมากกว่าหนึ่งแผน และแต่ละแผนสามารถทำให้นโยบายบรรลุความสำเร็จได้ในตัวเอง แม้จะขาดแผนอื่นๆ แต่หากมีแผนอื่นๆ ด้วยจะช่วยให้นโยบายบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ในส่วนขั้นตอนการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติมีลักษณะเป็นการจัดทำนโยบายย่อยรองรับนโยบายใหญ่หรือการจัดทำแผนเพื่อให้เป็นกลไกของนโยบายนั่นเอง ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทราบถึงขั้นตอนและปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในกระบวนการดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ผลดี ขั้นตอนดังกล่าวอาจกำหนดตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ เพื่อให้สามารถตีความวัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายได้ถูกต้องชัดเจน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงนโยบายของหน่วยเหนือที่กำหนดมา การวิเคราะห์ที่ดีอาจจำเป็นต้องศึกษาถึงประวัติความเป็นมาของนโยบายนั้น แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังของนโยบาย ลักษณะและกระบวนการก่อเกิดของนโยบายการเข้ามามีบทบาทของกลุ่มสถาบัน หรือผู้นำในการกำหนดนโยบาย ผลของการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติที่ผ่านมา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพัฒนานโยบายนั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้สามารถตีความหมาย แยกแยะ คาดการณ์ และขยายความ วัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายดังกล่าวได้ถูกต้องลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานปฏิบัติ ผู้นำนโยบายของหน่วยเหนือจำเป็นต้องทราบว่านโยบายนั้นเป็นนโยบายเก่าหรือใหม่ แต่มีการปรับเปลี่ยนจากนโยบายเดิม และนโยบายนั้นได้มีการถ่ายทอดลงเป็นนโยบายหรือแผนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้วอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำนโยบายและแผนนั้นมาวิเคราะห์โดยใช้แนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือแต่จะสามารถวิเคราะห์ได้ละเอียดลึกซึ้งกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัญหาการปฏิบัติและผลของการนำมาปฏิบัติเพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบในการวางแผนต่อไป

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่ที่รับผิดชอบนอกจากนโยบายของหน่วยเหนือ นโยบายและแผนในเรื่องอื่นๆ ของหน่วยงานตัวเองแล้ว ผู้รับนโยบายก่อนจะจัดทำแผนต่อไปจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย

หรือปัญหาของพื้นที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะด้าน กล่าวคือ หากหน่วยงานที่ผู้รับนโยบายเป็นระดับอำเภอ ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในนโยบายนั้นมาพิจารณา หากยังไม่มีก็จำเป็นต้องเก็บรวบรวมเพิ่มเติม โดยกำหนดกรอบเพื่อให้เป็นแนวทางในการรวบรวม วิเคราะห์ให้ตรงกับประเด็นหลักที่ต้องการ ในการวิเคราะห์อาจแยกแยะให้เห็นสภาพปัญหาและความแตกต่างของกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่างๆ หรือแยกแยะตามพื้นที่ทั้ง 2 ด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันและช่องว่างระหว่างเป้าหมายของนโยบายที่หน่วยเหนือต้องการ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าสำเร็จและความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่จะตั้งขึ้นตลอดจนวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่จะต้องใช้

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีการจำแนกเป้าสำเร็จ แนวทางปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ของแต่ละหน่วยงานที่รับแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะแต่ละหน่วยงานนอกจากจะมีปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่อาจแตกต่างกันไปแล้ว ยังมีศักยภาพและความพร้อมที่แตกต่างกันไปด้วย ศักยภาพและความพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบาย ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปพิจารณาได้จากปัจจัย 3 ด้านคือ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของหน่วยงาน คือ การที่หน่วยงานมีโครงสร้างเล็ก ใหญ่ ขนาดใด การจัดหน่วยงาน บทบาท ภารกิจกว้าง แคบเพียงใด ตลอดจนมีการจัดตั้งเก่า ใหม่ อย่างไร โครงสร้างหน่วยงานจะเป็นศักยภาพพื้นฐานที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถจะรับนโยบายมาปฏิบัติได้ กว้าง แคบแค่ไหน 2) ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากร คือการที่หน่วยงานมีอัตรากำลังคน เครื่องมือ เครื่องใช้ตลอดจนงบประมาณเพียงพอแค่นั้นสำหรับการรับนโยบายมาปฏิบัตินั่นเอง 3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการจัดการ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของหน่วยงาน งานด้านการจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จของนโยบายนั่นเอง หน่วยงานบางแห่งมีทรัพยากรมากแต่อาจขาดประสิทธิภาพการจัดการ แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้สูงทั้งๆ ที่มีทรัพยากรจำกัด ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมโดยส่วนรวมของหน่วยงานที่จะรับนโยบายมาปฏิบัติ และใช้ในการกำหนดเป้าสำเร็จและแนวทางปฏิบัติของแผนด้วย

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายใด ก็ตามจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

ขั้นที่ 6 กำหนดเป้าสำเร็จในการวางแผนสนองนโยบายใดๆ เมื่อวิเคราะห์เป้าสำเร็จที่ต้องการของนโยบาย ปัญหาความต้องการ และศักยภาพของหน่วยรับนโยบายแล้ว จึงนำเอาผลการวิเคราะห์ในข้อต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป้าสำเร็จ โดยแยกเป็นเป้าสำเร็จรวมและเป้าสำเร็จย่อยซึ่งอาจแบ่งกลุ่มพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายก็ได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าสำเร็จจะต้องคำนึงถึง 1) ความเป็นไปได้ที่

จะบรรลุ (Obtainable) 2) สามารถวัดได้ (Measurable) และ 3) ทำทนายให้อยากทำงานบรรลุเป้าสำเร็จ (Challenging)

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ เมื่อสามารถกำหนดเป้าสำเร็จได้เหมาะสมแล้ว มีการตรวจสอบความเป็นไปได้แล้ว ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องแปลงและดำเนินการในนโยบายให้ออกมาเป็นวิธีปฏิบัติ และวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องมุ่งให้บรรลุเป้าสำเร็จของนโยบายและแผน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวดำเนินการในนโยบายด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดองค์กรปฏิบัติ ในการรับนโยบายมาปฏิบัติในแต่ละเรื่องอาจใช้องค์การประจำหน่วยงานที่มีอยู่แล้วก็ได้ หรือบางครั้งนโยบายบางเรื่องต้องการหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษต่างจากหน่วยงานเดิมก็ได้

ขั้นที่ 9 กำหนดวิธีการจัดการ เพื่อให้หน่วยงานล่างสามารถรับแผนหรือนโยบายไปปฏิบัติได้ชัดเจน จึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการจัดการคือการจำแนกกิจกรรมต่างๆ และทรัพยากรที่ใช้ให้สัมพันธ์กันกับเป้าสำเร็จที่ต้องการบรรลุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างระบบอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นด้วย เช่น มีระเบียบ แนวทางปฏิบัติให้ให้มีการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการ และการปรับเปลี่ยนเป้าสำเร็จ วิธีดำเนินการ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้กิจกรรมเข้ากับสภาพความเป็นจริงของผู้ปฏิบัติตนเอง และจะต้องไม่ลืมว่ามีการจัดการในแต่ละระดับของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างไรด้วย

ขั้นที่ 10 กำหนดแนววิธีการควบคุมการบรรลุเป้าสำเร็จ ในการกำหนดเป้าสำเร็จและวิธีการใช้ทรัพยากรต่างๆ โดยธรรมชาติการทำงานทั่วไปมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรมาก บรรลุเป้าสำเร็จต่ำ ดังนั้นในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจึงมักจะต้องมีการควบคุมให้ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้เป้าสำเร็จสูง การควบคุมดังกล่าวจึงอาจเป็นมาตรฐานเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างในทางการจัดการ อาจมีหลายลักษณะได้แก่ การรายงาน การติดตาม การนิเทศ และการประเมินผล ซึ่งถ้าหากจะให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติก็ควรกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จไว้ให้ชัดเจน

3. ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

3.1 ลักษณะของนโยบาย มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายได้แก่ 1) ประเภทของนโยบาย การปฏิบัติตามนโยบายจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดหากนโยบายนั้นเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ในระดับสูง 2) ผลประโยชน์ของนโยบายนั้นๆ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นกับประสบการณ์ที่ผ่านมา น้ำหนักของผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่นโยบายนั้นผลักดันให้เกิดขึ้นมา ถ้าการรับรู้มีมากกว่านโยบายให้ประโยชน์มากกว่านโยบายอื่น โอกาสความสำเร็จก็จะมีมาก 3) ความสอดคล้องกับค่านิยมที่มีอยู่ และความต้องการของผู้ที่จะได้รับ

ผลกระทบจากนโยบายนั้น 4) ความเป็นไปได้ในการนำมาทดลองก่อนในเชิงปฏิบัติในลักษณะของโครงการทดลอง โอกาสสำเร็จจะมีมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถทำเป็นโครงการทดลองก่อนได้ 5) ความเห็นผลได้ของนโยบาย นโยบายที่สามารถส่งผลที่สามารถเห็นได้ชัดเจน จะมีโอกาสในการประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลที่ชัดเจน 6) คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับ คุณประโยชน์ของการส่งข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของนโยบายโดยเฉพาะถ้าเป็นนโยบายที่เสนอการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ

3.2 วัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งในการที่จะให้การกำหนดนโยบายไปปฏิบัติ นั้นสำเร็จแยกพิจารณาได้ดังนี้ 1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หากวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน โอกาสการตีความผิดจะเป็นเหตุทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล้มเหลวได้ 2) ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ นอกจากวัตถุประสงค์จะชัดเจนแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ คือ ง่ายต่อความเข้าใจ ความรับรู้ ของผู้ที่นำไปปฏิบัติว่า นโยบายนั้นๆ มีวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบาย จะทราบว่าจะประสบความสำเร็จของนโยบายนั้นแสดงให้เห็นได้อย่างไร อะไรคือตัวชี้วัดว่านโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายนั้นๆ 5) ความไม่เที่ยงตรงของข่าวสารต่อผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หากแหล่งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องในการแปลวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานต่างๆ ของนโยบาย ข้อขัดแย้งเหล่านั้นจะทำให้การปฏิบัติเป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่แท้จริง

3.3 ความเป็นไปได้ทางการเมือง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ทางการเมืองได้แก่ 1) การเจรจาระหว่างรัฐบาลและเอกชน ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนหรือคัดค้านที่เอกชนมีต่อนโยบาย ถ้านโยบายใดจำเป็นต้องมีการเจรจากับกลุ่มธุรกิจเอกชน อยู่เสมอ โอกาสที่จะประสบปัญหาจะมีเมื่อนำไปปฏิบัติ 2) ความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลที่สำคัญในวงการรัฐบาลและรัฐสภา โอกาสที่จะถูกคัดค้านเมื่อนำเข้าพิจารณาในกระบวนการทางนิติบัญญัติ 3) ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล กลุ่มอิทธิพลจะใช้วิถีทางทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อที่จะยับยั้งการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามนโยบาย 4) การสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาหากการสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำโอกาสนำนโยบายไปปฏิบัติก็เกิดขึ้นได้ยาก 5) การสนับสนุนจากสื่อมวลชน นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติ 6) การสนับสนุนจากผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งว่าชอบหรือไม่กับนโยบายนั้น

3.4 ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเกิดขึ้นเร็วจะส่งผลต่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เทคโนโลยีที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางเอาไว้ต้องสอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือภาวะแวดล้อมที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ ข้อเสนอของนักวิชาการ

ที่ปรึกษาชาวต่างประเทศจะต้องนำมาพิจารณาให้รอบคอบ เพราะอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในประเทศกำลังพัฒนาที่เป็นได้

3.5 ความพอเพียงของทรัพยากร นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติให้สำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากร ทั้งด้านเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งจะกระทบกับประสิทธิภาพของนโยบาย

3.6 ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้น ซึ่งพิจารณาได้เป็น 1) ประเภทของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีกำลังคนทรัพยากรอื่นๆ พร้อม อยู่แล้ว มีโอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานที่ไม่พร้อม 2) โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงานขนาดเล็กที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย จำนวนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามาก จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชามากแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย 3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างหน่วยงานที่กำหนดและหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าความสัมพันธ์มีมากโอกาสความสำเร็จก็จะมีมากด้วย

3.7 กลไกภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 1) จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมากขึ้นเท่าใด ปัญหาในเรื่องการประสานงานจะมีมากขึ้น และหากไม่สามารถประสานกันได้โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมากขึ้น และหากไม่ประสานกันได้ โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมากขึ้น 2) จำนวนจุดตัดสินใจ จำนวนจุดตัดสินใจของนโยบายถ้ามีมากขึ้นเท่าใดความล่าช้าในการปฏิบัติก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น 3) ความสัมพันธ์ดั้งเดิมของหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ถ้าร่วมมือกันดีก็จะทำให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จ ตรงกันข้ามกับความขัดแย้งดั้งเดิมซึ่งถ้ามีก็จะนำไปสู่ความล้มเหลว 4) การแทรกแซงของหน่วยงานระดับบนนโยบายอาจประสบปัญหาหากถูกแทรกแซงจากหน่วยงานระดับบนมากเกินไป

3.8 ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่ขัดกับความรู้สึกพื้นฐานหรือผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติอาจได้รับการคัดค้านหรือปฏิบัติอย่างไม่เต็มใจ ทศนคติที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย พิจารณาได้ดังนี้ 1) ทศนคติที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติได้ดี ต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความรู้สึกผูกพัน 2) ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากแนวคิดที่เคยปฏิบัติเป็นเวลาช้านาน มักประสบความล้มเหลว 3) ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับนโยบาย หรือเลือกปฏิบัติเฉพาะส่วนที่ไม่ขัดต่อค่านิยมที่ตนยึดถือ โอกาสที่จะทำให้นโยบายล้มเหลวก็สูง 4) ผลกระทบที่มีต่ออำนาจ อำนาจ ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์ของผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติ ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมักจะหลีกเลี่ยงหรือดื้อไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่ขัดกับผลประโยชน์ของตน

ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีหลายประการด้วยกัน เช่น แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วย

4. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้ให้ข้อเสนอยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายทางการศึกษาไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยได้กำหนดข้อเสนอเป็น 13 ยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้ 1) วิเคราะห์และส่งต่อนโยบาย 2) เรียนรู้ปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกัน 3) ใช้ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ 4) นำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ 5) พัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนโยบาย 6) ติดตาม ประเมินและวิจัยเพื่อพัฒนา 7) มุ่งชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 8) มุ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9) ศึกษาอนาคตเพื่อวิสัยทัศน์ ริเริ่มและสร้างสรรค์ 10) ทบทวนข้อวิจารณ์ต่อการศึกษา 11) ทบทวนข้อเสนอเพื่อปฏิรูปการศึกษา 12) ทบทวนเพื่อเข้าใจนโยบาย 13) พัฒนาตัวแบบกระบวนการนโยบายของหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก จากข้อความที่มีผู้กล่าวว่า “การวางแผนที่ดีทำให้ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง” หากพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่า อีกครึ่งหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์นั้นอยู่ที่ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัตินี้เอง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา ทรัพยากร และความสามารถของบุคคลผู้ที่น่าไปปฏิบัติ โดยการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อประโยชน์ของงานวิจัยตามลำดับดังนี้

ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) มาจากภาษากรีกว่า strategos เป็นการนำคำสองคำเข้าด้วยกันคือ stratus ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า ago ที่แปลว่า การนำ เมื่อรวมกันแล้วได้คำว่า strategos แปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้นจึงหมายถึง การที่นายพลทหารเตรียมการต่อสู้ในสงคราม (Morrión, Renfro and Boucher, 1987 ; Maassen and VanVught, 1992) ในส่วนของนักวิชาการไทย สุวิชัย ศุภรานนท์ (2549) ได้ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ นั้นเกิดจากคำว่า stratos หมายถึง army กับคำว่า age in หมายถึง lead แปลโดย

ความหมายได้ว่า leading the total organization (การนำองค์การโดยรวม) อย่างไรก็ตามโดยทั่วไป ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ จะหมายถึง แผนงาน แนวทาง หรือ วิธีการที่จะนำองค์การไปสู่ผลที่ สอดคล้องกับภารกิจที่มีจุดมุ่งหมายรวมขององค์การนั้นๆ ในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ในความหมายของการใช้ทรัพยากร หรือภารกิจการสงคราม โดยใช้แผนที่ (การวางแผน การสงคราม) หรือหมายถึง การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะในการณรงค์ทหาร

ปลายศตวรรษที่ 19 ถึง ศตวรรษที่ 20 คำว่ายุทธศาสตร์กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัดจนไม่สามารถกำหนดความหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญมีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวางจน ขาดความหมายที่ชัดเจนในตัวของมันเอง สุรชาติ บำรุงสุข (2537) ได้กล่าวว่า ตามพจนานุกรมศัพท์ ทางทหารของสำนักงานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการพัฒนาและใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสันติ และยามสงครามเพื่อก่อให้เกิดการ สนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับ ชัยชนะและผลสืบเนื่องในทางเป็นประโยชน์จากชัยชนะและเพื่อลดโอกาสพ่ายแพ้ ซึ่งไม่ต่างจาก แนวคิดของ ทวีชัย บุญเติม (2540) และ อุทิศ ขาวเธียร (2549) ที่กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ เป็นเทคนิคการวางแผน เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานปรากฏใน ประเทศจีน ตำราพิชัยสงคราม ของซุนวู ที่ได้รวมหลักฐานการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ทางทหารจึงรับแนวทางนี้มาใช้ ต่อมาแพร่มายังภาคธุรกิจ นักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิด วิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงการแข่งขันเพื่อให้อยู่รอดและ มุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวทางปฏิบัติของเอกชนมาประยุกต์ต่อ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับแนวทางและกลไกได้ทันยุคทันสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึง หลักการ การดำเนินงาน เป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่า ข้อคำนึงดังกล่าวมีผลกระทบต่อเสถียรภาพของการประกอบการได้มากกว่าเอกชน เอกชนจึงหันมา คำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกันเพื่อหวังให้องค์การมีเสถียรภาพด้าน การตลาดในระยะยาว

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ คือ เทคนิคการวางแผน วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในกาณ์การดำเนินภารกิจขององค์การ

ความสำคัญของยุทธศาสตร์

ความสำคัญของยุทธศาสตร์ Stephen P. Robbin (1999) ได้กล่าวเอาไว้ว่ามีความสำคัญ อย่างน้อย 12 ประการ ดังนี้

1. เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ และหรือเจ้าหน้าที่รัฐ โดยปกติยุทธศาสตร์สามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในที่นี้เน้นเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น
2. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับ หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่รัฐทุกระดับหรือเกือบทุกระดับ
3. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
4. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ทั้งด้าน ศาสตร์ ศิลป์ ที่ลุ่มลึก กล่าวคือ การใช้วิชาความรู้และการใช้ฝีมือประกอบกันอย่างสมดุล แยกยากกว่าปกติ
5. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน
6. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมาย เฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยวิธีการปกติ
7. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้หรือการ แข่งขันได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
8. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุด
9. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน โดยใช้อุบายหรือกลอุบายที่จะเอาชนะ ทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่ง ไม่ว่าจะ เป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมือง การทหาร
10. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ที่ช่วยให้หน่วยงานกำหนดและ พัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งช่วยบุคลากรภายในหน่วยงานรู้ว่าจะใช้ในความพยายามไป ในทางทิศทางใด จึงจะประสบผลสำเร็จในการให้บริการประชาชน
11. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ที่ช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด แรงผลักดันในการค้นคิดสิ่งใหม่และได้วิธีที่จะเป็นระบบ
12. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนให้ผู้บริการทุกระดับและ บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความผูกพันกันโดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้แล้วความสำคัญของยุทธศาสตร์ยังมีประโยชน์ทางการบริหารที่เห็นได้ชัด คือ

- 1) ช่วยให้หน่วยงานบริหาร ดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 2) ช่วยให้หน่วยงานบริหาร ดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน เป็นสากล มีระบบ และสอดคล้องกัน
- 3) ช่วยให้หน่วยงานกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
- 4) ช่วยให้หน่วยงาน สามารถคาดคะเนปัญหาและหาทางแก้ไขได้
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีภาวะผู้นำและมี

วิสัยทัศน์ 6) ช่วยให้หน่วยงานบริหาร ดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานสอดคล้องและสนับสนุนแนวคิดทางการบริหารอื่น เช่น แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน และแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่มุ่งความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 6 ประการที่ให้ความสำคัญกับ (1) การจัดการเพื่ออนาคต (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ (3) การสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงาน (4) การสร้างความคล่องตัว (5) ประสิทธิภาพและความรวดเร็ว และ (6) การอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน

จะเห็นได้ว่าความสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ ช่วยให้การบริหาร หรือการตัดสินใจ และการลงมือดำเนินการในระยะยาวขององค์การ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหารองค์การเป็นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย ซึ่งต้องประกอบไปด้วยอย่างน้อย 4 ภารกิจ คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ 4) การควบคุม ซึ่งในปัจจุบันการตัดสินใจของผู้บริหารจะดำเนินการในเชิงยุทธศาสตร์นี้จะมีผลกระทบต่อทนสูงกว่าการบริหารองค์การทั่วไป กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการบริหาร โดยใช้ยุทธศาสตร์จึงเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและเอกชน

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์การบริหารนั้นเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด ในการดำเนินงานขององค์การ เสนาะ ตีเยาว์ (2546) และ กิ่งพร ทองใบ (2547) ได้กล่าวเอาไว้ว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ (Objective or Vision) 2) การกำหนดทิศทางหรือภารกิจ (Mission) 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนายุทธศาสตร์ และ 5) การกำหนดนโยบาย สอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2000) ที่ได้กำหนดไว้ 4 ประการ คือ 1) การระบุภารกิจหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ และ 4) การกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กล้า ทองขาว (2548) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัตินั้นประกอบไปด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยนำผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงความสำเร็จในการปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) โดยปัจจุบันจะต้องพิจารณาทั้งด้าน ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีเกณฑ์การวัดที่เกิดขึ้นซึ่งเรียกกันว่า ดัชนีบ่งชี้หรือตัววัดความสำเร็จ (Indicators)

ส่วน ศิริวรรณ แก้วจันดา (2553) ได้ให้แนวคิดว่าองค์ประกอบของยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) กล่าวคือ การกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการดำเนินงานขององค์การอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นั้นขั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์การ ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศ หรือ ข้อความขององค์การที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังทำอะไรในอนาคต และองค์การจะเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวสู่การเป็นองค์การแบบใดนั้นทั้งนี้เพื่อบรรลุความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วยข้อความที่มีต่อเป้าหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดยุทธศาสตร์อีกด้วย เป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ และพยายามให้บรรลุถึง โดยมีการกำหนดให้ ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินโครงการและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมนั้นจะประกอบไปด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือเรียกโดยทั่วไปว่า การวิเคราะห์ตัวแบบ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ (Strengths) 2) การวิเคราะห์จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (Weaknesses) 3) การวิเคราะห์โอกาสที่จะดำเนินการได้ (Opportunities) และ 4) การวิเคราะห์อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ (Threats)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้นจะทำให้เราทราบถึง จุดอ่อน จุดแข็ง ขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีต วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และแนวโน้มอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถวิเคราะห์ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และการวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมองเห็นความสามารถที่โดดเด่น (Core Competency)

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง แต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment: P) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment: E) สภาพแวดล้อมทางสังคม (Sociological Environment: S) และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology Environment: T) สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การได้ เช่น หากรัฐบาลออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจก็จะส่งผลต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ หรือ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วก็อาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยเร็วขึ้น เป็นต้น ซึ่งทางการศึกษาก็เป็นเช่นเดียวกัน

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรองค์การจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้” โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับความแตกต่างกันของยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ระดับ คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ

3.1 ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงยุทธศาสตร์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยงานขององค์การอย่างไร

3.2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับย่อยลงมาจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Business Unit: SBU) เดียวกัน ยุทธศาสตร์ระยะนี้จะมุ่งเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งเรียกยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 ยุทธศาสตร์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือมุ่งเน้นการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนายุทธศาสตร์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ระดับองค์การ และยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ

จากที่กล่าวมาสอดคล้องกับ วรรณดี สุทธินรากร (2554) ที่ได้กล่าวว่า องค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย 1) เป้าประสงค์ร่วม คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์หลัก 2) ทางเลือกการดำเนินการ คือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และ 3) เครื่องมือ กลไก เร่งรัดพัฒนา ซึ่งคล้ายกับ นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ได้กำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้ 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ นภดล พูลสวัสดิ์ ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านต่างๆ ที่ครอบคลุม

ภารกิจขององค์การ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ประกอบไปด้วย (ก) หลักการ (ข) มาตรการ (ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ (ง) กลไกสู่การปฏิบัติ (จ) กลไกการประเมินผล

จุดเด่นงานวิจัยของ นภดล พูลสวัสดิ์ คือการชี้ให้เห็นว่า การดำเนินการยุทธศาสตร์นั้น ดำเนินการโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกชั้นตอน และสามารถนำจุดเด่นอันเป็นลักษณะเฉพาะท้องถิ่นมากำหนดในยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์แตกต่างไปจากยุทธศาสตร์ของที่อื่นๆ ทั้งทางด้าน หลักสูตรและการสอน การผลิตบัณฑิตตามความต้องการของท้องถิ่น การบริหารวิชาการ แก่ชุมชน และอื่นๆ ซึ่งได้ระบุไว้ในรายละเอียดของการดำเนินการตามมาตรการ อันได้แก่โครงการต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลไกไปสู่การปฏิบัติ และกลไกการประเมินผล เพื่อให้มีความกระจ่างชัดในองค์ประกอบยุทธศาสตร์ ดังตัวอย่างยุทธศาสตร์จริงบางส่วนจากงานวิจัยของนภดล พูลสวัสดิ์ (2551:189-193) เพื่อให้เห็นความชัดเจนขององค์ประกอบยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

พ.ศ. 2551-2555

ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้กำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2551-2555 ให้สอดคล้องกับศักยภาพมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. **ปรัชญา** สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
2. **ปณิธาน** แหล่งวิทยาการ มาตรการศึกษา งานวิจัยก้าวหน้า ศุภยุวมุมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่น และ ศิลปวัฒนธรรม
3. **เป้าหมาย “1I 3E”** I = International (ความเป็นนานาชาติ) E1= Efficiency (ประสิทธิภาพ)
E2= Equity (ความเป็นธรรม) E3= Excellence (ความเป็นเลิศ)
4. **วิสัยทัศน์** “มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นแหล่งเสริมสร้างพลังปัญญาของ แผ่นดิน พื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการให้ได้มาตรฐานสากล และเกิดความมั่นคงและยั่งยืนแก่ปวงชน”
5. **พันธกิจ**
 1. สร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น
 2. สร้างระบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นพลังปัญญาของแผ่นดิน
 3. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เชิดชูภูมิปัญญาและวัฒนธรรม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
 4. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง
 5. สมดุลและยั่งยืน

6. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ได้แก่ ความมีปัญญา ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง มีความสุขในวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีคุณภาพ
2. เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติการกิจต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งความเป็นเลิศอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทางในระยะยาว
3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา เป็นสังคมคุณภาพที่สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการวิจัยโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้และแนวทางในการพัฒนางานสังคม และคุณภาพชีวิต
5. เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างเครือข่ายทางวิชาการให้สามารถบริการทางวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และพัฒนาด้านวิชาชีพครู
6. เพื่ออนุรักษ์ ฟื้นฟูและส่งเสริมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อบุคลากรประชาชนเกิดความซาบซึ้งและภาคภูมิใจในความเป็นไทยและวัฒนธรรมของชุมชน

7. เป้าประสงค์

- 7.1 ผลิตบ้นจิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
 - 7.1.1 ขยายการผลิตบัณฑิตและพัฒนาการศึกษาเพิ่มขึ้นตามความต้องการของตลาด
 - 7.1.2 เร่งรัดการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น
 - 7.1.3 ผลิตกำลังคนด้านสังคมศาสตร์ตามความต้องการของตลาด
- 7.2 พัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริการชุมชน
 - 7.2.1 หน่วยงานและผู้รับบริการ ได้รับบริการวิชาการด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง หน่วยงานและชุมชน
 - 7.2.2 หน่วยงานภาครัฐและเอกชน/ผู้รับบริการทางวิชาการได้นำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้และการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น
- 7.3 ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ
 - 7.3.1 ประชาชนและผู้รับบริการมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 7.3.2 ประชาชนและผู้รับบริการมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และร่วมพัฒนาสังคม
- 7.4 บริหารจัดการเพื่อปรับปรุงพัฒนามหาวิทยาลัย

8. เป้าหมายและกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในช่วงปี 2551-2555 ไว้ 11 ด้านที่ตอบสนองเป้าหมายดังต่อไปนี้

8.1 เป้าหมายด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และการผลิตและการพัฒนาครู และด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎี และโครงการต่างๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริมาลงสู่การปฏิบัติใน ท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมาย จึงดำเนินการใน 5 กลยุทธ์ดังนี้

8.1.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

8.1.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ

8.1.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา

8.1.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู

8.1.5 กลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎี และโครงการต่างๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

9. มาตรการ

เพื่อการดำเนินการกลยุทธ์ได้ผลจึงกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อนำสู่การปฏิบัติดังนี้

9.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

หลักการ มุ่งจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานสากล เพิ่มศักยภาพในการผลิตบัณฑิตเพื่อ ตอบสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของสังคมตลอดจนชุมชนท้องถิ่น

มาตรการ

1. ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตในหลากหลายระดับ และสาขาอาชีพ เพื่อสนองความต้องการของ ชุมชนและท้องถิ่น
2. ส่งเสริมการขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นได้พัฒนาศักยภาพและสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น
3. เร่งรัดการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ แห่ง เปิดสอน หลักสูตรเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและปัจเจกบุคคล
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบให้ได้มาตรฐาน เช่น หลักสูตรปริญญา ตรี ควบต่อระดับปริญญาโท หรือหลักสูตร 2 ปริญญาควบกับต่างประเทศ เพื่อให้มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และสามารถสร้างอาชีพอิสระได้
5. จัดการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน เร่งรัดการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาความรู้ โดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
6. เร่งรัดการจัดหาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียน การสอนและการบริการวิชาการ
7. ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กรต่าง ๆ ภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัยเหมาะกับสังคมและ เทคโนโลยีวิทยาการต่างๆ ที่ก้าวหน้า สร้างหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย เช่น เปิดสอนวิชาเขมรศึกษา (Cambodia study) เปิดสอนด้านภาษาต่าง ๆ เช่น เขมร ลาว

เวียดนาม และอื่น ๆ ด้านการท่องเที่ยว วัฒนธรรมศึกษา ธุรกิจระหว่างประเทศ กฎหมายระหว่างประเทศ โดยอาจารย์ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

2. จัดการศึกษาโดยเน้น Research Based ในระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาต่าง ๆ
3. ปรับปรุงอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ในห้องบรรยาย ให้พร้อมใช้งานในการเรียนการสอน
4. เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี ต่อเนื่องปริญญาโท ในสาขาที่มีความพร้อม
5. ศึกษาเกี่ยวของดีเมืองสุรินทร์ เช่น ผ้าไหมสุรินทร์ ตะกร้าหวาย ฯ ล ฯ ทั้งในด้านการผลิตบรรจุภัณฑ์และการจำหน่าย หรือ ศึกษาเกี่ยวกับสัตว์ที่เป็นสัญลักษณ์ของจังหวัด เช่น ช้างในด้านวิทยาศาสตร์ หรือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ตะกวด เป็นต้น

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. สำนักส่งเสริมวิชาการประสานกับคณะ ในการสร้างหลักสูตรหรือปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม
2. จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์เป็นงานประจำทุกปี
3. ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจในบัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการปรับปรุงหรือร่างหลักสูตร 2 ภาษา
4. คณะประชุมแจ้งนโยบายแก่อาจารย์เพื่อขอความร่วมมือในรายวิชาที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. จัดสรรงบประมาณรายหัวเพื่อสนับสนุนการทำภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์แก่นักศึกษา
6. คณะจัดหาและบำรุงรักษาวัสดุครุภัณฑ์ ประจำห้องบรรยายใหญ่ ให้พร้อมใช้งาน
7. ศึกษาข้อมูลและปัญหาของระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อนามาปรับปรุงการเรียนการสอน

กลไกการประเมินผล

1. ศึกษาวิจัยความต้องการของท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการสร้างหลักสูตรสาขาต่าง ๆ
2. จำนวนหลักสูตรสร้างใหม่และหลักสูตรปรับปรุงใหม่ที่น่าเสนอต่อสภาวิชาการ
3. ศึกษาความพึงพอใจของนายจ้างและบัณฑิต ต่อการจัดการศึกษาสาขาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. จำนวนเล่มของภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์ในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง
5. จำนวนของภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์ที่ได้รับรางวัล การยอมรับหรือนำไปใช้ในระดับท้องถิ่น/ระดับชาติ
6. รายงานการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ
7. รายงานติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติจากการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย
8. รายงานการศึกษาหรือประเมินการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ

9.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ

หลักการ.....

มาตรการ.....

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

กลไกสู่การปฏิบัติ

กลไกการประเมินผล.....

จากตัวอย่างยุทธศาสตร์ งานวิจัยของ นกตล พูลสวัสดิ์ (2551) เห็นได้ชัดเจนถึงองค์ประกอบยุทธศาสตร์ ที่ประกอบไปด้วย

1. ปรัชญา
2. ปณิธาน
3. เป้าหมาย
4. วิสัยทัศน์
5. พันธกิจ
6. วัตถุประสงค์
7. เป้าประสงค์
8. เป้าหมายและกลยุทธ์
9. มาตรการ
 - 9.1 กลยุทธ์ที่ 1
 - (ก) หลักการ
 - (ข) มาตรการ
 - (ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ หรือ ตัวอย่างที่ควรดำเนินการ
 - (ง) กลไกสู่การปฏิบัติ
 - (จ) กลไกการประเมินผล
 - 9.2 กลยุทธ์ที่ 2
 - (ก) หลักการ
 - (ข) มาตรการ
 - (ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ หรือ ตัวอย่างที่ควรดำเนินการ
 - (ง) กลไกสู่การปฏิบัติ
 - (จ) กลไกการประเมินผล

องค์ประกอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีความชัดเจนถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังกล่าวแล้วสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในการจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีทิศทางในการดำเนินการของยุทธศาสตร์เพื่อนำเสนอเป็นนโยบายต่อไป โดยผ่านกระบวนการวิจัย และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญในการให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ตลอดจนถึงการประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอบถามถึงความเป็นไปได้ และยอมรับได้ในยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาองค์ประกอบยุทธศาสตร์ของนักยุทธศาสตร์ข้างต้นสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบยุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกัน ดังตารางที่ 0

ตารางที่ 0 การสังเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

องค์ประกอบยุทธศาสตร์	Wheele and Hunger(2000)	เสนาะ ตีแยว (2546)	กึ่งพร ทองใบ (2547)	กล้า ทองขาว (2548)	นภดล พูลสวัสดิ์ (2551)	ศิริวรรณ แก้วจินดา (2553)	วรรณดี สุทธินรากร (2554)
การระบุทิศทาง							
การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทางเลือกการดำเนินการ หรือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ							
การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม	✓		✓		✓	✓	✓
การกำหนดเป้าหมาย		✓	✓	✓	✓		
การกำหนดวัตถุประสงค์	✓				✓		
เครื่องมือกลไก เร่งรัด พัฒนา							
การพัฒนายุทธศาสตร์ หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์					✓		✓
มาตรการดำเนินการ หรือ แนวทางการปฏิบัติ และการประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของยุทธศาสตร์จะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทาง 2) ทางเลือกการดำเนินการ หรือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และ 3) เครื่องมือกลไก เร่งรัด พัฒนา ดังที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และนำเสนอไว้ข้างต้นที่พบว่า องค์ประกอบยุทธศาสตร์ของ นภดล พูลสวัสดิ์ มีความครอบคลุมทุกองค์ประกอบ และมีความชัดเจนกว่านักยุทธศาสตร์ท่านอื่น

การพัฒนายุทธศาสตร์

การพัฒนายุทธศาสตร์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2538) พบว่ากระบวนการทางยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 2 ส่วนสำคัญ คือ 1) การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ และ 2) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย

1.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินกำลังความสามารถในการดำเนินการ

1.2 การวิเคราะห์และเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกและปัญหาอันอาจเกิดขึ้นที่องค์กรควรจะได้รับทราบล่วงหน้า

1.3 การพิจารณาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม หรือเป้าหมายส่วนบุคคล ของกลุ่มบุคคล หรือตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง

1.4 การพิจารณาเกี่ยวกับภาพพจน์ขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม

2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ในส่วนนี้ถือว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องอาศัยความร่วมมืออย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับกลางและระดับต่ำลงมา มากกว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ สิ่งที่จะเป็นในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้แก่

2.1 การจัดกลุ่มงานหรือจัดองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินการจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับกันว่า ยุทธศาสตร์หนึ่งที่เกิดขึ้นมาแล้วจะต้องมีโครงสร้างขึ้นมาเพื่อรองรับ เพื่ออำนวยความสะดวกนั้นสามารถนั้นดำเนินการได้จนเป็นผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ

2.2 การจัดระบบข่าวสารข้อมูล ระบบข้อมูลสำหรับส่วนร่วมทั้งหมดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์กร และสมาชิกขององค์กรสามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยสะดวก

2.3 การควบคุมมีความสำคัญ 2 ประการ 1) เพื่อที่จะแจ้งให้ผู้บริหารทราบว่าสิ่งต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงานเพียงใด 2) เป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นหรือจูงใจสมาชิกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่จะทำให้นั้นดำเนินการต่อไปด้วยดี ฝ่ายบริหารจะใช้การควบคุมนี้สำหรับการทบทวนผลงานเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน หรือตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ได้

การพัฒนายุทธศาสตร์เป็นการนำกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) 2) ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) 3) ขั้นตอนการนำแผน

ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ได้ให้รายละเอียดดังนี้

(1) ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์”

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็น “โอกาส (Opportunity)” หากกระทบกับองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็น “ภัยอันตรายหรือเป็นอุปสรรค (Threat)” สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์องค์กร ทรัพยากรด้านอื่นๆ ขององค์กร ทั้ง ด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้าและอื่นๆ เพื่อจะดูว่าสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็น “จุดแข็ง (Strength) หรือเป็น “จุดอ่อน (Weakness)”

เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis อย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ของงานวิจัยดังนี้

ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า Albert Humphrey เป็นผู้คิดค้นเทคนิค SWOT และเป็นผู้เริ่มแนวคิดนี้โดนนามมาแสดงในงานสัมมนาที่ Stanford University สำหรับหลักการสำคัญของ SWOT เป็นเครื่องมือในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้กับองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึงสภาพการประกอบการหรือการดำเนินกิจการขององค์กรที่เป็นปัจจุบันว่าทำงานเป็นอย่างไร การวิเคราะห์ SWOT จำทำการวิเคราะห์ให้เห็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านการเงิน และข้อได้เปรียบด้านการผลิต และด้านทรัพยากรบุคคล โดยองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร 2) จุดอ่อน (Weaknesses): จุดด้อยหรือจุดอ่อน ข้อเสียเปรียบเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การขาดเงินทุน นโยบายและทิศทาง การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 3) โอกาส

(Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน ผู้นำองค์กรที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ โดยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น 4) อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น สภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้

ผลของการวิเคราะห์สามารถบอกเป็นแนวทางสถานะขององค์กรว่ามีอิทธิพลอะไรบ้างที่จะมีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยให้สามารถเข้าถึงแนวทางการเลือกใช้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์ และการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ SWOT สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2553) ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กร สภาพภายนอกองค์กรมีอยู่ด้วยกันหลายประเด็น ที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราเงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราว่างงาน การเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราภาษี อัตราแลกเปลี่ยนเงิน เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยี เครื่องจักร การบริหารงานสมัยใหม่ เป็นต้น

1.3 ปัจจัยด้านสังคม เช่น อายุเฉลี่ยของวัยทำงาน การย้ายถิ่นฐาน เป็นต้น

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม นโยบายสนับสนุนภาครัฐ เป็นต้น

1.5 ปัจจัยด้านการแข่งขัน เช่น การแข่งขันกับองค์กรผู้ค้ารายใหม่ การรักษาตำแหน่ง ส่วนแบ่งของตลาด อำนาจการต่อรองกับลูกค้าและผู้สนับสนุนวัตถุดิบ สินค้าทดแทน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis) เป็นการวิเคราะห์ให้ทราบจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร แสดงผลออกมาในรูปของความสามารถหลัก (Core competency) และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเลือกปัจจัยภายในที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรมา

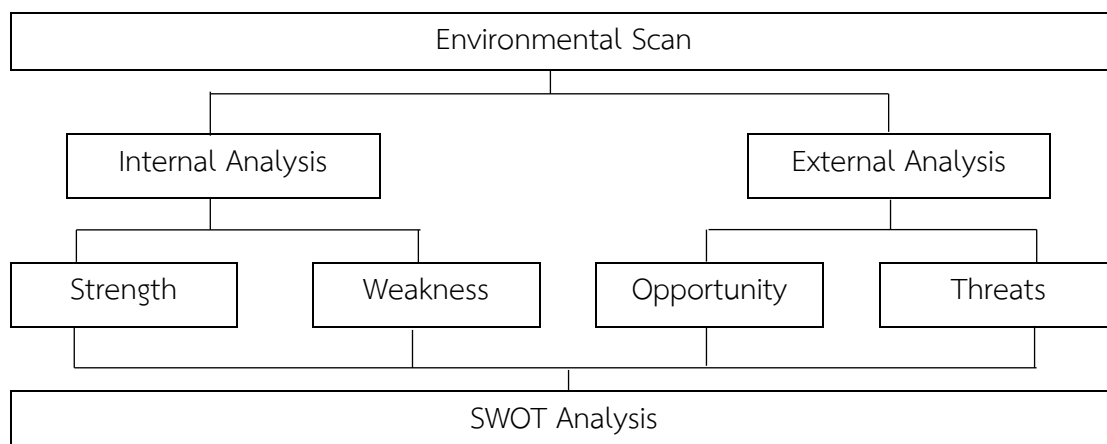
ประเมินสภาพของและละปัจจัยว่าสร้างจุดแข็งหรือจุดอ่อนต่อองค์การอย่างไร ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์มีดังนี้

2.1 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ (Critical success factor) ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ลักษณะขององค์การ ตำแหน่งการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) เป็นการวิเคราะห์การเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยของกิจการให้สามารถสนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อสร้างคุณค่าที่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า โดยกิจกรรมหลักประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้า และการบริการตลาด รวมถึงการบริหารลูกค้า กิจกรรมย่อยหรือส่วนสนับสนุนประกอบไปด้วย การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อวัตถุดิบ การพัฒนาเทคโนโลยี การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า ทำให้องค์การทราบถึงความต้องการของลูกค้า ได้ชัดเจน สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงถึงคุณค่าของลูกค้า

3. การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงานเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่สัมพันธ์ระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ และลูกค้าเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ SWOT และ SWOT/TOWS Matrix แสดงได้ดังภาพที่ 1 และ 2

ภาพที่ 1 แสดง SWOT Analysis Framework



ที่มา: (www.bcelf.org , 2530 อังโน คมกริช ณรงค์วัฒนา, 2557: 16)

ภาพที่ 2 แสดง SWOT/TOWS Matrix

	Strength (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
Opportunity (โอกาส)	S-O Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรุก)	W-O Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข)
Threats (อุปสรรค)	S-T Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน)	W-T Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรับ)

ที่มา: (คมกริช ณรงค์วัฒนา, 2557: 16)

จากภาพที่ 2 อธิบายได้ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงรุก S-O (Strengths - Opportunities) คือ ยุทธศาสตร์ที่นำจุดแข็งขององค์การรวมกับโอกาสที่สัมพันธ์กันเป็นยุทธศาสตร์ที่องค์การต้องการ และต้องใช้ยุทธศาสตร์นี้อย่างเต็มที่เพื่อป้องกันจุดแข็งของกิจการองค์การและนำโอกาสที่จากภายนอกมาใช้ประโยชน์
2. ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน S-T (Strengths – Threats) คือ ยุทธศาสตร์ที่นำจุดแข็งรวมกับอุปสรรคภายนอกเพื่อต่อสู้กับอุปสรรคนั้นๆ วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์การลดปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้น
3. ยุทธศาสตร์เชิงรับ W-T (Weaknesses - Threats) คือ ยุทธศาสตร์ที่นำจุดอ่อนมารวมกับอุปสรรค (ภัยคุกคาม) เพื่อสะท้อนออกมาเป็นแนวป้องกัน เพื่อลดปัญหาที่เป็นอุปสรรคขององค์การ
4. ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (Weaknesses - Opportunities) คือ ยุทธศาสตร์ที่นำจุดอ่อนมารวมกับโอกาสที่สนับสนุน มาสร้างเป็นแนวทางพัฒนาองค์การให้สามารถเพิ่มประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

ข) วิธีการทำ SWOT Analysis

การทำ SWOT นั้นทีมงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างของตัวองค์การเอง ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลคู่แข่ง ข่างสารทางเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศมาเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ และไม่ลืมว่าการวิเคราะห์นั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงไม่ใช่จินตนาการ

SWOT ต้องทำให้เป็นไปในทางเดียวกันกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ เป้าหมาย (Vision, Mission และ Objective) หรือเข้ากับทรัพยากรในองค์การและความสามารถที่เข้ากับสิ่งที่องค์การถนัดแล้วนำ SWOT มาเป็นเครื่องมือในการวางแผนยุทธศาสตร์องค์การ โดยเขียน รายการออกมาให้น้อยที่สุด โดยดูจากข้อมูล Strengths, Weaknesses, Opportunities และ Threats ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 การบริหาร ภาพพจน์ขององค์กร ประชาชนยอมรับหรือไม่ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ โครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับบุคลากร เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมหรือไม่ สนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็วหรือไม่ สามารถประสานงานระหว่างฝ่ายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ระบบการวางแผนงาน มาตรฐาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบควบคุมการปฏิบัติสอดคล้องกันหรือไม่

1.2 บุคลากร ทักษะคติของพนักงาน ความสามารถในการทำงาน ประสิทธิภาพ จำนวนพนักงาน มีกลไกเหมาะสมเพื่อให้ได้มา รักษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

1.3 เงินทุน แหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงิน ระยะเวลาในการใช้คืน ระบบบัญชีเพื่อคำนวณต้นทุน การกำหนดงบประมาณสอดคล้องกับแผนงานขององค์กรหรือไม่ ฐานะทางการเงินขององค์กรเพิ่มพูนรายได้อย่างไร การควบคุมการเงินเป็นอย่างไร

1.4 เครื่องจักร ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง มีประสิทธิภาพแค่ไหน เหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ เครื่องมือถูกใช้เต็มที่หรือถูกใช้บางส่วน การตัดแปลงใช้กับงานอื่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง

1.5 วัตถุดิบ ปริมาณ ต้นทุนในการดำเนินงาน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาล ระยะเวลาในการสั่งซื้อ

1.6 เทคโนโลยี และนวัตกรรม เทคโนโลยีทันสมัยหรือล้าสมัย การสร้างมูลค่าเพิ่ม ความสำเร็จเปรียบในเชิงเปรียบเทียบ การวิจัยและพัฒนา

นอกจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจ บางครั้งเราอาจจับคู่ การทำการวิเคราะห์แบบนี้ เรียกว่า TWOS Matrix ดังภาพที่ 2 ที่ผู้วิจัยได้เสนอไว้แล้ว คือ

TWOS Matrix	Strength (จุดแข็ง)	Weakness (จุดอ่อน)
Opportunity (โอกาส) โอกาสที่สำคัญ	S-O Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรุก) นำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส	W-O Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข) นำโอกาสไปลดจุดอ่อน
Threats (อุปสรรค) อุปสรรค/ภัยคุกคามที่สำคัญ	S-T Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน) นำจุดแข็งไปลดอุปสรรค/ ภัยคุกคาม	W-T Strategies (ยุทธศาสตร์เชิงรับ) ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค/ ภัยคุกคาม

TWOS Matrix สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. SO วิเคราะห์พร้อมกันเลยว่าเรามีจุดแข็งอะไร และมีโอกาสอะไรที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น เช่น ในธุรกิจขนส่ง พนักงานของเรามีความชำนาญเส้นทาง สามารถลดระยะทางการขนส่งได้ และประจวบกับราคาน้ำมันลดลงทำให้โอกาสทำกำไรมีสูงขึ้น เป็นต้น

2. ST วิเคราะห์ว่าเรามีจุดแข็งอะไรบ้าง และเราสามารถนำจุดแข็งนั้นแก้ไขอุปสรรคได้ เช่น ในธุรกิจท่องเที่ยว ในช่วงมรสุมนักท่องเที่ยวจะลดลง โรงแรมมีจุดแข็งในด้านการจัดกิจกรรมเสริมและสถานที่อบรมสัมนา อาจจะได้ดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการของโรงแรมได้อย่างสม่ำเสมอ

3. WO วิเคราะห์ว่าเรามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เอื้อโอกาสให้เราแล้ว แต่เรายังมีจุดอ่อน อะไรที่ทำให้เราฉวยโอกาสนั้นไม่ได้

4. WT วิเคราะห์ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคกับเรา และยังกระทบกับจุดอ่อนของเราโดยตรงด้วย

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วเราจะได้หัวข้อ SWOT ออกมาให้จัดประเภทดูว่าเป็น SO, ST, WO, WT อย่างละกี่รายการ และจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงแก้ไขรายการใดก่อนหลัง หลังจากนั้นการกำหนดกลยุทธ์ที่คิดขึ้นมาแต่ละข้อสามารถเชื่อมและเสริมกันได้ เช่น กลยุทธ์ในช่อง WT สามารถแปลงเป็นโอกาสกิจการขององค์กรและนำไปเชื่อมและสร้างกลยุทธ์ในช่อง SO ได้ จะเห็นได้ว่าเมื่อนำมาจับคู่กันจะเข้าใจองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น มองภาพรวมออก และสามารถวางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้องและถูกทิศทาง ที่สำคัญคือ ควรเขียนรายการ SWOT ออกมาให้สั้นที่สุดโดยเขียนออกมาไม่เกิน 3 รายการต่อหนึ่งตัว หรือทั้งหมดควรรวมกันไม่เกิน 12 รายการ โดยเอาสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรมากที่สุดขึ้นมา ไม่เช่นนั้นเวลาทำรายการของกลยุทธ์ออกมาจะมากเกินไปและเมื่อนำมาปฏิบัติจำมีจำนวนมากและทำได้ยาก

การกำหนดยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix มีดังนี้

1. กลยุทธ์ WT รับผิดชอบต่อจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค
2. กลยุทธ์ WO เลี่ยงจุดอ่อน นำความสามารถเฉพาะอย่างมาใช้ให้ได้เปรียบในส่วนที่มีโอกาสสูง
3. กลยุทธ์ ST เอาจุดแข็งสูงสุดไปข่มอุปสรรค เช่น ใช้จุดแข็งทางเทคโนโลยี การจัดการ เพื่อจัดการอุปสรรค ที่มีคู่แข่งมาก
4. กลยุทธ์ SO เป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการมากที่สุด โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่ดีสร้างแผนเชิงรุก

ในส่วนทางเลือกยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. เลือก WT เมื่อเห็นจุดอ่อนและอุปสรรคสูงกว่าคู่แข่ง ต้องพัฒนาอีกระยะ จึงจะแข่งขันได้ กล่าวคือ เลือกใช้กลยุทธ์ “ถอย”

2. เลือก WO มีจุดอ่อนสูงแต่โอกาสก็สูงด้วย ต้องคอยหลีกเลี่ยงบางจุดอ่อนเพื่อโอกาส ควรเลือกกลยุทธ์ “แผนตั้งรับ (Defensive)”

3. เลือก ST มีจุดแข็งสูงแต่เจออุปสรรคแข่งขันสูง หรือผู้บริหารยังขาดความมั่นใจ ควรเลือกแผนทดสอบโครงการ Pilot test เพื่อดูความเป็นไปได้ของแผนบางตัวที่คาดว่าจะสร้างตลาดใหม่ได้ (Competitive)

4. เลือก SO มีทั้งจุดแข็งและโอกาสสูง เลือกแผนรุก (Aggressive) และลงทุนด้านงบประมาณเต็มที่เพื่อชัยชนะในการแข่งขัน และยึดตลาดได้ก่อนคู่แข่ง (Competitive)

สรุปถ้าหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางทำการวิเคราะห์ SWOT องค์กร จะเห็นว่า ผลสรุปออกมานั้นจะเป็นว่ามีปัญหาความไม่ชัดเจนของทิศทางองค์กร ขาดทรัพยากรสนับสนุน แต่ถ้าเป็น SWOT ของผู้บริหารระดับสูงวิเคราะห์เองจะเห็นผลการวิเคราะห์อีกแบบหนึ่ง เช่น การประสานงานไม่ดี ขาดระเบียบวินัย เป็นต้น

ดังนั้นการทำ SWOT ควรใช้ทีมงานทุกแผนกและอาจใช้หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงมาทำงานร่วมกัน และรวบรวมจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ทั้งหมดมารวมกัน ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้ผู้เสนอ SWOT ให้เหตุผลและอธิบายสาเหตุว่าทำไมจึงได้หัวข้อนี้เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส หรืออุปสรรค จากนั้นให้ที่ประชุมซักถามและออกความเห็น แล้วใช้มติที่ประชุมเป็นการชี้ขาดว่าเห็นชอบหรือไม่หรือจะเปลี่ยนเป็นประเภทอื่น

นอกจากนี้การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เพราะองค์การประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความคิดหลากหลายและแตกต่างกัน การพิจารณาแนวคิดของกลุ่มคนในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการดำเนินการขององค์กร ประกอบไปด้วยการดำเนินการตามแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ได้ผล ดังนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการที่จะทำแผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงคือ แนวความคิด หรือค่านิยมของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในแง่ของความคิดของกลุ่มคน และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร และพัฒนาทิศทาง นโยบาย ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านั้น การวิเคราะห์ส่วนนี้จึงเป็นแนวทางของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วยอีกประการ

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายสำคัญ คือ การกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรโดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริง จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่างๆ เพื่อให้การว่าตำแหน่งนั้นสอดคล้องและเป็นไปได้ สามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม

(2) ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice)

ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2553) ได้เสนอให้ดำเนินการประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแนวทางหรือทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic option) กล่าวคือ หลักจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะต้องดำเนินการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในทางเลือกต่างๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่กำหนดไว้

2. ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงยุทธศาสตร์หลายๆ แนวทางแล้วพัฒนามาสู่ขั้นศึกษาสู่ความเป็นไปได้และความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ หรือแนวทางที่จะดำเนินการนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร และความเป็นไปได้ที่จะปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และแนวทางที่สามารถดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวนี้อาจเรียกได้ว่า “ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic fit)”

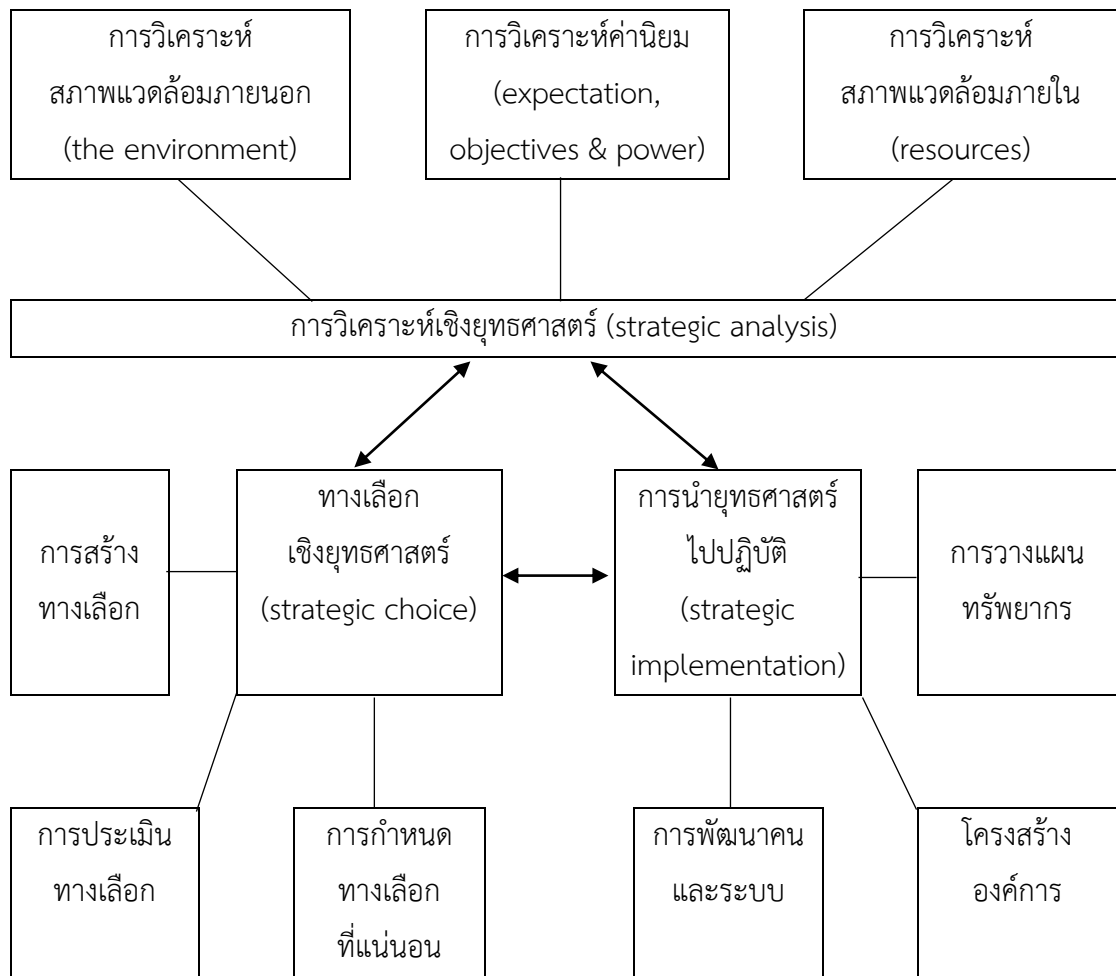
3. ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกยุทธศาสตร์ หลักจากที่ได้มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ เรียบร้อยแล้วก็จะในช่วงของการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งให้เป็นการยุติ ในการนี้ ต้องยอมรับว่าประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการกำหนดทางเลือกบ่อยครั้งทางเลือกที่เลือกไว้เกิดจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้นำองค์กร หรือเป็นผลจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรมากกว่า ทางเลือกที่มีเหตุผลกล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้นมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการที่จะพัฒนาถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทางนโยบายที่เหมาะสมที่สุดภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรมากที่สุด

(3) ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือการพัฒนา การจัดการ การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร การกำหนดระบบบริหาร การกำหนดระบบสารสนเทศ

และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร สำหรับการพัฒนาพัฒนายุทธศาสตร์ นกตล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้สรุปไว้ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 ขั้นตอนในการพัฒนายุทธศาสตร์



ที่มา: (นกตล พูลสวัสดิ์, 2551 : 29)

จากภาพที่ 3 สรุปได้ว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญหลัก 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) 2) ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) และ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเห็นได้ว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ตามแนวคิดของนักวิชาการไม่มีความแตกต่างกัน แต่ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายที่สุด คือแนวคิดของ Quinn, Mintzberg and Jame (1998) ที่กล่าวว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy

Formulation) 2) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) และ 3) การประเมินยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) และผู้วิจัยเองเห็นว่ากิจกรรมทั้ง 3 กิจกรรมนี้ครอบคลุมกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์

นอกจากนี้แล้ว การพัฒนายุทธศาสตร์จากงานวิจัยของ นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) พบว่ามีขั้นตอนดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้

1. การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีข้อมูลที่หลากหลายตามหลักการสามเส้า (Triangulation Approach) โดดเน้นข้อมูลหลายแหล่ง (Multiple Data Sources) ดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เพื่อทำความเข้าใจถึงความคาดหวังเชิงนโยบาย และงานวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งด้าน กฎหมาย นโยบาย แผนระดับชาติ ตามหลักวิชาการ หรือทฤษฎี หรือการดำเนินการโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้บริหาร ผู้ซึ่งมีประสบการณ์ทางการบริหารที่เชื่อถือได้และผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวคิดในการจัดการศึกษา

1.3 การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

1.4 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) ประกอบไปด้วยคณะกรรมการบริหาร เพื่อตรวจสอบผลการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์และการกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์

2. การพัฒนายุทธศาสตร์ โดยนำเอาร่างยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการดำเนินการระยะที่ 1 มาพัฒนาต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ฉบับสมบูรณ์ โดยมีขั้นตอนพัฒนายุทธศาสตร์ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview of Experts) จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร จำนวน 5 ราย โดยการนำเอาร่างยุทธศาสตร์ที่ได้จากระยะที่ 1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน โดยการนำร่างยุทธศาสตร์ที่ได้จากระยะที่ 1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ร่วมสนทนากลุ่มด้วย

เมื่อได้ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปสู่การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Hearing of Stakeholders) ต่อไป

2.3 ประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Hearing of Stakeholders) เป็นการนำเอาร่างยุทธศาสตร์ที่ได้จากการดำเนินการในระยะที่ 1 และข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 2 นำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วม

พิจารณาเพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นยุทธศาสตร์ฉบับจริงที่มีความสมบูรณ์ต่อไป

จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 1) การศึกษาสภาพความต้องการในเชิงบริบทจากหมายแหล่ง 2) ดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ 3) ดำเนินการตรวจสอบยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และ 4) การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากยุทธศาสตร์ที่จัดทำหรือพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวทางนี้มาดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์ “การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” เพื่อให้ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในครั้งนี้

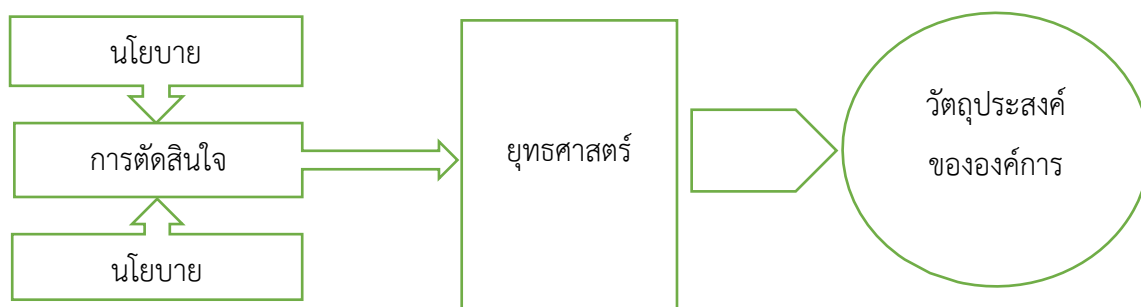
ความเกี่ยวพันระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของนโยบายและยุทธศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์และนโยบาย ต่างเป็นประเภทของแผน (Types of Plan) เป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (Planning) ดังที่ กิ่งพร ทองใบ (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของการบริหาร (Managerial Functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ 3) จะต้องเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางการตัดสินใจดำเนินการระหว่างทางเลือกทั้งหมดเรียกว่า นโยบาย ดังนั้น ยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ดังที่ นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้อ้างถึงภาพความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายของ คณะิ่ง สายแก้ว (2549) ในภาพที่ 4

จากภาพที่ 4 นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ให้แนวคิดที่นโยบายเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และนโยบายจะมีความชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับของการบริหาร ดังที่ David (2000) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นทั้งศิลป์และทั้งศาสตร์ ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำการควบคุม และการประเมินผล จึงต้องมีการวางแผนระยะยาวขององค์การ บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ โอกาส อุปสรรค จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5 - 10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนไป

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์



ที่มา: (นภดล พูลสวัสดิ์, 2551: 30)

การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุดขององค์การประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ (Objective or Vision) 2) การกำหนดทิศทางหรือภารกิจ (Mission) 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนายุทธศาสตร์ 5) การกำหนดนโยบาย (เสนาะ ตีเยาว์ , 2546 และ กิ่งพร ทองใบ, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2000) ที่ได้กำหนดไว้ 4 ประการ คือ 1) การระบุภารกิจหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ 4) การกำหนดนโยบาย อีกทั้งยังสอดคล้องกับ กล้า ทองขาว (2548) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้นประกอบไปด้วย 1)วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยผลการดำเนินการปฏิบัติงานนั้น สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output) โดยปัจจุบันต้องพิจารณาในด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยมีเกณฑ์การวัดที่กำหนดขึ้นซึ่งเรียกว่า ดัชนีบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) ว่าเป็นเครื่องมือที่บ่งบอกความสำเร็จของงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าสำเร็จหรือไม่และถ้าสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงไร ซึ่งตัวชี้วัดจะบอกถึงสภาพความสำเร็จทั้งทางตรงและทางอ้อม และตัวชี้วัดความสำเร็จมีทั้งการวัดผลผลิต (Output) และการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในด้านตัวชี้วัดผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมหรือจากจำนวนผู้ที่ได้รับการบริการ ส่วนตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) เป็นตัวชี้วัดแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอันหมายถึงแผนโครงการ

โดยเทียบเคียงกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดอันเป็นผลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมดำเนินการ นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-effectiveness) ตัวชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) และข้อเสนอเท็จเชิงอธิบาย (Explanatory Information)

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบไว้ 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) เป้าหมาย 2) ยุทธศาสตร์ 3) กลไกสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมอย่างลุ่มลึกเพื่อประโยชน์ของงานวิจัยของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมาย (Goal) คือ สิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือผลลัพธ์ ที่องค์การต้องการบรรลุถึง เป้าหมายจะช่วยให้ข้อความพันธกิจขององค์การเป็นจริง เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่จะเพาะเจาะจงสามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวัดได้ และมีระยะเวลาแน่นอน การกำหนดเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์การ การตั้งเป้าหมายมีลักษณะที่สำคัญคือ 1) แสดงให้เห็นถึงจุดยืนและทางเลือกขององค์การ 2) แสดงให้เห็นถึงกรอบและแนวทางที่ต้องการบรรลุ 3) แสดงให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ (เสนาะ ตีเยาว์, 2546; บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ, 2547 และ กิ่งพร ทองใบ, 2547) นอกจากนี้ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2547) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความสำคัญของเป้าหมายนั้นสามารถทำให้องค์การกำหนดจุดยืนของตนเองได้ องค์การสามารถสร้างมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารควรใช้แนวทางในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับนโยบายและเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายต้องมีการวางแผนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ซึ่งต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกันและมุ่งสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่วัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน และเป้าหมายเป็นขอบเขตของทิศทาง เพื่อชี้้นำในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า เป้าหมายเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนที่ช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน เช่น เป็นสิ่งจูงใจ และทำทางให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุผล แสดงความคาดหวังขององค์การให้เห็นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงานและช่วยให้การควบคุม กำกับ เป็นไปอย่างสะดวกขึ้น วิโรจน์ สารรัตน์ ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าโดยทั่วไปเป้าหมายนั้นจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ เป็นภาพรวมของผู้บริหารระดับสูง หรือเรียกว่า “จุดหมายของสำนักงาน (Official Goal)”

2) เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goals) เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น และสามารถวัดได้มากยิ่งขึ้น

เป้าหมายที่ดี วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้กล่าวอ้างถึง Bartol and other (1988) ว่าควรมีลักษณะที่ท้าทาย สามารถทำให้บรรลุได้ มีความเฉพาะเจาะจง และวัดผลสำเร็จได้ ระยะเวลาของความสำเร็จ และมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การ โดยการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรสร้างความมีภาระผูกพัน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ โดยอาจใช้วิธี 1) การให้คำปรึกษา หรือชี้แจง ให้ป็นถึงเหตุผลและความจำเป็น 2) ใช้แรงกดดันของกลุ่มเพื่อนๆ ที่ส่วนใหญ่ให้การยอมรับในองค์การ 3) แสดงต่อสาธารณชน 4) สร้างความคาดหวังต่อการที่จะประสบผลสำเร็จ 5) ให้สิ่งจูงใจหรือรางวัล และ 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และนำไปปฏิบัติ

นอกจากนี้แล้ว พสุ เดชะรินทร์ (2546) นั้นเห็นว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เนื่องจากมีการต่อรองภายใน หรือไม่ยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นขององค์การ เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดส่งผลกระทบต่อประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึงการตั้งเป้าหมายในต่างประเทศว่า มักเป็นการตั้งเป้าหมายที่ยาก เพื่อส่งผลต่อการดำเนินงานที่สูงขึ้นขององค์การ และหากนำเอาเป้าหมายในลักษณะเดียวกันนี้มาใช้กับประเทศไทยจะก่อให้เกิดความเครียดและการไม่ยอมรับจากบุคลากรในองค์การ จะเห็นได้ว่าการตั้งเป้าหมายที่ยากนี้จะต้องมีผู้นำระดับสูง มีสิทธิ์ขาดอำนาจในการขึ้นนำมากพอและมีวัฒนธรรมในการทำงานขององค์การที่มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยนำผลลัพธ์ในการปฏิบัติผูกเข้ากับแรงจูงใจและผลตอบแทน ซึ่ง พสุ เดชะรินทร์ (2546) ได้ให้แนวทางไว้ 3 ประการคือ 1) ตั้งเป้าหมายเป็นจุด (Spot Target) เป็นการตั้งเป้าหมายที่พบในองค์การทั่วไป โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดของการดำเนินงานองค์การจะเป็นจุด หรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น เช่น ลูกค้าร้อยละ 85 มีความพอใจในการให้บริการของร้าน การกำหนดในลักษณะนี้มีข้อดีคือ กำหนดได้ง่าย โดยมีข้อมูลเป็นฐานอ้างอิงอยู่แล้ว ส่วนข้อเสีย คือ ก่อให้เกิดข้อถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์ถึงความยุติธรรม เช่น หากแผนกหนึ่งทำได้ร้อยละ 84 และอีกแผนกหนึ่งทำได้ร้อยละ 70 แสดงว่าทั้งสองแผนกไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนด หากพิจารณาถึงความพยายามแล้ว จะพบว่าแผนกที่ทำได้ร้อยละ 84 ทำงานได้ดีกว่า ประเด็นดังกล่าวจึงมักเป็นข้อถกเถียงเมื่อนำผลงานมาเปรียบเทียบกัน 2) ตั้งเป้าหมายเป็นช่วงๆ (Range Target) วิธีนี้เป็นการตั้งเป้าหมายเป็นช่วงแทนการกำหนดเป็นจุด โดยอาจกำหนดเป็นช่วงตั้งแต่ 1 – 4 หรือ 1 - 5 หรือ 1 -7 หรือ 1 -10 ขึ้นอยู่กับองค์การแต่ละองค์การ โดยพยายามปฏิบัติงานให้ได้รับผลลัพธ์ อยู่ในช่วงที่ตั้งไว้แล้วพิจารณารายละเอียดแต่ละชั้นย่อยของช่วงนั้นๆ ได้ค่าคะแนนเท่าไร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ เปรียบเทียบซึ่งกันและกันรวมทั้งพิจารณาประเมินตนเอง 3) กำหนดหมายโดยอาศัยหลักการของ scenario เป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายได้ตามสถานการณ์ที่คาดโดยใช้หลักการของ scenario เช่นกำหนดว่า หากสถานการณ์เป็นไปตาม scenario แรก เป้าหมายของตัวชี้วัดควรเป็นเท่าใด และถ้าเป็นไปตาม scenario ที่ 2

เป้าหมายควรเลื่อนไปกำหนด ณ จุดใด และถ้าหากสถานการณ์ขององค์กรเป็นไปตาม scenario ที่ 3 เป้าหมายควรเปลี่ยนไปเป็นจำนวนเท่าใด วิธีการนี้จะลดข้อจำกัด คือ สามารถมองทางเลือกอนาคตไว้หลายทางและอย่างหลากหลาย และกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละทางเลือกนั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการไปให้ถึง โดยเป้าหมายนั้นต้องมีความชัดเจน มีหลักยึดไม่คลุมเครือเพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่ทางเดียวกัน

2. ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาว ในกิจการและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมถึงการแบ่งสรรทรัพยากรเพื่อให้ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยครอบคลุมถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอื่นๆ นโยบายสำคัญต่างๆ แผนงานหลักและแผนงานอื่นๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดหมายที่ตั้งไว้ (Chander, 1962 ; McCarthy, D. J., Minichiello, R. J., & Curran, J. R., 1987)

ส่วน Certo and Peter (1991) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ต่อไปว่าเป็นวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Mintzberg (1994) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงยุทธศาสตร์ นั่นคือ 1) แผนที่กำหนดทิศทางและชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต 2) เป็นรูปแบบของพฤติกรรม 3) เป็นการกำหนดสถานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน 4) เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์กรและคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร และ 5) กลวิธีต่อสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

จะเห็นได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นแผนการพัฒนาระยะยาวขององค์กรบนรากฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและ ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ จึงต้องอาศัยหลักเหตุและผลของวิธีการแก้ปัญหาอย่างวิทยาศาสตร์ (David, 2000) ในด้านนักวิชาการของไทย ธงชัย สันติวงษ์ (2537) และ บุเลิศ เย็นคงคา (2547) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ไม่ต่างจากนักวิชาการต่างประเทศ คือ ยุทธศาสตร์นั้นเป็นแผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ทุกด้านและประสานสอดคล้องกันที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่เผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งยุทธศาสตร์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการและบรรลุผลสำเร็จแน่นอน ซึ่งจะเป็นรูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ แต่ละด้านมาผสมผสานกันอย่างมีความหมายและแปลงความเข้าใจสู่การวางแผนระยะยาวและการตัดสินใจขององค์กรซึ่งจะทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT analysis) การใช้วิธี BCG matrix

(Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และการใช้ GE Matrix (General Electric's Multi factor Portfolio Matrix) เป็นต้น สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงคือ จะต้องเข้าใจความเป็นมาและความอ่อนไหวต่อประวัติศาสตร์องค์กรด้วย

ความลุ่มลึกของการวางแผนยุทธศาสตร์ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2547) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า มีคำศัพท์ที่ใช้ในการวางแผนที่ควรทำความเข้าใจ ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งสามารถทำได้ดี องค์กรต้องวิเคราะห์การดำเนินการภายใน เช่น การบริหารจัดการ การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนา เพื่อพิจารณาความสำเร็จจากการนำจุดแข็งมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร 2) จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินการภายในองค์กรที่ยังทำได้ไม่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม อันเกิดจากผู้บริหาร บุคลากร หรือสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งต้องปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านี้ให้ดีขึ้น 3) โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กร และองค์กรต้องคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันเพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 4) อุปสรรค (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร จนทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุถึงความสำเร็จได้

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2546) ได้บอกถึงการเลือกยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทางเลือกต่างๆ ที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ SWOT ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ผู้บริหารที่ควรปฏิบัติ คือ การศึกษาสภาพแวดล้อมในองค์กรและวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร โดยพยายามให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต สมชาย ภูมิภาควิวัฒน์ (2546) จึงได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ที่นิยมใช้กันมี 4 แนวทาง คือ 1) ยุทธศาสตร์ที่เน้นความมั่นคง (Stability Strategies) เป็นการดำเนินยุทธศาสตร์หรือแนวทางโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินกิจการที่มีไว้เดิม เช่น การรักษาหรือคงไว้ซึ่งผลิตภัณฑ์ (Product) หรือการรักษาตลาด (Market) หรือการคงไว้ซึ่งแนวทางการบริหาร (Function) 2) ยุทธศาสตร์ที่เน้นการขยายตัว (Expansion Strategies) เป็นการผสมผสานการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อขยายกิจการไปสู่ธุรกิจใหม่ โดยอาจครอบคลุมถึงการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด ตลอดจนการขยายแนวทางการบริหาร 3) ยุทธศาสตร์ที่เน้นการหดตัวหรือการถอย (Retrenchment Strategies) เป็นการลดขนาดของกิจการหรืออาจเลิกกิจการนั้นๆ ไป โดยอาจครอบคลุมถึงการลดขนาดหรือเลิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ (Product Line) หรือในด้านของการตลาด ตลอดจนการลดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และ 4) ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นการผสมผสานการดำเนินการทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 วิธีเข้าด้วยกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินกิจการนั้นๆ บางเรื่องเป็นการขยายตลาด บางเรื่องเป็น

การลดขนาด หรือบางกรณีเป็นการขยายเรื่องเรื่องของสายผลิตภัณฑ์ แต่บางครั้งเป็นการลดสายผลิตภัณฑ์ หรือเป็นการผสมทุกวิธีข้างต้น

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึงข้อดีของการจัดท่ายุทธศาสตร์ คือ 1) ช่วยให้พิจารณาได้กว้างกว่า มีความลึกซึ้งและการวิเคราะห์ที่สำคัญในแต่ละระดับที่เป็นงานของผู้บริหารอย่างแท้จริง 2) เอื้ออำนวยให้มีทิศทางของส่วนรวมสำหรับกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นเครื่องนำทางสำหรับผู้ร่วมงานด้วย และ 3) สร้างความเข้าใจระหว่างกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปิดเผยหรือบอกกล่าวยุทธศาสตร์ต่อสาธารณชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

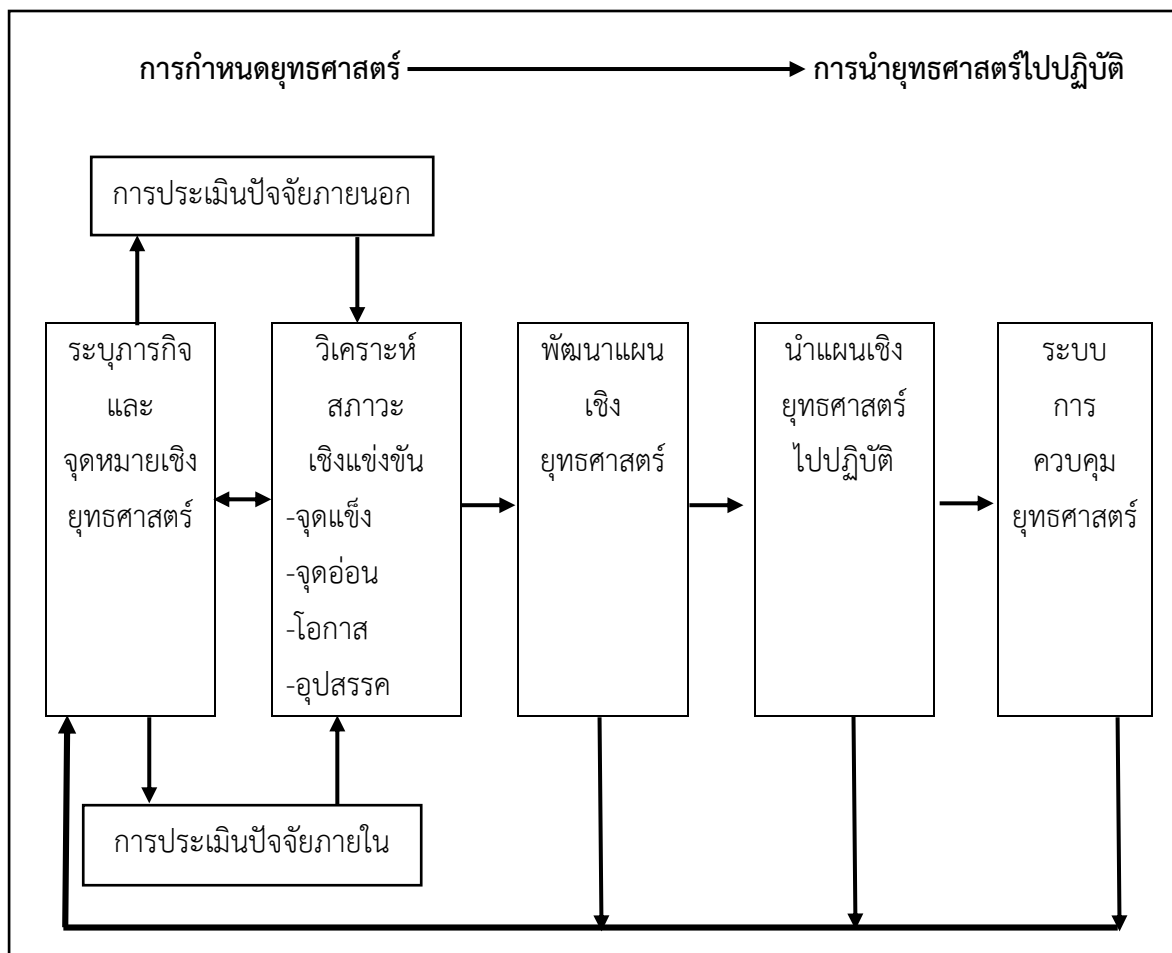
จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์นั้นเป็นวิธีการปฏิบัติ (Means) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (End) ของนโยบายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้นโยบายหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยกลวิธีหลายผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดไปใช้ โดยการวิเคราะห์หรือศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ อันประกอบไปด้วย องค์การ วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์การ และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการค้า การดำเนินการเพื่อนำมาคิดวิเคราะห์ หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติต่อไป

3. กลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2545) กล่าวถึงการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติว่า เป็นการนำนโยบายหรือการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้สู่การปฏิบัติ เป็นความสามารถขององค์การในการรวบรวมคน ทรัพยากรต่างๆ ในหน่วยงานและกระตุนบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ ครบถ้วน ให้เกิดผลผลิต และให้สมบูรณ์ สอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ที่อธิบายว่า การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) นั้น เป็นการดำเนินการยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง การดำเนินการทั้งในส่วนของทรัพยากรวัสดุ ทรัพยากรบุคคล การปรับระบบและโครงสร้างองค์การ โดยเกี่ยวพันทั้งในระดับองค์การ (Corporate Level) และระดับปฏิบัติการ (Operational Level) โดยในระดับแรกคือ การดำเนินการยุทธศาสตร์ในองค์การ (Corporate Level) เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์การของส่วนงานต่างๆ ในองค์การ ส่วนระดับที่สอง เป็นการดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในแต่ละขั้นตอนทุกระบบ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้กล่าวว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นประกอบไปด้วย การปฏิบัติตามแผน และระบบการควบคุม ซึ่ง นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้สรุปไว้แสดงได้ดังภาพที่ 5 ในภาพที่ 5 แสดงให้เห็นถึงกลไกแสดงลำดับขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นเบื้องต้นก่อน ซึ่งได้จากการวิเคราะห์สภาพหรือการประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อระบุภารกิจและจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ จากนั้นเป็นขั้นตอนเป็นการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่ส่งผลกระทบต่อจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์

จากนั้นพัฒนาแผนเชิงยุทธศาสตร์ แล้วนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์นั้นสามารถตรวจสอบได้ด้วยการย้อนกลับไปพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุภารกิจไว้ซึ่งได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินปัจจัยทั้งภายในและภายนอกนั่นเอง

ภาพที่ 5 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ



ที่มา: (นงนิต พูลสวัสดิ์, 2551: 37)

นอกจากนี้ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นประกอบไปด้วยประเด็น 3 ประการ คือ 1) ผู้ทำหน้าที่แปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องทราบว่าจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) มีกี่ข้อ อะไรบ้าง 2) ต้องทราบว่าภายใต้จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ หรือแผนงานแต่ละแผนนั้นมียุทธศาสตร์หรือโครงการอะไรบ้าง และ 3) ต้องจัดทำโครงการโดยให้วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน และต้องตระหนักว่า

ภายใต้แผนงานเดียวกันนั้นยังมีโครงการอื่นๆ ที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ช่วยสนับสนุน ประสานโครงการ ประสานแผน และประสานนโยบาย เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลที่ตั้งไว้

อย่างไรก็ตามกระบวนการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติบรรลุผลนั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับ องค์การและขั้นตอนมาตรฐานในการทำงาน หรือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แต่หากมากเกินไปและขาด ความยืดหยุ่นย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้ (Edwards and Sharkansky, 1979 อ้างถึงใน เฉลิมเผ่า อจละนนท์, 2547) Elmore (1979) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า องค์การหรือหน่วยงานที่มีการจัดโครงสร้างตามหลักเหตุผลโครงสร้างของอำนาจที่มีการลดหลั่นกัน ตามสายงานบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจและงานของหน่วยปฏิบัติพร้อมทั้งมอบหน้าที่และ อำนาจให้เพียงพอต่อการปฏิบัติ และเมื่อมีการรับนโยบายไปปฏิบัติแล้ว องค์การหรือหน่วยงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ละเอียดในการปฏิบัติให้สอดคล้องกันและมีการกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่าง ชัดเจน ซึ่ง Elmore (1979) ได้กล่าวเน้นย้ำว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้นโยบายหรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ล้มเหลว คือ แนวทางการปฏิบัติ ไม่ได้กำหนดหรือนิยามไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งความไม่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้มอบหมายไม่ตอบสนองต่อนโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้น ดังนั้นองค์การแต่ละ หน่วยงานจะต้องมีความพร้อมในด้านโครงสร้างองค์การให้มีความชัดเจน รวมถึงการวางกฎระเบียบ อย่างเหมาะสม จะทำให้การนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ เรื่องของคุณภาพ และจำนวนของบุคลากรหรือ ทีมงานจะต้องเพียงพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ หากเกิดความขาดแคลนกำลังคนจะ ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นปัจจัยทางบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้นจึงมีความสำคัญต่อการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ ยิ่งนโยบายที่กำหนดมีความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติจำนวนมากรวมทั้งต้องการบุคลากรที่ ต้องมีคุณสมบัติความรู้ความสามารถสูง หากไม่สามารถหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าวมาได้ นโยบายดังกล่าวก็ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างทันท่วงที เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานจากการที่ นำบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เหมาะสมกับนโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้นๆ มาเป็นกลไกในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเกี่ยวกับปัญหาทางเทคนิคมากเท่าใด ความ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นๆ ก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องจัดหา จัดเตรียมบุคลากรไว้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพจะทำให้การนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ประสบผลสำเร็จ (ศุภชัย ยาวะประภาช, 2540 และ วรเดช จันทศร, 2540)

นอกจากนี้แล้ว งบประมาณในการดำเนินการก็มีความสำคัญต่อการดำเนินการนโยบายหรือ ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ธาระรัชต์ แจ็งสุวรรณ (2540) และ ศุภชัย ยาวะประภาช (2540) ต่าง ยืนยันว่า นโยบายหรือยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งทางด้านการเงิน และกำลังคนอย่างเต็มที่ มิฉะนั้นแล้วนโยบายต่างๆ จะปรากฏเป็นเพียงกระดาษ ดังนั้นการสนับสนุน

งบประมาณอย่างเพียงพอจึงส่งผลต่อการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้นๆ ไปปฏิบัติ และถือเป็นกลไกสำคัญอีกประการหนึ่ง

กลไกประการสุดท้ายที่ ศุภชัย สมน้อย (2542) ได้กล่าวถึงโดยอ้างแนวคิดของ Edward (1979) คือ กลไกเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงาน ความสำเร็จของนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านบริการต่างๆ ว่าเพียงพอหรือไม่ การมีวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ดิน และอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้นๆ เช่นเดียวกับการขาดแคลนเรื่องกำลังคนและงบประมาณ ดังนั้นองค์จำเป็นจะต้องเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อม เพียงพอและมีคุณภาพ จึงจะนำพาการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลไกที่สำคัญในการนำนโยบายหรือยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรทั้ง คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่จะใช้เพื่อการนั้นๆ นั้นเอง

แนวคิดการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เป็นวิถีวิทยาการวิจัยแบบหนึ่งที่ประยุกต์หลักการวิจัยและพัฒนา (R&D) มาใช้ทางการศึกษา เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรมทางการศึกษา ที่สามารถเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาไทย ทั้งระบบการบริหารจัดการศึกษา หลักสูตร และการสอน การจัดกิจกรรมและการเรียนรู้ สื่อการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา และการวัดและ ประเมินผลการศึกษา (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) มีประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการอย่างยาวนานในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) และประดิษฐ์กรรม (Invention) ทางด้านวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม และธุรกิจของโลกตะวันตก ทำให้เกิดผลผลิตสำคัญของโลกมากมาย ที่มีบทบาทต่อความคิดและการเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโลกอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การค้นพบวัคซีน การประดิษฐ์หลอดไฟฟ้า การพัฒนาเครื่องจักรสำหรับการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม การผลิต โทรศัพท์ ตู้เย็น การคิดค้นวิธีการคุมกำเนิด การพัฒนาคอมพิวเตอร์ การเกิดของอินเทอร์เน็ต มีผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ต่อการสื่อสารของมวลมนุษยชาติ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แนวคิดการวิจัยและพัฒนา (R&D) สามารถสร้างความก้าวหน้าทางความคิดและการคิดค้นประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ ให้กับ

ศาสตร์ทุกสาขาวิชา ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม แพทยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ ศิริชัย กาญจนวาสี (2559) ได้ยกตัวอย่างนักวิจัยที่ได้สร้างตำนานการวิจัยและพัฒนาที่เป็นบ่อเกิดของนวัตกรรม เช่น Isaac Newton (1642-1727); Benjamin Franklin (1706 - 1790); James Watt (1736-1819); Michael Faraday (1791-1867); Charles Darwin (1809-1882); Alexander Graham Bell (1847-1922); Thomas Edison (1847-1931) เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่านักคิดนักวิทยาศาสตร์เหล่านี้ล้วนใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาในการประดิษฐ์คิดค้น ทดลอง จนได้นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อมวลมนุษยชาติ

นักวิจัยและพัฒนาที่ ศิริชัย กาญจนวาสี (2559) ได้ยกตัวอย่างเพิ่มเติมได้แก่ Albert Einstein (1867-1955) ที่คิดค้นทฤษฎีสัมพันธภาพ และต่อมามีผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างระเบิดนิวเคลียร์ ใช้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ถล่มเมืองฮิโรชิมาและนางาซากิ ทำให้ประเทศญี่ปุ่นยอมแพ้ และเป็นเหตุให้ สงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทาง เทคโนโลยี

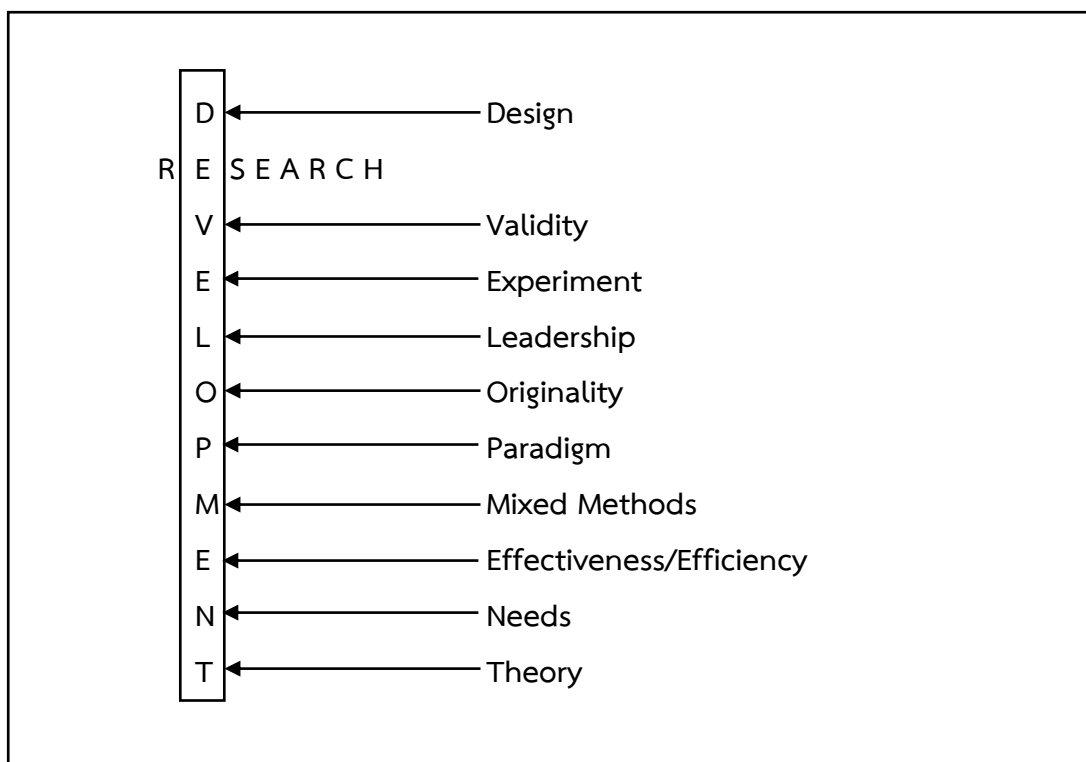
การวิจัยและพัฒนาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในสังคมโลก เช่น กระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา ได้ลงทุนสร้างเครือข่ายดำเนินโครงการวิจัยขั้นสูง (Advanced Research Project Agency Network) ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายและมีปฏิสัมพันธ์ กันได้ ทำให้เกิดเครือข่าย ARPANET ซึ่งเป็นเครือข่ายเริ่มแรก ต่อมาได้พัฒนาเป็นเครือข่าย อินเทอร์เน็ตที่สามารถเชื่อมโยงได้ทั่วโลก ผู้ใช้เครือข่ายสามารถสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วทุกมุมโลก โดยการใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) การสนทนา (Chat) การอ่านหรือแสดงความคิดเห็น (Web-board) การสืบค้นข้อมูลข่าวสาร โทรศัพท์ผ่านอินเทอร์เน็ต (VoIP) การเรียนรู้ออนไลน์ (E-Learning) การประชุมทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต (Video Conference) การอัปโหลดข้อมูล เป็นต้น การวิจัยและพัฒนาที่มีบทบาทสำคัญต่อการแข่งขันและพัฒนาเทคโนโลยียุคใหม่ ทำให้เกิดบริษัทที่มุ่ง พัฒนาคำว่าหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เช่น บริษัท Microsoft (1975), บริษัท Apple (1976), สำนักข่าว CNN (1980), Dell (1983), Lotus Software (1982) เป็นต้น

นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนาก่อให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ให้มนุษย์ในปัจจุบันได้ ใช้ประโยชน์ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ทำให้โลกเกิดระบบการสื่อสาร สารสนเทศยุคใหม่ด้วยการเกิดของ Wikipedia (2001), Google (2004), You-Tube (2004), Line (2010), Facebook (2012) เป็นต้น จากความก้าวหน้าในการพัฒนานวัตกรรมดังที่กล่าวมานี้ทำให้ เห็นว่าการวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและความเป็นอยู่ของมนุษย์ เกิดจากการสังเกตสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างหลักการ แนวคิดองค์ความรู้ ใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อการออกแบบ ทดลอง ทดสอบ และทำการปรับปรุงแก้ไข จนประดิษฐ์กรรม นั้นเกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวาสี (2559) กล่าวว่า มีรากฐานจาก

กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) นั้นเอง การวิจัยและพัฒนา (R&D) มีองค์ประกอบประสานกันระหว่าง “การวิจัย” และ “การพัฒนา” โดยการวิจัยเป็นกระบวนการตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือ แสวงหา สืบค้นองค์ความรู้ ที่มีอยู่แต่ยังไม่มี การค้นพบมาก่อน หรือสร้างประดิษฐ์กรรมนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ส่วนการพัฒนาเป็นกระบวนการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเหมาะสมกว่าเดิมหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือผลผลิตจนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหน่วยงาน องค์กร สถาบันหรือสังคมโดยรวม

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหนึ่งที่ผสมผสานกระบวนการวิจัยกับกระบวนการพัฒนาเข้าด้วยกัน ที่มีเป้าหมายเพื่อนำองค์ความรู้ใหม่มาใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง วิธีการหรือผลผลิตที่สร้างขึ้นใหม่ จนมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบัน หรือสังคมโดยมีกลยุทธ์ในการตรวจสอบยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือของ วิธีการหรือผลผลิตใหม่ หรือแสวงหาวิธีการหรือผลผลิตใหม่ หรือสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ เมื่อพิจารณาคำว่า การวิจัยและพัฒนา “RESEARCH & DEVELOPMENT” เป็นคำผสมของคำศัพท์ที่มารวมกัน (Acronym) อย่างมีความหมาย ดังแสดงใน ภาพที่ 6

ภาพที่ 6 คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องของการวิจัยและพัฒนา (R&D)



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 4)

จากภาพที่ 6 อธิบายได้ว่าการวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญคือ

1. มีการออกแบบ (Design) อย่างเป็นระบบสำหรับการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) หรือประดิษฐ์กรรม (Invention)
 2. มีความตรง (Validity) ความถูกต้องความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยและความเป็นประโยชน์ของผลการวิจัย
 3. มีการทดลอง (Experiment) การทดลองซ้ำและปรับปรุงจนมั่นใจในผลของนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรม
 4. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้วิจัยในการพัฒนากระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่
 5. มีความใหม่ (Originality) ของนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรมที่พัฒนาหรือสร้างขึ้นมา
 6. มีกระบวนทัศน์ (Paradigm) หรือแนวคิดผานกระบวนการวิจัยกับกระบวนการพัฒนา
 7. มีการผสมวิธีวิจัย (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) กับ การวิจัยประยุกต์ (Applied Research)
 8. มีประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรม
 9. มีการตอบสนองต่อความต้องการจำเป็น (Needs) อันเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กรสถาบัน หรือสังคมโดยรวม
 10. มีการใช้หลักการหรือทฤษฎี (Theory) ที่น่าเชื่อถือเพื่อขับเคลื่อนงานวิจัยจนบรรลุเป้าหมาย
- เมื่อพิจารณาถึงความหมายของการวิจัยและพัฒนา (R&D) สามารถสรุปเป็นผังกระบวนการวิจัยและพัฒนา ดังภาพที่ 7

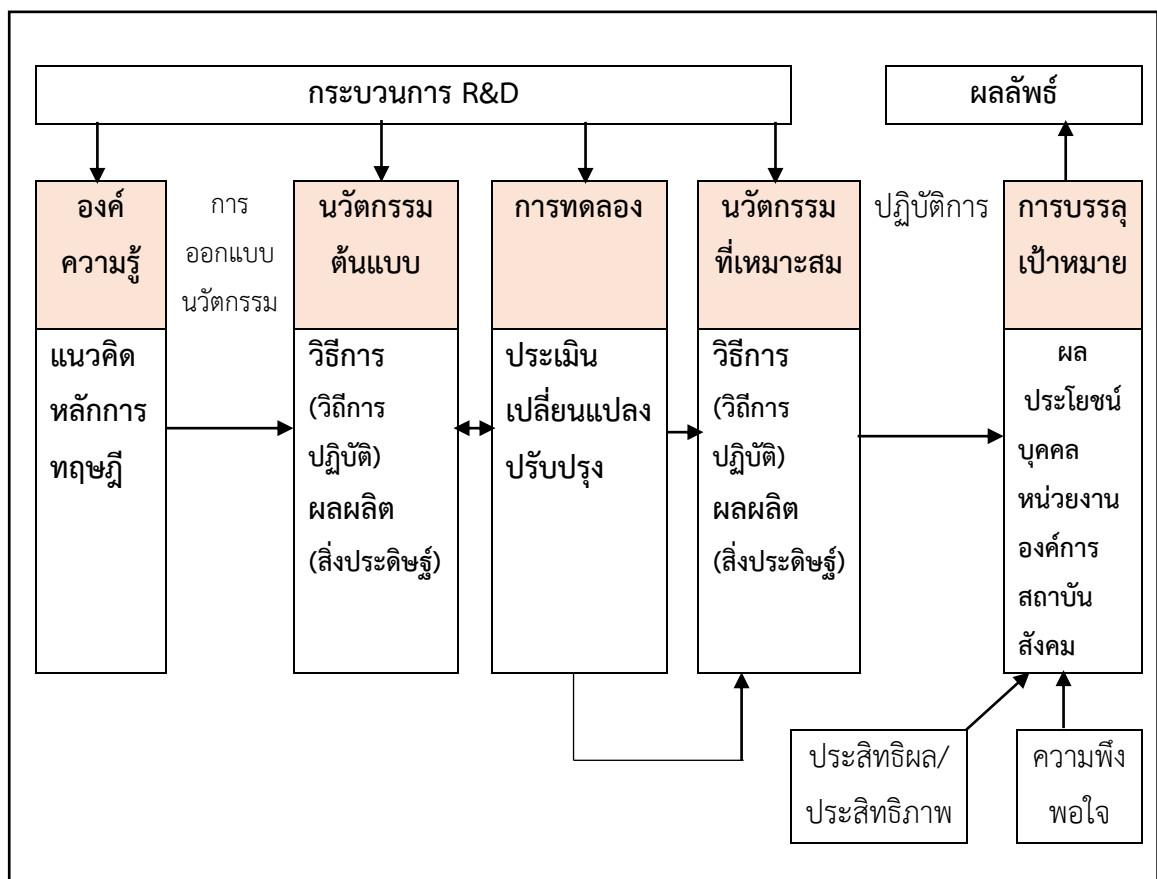
องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นวิธีวิทยาการวิจัยอย่างหนึ่งที่มีองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนา ดังนี้

1. กระบวนการวิจัย มีการทำวิจัยอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดปัญหาการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การพัฒนารอบแนวคิดของการวิจัย การออกแบบการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานการวิจัย และการเผยแพร่การวิจัย องค์ความรู้ใหม่ที่ได้นำมาใช้เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณภาพ

2. การผสมผสานวิธีวิจัย มีการผสมผสานวิธีการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐาน มุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ หรือขยายพรมแดนของความรู้ กับการวิจัยประยุกต์ ที่มุ่งค้นหาอัตละประโยชน์ของการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติหรือการแก้ปัญหาทางปฏิบัติ

ภาพที่ 7 กระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D Process)



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 6)

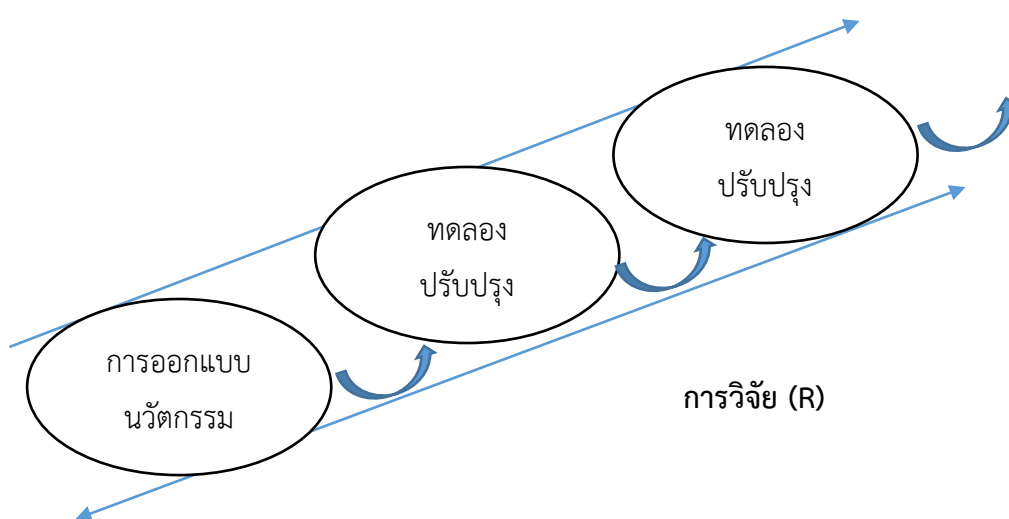
3. กระบวนการพัฒนา

มีกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาอยู่บนพื้นฐานของสารสนเทศที่ได้จากการประเมินและการวิจัย (Research-Based Development) จนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์การ และสถาบัน หรือสังคมโดยรวม

4. การผสมผสานระหว่างการทดลองและการปรับปรุง

มีการออกแบบนวัตกรรม ทดลองนำไปใช้ตามกระบวนการทดลองที่ได้มาตรฐาน มีการทดลองซ้ำหลายครั้ง ทุกครั้งของการทดลองมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการประเมินผลเพื่อนำสารสนเทศมาใช้สำหรับการแก้ไขปรับปรุง ดังภาพที่ 8

ภาพที่ 8 องค์ประกอบของการวิจัยและพัฒนา (R&D)



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 7)

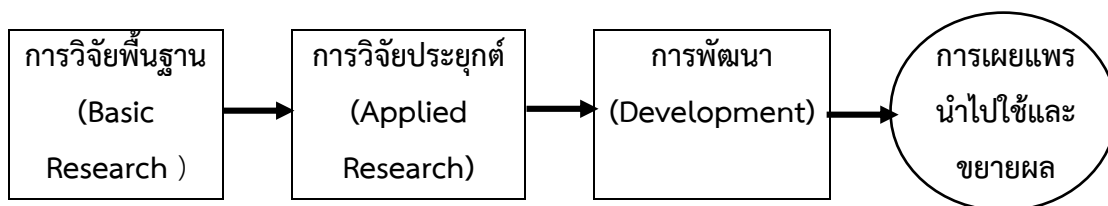
ประเภทของการวิจัยและพัฒนา

Mahdjoubi (2009) ได้จำแนกประเภทของการทำวิจัยและพัฒนาไว้เป็น 4 แบบ คือ 1) การวิจัยและพัฒนาที่เน้นขั้นตอนการวิจัย 2) การวิจัยและพัฒนาที่เน้นกระบวนการพัฒนา 3) การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการออกแบบการพัฒนา และ 4) การวิจัยและพัฒนาที่เน้นแหล่งความคิดของการพัฒนา ดังนี้

1. การวิจัยและพัฒนาที่เน้นขั้นตอนการวิจัย

เป็นการวิจัยและพัฒนาที่เป็นระเบียบวิธีวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม โดยมีวิธีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวิจัยพื้นฐานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 2) ขั้นตอนการวิจัยประยุกต์เพื่อนำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการสร้างวิธีการ (วิธีการปฏิบัติ) หรือผลผลิต (สิ่งประดิษฐ์) และ 3) ขั้นตอนการพัฒนาเพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และแก้ไขวิธีการหรือผลผลิตจนมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ แสดงได้ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 การวิจัยและพัฒนาที่เน้นขั้นตอนการวิจัย



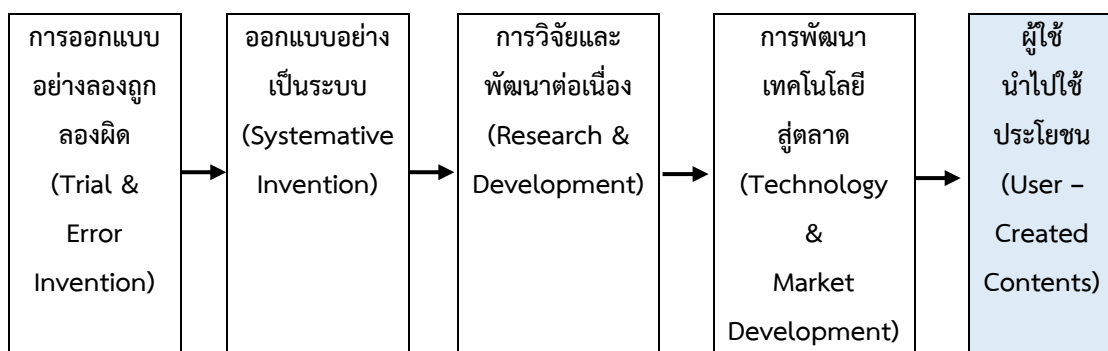
ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 8)

ตัวอย่างการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ เช่น การค้นพบ Penicillin การนำ penicillin มาใช้ในการฆ่าเชื้อโรค และการพัฒนายา Penicillin สำหรับใช้รักษาโรค การค้นพบทฤษฎีสัมพันธภาพ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสัมพันธภาพ และการพัฒนาระเบิดนิวเคลียร์

2. การวิจัยและพัฒนาที่เน้นกระบวนการพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นระเบียบวิธีวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรมผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากความต้องการของผู้ใช้จากนั้นจึง 1) ออกแบบประดิษฐ์กรรมเบื้องต้นแบบลองถูกลองผิด 2) ออกแบบประดิษฐ์กรรมอย่างเป็นระบบ 3) ทำการวิจัย/ทดลอง/ปรับปรุง แสดงได้ดังภาพที่ 10

ภาพที่ 10 การวิจัยและพัฒนาที่เน้นกระบวนการพัฒนา



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 8)

ตัวอย่างการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ เช่น การผลิตคอมพิวเตอร์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ จากคอมพิวเตอร์ Main Frame คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) คอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์พกพาสู่การผลิต Smart Phone

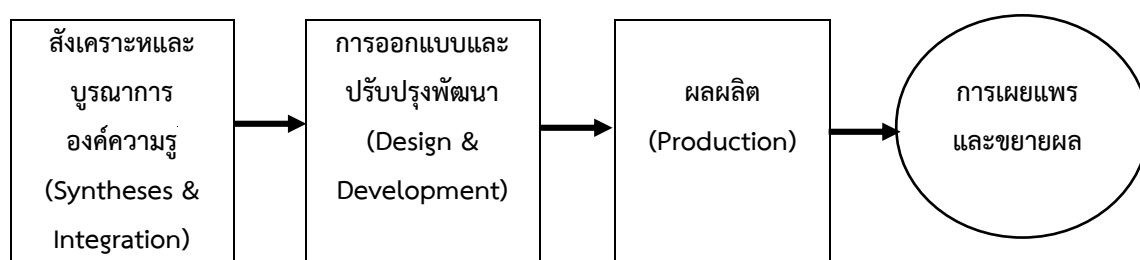
3. การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการออกแบบการพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นระเบียบวิธีวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรม โดยใช้กระบวนการออกแบบและปรับปรุงพัฒนาควบคู่กันไปจนได้ผลผลิตที่พึงประสงค์และเป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง ซึ่งสามารถวิจัยและพัฒนาได้ใน 2 รูปแบบ คือ 1) สังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบและพัฒนาผลผลิต และ 2) การวิจัยพื้นฐานออกแบบและพัฒนาผลผลิต ดังนี้

3.1 สังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบและพัฒนาผลผลิต

ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ความรู้ (Synthesis) และบูรณาการองค์ความรู้ (Integration) เพื่อนำมาใช้ออกแบบและพัฒนาปรับปรุง (Design and Development) จนได้ผลผลิตที่พึงประสงค์ แสดงภาพได้ดังภาพที่ 11

ภาพที่ 11 การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการสังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบและพัฒนา

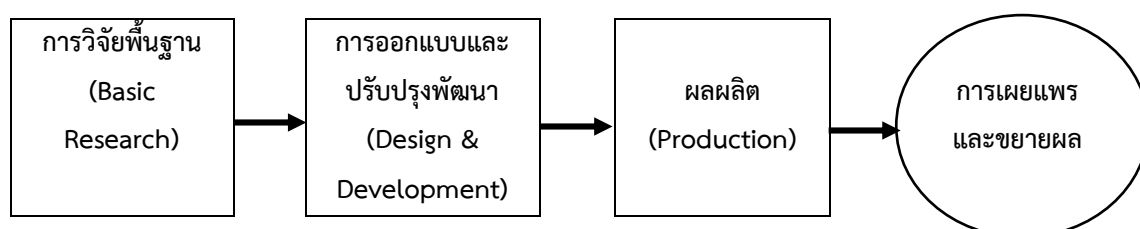


ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 9)

3.2 การวิจัยพื้นฐานออกแบบและพัฒนาผลผลิต

ผู้วิจัยทำการวิจัยพื้นฐาน เพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ สำหรับนำมาใช้ในการออกแบบและพัฒนาปรับปรุง (Design and Development) จนได้ผลผลิตที่พึงประสงค์ แสดงภาพได้ดังภาพที่ 12

ภาพที่ 12 การวิจัยและพัฒนาที่เน้นการวิจัยพื้นฐานออกแบบและพัฒนา



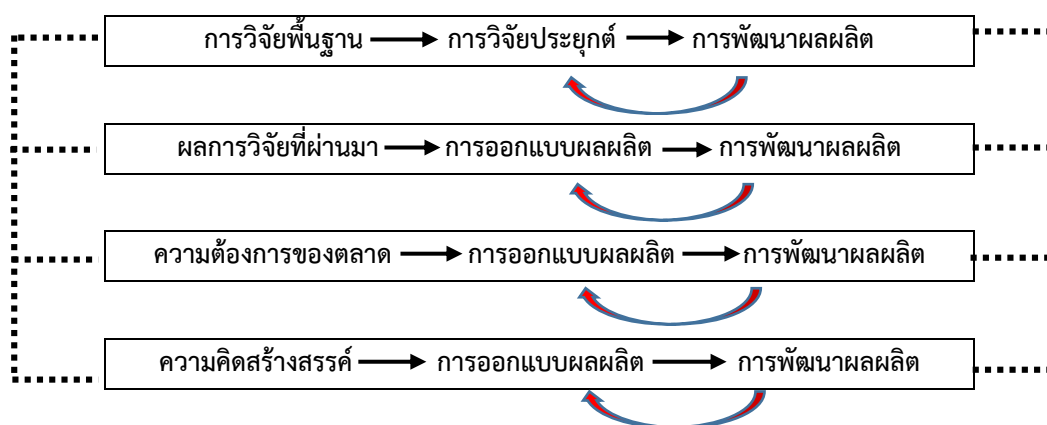
ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 9)

ตัวอย่างการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ เช่น พี่น้องตระกูลไรท์ (Wilbur & Orville Wright) มีจินตนาการและได้ทำการทดลองออกแบบเครื่องร่อนใช้พลังลม ต่อมาใช้องค์ความรู้ที่ได้มาออกแบบเครื่องบินที่ใช้เครื่องยนต์ เป้าหมายคือสร้างเครื่องบินที่บินได้ในอากาศเหมือนนก และ เอดิสัน (Edison) ออกแบบตะเกียงน้ำมัน ต่อมาใช้แนวคิดนั้นมาออกแบบหลอดไฟฟ้า

4. การวิจัยและพัฒนาที่เน้นแหล่งความคิดของการพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นระเบียบวิธีวิจัยเพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่ โดยการใช้การผสมผสานความคิดจากหลายแหล่งมาใช้ในการออกแบบ ทดลอง และพัฒนาปรับปรุง แนวความคิดอาจได้มาจากการวิจัยที่จัดทำขึ้น การวิจัยที่ผ่านมา ความต้องการของตลาด หรือความคิดสร้างสรรค์ของผู้วิจัย หน่วยงาน สถาบัน แสดงได้ดังภาพที่ 13

ภาพที่ 13 การวิจัยและพัฒนาที่เน้นแหล่งความคิดของการพัฒนา



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 10)

ตัวอย่างการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ เช่น การวิจัยและพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) จากการพัฒนาเครือข่าย Internet ทำให้เกิดความคิดใหม่จากแหล่งต่างๆ สู่การพัฒนา e-Mailed, e-Learning, Google, You-Tube, Skype, Line, Facebook เป็นต้น

ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา

ดังที่ทราบกันแล้วว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นการวิจัยที่ผสมกันระหว่างกระบวนการวิจัย และกระบวนการพัฒนาเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรม ที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล องค์กร สถาบัน หรือสังคมโดยรวม การวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 6 ขั้นตอน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559) ดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อม วิเคราะห์สภาพปัญหา และประเมินความต้องการจำเป็น
 - 1.1 การศึกษาสภาวะแวดล้อม (บริบท) ของหน่วยงาน องค์กร สถาบัน
 - 1.2 วิเคราะห์สภาพปัญหาของหน่วยงาน องค์กร สถาบัน ว่ามีปัญหาอะไรบ้าง
 - 1.3 ประเมินความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน องค์กร สถาบัน ว่ามีความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงแก้ไขอะไร โดยใช้นวัตกรรม หรือ ประดิษฐ์กรรมลักษณะใด
2. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
 - 2.1 กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน องค์กร สถาบัน
 - 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาว่า ต้องการสร้างนวัตกรรม หรือ ประดิษฐ์กรรมใด เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา
3. การสังเคราะห์องค์ความรู้ ออกแบบนวัตกรรมเบื้องต้น ทดลองนำร่อง และประเมินผล
 - 3.1 สังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและออกแบบนวัตกรรมเบื้องต้น (D1)
 - 3.2 ทดลองนำร่อง และประเมินผลเบื้องต้น (R1)
4. ปรับปรุงการออกแบบ ทดลองซ้ำ และประเมินผล
 - 4.1 บูรณาการองค์ความรู้ และการปรับปรุงออกแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐาน (D2)
 - 4.2 ทดลองซ้ำ ในสถานการณ์จริง และการประเมินผล (R2)
5. การสรุปผลและการจัดทำรายงานการวิจัย
 - 5.1 วิเคราะห์ผลและสรุปผล
 - 5.2 จัดทำรายงานการวิจัย
6. การเผยแพร่และการขยายผล
 - 6.1 เผยแพร่นวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์
 - 6.2 ขยายผลสู่ผู้ใช้งาน ผู้รับบริการ

จะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนาที่มีประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ เนื่องจากเกิดสิ่งใหม่ เป็นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ ซึ่งการวิจัยและพัฒนานั้นเป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพ หรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ในปัจจุบัน

องค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยมีความเชื่อว่า การวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นพบว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา อาจเริ่มด้วยระบบของการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน แล้วเข้าสู่ระยะของการพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ ซึ่งระยะของการพัฒนาทางเลือกจะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะทำการ

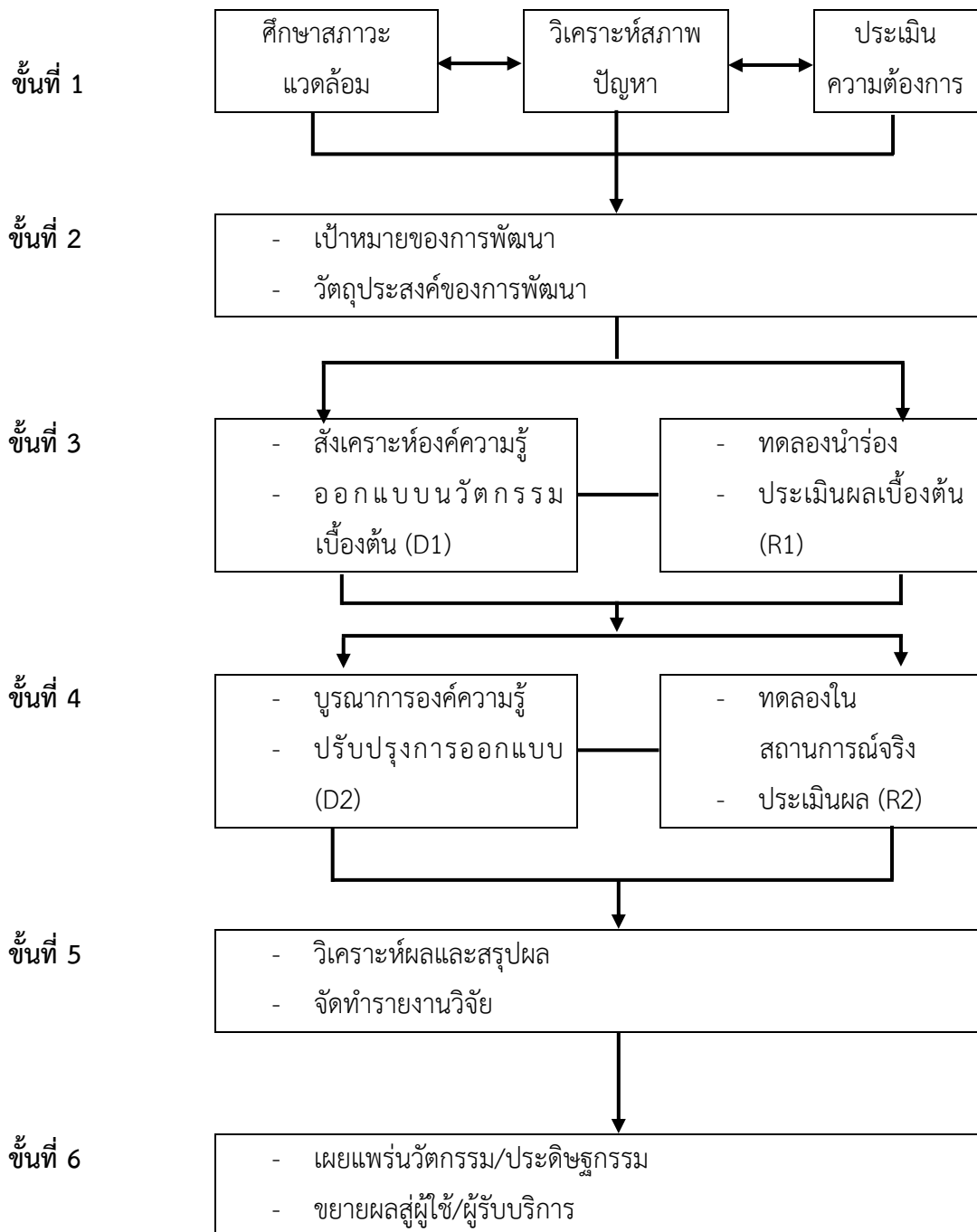
ทดลองใช้ในสภาพจริงเพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรม ซึ่งในการออกแบบวิจัยจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัยอย่างชัดเจน กำหนดตัวบ่งชี้ หรือประเด็นที่มุ่งศึกษา กำหนดแหล่งข้อมูล หรือผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยหรือทดลองนวัตกรรม กำหนดแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล และเครื่องมือที่ใช้ และกำหนดแนวทางการวิเคราะห์หรือตัดสินคุณภาพนวัตกรรม ซึ่งการวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (หมายถึง สื่อ/สิ่งประดิษฐ์ หรือวิธีการ) แล้วมีการทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้นวัตกรรม ที่นำมาทดลองคือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม ซึ่งขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนามี 6 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 14

ภารกิจการบริหารสถานศึกษากับการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษายกที่จะทำการทดลองในห้องปฏิบัติการดังเช่นการทดลองทางวิทยาศาสตร์ที่มีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนได้ การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นการประยุกต์หลักการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์มาใช้ทางการศึกษา โดยการผสมผสานการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ การวิจัยเชิงทดลองที่แท้จริงกับการวิจัยเชิงกึ่งทดลอง ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อให้การวิจัย อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่น่าเชื่อถือ ที่นำมาสนับสนุนขับเคลื่อนการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ในบริบททางการศึกษา เช่น 1) การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทสถานศึกษาและท้องถิ่น 2) การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนรู้ เช่น การยึดโครงการเป็นฐานการบูรณาการ การจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์และศิลปะเป็นฐาน 3) การวิจัยและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษา 4) การวิจัยและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพสถานศึกษา

สำหรับการวิจัยและพัฒนาคุณภาพชั้นเรียน เช่น 1) การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของผู้เรียน (ความพร้อม ความสนใจ ความถนัด) 2) การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) การวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 4) การวิจัยและพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนในการส่งเสริมการเรียนรู้ 5) การวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ออนไลน์ 6) การวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางสังคม หรือ 7) การวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ขับเคลื่อนด้วยกระบวนการวิจัย (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาางานทางการศึกษา

ภาพที่ 14 ขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 12)

การวิจัยและพัฒนาการศึกษา (Educational Research and Development) คือ พัฒนาการศึกษาดโดยอาศัยกระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและตรวจสอบประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้ การใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาการศึกษานั้น ผลผลิตสุดท้ายที่จะพึงได้รับจากกระบวนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาก็คือ นวัตกรรมทางการศึกษา (Educational Innovation) ซึ่งสิ่งที่เรียกว่านวัตกรรมทางการศึกษาอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ (รัตนะ บัวสนธ์, ม.ป.ป.) ได้แก่

1. นวัตกรรมทางการศึกษาแบบนามธรรม นวัตกรรมทางการศึกษาประเภทนี้จะมีลักษณะเป็นหลักการ (Principle) ทฤษฎี (Theory) หรือรูปแบบ (Model) การจัดการศึกษาต่างๆ อาทิ ทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ หลักการจัดการศึกษาแบบโรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management: SBM) หลักการสอนที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง (Student Center Teaching)

2. นวัตกรรมทางการศึกษาแบบรูปธรรม นวัตกรรมทางการศึกษาประเภทนี้มีลักษณะเป็นสิ่งประดิษฐ์ เช่น หนังสืออ่านประกอบ ตำราทางวิชาการ ชุดฝึก บทเรียนโมดูล คอมพิวเตอร์ช่วยสอน และเกมส์ต่างๆ เป็นต้น นวัตกรรมทางการศึกษาประเภทนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยหรือใช้ประกอบการจัดการศึกษาที่รู้จักกันในชื่อว่าการเรียนการสอน ซึ่งเป็นไปตามนวัตกรรมการศึกษาประเภทแรกที่กล่าวไว้ข้างต้น

การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาทั้งสองประเภทข้างต้นนั้น จะใช้วิธีการวิจัยและพัฒนาซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

การดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนแรกนี้ กระทำไปโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่ตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้ใช้ อย่างแท้จริงซึ่งจะทำให้ นวัตกรรมทางการศึกษามีประโยชน์การใช้สอยให้มากที่สุด การดำเนินงานขั้นตอนที่ 1 จึงมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่อาจใช้ทั้งการสำรวจความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และใช้การสำรวจวิเคราะห์จากเอกสารรายงานของหน่วยงานนั้นๆ

2. ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบและประเมินคุณภาพนวัตกรรมทางการศึกษา

เมื่อได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 แล้วในขั้นตอนนี้ก็จะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาเป็นประมวลสรุปเข้าด้วยกันแล้วใช้ตัดสินใจพัฒนานวัตกรรมซึ่งในขั้นตอนที่ 2 นี้ จะประกอบไปด้วยงานย่อยๆ 3 งาน คือ 1) การตัดสินใจเลือกนวัตกรรมที่จะพัฒนา

2) การออกแบบและสร้างนวัตกรรมตามแบบ และ 3) การประเมินคุณภาพ (เบื้องต้น) ของนวัตกรรมก่อนจะนำไปใช้ในสถานการณ์จริง

3. ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรมไปใช้ในสถานการณ์จริง

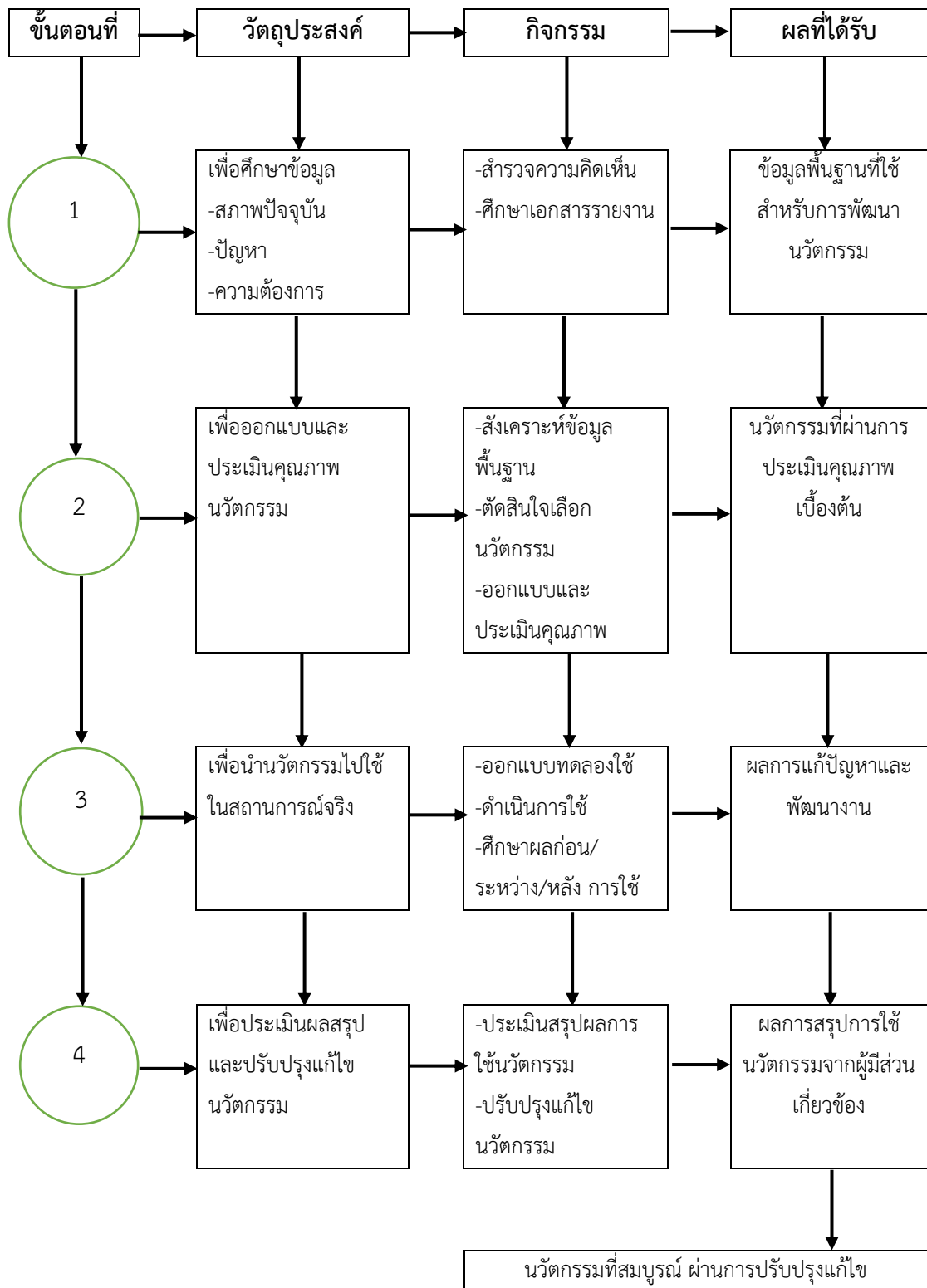
ในขั้นตอนนี้เป็นการนำนวัตกรรมที่ผ่านการประเมินตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นแล้วไปใช้กับกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพื่อที่จะตรวจสอบว่า นวัตกรรมที่สร้างขึ้นนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายได้จริงหรือไม่ เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งการดำเนินงานในขั้นตอนนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ที่ต้องมีการออกแบบการทดลอง (Design of Experiment) ให้เหมาะสมกับลักษณะและธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายที่มีอยู่ในสถานการณ์จริงนั้นๆ ทั้งนี้ แบบแผนการทดลองก็มีหลายแบบ แต่ละแบบก็มีข้อดี ข้อจำกัดต่างกัน ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักการศึกษาที่จะต้องเลือกใช้แบบแผนการทดลองที่ดีที่สุดภายใต้เงื่อนไขความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุดในการทดลองใช้ ทั้งนี้ในการทดลองใช้นวัตกรรมทางการศึกษานั้น ควรจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลายรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายทั้งก่อน-ระหว่างและหลังใช้นวัตกรรมแล้วนำเสนอข้อมูลให้เห็นภาพการใช้นวัตกรรมอย่างครบถ้วน

4. ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงนวัตกรรมทางการศึกษา

ภายหลังกิจกรรมทางการศึกษานำไปใช้ครบตามระยะเวลาหรือกิจกรรมที่กำหนดแล้ว ก็จะต้องมีการประเมินสรุปภาพรวมผลการใช้นวัตกรรมเพื่อที่จะได้ทราบข้อเสนอแนะหรือประเด็นต่างๆ ที่เป็นข้อจำกัดอันเกิดขึ้นจากการใช้นวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขนวัตกรรมนั้นๆ ตามข้อเสนอแนะหรือประเด็นข้อจำกัดดังกล่าว ในการประเมินขั้นนี้ต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายกับการใช้นวัตกรรมนั้น ทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ผู้ถูกใช้นวัตกรรมและผู้รับผลกระทบกับการใช้นวัตกรรม ซึ่งวิธีการประเมินก็อาจใช้หลายวิธี เช่น การประชุมสะท้อนกลับ การใช้แบบสอบถามให้แสดงความคิดเห็น หรือการสัมภาษณ์กลุ่ม เป็นต้น ท้ายที่สุดเมื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขแล้วก็จะทำให้ได้นวัตกรรมทางการศึกษาที่สมบูรณ์

จะเห็นได้ว่าแนวคิดการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาที่ รัตนะ บัวสนธ์ (ม.ป.ป.) ได้ให้ไว้นี้ไม่ต่างจาก ศิริชัย กาญจนวาสี (2559) ที่ได้ให้แนวคิดไว้อย่างคล้ายคลึงกัน และสามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ได้ดังภาพที่ 15 สังเกตได้ว่าการศึกษาวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นการดำเนินการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการบริหารสถานศึกษา ซึ่งภารกิจการบริหารสถานศึกษา คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารงบประมาณ และ 4) การบริหารทั่วไป ซึ่ง ภารกิจการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 งาน ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ภาพที่ 15 ขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา



ที่มา: (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2559: 14)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศการศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ 1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง 3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ 5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ 6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ 7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา 10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 11) การวางแผนพัสดุ 12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี 13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ 14) การจัดหาพัสดุ 15) การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ 16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน 17) การเบิกเงินจากคลัง 18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน 19) การนำเงินส่งคลัง 20) การจัดทำบัญชีการเงิน 21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน 22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 6) การลาทุกประเภท 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
 10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
 12) การออกจากราชการ 13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อ
 และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 15) การส่งเสริมการประเมิน
 วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและ
 จริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
 20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน
 บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ 1) การพัฒนาระบบและ
 เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการ
 บริหารงานการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนา
 องค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) การดำเนินงาน
 ชุมชน 9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11) การรับ
 นักเรียน 12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 14) การระดมทรัพยากรเพื่อ
 การศึกษา 15) การทัศนศึกษา 16) งานกิจการนักเรียน 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ
 สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 การรายงานผลการปฏิบัติงาน 20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 21) แนวทางการจัด
 กิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากภารกิจขอบข่ายหน้าที่การบริหารงานสถานศึกษา พบว่า มีประเด็นโจทย์การวิจัยและ
 การพัฒนาจำนวนมาก แต่เท่าที่ผ่านมาผู้บริหารสถานศึกษาไม่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนให้
 ดำเนินการวิจัยและพัฒนา อาจเป็นเพราะเข้าใจว่าการวิจัยและพัฒนานั้นเป็นเรื่องยากและไม่อยากทำ
 วิจัยและพัฒนา หากผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมและมีความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา และ
 เห็นว่าการวิจัยนั้นเป็นส่วนหนึ่งของงานก็เชื่อแน่ว่าสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความเจริญ
 มีคุณภาพสมดังความตั้งใจ เนื่องจากผู้บริหารเริ่มจากการสืบเสาะปัญหา หาหนทางแก้ ทดลองลงมือ
 ปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้น จนเกิดเป็นนวัตกรรมการบริหารและการจัดการศึกษา และเผยแพร่ผลงาน
 สู่อาจารย์และอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนที่เป็นเยาวชนของชาติสืบไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 2) เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัย ดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการวิจัย

ระยะที่ 1 ยกร่างยุทธศาสตร์

ระยะที่ 1 นี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสนทนากลุ่มในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์และยกร่างยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษาความคาดหวังเชิงนโยบายและเชิงวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย หลักวิชาการ หรือ ทฤษฎี หรือการดำเนินการโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา

2. สอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 75 คน (75 โรงเรียน กระจายทุกอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3) โดยใช้แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ผ่านการตรวจสอบความตรง โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) โดยข้อคำถามผ่านเกณฑ์ ต้องมีเสียงส่วนใหญ่จากผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าตรงตามวัตถุประสงค์ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เสียงส่วนใหญ่ คือ อย่างน้อย 3 คน หรือ คะแนนต้องเป็น 3 ใน 5 หรือ 0.6 เป็นค่า IOC ต่ำสุดที่ให้ข้อ

คำถามผ่านเกณฑ์ หากข้อคำถามไม่ผ่านเกณฑ์ผู้วิจัยตัดข้อคำถามออกไปจากแบบสอบถาม และเมื่อได้ข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item – Objective Congruence: IOC) แล้วผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการสอบถาม จำนวน 30 คน เป็นการ try out แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของ Likert (Rating Scale) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากนั้นวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งในส่วนสภาพปัจจุบันการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา และค่าความเชื่อมั่นในส่วนของการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา

3. สนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 นายกสมาคมผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 อำเภอ และผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 อำเภอ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา รวมจำนวน 12 คน จัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่มเพื่อการสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์ ณ ห้องประชุมสถานที่เอกชนแห่งหนึ่งในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย มีรายชื่อและตำแหน่ง ดังนี้ 1) นายกิตติชัย เมืองมา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 2) นายวิเศษ เขยกระรินทร์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 3) นายมนัสพงษ์ เต็มอุดมทรัพย์ นายกสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาฯ อ.แม่สาย 4) นายทวีวัฒน์ ใจสุบรรณ นายกสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาฯ อ.เชียงแสน 5) ดร.อนวัช อุ่นกอง นายกสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาฯ อำเภอแม่ฟ้าหลวง 6) นายวันชัย ปัญญาแก้ว นายกสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาฯ อำเภอดอยหลวง 7) นายจรัญ คุณะแสงคำ นายกสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาฯ อำเภอแม่จัน 8) ดร.กัมพล ไชยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) 9) นายทรงเดช ชัยปัญญา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองป่าก่อ อำเภอดอยหลวง 10) นายปิยะศักดิ์ ชนะชัย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง อำเภอแม่ฟ้าหลวง 11) นายแมนสรวง แซ่ซิ้ม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจ้อง อำเภอแม่สาย 12) นายนิธิศ วัฒนกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถ้ำปลา อำเภอแม่สาย โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้สนทนากลุ่ม คือ เป็นผู้หน้าที่และอำนาจในการผลักดัน ส่งเสริมนโยบายในระดับเขตพื้นที่ และเป็นผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา และมีประสบการณ์ทางการบริหาร ไม่น้อยกว่า 15 ปี

4. การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

การดำเนินการวิจัยในข้อ 1 ถึง ข้อ 4 ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริม ศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ดังนี้

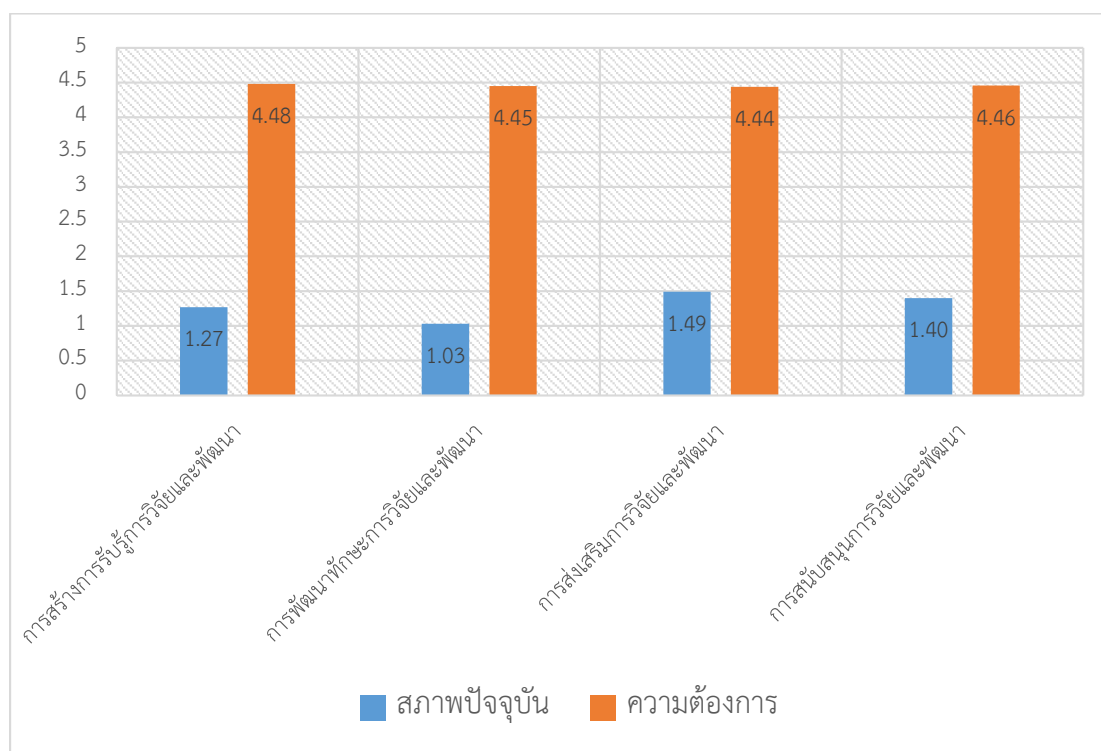
(ก) ศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษาความคาดหวังของนโยบายและวิชาการ การส่งเสริม ศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความคาดหวังให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนางานและการจัดการเรียนรู้ โดยมีจุดเน้นที่ตัวผู้บริหารและครูเป็นสำคัญ ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน เพื่อส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนในด้าน 1) ทักษะการเรียนรู้ด้านอาชีพ 2) ทักษะการเรียนรู้ด้านภาษาและการสื่อสาร 4) ทักษะการให้บริการและการท่องเที่ยว 5) ทักษะการเกษตรเชิงอนุรักษ์ โดยมีแนวยุทธศาสตร์การ ส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

(ข) สอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและ พัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 75 คน พบว่า ในภาพรวมสถานศึกษามีการนำเอากระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็น เครื่องมือการบริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับน้อยมาก และเข้าใจว่าการวิจัย และพัฒนาเป็นเรื่องยาก และต้องใช้ความสามารถทางวิชาการสูง ส่วนความต้องการการพัฒนา ศักยภาพการวิจัยและพัฒนา มีความต้องการระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความต้องการสูง ค่าเฉลี่ยสภาพ ปัจจุบันโดยรวม 1.31 และค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา โดยรวม 4.46 ซึ่งสภาพปัจจุบันพบว่า การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสภาพการดำเนินการ 1.03 การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสภาพการดำเนินการ 1.27 การสนับสนุนการ วิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสภาพการดำเนินการ 1.40 และการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา มีค่าเฉลี่ย สภาพการดำเนินการ 1.49

สำหรับค่าเฉลี่ยความต้องการการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา โดยรวม 4.46 โดยมีความต้องการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา มากที่สุด เรียงลำดับคือ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา (ค่าเฉลี่ยความต้องการ โดยรวม 4.48) 2) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา (ค่าเฉลี่ยความต้องการโดยรวม 4.46) 3) การพัฒนา

ทักษะการวิจัยและพัฒนา (ค่าเฉลี่ยความต้องการโดยรวม 4.45) และ 4) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (ค่าเฉลี่ยความต้องการโดยรวม 4.44) สามารถเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา ให้เห็นชัดดังแผนภูมิ 1

แผนภูมิ 1 สภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3



สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสูงกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(ค) สันทนาการกลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์การบริหารที่เชื่อถือได้ และมีผลงานการบริหารเป็นที่ประจักษ์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า จะต้องพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ในด้าน สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ดังตัวอย่างเสียงสะท้อนจากตัวแทนผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูล	ตัวอย่างเสียงสะท้อนผู้ให้ข้อมูล	ประเด็นความหมาย
ผู้บริหารการศึกษา	“...เรื่องการวิจัยและพัฒนาเป็นสิ่งสำคัญนะ เพราะการวิจัยเป็นเครื่องมือของการพัฒนา สร้างองค์ความรู้ใหม่ สามารถพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาได้ ดังนั้น ควรให้ผู้บริหาร ครู ได้รู้ถึงความสำคัญ กระบวนการวิจัย และและมีทักษะความสามารถด้านการวิจัย...”	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2. การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา อ.แม่สาย/อ.แม่จัน/อ.ดอยหลวง/อ.แม่ฟ้าหลวง/อ.เชียงแสน	<p>“...การวิจัยเป็นเรื่องยาก ต้องอิงหลักวิชา การพัฒนาทักษะ กระบวนการวิจัยอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็น ...”</p> <p>“... ต้องมีการสนับสนุน และมีแหล่งทุนวิจัยให้เหมือนผู้วิจัยขณะนี้ จึงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครู และผู้บริหาร รักที่จะทำงานวิจัย...”</p> <p>“...อันที่จริง ผู้บริหารโรงเรียนเราใน สพป. เชียงราย เขต 3 จบ ดร. หลายคนนะ หากเขตพื้นที่ จะใช้ความรู้ความสามารถ ดุษฎีบัณฑิต ที่มีมาช่วยงานเรื่องนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาคงไม่ยาก...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 2. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา 3. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
ตัวแทนผู้บริหารโรงเรียน	<p>“... หากเรามีพี่เลี้ยง มีทุนในการทำวิจัย เราน่าจะทำได้...”</p> <p>“...แหล่งข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานนะครับ สำหรับใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และการค้นคว้าเพื่อการวิจัยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา 2. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา	<p>“... เป็นสิ่งดีงาม และสามารถสร้างความเจริญรุ่งเรืองในการจัดการศึกษาได้ อย่างไร เรามาช่วยกันส่งเสริมให้ ผู้บริหาร ครู รักในการทำวิจัย มีผลงานทางวิชาการออกมา อีกอย่างเป็นหนึ่งในเกณฑ์คุณภาพของเขตพื้นที่ด้วย..”</p> <p>“...เรามีวิธีการนะ เช่น การรวมกลุ่มกัน เชิญผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัย ด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เครื่องช่วยทางการศึกษา จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้พวกเราเป็นผู้นำทางวิชาการ และใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

(ง) การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 2. มีบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาและพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษา 3. สถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแนะนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
จุดอ่อน (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากร และผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา 2. ขาดการนำเอากระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3. ไม่มีศูนย์รวมข้อมูลทางการวิจัยและพัฒนา ไว้ศึกษาเป็นฐานการเรียนรู้สืบค้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4. สถานศึกษายังขาดการนำเอากระบวนการวิจัยและพัฒนา มาเป็นเครื่องมือของการบริหารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 5. บุคลากรส่วนใหม่ขาดทักษะการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
โอกาส (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ที่ตั้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความหลากหลาย ทั้งสภาพภูมิศาสตร์ และชาติพันธุ์ และการค้าชายแดน เหมาะแก่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความหลากหลายของบริษัทโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพ 2. มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวนมากพอที่จะเอื้อต่อการเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน 3. หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน 4. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล หลักการทฤษฎี ในการนำมาใช้ประกอบการวิจัยและพัฒนา
ภาวะคุกคาม (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรส่วนใหญ่มีเจตคติเชิงลบต่อการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากเข้าใจว่าเป็นเรื่องยาก 2. บุคลากรมีพื้นความรู้ที่แตกต่างกัน 3. ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนด้วยกันมีน้อย 4. ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษามีน้อย

ผลจากการดำเนินการในข้อที่ 1-4 ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นข้อเสนอเพื่อสนทนากลุ่มในการกำหนด “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” ในขั้นตอนต่อไป

5. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus Group Discussion) ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารการศึกษา นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 อำเภอ (อำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอแม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่จัน และอำเภอดอยหลวง) ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เนื่องจากเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานในการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 (จากข้อมูลที่ได้จากข้อ 1-4) จำนวน 12 คน จัดประชุมเพื่อสนทนากลุ่ม ณ ห้องประชุมของสถานประกอบการเอกชนแห่งหนึ่งในอำเภอแม่สาย มีรายชื่อและตำแหน่ง ดังนี้

ที่	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
1	นายกิตติชัย เมืองมา	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3
2	นายวิเศษ เขยกระรินทร์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3
3	นายมนัสพงษ์ เต็มอุดมทรัพย์	นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่สาย
4	นายทวีวัฒน์ ใจสุบรรณ	นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอเชียงแสน
5	ดร.อนวัช อุ่นกอง	นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่ ฟ้าหลวง
6	นายวันชัย ปัญญาแก้ว	นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอดอย หลวง
7	นายจรัญ คุณะแสงคำ	นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอแม่ จัน
8	ดร.กัมพล ไชยนันท์	ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชา)
9	นายทรงเดช ชัยปัญญา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองป่าก่อ อำเภอดอยหลวง
10	นายปิยะศักดิ์ ชนะชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกลาง อำเภอแม่ฟ้าหลวง
11	นายแมนสรวง แซ่ซิ้ม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านจ้อง อำเภอแม่สาย
12	นายนิธิศ วัฒนกุล	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านถ้ำปลา อำเภอแม่สาย

ผลจากการดำเนินการใน 5 วิธีข้างต้นจะได้ข้อมูลสารสนเทศที่ผู้วิจัยนำเอาไปเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป็น “ร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” เพื่อจะได้นำไปพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ฉบับจริงในระยะต่อไป ข้อเสนอที่ได้สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ข้อเสนอ	ความคิดเห็นที่ประชุม	สรุปผลที่ได้
1. คุณค่าและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา	<p>“...ควรมีการสร้างตระหนักรู้ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา...”</p> <p>“...ควรมีการสร้างการรับรู้ถึงคุณภาพการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา...”</p>	1.การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
2. ทักษะ และกระบวนการวิจัยและพัฒนา	<p>“...ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารสถานศึกษา...”</p> <p>“...หากมีผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นที่เลี้ยงจะทำให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน...”</p> <p>“...ควรมีการจัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา...”</p>	2.การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
3. การส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา	<p>“...ควรจัดพี่เลี้ยงให้สถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p> <p>“...ควรมีการประสานไปยังสถาบันอุดมศึกษา เพื่อขอความร่วมมือเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p> <p>“...ควรสื่อสารให้สถานศึกษาทราบแหล่งทุนการวิจัย...”</p> <p>“...ต้นสังกัดควรสนับสนุนทุนวิจัยให้สถานศึกษา...”</p> <p>“...ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>	<p>3.การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา</p> <p>4.การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา</p>

ผลที่ได้ คือ การยืนยันสภาพปัญหาเอกลำไปกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัย และพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ระยะที่ 2 พัฒนายุทธศาสตร์

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเอาร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยระยะแรก ไปพัฒนาต่อเนืองเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ฉบับจริง โดยมีขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และสนทนากลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview of Experts) จากทั้งภายในและภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 5 ราย โดยนำผลสรุปที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเป็นได้ของยุทธศาสตร์

2. สนทนากลุ่มเป้าหมาย (Focus group discussion) ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 5 คน (ตัวแทนผู้บริหารจาก 5 อำเภอ อำเภอละ 1 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย 3) โดยนำผลสรุปที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อศึกษาความเป็นได้ และการยอมรับในยุทธศาสตร์

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Hearing of Stakeholders) โดยนำเอาร่างยุทธศาสตร์ฯ จากผลการวิจัยระยะที่ 1 และข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ในระยะที่ 2 นำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 150 คน ได้ร่วมกันพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำข้อเสนอดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขให้เป็นยุทธศาสตร์ฉบับจริงที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นถึงความเป็นไปได้ และการยอมรับในยุทธศาสตร์ และสรุปเป็นผลการวิจัยต่อไป

ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้คำนึงถึงทั้งในระยะเวลาของการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ฯ ในระยะที่ 1 และการพัฒนายุทธศาสตร์ ในระยะที่ 2 คือ โอกาสในการปฏิบัติของยุทธศาสตร์ จาก 2 เกณฑ์ คือ 1) ความเป็นไปได้ (Feasible) และ 2) การได้รับการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนะของ Majchrak (1984) (อ้างใน นภดล พูลสวัสดิ์ (2551))

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
2. กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย
3. กำหนดประเด็น เนื้อหา และโครงสร้างของแบบสอบถาม แนวคำสัมภาษณ์ และข้อคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม
4. สร้างแบบสอบถาม แนวคำสัมภาษณ์ และข้อคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม
5. นำแบบสอบถาม แนวคำสัมภาษณ์ และข้อคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ที่สร้างขึ้นให้ที่ปรึกษางานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้อง สำนวน คำศัพท์ที่ใช้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข
6. ปรับปรุงแบบสอบถาม แนวคำสัมภาษณ์ และข้อคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ตามคำแนะนำของที่ปรึกษางานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) ผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย จำนวน 30 คน จากนั้นวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วย การหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.65 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนความต้องการเท่ากับ 0.94
7. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการบันทึกข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ขอความร่วมมือไปยัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นในการออกหนังสือนัดหมายตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ทั้งการสนทนากลุ่ม และการประชาพิจารณ์ โดยกำหนดวันสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในวันที่ 13 สิงหาคม 2561 จากนั้นผู้วิเคราะห์วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสนทนากลุ่ม และนัดหมายตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่มีหน้าที่และอำนาจในการผลักดันการขับเคลื่อนนโยบาย และมีภาวะผู้นำในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และการบริหาร มาดำเนินการสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์ ในวันที่ 14 กันยายน 2561 และดำเนินการประชาพิจารณ์ร่างยุทธศาสตร์ในวันที่ 20 กันยายน 2561

2. ขอความอนุเคราะห์ ดร.กัมพล ไชยพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ที่ 15 เป็นผู้นำการสนทนากลุ่ม และการสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์
3. ขอความอนุเคราะห์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตารัตน์ สารสว่าง แห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน) มาเป็นผู้นำในการประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์
4. ผู้วิจัยดำเนินการสำรวจสภาพปัจจุบันและความต้องการ โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง
5. การดำเนินการสัมภาษณ์ และจัดสนทนากลุ่ม ด้วยตนเอง บันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกภาคสนามจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลทันทีที่เสร็จสิ้นกระบวนการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม
6. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจนได้ข้อมูลอิมตัว ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบกรอบยุทธศาสตร์ที่ได้ ถึงความเป็นไปได้ เหมาะสม และดำเนินการประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร (Document Research) การสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ดังนั้นการวิเคราะห์จึงเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นความเรียง โดยมีวิธีการคือ ระหว่างการสนทนาผู้วิจัยได้จดบันทึก บันทึกภาพและเสียงในบางโอกาสที่สำคัญ หลักจากการการสนทนาแต่ละครั้ง ผู้วิจัยถอดความเป็นคำต่อคำ (Verbatim) ออกมาเป็นตัวอักษร (Transcript) และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยให้ผู้ช่วยผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องว่าถอดความได้ตรงกันหรือไม่

ขณะที่ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลในพื้นที่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่ไปกับการศึกษาข้อมูลตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Lofland, 1971 ; Delamont, 1992 อ้างถึงใน นิศา ชูโต, 2548) จากการสังเกตและจดบันทึก การสัมภาษณ์ระดับลึก และการสนทนากลุ่ม ทันทีที่ศึกษาข้อมูลในแต่ละครั้งเสร็จเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกต สัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มในครั้งต่อไป จนสามารถได้ข้อมูลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์และคำถามของการวิจัย จึงยุติการศึกษาข้อมูล หลักจากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินผลการสัมภาษณ์ สนทนาและสังเกต ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ดำเนินการดังนี้

1.1 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม มาถอดความ (Transcribe) จากการจดบันทึก เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ คำต่อคำ (Verbatim) เป็นภาษาเขียนด้วยตนเอง หลังจากการเก็บข้อมูลแต่ละครั้ง

1.2 ตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจน ครบถ้วนของข้อมูล และทำการจำแนกจัดหมวดหมู่ข้อมูลของข้อความที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจประเด็นที่

ศึกษา เป็นการค้นหาความหลากหลายของความคิดเห็น และสรุปประเด็นข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ครอบคลุมเพื่อศึกษาเพิ่มเติม

1.3 ทำการปรับข้อคำถามก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

1.4 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปประเด็นเบื้องต้นจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย

2. การจัดระบบเอกสารข้อมูลเป็นการนำข้อมูลดิบที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม โดยสร้างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่ (Filed) เพื่อสะดวกในการสืบค้น โดยทำสำเนาไว้หลายชุด เก็บไว้ในรูปของ E-mail และ Google drive เพื่อป้องกันความสูญหาย นอกจากเพิ่มข้อมูลงานต้นฉบับแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญดังนี้

2.1 หมวดเรื่องทั่วไป เป็นเอกสารที่จัดเก็บเรื่องราวต่างๆ โดยแยกเป็นเรื่องๆ เป็นแฟ้มย่อยๆ คือ แฟ้มบุคคล สถานที่ องค์กร เอกสาร เพื่อให้ทราบว่าจะอะไรเกิดขึ้นกับใคร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร

2.2 หมวดข้อมูลภาคสนาม เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลภาคสนาม โดยแยกเป็นแฟ้มย่อยๆ คือ ข้อมูลจากการสังเกต ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

2.3 หมวดการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นแฟ้มข้อมูลที่ผู้วิจัยเริ่มมีแนวคิดใหม่ หัวเรื่องใหม่ ที่เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแยกเป็นเรื่องราว เหตุการณ์ และการบันทึกความคิดเห็นในการวิเคราะห์

3. กิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วย การลดทอนข้อมูลและปริมาณข้อมูล (Data Reduction) การเลือกเพื่อแสดงหลักฐานข้อมูล (Data Display) การสร้างและทดสอบยืนยันผลสรุป (Conclusion and Verification) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 3 เรื่องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การลดทอนข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาควบคู่ไปกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ในช่วงเวลาเก็บข้อมูลนี้ผู้วิจัยทำเช่นเดียวกันกับการลงรหัสข้อมูล ทดสอบแนวคิด การรวมกลุ่ม การแยกแยะแบ่งส่วนข้อมูล เขียนข้อสรุปชั่วคราวคร่าวๆ และแปลงข้อมูลอยู่ตลอดเวลา จนกระทั่งเขียนรายงานการศึกษาข้อมูลเสร็จสิ้น การลดทอนข้อมูลนี้ทำให้เกิดความชัดเจนในประเด็นที่ต้องการศึกษา สามารถจำแนกประเภท พวก รูปแบบ จุดที่น่าสนใจ ทำให้ผู้วิจัย ปรับลด ค้นหาเพิ่ม จนกระทั่งได้ข้อสรุปและพิสูจน์บทสรุปจนเป็นที่น่าพอใจ

3.2 แสดงข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ จัดเลือกแฟ้มสรรหาตัวอย่างข้อมูลหรือสารสนเทศ ทั้งจากการสรุปรายงานจากการสังเกต คำพูดจากการสัมภาษณ์และการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบเป็นหลักฐานของข้อสรุปชั่วคราว เพื่อแสดงให้เห็นตัวอย่างที่ชัดเจน ก่อเกิดความเข้าใจว่า เกิดอะไรขึ้นก่อน หลัง อย่างไร ทำไม ที่จะโยงไปสู่การวิเคราะห์ข้อสรุปต่อไป

3.3 สร้างข้อสรุปและยืนยันผลเป็นการสังเคราะห์ ประติดปะต่อข้อสรุปย่อยๆ ในช่วงแรกๆ เข้าด้วยกันเป็นบทสรุปและตรวจสอบยืนยันเป็นผลสรุปการวิจัยช่วงสุดท้าย กล่าวคือ เมื่อผู้วิจัย

ได้ข้อมูลมาช่วงแรกๆ และเริ่มการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจะเห็นความหมาย ความคล้ายคลึงกัน ความแตกต่าง ความเป็นไปได้ และรูปแบบต่างๆ ชั่วคราว ซึ่งผู้วิจัยจะสรุปไปพรางๆ ก่อน แล้วเก็บข้อมูลต่อเนื่อง ทดสอบแนวคิดข้อสรุปนั้นๆ ไปเรื่อยๆ จนกว่าพิสูจน์ ยืนยันได้ชัดเจน เป็นการพัฒนาข้อสรุปย่อยๆ ไปสู่ข้อสรุปใหญ่ ซึ่งจะก้าวไปสู่การพัฒนาทฤษฎีจากสภาพเฉพาะ ไปสู่ข้อสรุปทั่วไป (Generalized) สิ่งที่ผู้วิจัยดำเนินการคือ กระบวนการประมวลความคิดที่ได้จากข้อมูลรูปธรรมไปสู่รูปแบบนามธรรมจนเป็นแนวคิดทฤษฎี (Grounded Theory) (นิตา ชูโต, 2548)

ในส่วนข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามตรวจสอบสภาพปัจจุบันและความต้องการนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ข้อคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

นำผลของการตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) แล้วแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อดังนี้

- 4.51 – 5.00 มีระดับปัญหา/มีสภาพการดำเนินการ/มีความต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 มีระดับปัญหา/มีสภาพการดำเนินการ/มีความต้องการ อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 มีระดับปัญหา/มีสภาพการดำเนินการ/มีความต้องการ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 มีระดับปัญหา/มีสภาพการดำเนินการ/มีความต้องการ อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 มีระดับปัญหา/มีสภาพการดำเนินการ/มีความต้องการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

(บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

การรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากแบบสอบถามทุกตอน ใช้การตีความ บรรยายความ สัจเคราะห์และสรุปความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะเวลา ระยะเวลาแรก เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อกำหนด ร่างยุทธศาสตร์ ระยะที่ 2 พัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร

1.2 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

1.2.1 ข้อมูลทั่วไปและสภาพผู้ใช้ข้อมูล

1.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัย

และพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม

1.4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2

2.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 ผลการสนทนากลุ่ม

2.3 ผลการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริม ศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อกำหนดร่างยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การศึกษาเอกสาร 2) การสอบถาม 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 4) การสนทนากลุ่มเพื่อกำหนดร่างยุทธศาสตร์ การดำเนินการได้ผล การวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารและการสนทนากลุ่ม

การศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษาความคาดหวังของนโยบายและเชิงวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย และตามหลักวิชาการหรือทฤษฎี หรือการดำเนินการโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน ผลการวิเคราะห์เอกสารสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มุ่งเน้นด้านคุณภาพการจัดการศึกษาและความต้องการของสังคม การเตรียมกำลังคนเข้าสู่โลกของการทำงาน และการอยู่ร่วมกันของสังคมในลักษณะของพหุวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นที่ตัวผู้เรียน คือ การเรียนรู้ทางด้านอาชีพ การเรียนรู้และพัฒนาทักษะภาษา และการสื่อสาร การบริการและการท่องเที่ยว การอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงทักษะทางการเกษตรเชิงอนุรักษ์ จุดเน้นเหล่านี้ต้องอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อีกทั้งจำนวนหรือผลงานทางวิชาการและการวิจัย เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของคุณภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการกำหนดร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน และเอกสารอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดที่สามารถนำมาสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการนำมาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 อันได้แก่ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ดังปรากฏข้อค้นพบดังนี้

1. นโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กำหนดเป้าหมาย ในข้อที่ 8 คือ หน่วยงานทุกระดับ มีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

2. กลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ข้อที่ 4 ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3. แนวทาง มีสองประการ คือ 1) ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ และ 2) ส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล โดยเน้นให้มีการวิจัยในชั้นเรียน

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ร้อยละ 80 ของหน่วยงานทุกระดับมีผลงานวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และร้อยละ 100 ของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนในการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกำหนดให้ทุกหน่วยงานทำการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งส่วนของการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตร พัฒนาระบบการเรียนรู้อ การวัดประเมินผล และเน้นการวิจัยในชั้นเรียน ดังนั้นจะเห็นได้ว่ากระบวนกรวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การและพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ จากข้อมูลที่ได้จากสนทนากลุ่มผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวทางการดำเนินการได้ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา ควรดำเนินการในประเด็นย่อยๆ ดังนี้
 - 1.1 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัย
 - 1.2 การสร้างความรู้ ความเข้าใจ กระบวนการวิจัยและพัฒนา
 - 1.3 การกำหนดการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ
 - 1.4 การบริการองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย
 - 1.5 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการวิจัย
 - 1.6 การสนับสนุนงบประมาณการวิจัย
 - 1.7 การส่งเสริมให้นำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นฐานข้อมูลในการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหา
2. ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
 - 2.1 การจัดอบรมปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา
 - 2.2 การให้ผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา มาเป็นที่เลี้ยงให้กับสถานศึกษา
 - 2.3 การจัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
 - 2.4 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
 - 3.1 การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในการร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัย
 - 3.2 การส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ
 - 3.3 สถานศึกษา ที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัย
 - 3.4 การสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ และการวิจัยให้ผู้บริหาร และสถานศึกษา
 - 3.5 การสร้างขวัญ กำลังใจ เสริมสร้างพลังอำนาจ ให้ผู้บริหาร และสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 3.6 สื่อสารให้สถานศึกษาทราบถึงแหล่งทุนการวิจัย

4. ประเด็นยุทธศาสตร์การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

4.1 ส่งเสริม และสนับสนุน ให้บุคลากรในสังกัด ดำเนินการวิจัยและพัฒนา ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และนวัตกรรมการจัดการศึกษา

4.2 ช่วยเหลือเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.3 ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของสถานศึกษา เพื่อนำมาประกอบการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา

4.4 จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา

จากสารสนเทศที่วิเคราะห์ที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นและประเด็นที่สอดคล้องกันถึงการนำกระบวนการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่มาวิเคราะห์สภาพปัญหาและดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างการรับรู้ถึงการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากมีคุณค่าและมีความหมายต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการวิจัย การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกาวิจัยและพัฒนา การนำกระบวนการวิจัยมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านการวิจัย การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัย และการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาเป็นข้อมูลวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อแก้ไขปัญหาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา

ในส่วนการพัฒนาทักษะกระบวนการวิจัยและพัฒนา นั้นผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นว่ามีวิธีการหลายรูปแบบที่ดำเนินการได้ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้ผู้มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นพี่เลี้ยงในการทำวิจัย การจัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา รวมถึงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย และจะเห็นได้ว่า ผู้ร่วมสนทนากลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยการคิดค้นศาสตร์องค์ความรู้ใหม่ โดยการอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีเจตคติที่ดีต่อการวิจัย ไม่คิดว่าการวิจัยเป็นเรื่องยาก และการวิจัยนั้นจะต้องเป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาเท่านั้นที่จะต้องทำการวิจัย

ดังนั้นการวิจัยและพัฒนา ควรเป็นวิถีชีวิตการทำงานของบุคลากร เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงานประจำ ค้นคว้าหาแนวคิด ทฤษฎี แล้วทดลองดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา และหาคำตอบข้อค้นพบใหม่ที่เกิดขึ้นในการวิจัย นอกจากนี้ในด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ควรจะมีการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งระหว่างสถานศึกษาด้วยกัน และสถานศึกษากับหน่วยงานอื่น เช่น สถาบันอุดมศึกษา การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ การสร้างขวัญกำลังใจ การเสริมพลังอำนาจ รวมถึงการสื่อสารถึงแหล่งทุนการวิจัย และประเด็นสำคัญในการจูงใจให้บุคลากรรักและชอบในการทำงานวิจัยคือ ความเป็นกลุ่มก้อนกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา และควรส่งเสริมจูงใจให้บุคลากรทำ

การวิจัย คือ มีแหล่งทุนและหรือจัดสรรงบประมาณให้บุคลากรในการทำวิจัย และเสริมแรงบุคลากร ด้วยการให้ขวัญกำลังใจ ในการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือการแก้ไขปัญหาในงาน ให้เป็นวิถีชีวิตการทำงาน และไม่สร้างความรู้สึกว่าการทำกรวิจัยนั้นเป็นการเพิ่มภาระงาน

ประการสุดท้าย การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา มีวิธีการหลายวิธีเพื่อให้ผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา นับตั้งแต่ การส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์สภาพ ปัญหา จากข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการกำหนดเป็นประเด็นปัญหาการวิจัย การส่งเสริมสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและการช่วยเหลือในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนา

2. ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็นการวิเคราะห์จากสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 75 ฉบับ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปและสภาพผู้ใช้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 75 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน ร้อยละ 100 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ ข้อมูล นำเสนอสรุปตารางประกอบความเรียง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

(N= 75)

ข้อมูลพื้นฐาน	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 หญิง	9	12.00
1.2 ชาย	66	88.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
2.2 อายุ 30 ปี – 39 ปี	21	28.00
2.3 อายุ 40 ปี – 49 ปี	42	56.00
2.4 อายุ 50 ปี ขึ้นไป	12	16.00
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
3.2 ระดับปริญญาตรี	2	2.67
3.3 ระดับปริญญาโท	68	90.66
3.4 ระดับปริญญาเอก	5	6.67
4. ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงเรียนปัจจุบัน		
4.1 น้อยกว่า 10 ปี	46	61.33
4.2 10 ปี – 20 ปี	29	38.67
4.3 21 ปี – 30 ปี	0	0.00
4.3 31 ปี ขึ้นไป	0	0.00
5. เขตที่ตั้งของโรงเรียน		
5.1 อำเภอแม่สาย	22	29.33
5.2 อำเภอแม่จัน	21	28.00
5.3 อำเภอเชียงแสน	17	22.67
5.4 อำเภอแม่ฟ้าหลวง	15	20.00

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ใช้ข้อมูล ร้อยละ 66 เป็นเพศชาย ร้อยละ 9 เป็นเพศหญิง ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 56.00 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี ร้อยละ 28.00 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี และ ร้อยละ 16.00 มีอายุมากกว่า 50 ปี วุฒิการศึกษาของผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 90.66 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 6.67 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และ ร้อยละ 2.67 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านประสบการณ์การทำงาน ณ โรงเรียนปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 61.33 มีประสบการณ์ ณ

โรงเรียนปัจจุบัน น้อยกว่า 10 ปี และ ร้อยละ 38.67 มีประสบการณ์ ณ โรงเรียนปัจจุบัน ระหว่าง 10 – 20 ปี โรงเรียนของผู้ให้ข้อมูลตั้งอยู่ในเขต อำเภอแม่สาย ร้อยละ 29.33 อำเภอแม่จัน ร้อยละ 28 อำเภอเชียงแสน ร้อยละ 22.67 และอำเภอแม่ฟ้าหลวง ร้อยละ 20.00

2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพทั่วไปของโรงเรียน แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ 1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน (STEP) 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (2S 4M) ดังตารางที่ 2 – 10

ตารางที่ 2 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. ศาสนาที่ชุมชนนับถือ		
1.1 พุทธ	58	77.33
1.2 คริสต์	12	16.00
1.3 อิสลาม	3	4.00
1.4 อื่นๆ	2	2.67
2. ชุมชนมีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญตามประเพณี		
2.1 วันสำคัญทางศาสนา	75	100.00
2.2 วันสำคัญตามเทศกาล	75	100.00
2.3 วันสำคัญตามประเพณีท้องถิ่น	75	100.00
3. อาชีพของชุมชนมีอะไรบ้าง		
3.1 เกษตร	75	100.00
3.2 ค้าขาย/ธุรกิจส่วนตัว	75	100.00
3.3 ประมง	0	0.00
3.4 รับราชการ	75	100.00
3.5 ก่อสร้าง	75	100.00
3.6 รับจ้าง	75	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
4. ชุมชนในเขตบริการของโรงเรียนมีลักษณะ		
4.1 พึ่งพาอาศัยกัน	75	100.00
4.2 ไม่พึ่งพาอาศัยกัน	0	0.00
4.3 สังคมเมือง	10	13.33
4.4 สังคมชนบท	65	86.67
5. คนในชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนอย่างไร		
5.1 ผู้นำชุมชนสั่งการ	75	100.00
5.2 การร้องขอจากโรงเรียน	75	100.00
5.3 จิตอาสา	18	24.00
5.5 ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา	75	100.00
6. ประเภทแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน		
6.1 โบราณสถาน	17	22.67
6.2 อ่างเก็บน้ำ	0	0.00
6.3 น้ำตก	0	0.00
6.4 ถ้ำ ภูเขา ภูเขา	75	100.00
6.6 แหล่งน้ำธรรมชาติ	75	100.00
6.7 พิพิธภัณฑ์	32	42.67
7. แหล่งอบายมุขในชุมชน		
7.1 ร้านคาราโอเกะ	38	50.67
7.2 ร้านนวด	12	16.00
7.3 ไนท์คลับ/บาร์	0	0.00
7.4 ร้านอาหารสถานบันเทิง	75	100.00
7.5 ร้านเกมอินเทอร์เน็ต	18	24.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความเห็นว่า คนในชุมชนนับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ 77.33 นับถือศาสนาคริสต์ ร้อยละ 16.00 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 4.00 นับถือศาสนาอื่นๆ ร้อยละ 2.67 ชุมชนมีการจัดกิจกรรมทางศาสนา เทศกาลต่างๆ ประเพณีท้องถิ่น ร้อยละ 100 คนในชุมชนมีครอบครัวประกอบอาชีพอย่างหลากหลาย มีทั้ง เกษตร ข้าราชการ ค้าขาย ก่อสร้าง รับจ้าง และชุมชนมีลักษณะแบบพึ่งพาอาศัยกัน ร้อยละ 100 เป็นสังคมชนบท ร้อยละ 86.67 และเป็นสังคมเมือง ร้อยละ 13.33

สำหรับการเข้ามามีส่วนร่วมในพัฒนาโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ร้อยละ 100 ผู้นำชุมชนต้องสั่งการ ร้อยละ 100 เกิดจากการร้องขอจากโรงเรียน ร้อยละ 100 การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา และร้อยละ 24 มาจากจิตอาสาของชุมชนเอง

ส่วนแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน เป็นไปตามสภาพภูมิศาสตร์และสังคม ของชุมชน ซึ่งจะมีทั้งโบราณสถาน วัดวาอาราม พิพิธภัณฑน์ ถ้าภูเขา หน้าผา สำหรับอบายมุขและสถานบันเทิง มีอยู่ทั่วไปตามเขตเมือง ร้อยละ 100

ตารางที่ 3 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านเทคโนโลยี (Technology)

(N= 75)		
สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้อมูลสารสนเทศของชุมชนที่สามารถนำมาเป็นประโยชน์		
ต่อการบริหารสถานศึกษา		
1.1 ข้อมูลรายได้ประชากร	75	100.00
1.2 ข้อมูลแหล่งเรียนรู้	75	100.00
1.3 ข้อมูลจำนวนประชากร	75	100.00
1.4 ข้อมูลด้านอาชีพ	75	100.00
1.5 ข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น	75	100.00
1.6 ข้อมูลเกี่ยวกับยาเสพติด	75	100.00
2. เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน		
สามารถนำมาใช้เป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงได้		
2.1 ไม่มี	0	0.00
2.2 มี	75	100.00
2.2.1 วัด	75	100.00
2.2.2 องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น	75	100.00
2.2.3 โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล	75	100.00
2.2.4 วิสาหกิจชุมชน	75	100.00
2.2.5 อื่นๆ	75	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

	(N= 75)	
สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
3. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพโดยรวมของโรงเรียน		
3.1 ด้านเกษตรกรรม	75	100.00
3.2 ด้านอุตสาหกรรม	0	0.00
3.3 ท่องเที่ยว	75	100.00
3.4 ด้านกีฬา	75	100.00
4. ผู้ปกครองนักเรียนมีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ปฏิบัติงานที่บ้าน		
4.1 มีครบทุกบ้าน	0	0.00
4.2 มีเป็นส่วนใหญ่	0	0.00
4.3 มีเป็นส่วนน้อย	75	100.00
4.4 ไม่มี	0	

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 100 เห็นว่า ชุมชนมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา ทั้งข้อมูลรายได้ประชากร ข้อมูลแหล่งเรียนรู้ จำนวนประชากร ข้อมูลด้านอาชีพ ข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น และข้อมูลเกี่ยวกับยาเสพติด

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 100 เห็นว่า ชุมชนมีเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สามารถนำมาใช้เป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิง เช่น วัสดุ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพประจำตำบล และวิสาหกิจชุมชน

ส่วนด้านแหล่งเรียนรู้ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพโดยรวมของโรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 100 เห็นว่า มีข้อมูลด้านการเกษตร ด้านท่องเที่ยว และกีฬา ส่วนคอมพิวเตอร์ของนักเรียนที่ใช้ปฏิบัติงานที่บ้านนั้น ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า มีเป็นส่วนน้อย ร้อยละ 100

ตารางที่ 4 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. อัตราว่างงานของผู้ปกครองนักเรียนในชุมชน		
1.1 มาก	0	0.00
1.2 ปานกลาง	10	13.33
1.3 น้อย	65	86.67
2. ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียน		
2.1 รวย	2	2.67
2.2 ปานกลาง	13	17.33
2.3 ยากจน	60	80.00
3. ชุมชนมีผลิตภัณฑ์หรืออุตสาหกรรมในครัวเรือนที่เสริมรายได้		
3.1 ไม่มี	5	6.67
3.2 มี	70	93.33
3.2.1 เครื่องจักรสาน	10	13.33
3.2.2 เครื่องปั้นดินเผา	0	0.00
3.2.3 เครื่องนุ่งห่ม ฝ้าย	60	80.00
3.2.4 เครื่องตกแต่งบ้าน	0	0.00
3.2.5 อื่นๆ	0	0.00
4. ชุมชนช่วยสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียน		
4.1 ให้การสนับสนุนเพียงพอ	14	18.67
4.2 ให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ	61	81.33
4.3 ไม่ให้การสนับสนุน	0	0.00
4.4 อื่นๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 86.67 เห็นว่าผู้ปกครองนักเรียนมีอัตราการว่างงานระดับน้อย และ ร้อยละ 13.33 เห็นว่าผู้ปกครองนักเรียนมีอัตราการว่างงานระดับปานกลาง ร้อยละ 80 เห็นว่าผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะยากจน ร้อยละ 17.33 มีฐานะปานกลาง และ ร้อยละ 2.67 เห็นว่าผู้ปกครองมีฐานะร่ำรวย ในด้านผลิตภัณฑ์หรืออุตสาหกรรมในครัวเรือนที่เสริมรายได้ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า มีผลิตภัณฑ์ หรืออุตสาหกรรมในครัวเรือน ร้อยละ 93.33 ร้อยละ 6.67 ไม่มีผลิตภัณฑ์ในครัวเรือน

สำหรับการสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ร้อยละ 81.33 ให้การสนับสนุนแต่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ และร้อยละ 18.67 ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนเพียงพอ

ตารางที่ 5 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. พรบ.การศึกษาแห่งชาติ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฯ มาตรา 8(2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างไร		
1.1 มีการพัฒนามากขึ้น	14	18.67
1.2 มีการพัฒนาบ้างในบางส่วน	61	81.33
1.3 มีการพัฒนาน้อย	0	0.00
2. พรบ.การศึกษาแห่งชาติ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฯ มาตรา 57 ให้หน่วยงานการศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียนได้ดำเนินการในระดับใด		
2.1 มาก	63	84.00
2.2 ปานกลาง	12	16.00
2.3 น้อย	0	0.00
3. นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้ระดับใด		
3.1 นำไปปฏิบัติได้มาก	0	0.00
3.2 นำไปปฏิบัติได้ปานกลาง	75	100.00
3.3 นำไปปฏิบัติได้น้อย	0	0.00
3.4 ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้	0	0.00
4. การสนับสนุนงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		
4.1 ให้การสนับสนุนเพียงพอ	0	0.00
4.2 ให้การสนับสนุนแต่ไม่เพียงพอ	75	100.00
4.3 ไม่ให้การสนับสนุน	0	0.00
4.4 อื่นๆ	0	0.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 81.33 เห็นว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 (2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนาบ้างในบางส่วน และร้อยละ 18.67 เห็นว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 (2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีการพัฒนามากขึ้น

สำหรับการระดมทรัพยากร ของโรงเรียนตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฯ มาตรา 57 ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า โรงเรียนได้ดำเนินการในระดับมาก ร้อยละ 84.00 และ โรงเรียนได้ดำเนินการระดมทรัพยากร ระดับปานกลาง ร้อยละ 16.00 ส่วนนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล และหน่วยงานต้นสังกัดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้ปานกลาง ร้อยละ 100 และการสนับสนุนงบประมาณ จากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สนับสนุนงบประมาณให้กับโรงเรียนแต่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ร้อยละ 100

ตารางที่ 6 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Structure)

(N= 75)		
สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. โครงสร้างการบริหารจัดการในโรงเรียนมีการแบ่งงานให้ครูอย่างไร		
1.1 ครู 1 คน รับผิดชอบทั้ง 4 ฝ่ายงานบริหาร	0	0.00
1.2 ให้ครูมากกว่า 1 คน รับผิดชอบทั้ง 4 ฝ่ายงานบริหาร	75	100.00
1.3 อื่นๆ	0	0.00
2. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมีการกำหนดในลักษณะใด		
2.1 ชัดเจนในนโยบาย สามารถนำไปปฏิบัติได้	75	100.00
2.2 ชัดเจนในนโยบาย แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้	0	0.00
2.3 ไม่ชัดเจนในนโยบาย แต่สามารถนำไปปฏิบัติได้	0	0.00
2.3 ไม่ชัดเจนในนโยบาย และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้	0	0.00
3. กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติในโรงเรียนมีการกำหนดในลักษณะใด		
3.1 นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล	75	100.00
3.2 นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ	75	100.00
3.3 นโยบายการจัดการศึกษาของ สพฐ.	75	100.00
3.4 นโยบายการจัดการศึกษาของ สพท.	75	100.00

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
4. การปฏิบัติตามนโยบายของบุคลากรในการบริหารจัดการ การศึกษาเป็นอย่างไร		
4.1 ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือดี	75	100.00
4.2 เฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือ	0	0.00
4.3 คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความร่วมมือ	75	100.00
4.4 อื่นๆ	0	0.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล ร้อยละ 100 เห็นว่า โครงการในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนแบ่งงานให้ครู โดยใช้ครูมากกว่า 1 คน รับผิดชอบในงานแต่ละฝ่าย รวมถึงนโยบายมีความชัดเจนและสามารถนำมาปฏิบัติได้ และกลยุทธ์การจัดการศึกษาในโรงเรียนมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านความร่วมมือ ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือด้วยดี

ตารางที่ 7 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านผลิตและบริการ (Services)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. ความพึงพอใจในคุณภาพของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษา ชั้นสูงสุดของโรงเรียน		
1.1 พึงพอใจมากที่สุด	34	45.33
1.2 พึงพอใจมาก	41	54.67
1.3 พึงพอใจปานกลาง	0	0.00
1.4 พึงพอใจน้อย	0	0.00
1.5 ยังไม่พึงพอใจ	0	0.00
2. ผลการประเมิน สมศ. ในรอบล่าสุด		
2.1 ดีมาก	46	61.33
2.2 ดี	29	38.67
2.3 พอใช้	0	0.00
2.4 ปรับปรุง		

ตารางที่ 7 (ต่อ)

(N= 75)		
สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
3. ผลสอบ NT (ชั้น ป. 3) ของนักเรียน		
3.1 สูงกว่ามาตรฐาน	0	0.00
3.2 ได้มาตรฐาน	75	100.00
3.3 ต่ำกว่ามาตรฐาน	0	0.00
4. ผลสอบ O-Net (ป.6 ม. 3 และ ม.6) ของนักเรียน		
4.1 สูงกว่ามาตรฐาน	0	0.00
4.2 ได้มาตรฐาน	75	100.00
4.3 ต่ำกว่ามาตรฐาน	0	0.00
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน		
5.1 สูงกว่ามาตรฐาน	0	0.00
5.2 ได้มาตรฐาน	75	100.00
5.3 ต่ำกว่ามาตรฐาน	0	0.00
6. การใช้บริการการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนในเขตบริการ		
6.1 ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	75	100.00
6.2 ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย	0	0.00

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความพึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมากที่สุด ร้อยละ 45.33 พึงพอใจในคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมาก ร้อยละ 54.67

ผลการประเมินคุณภาพภายนอก (สมศ.) ระดับดีมาก ร้อยละ 61.33 ระดับดี 38.67

ส่วนผลสอบ NT ของนักเรียนชั้น ป. 3 ได้มาตรฐาน ร้อยละ 100

ผลสอบ O-Net ของนักเรียน ชั้น ป.6, ม. 3 และ ม. ได้มาตรฐาน ร้อยละ 100

สำหรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้มาตรฐาน ร้อยละ 100

อีกทั้งการให้บริการการจัดการศึกษาของโรงเรียนครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ในเขตบริการของโรงเรียน ร้อยละ 100

ตารางที่ 8 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านบุคลากร (Man)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียน		
1.1 เกินเกณฑ์ที่กำหนด	0	0.00
1.2 พอดีเกณฑ์ที่กำหนด	54	72.00
1.3 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	21	28.00
2. มีครูสอนครบทุกชั้น		
2.1 มีครูสอนครบทุกชั้น	38	50.67
2.2 มีครูสอนไม่ครบทุกชั้น	37	49.33
3. การมีครูอัตราจ้าง		
3.1 ไม่มี	64	85.33
3.2 มี	11	14.67
3.2.1 ทำให้ครูเกินเกณฑ์	0	0.00
3.2.2 ทำให้ครูพอดีเกณฑ์	11	14.67
3.2.3 ยังมีครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	0	0.00
4. ความรู้ความสามารถของครู สอนตรงวิชาเอกและความถนัด		
4.1 มีครบทุกวิชาเอก (ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้)	0	0.00
4.1 มีไม่ครบวิชาเอก (ไม่ครบกลุ่มสาระการเรียนรู้)	75	100.00
5. ครูมีการพัฒนามากที่สุดในด้านใด		
5.1 งานวิชาการ	75	100.00
5.2 งานงบประมาณ	0	0.00
5.3 งานบุคคล	0	0.00
5.5 งานบริหารทั่วไป	0	0.00
6. ครูส่วนใหญ่มีคุณลักษณะอย่างไร		
6.1 มีความเสียสละ	75	100.00
6.2 แสวงหาความรู้อยู่เสมอ	75	100.00
6.3 มีความรับผิดชอบ	75	100.00
6.4 ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	75	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ให้ข้อมูล มีความเห็นว่า โรงเรียนมีบุคลากร ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ 28.00 พอดีเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละ ร้อยละ 72.00 มีครูสอนครบชั้น ร้อยละ 50.67 และเห็นว่า

มีครูสอนไม่ครบชั้น ร้อยละ 49.33 โรงเรียนมีครูอัตราจ้าง ร้อยละ 14.67 (การมีครูอัตราจ้างทำให้มีครูพอดีเกณฑ์) ไม่มีครูอัตราจ้าง ร้อยละ 85.33

ในด้านความรู้ความสามารถของครูและสอนตรงวิชาเอกและความถนัด ผู้ให้ข้อมูล เห็นว่า มีไม่ครบวิชาเอก ร้อยละ 100 และครูมีการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุด ร้อยละ 100 รวมทั้งครูร้อยละ 100 มีคุณลักษณะอันนี้ คือ 1) เสียสละ 2) แสวงหาความรู้อยู่เสมอ 3) มีความรับผิดชอบ และ 4) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 9 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านการเงิน (Money)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. งบประมาณที่โรงเรียนได้รับการสนับสนุนมาจากแหล่งใดบ้าง		
1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	75	100.00
1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	75	100.00
1.3 ผู้ปกครองและชุมชน	75	100.00
1.4 สมาคมฯ หรือมูลนิธิ	0	0.00
2. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ		
2.1 จ่ายตามแผนงานโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน	0	0.00
2.2 จ่ายตามแผนปฏิบัติการประจำปี	75	100.00
2.3 ใช้จ่ายอย่างประหยัดเฉลี่ยทุกโครงการ	0	0.00
3. สภาพปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณ		
3.1 ความรู้เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานการเบิกจ่าย	24	32.00
3.2 ขาดแคลนบุคลากรด้านการเงินการบัญชี	75	100.00
3.3 แผนรองรับการใช้จ่ายไม่มีความชัดเจน	0	0.00
4. ความมีอิสระ และความคล่องตัวของของการบริหารงบประมาณ		
4.1 มีอิสระและมีความคล่องตัวสูง	0	0.00
4.2 มีอิสระและมีความคล่องตัว ในบางเรื่อง	75	100.00
4.3 ไม่มีอิสระและมีความคล่องตัว	75	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าร้อยละ 100 โรงเรียนได้รับงบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น และผู้ปกครอง ชุมชน

ในด้านประสิทธิภาพในการบริหารงาน ร้อยละ 100 โรงเรียนเบิกจ่ายตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนสภาพปัญหานั้น ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเอกสารการเบิกจ่าย ร้อยละ 32.00 และขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางทางด้านการเงินและการบัญชี ร้อยละ 100 ประกอบกับการบริหารงบประมาณ ไม่มีความคล่องตัว ร้อยละ 100

ตารางที่ 10 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material)

			(N= 75)
	สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1.	สภาพวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน		
1.1	ใช้การได้ดี	31	41.33
1.2	ใช้การได้บางส่วน	75	100.00
1.3	ชำรุด รอการซ่อมแซม	75	100.00
1.4	เสื่อมสภาพ รอจำหน่าย	0	0.00
2.	วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ ที่ได้การได้ดีเป็นส่วนมาก คือ		
2.1	คอมพิวเตอร์	75	100.00
2.2	อุปกรณ์วิทยาศาสตร์	75	100.00
2.3	โทรทัศน์	75	100.00
2.4	ห้องปฏิบัติการทางภาษา	0	
2.5	อุปกรณ์ทางการศึกษาผ่านดาวเทียม	0	
3.	การจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์		
3.1	ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน	75	100.00
3.2	ถูกต้อง ไม่เป็นปัจจุบัน	0	0.00
3.3	ไม่ถูกต้อง และไม่ปัจจุบัน	0	0.00
3.4	ไม่จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์	0	0.00
4.	ระบบจัดเก็บวัสดุ ครุภัณฑ์ของโรงเรียน		
4.1	เป็นระบบ สะดวกต่อการใช้งาน	0	0.00
4.2	ไม่เป็นระบบ ไม่สะดวกต่อการใช้งาน	0	0.00
4.3	เก็บไว้ตามห้องเรียน หรือห้องปฏิบัติการอื่นๆ อย่างถาวร	75	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า สภาพวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน ชำรุดรอกการซ่อมแซม และใช้ได้บางส่วน ร้อยละ 100 และเห็นว่า วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน ใช้การได้ดี ร้อยละ 43.33

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้การได้ดี ร้อยละ 100 เป็นวัสดุคอมพิวเตอร์ โพรแทคส์ และอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ส่วนการจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน ร้อยละ 100 และการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์จะจัดเก็บไว้ตามห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติการนั้นๆ อย่างถาวร ร้อยละ 100

ตารางที่ 11 ความถี่ และค่าร้อยละ ของสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านการบริหารจัดการ (Management)

(N= 75)		
สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
1. การบริหารจัดการโรงเรียนมีความสำเร็จในด้านใดมากที่สุด		
1.1 วิชาการ	0	0.00
1.2 งบประมาณ	0	0.00
1.3 บุคคล	0	0.00
1.4 ทั่วไป	75	100.00
2. การบริหารจัดการในโรงเรียนมีปัญหามากที่สุด		
2.1 วิชาการ	26	34.67
2.2 งบประมาณ	43	57.33
2.3 บุคคล	6	8.00
2.4 ทั่วไป	0	
3. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ		
3.1 ผู้บริหาร	8	10.67
3.2 ครูและบุคลากร	11	14.67
3.3 งบประมาณ	22	29.33
3.4 เครือข่ายทางวิชาการ	18	24.00
3.5 นโยบาย	16	21.33

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(N= 75)

สภาพแวดล้อม	ความถี่	ร้อยละ
4. ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประสบปัญหา		
ปัญหา		
4.1 ผู้บริหาร	0	0.00
4.2 ครูและบุคลากร	35	46.67
4.3 งบประมาณ	36	48.00
4.4 เครือข่ายทางวิชาการ	4	5.33
4.5 นโยบาย	0	0.00
5. สมาชิกเครือข่ายที่มีส่วนในการช่วยพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด		
2.1 ผู้ปกครองนักเรียน	16	21.33
2.2 กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา	11	14.67
2.3 ชุมชน	27	36.00
2.4 สมาคมฯ หรือมูลนิธิ	0	0.00
5.5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	12	16.00
5.6 องค์กรเอกชน	5	6.67
5.7 องค์กรอื่นของรัฐ	4	5.33

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 100 เห็นว่า การบริหารจัดการที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือ การบริหารทั่วไป และ ร้อยละ 57.33 เห็นว่าการบริหารจัดการด้านงบประมาณมีปัญหา มากที่สุด รองลงมาคือ การบริหารวิชาการ ร้อยละ 34.67 และการบริหารงานบุคคล ร้อยละ 8.00

สำหรับความเห็นของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ประสบผลสำเร็จ ร้อยละ 29.33 คือ งบประมาณ ร้อยละ 24.00 คือ เครือข่ายทางวิชาการ ร้อยละ 21.33 คือ นโยบาย ร้อยละ 14.67 คือ ครูและบุคลากร และ ร้อยละ 10.67 คือ ตัวผู้บริหารโรงเรียน

ในด้านปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประสบปัญหา ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ร้อยละ 48.00 คือ งบประมาณ ร้อยละ 46.67 คือ ครูและบุคลากร และร้อยละ 5.33 คือ เครือข่ายทาง วิชาการ

นอกจากนี้ องค์กรเครือข่ายที่มีส่วนในการช่วยพัฒนาโรงเรียนมากที่สุดนั้น ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด ร้อยละ 36.00 รองลงมาคือ ผู้ปกครองนักเรียน ร้อยละ 21.33 ลำดับ

ถัดมาคือ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 16.00 ลำดับถัดมาคือ กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา ร้อยละ 14.67 องค์การเอกชน ร้อยละ 6.67 และ องค์การอื่นของรัฐ ร้อยละ 5.33 ตามลำดับ

2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังตารางที่ 12 - 16

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 โดยภาพรวม

การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา	1.27	0.16	น้อยที่สุด	4.48	0.49	มาก
การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา	1.03	0.06	น้อยที่สุด	4.45	0.48	มาก
การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	1.49	0.25	น้อยที่สุด	4.44	0.49	มาก
การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา	1.40	0.20	น้อยที่สุด	4.46	0.49	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.31	0.17	น้อยที่สุด	4.46	0.49	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า สภาพปัจจุบันของการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.31$) และสภาพความต้องการ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สภาพปัจจุบัน การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา มีการดำเนินการในระน้อยมาก ($\bar{X} = 1.03$) การดำเนินการระดับน้อยมาก ถัดมาคือ สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 1.27$) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 1.40$) และ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 1.49$) ตามลำดับ

สำหรับความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารต้องการให้สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา มากที่สุด ($\bar{X} = 4.48$) รองลงมาคือ การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.46$) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.45$) และ การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การพัฒนาและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.53	0.50	มากที่สุด
2. การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา	2.27	0.45	น้อยที่สุด	4.63	0.51	มากที่สุด
3. การจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
4. สนับสนุนให้การวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการศึกษา	1.40	0.20	น้อยที่สุด	4.52	0.50	มากที่สุด
5. การบริการข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา	1.68	0.47	น้อย	4.43	0.52	มาก
6. การประสานงานระหว่าง สพท. และสถานศึกษา เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.20	0.40	มาก
7. จัดให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.40	0.49	มาก
8. การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.45	0.50	มาก
9. ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของสถานศึกษาในสังกัด เพื่อเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนา	1.44	0.50	น้อยที่สุด	4.49	0.50	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.27	0.16	น้อยที่สุด	4.48	0.49	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ด้านการสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา ในภาพรวม สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.27$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องการให้

ดำเนินการหรือมีความต้องการ คือ 1) การจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.65$) 2) การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.63$) และ 3) การพัฒนาและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.53$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา

การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.33	0.47	มาก
2. การแต่งตั้งพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.47	0.53	มาก
3. การจัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.63	0.49	มากที่สุด
4. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้	1.20	0.40	น้อยที่สุด	4.57	0.50	มากที่สุด
5. เชิญผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนามาให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.59	0.50	มากที่สุด
6. จัดทีมนักวิจัยแม่ไก่ เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.21	0.41	มาก
7. กำหนดให้ สหวิทยาเขต หรือ กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา ดำเนินการในเรื่องเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยทางการศึกษา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.33	0.47	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.03	0.06	น้อยที่สุด	4.45	0.48	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ด้านการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ในภาพรวม สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.03$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องการให้ดำเนินการหรือมีความต้องการ คือ 1) การจัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.63$) 2) เชิญผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนามาให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.59$) และ 3) การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.57$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.35	0.48	มาก
2. ประสานความร่วมมือไปยังสถาบันอุดมศึกษา เพื่อร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.27	0.45	มาก
3. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน	2.37	0.49	น้อย	4.49	0.50	มาก
4. สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.37	0.49	มาก
5. จัดหาหรือเสนอช่องทางแหล่งทุนการวิจัยให้กับสถานศึกษา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.53	0.50	มาก
6. ให้ข้อเสนอแนะ สถานศึกษาในการนำผลการวิจัยและพัฒนาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	1.93	0.83	น้อย	4.40	0.49	มาก
7. สร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมพลังอำนาจให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1.00	0.00	น้อย	4.55	0.50	มากที่สุด
8. สื่อสารให้สถานศึกษาทราบแหล่งทุนวิจัย เพื่อเสนอขอทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง	2.60	0.80	ปานกลาง	4.52	0.50	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.49	0.25	น้อยที่สุด	4.44	0.49	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ด้านด้านการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาในภาพรวม สภาพปัจจุบันมีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.49$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามอันดับแรกที่ผู้บริหารต้องการให้ดำเนินการหรือมีความต้องการ คือ 1) สร้างขวัญ กำลังใจ และเสริมพลังอำนาจให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.55$) 2) จัดหาหรือเสนอช่องทางแหล่งทุนการวิจัยให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.53$) และ 3) สื่อสารให้สถานศึกษาทราบแหล่งทุนวิจัยเพื่อเสนอขอทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.52$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา	สภาพปัจจุบัน			ความต้องการ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาให้กับ สถานศึกษา	1.04	0.20	น้อยที่สุด	4.45	0.50	มาก
2. สนับสนุนบุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัย และพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ นวัตกรรมการจัดการศึกษา	3.97	0.68	มาก	4.56	0.50	มากที่สุด
3. ชื่นชมผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการ วิจัยและพัฒนาทางการศึกษา	1.80	0.75	น้อย	4.37	0.49	มาก
4. ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยและ พัฒนา และการตีพิมพ์บทความวิจัย	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.65	0.48	มากที่สุด
5. ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของ สถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงในส่วนของการ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.47	0.50	มาก
6. ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อ ประสานงาน และบริหารจัดการในเรื่องการ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.32	0.47	มาก
7. จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเกี่ยวกับการวิจัย	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.45	0.50	มาก
8. ประกาศรอกการวิจัยเพื่อให้สถานศึกษา เสนอขอทุนวิจัยและพัฒนา	1.16	0.37	น้อยที่สุด	4.32	0.47	มาก
9. จัดสรรทุนวิจัยและพัฒนาให้กับสถานศึกษา เพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.55	0.50	มากที่สุด
10. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งเผยแพร่ ตีพิมพ์บทความวิจัย	1.00	0.00	น้อยที่สุด	4.43	0.50	มาก
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	1.40	0.20	น้อยที่สุด	4.46	0.49	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ด้านด้านการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาในภาพรวม สภาพปัจจุบัน มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.40$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความต้องการให้ดำเนินการระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามอันดับแรกที่มีผู้บริหารต้องการให้ดำเนินการหรือมีความต้องการ คือ 1) ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนา และการ

ตีพิมพ์บทความวิจัย ($\bar{X} = 4.65$) 2) สนับสนุนบุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและนวัตกรรมการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.56$) และ 3) จัดสรรทุนวิจัยและพัฒนาให้กับสถานศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.55$)

3. ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม

ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อทราบแนวคิด ทศนคติ และข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เพื่อประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

จากการสนทนากลุ่ม ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และอาจมีบ้างในบางประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพภูมิหลังและสภาพบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารนั้นให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า คุณภาพการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นวิธีการในการแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาที่มีหรือพบในแต่ละโรงเรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน หรือแม้แต่การดำเนินการไปไม่ถึงตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารยังได้กล่าวถึงว่า หากสามารถสร้างองค์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน จะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ โดยการสร้างให้บุคลากรในการองค์กร มีการบวบทศนด้านการศึกษา ไม่เห็นการวิจัยเป็นเรื่องยาก และบุคลากรร่วมมือกันอย่างมีส่วนร่วมในการดำเนินการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรหรือการศึกษาอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังตัวอย่างเสียงสะท้อนจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

“...การวิจัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และคุณภาพการจัดการศึกษา เราควมสร้างศรัทธา และเจตคติให้กับบุคลากร และตัวพวกเราเอง เพื่อคุณภาพผู้เรียน และโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา ให้กับผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด จึงมีความจำเป็น อีกประการยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงการมีภาวะผู้นำทางวิชาการอีกด้วย ผมเชื่อว่าหากต้นสังกัดดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจัง ผมเชื่อว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ทุกๆ คน

พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างทีมงานวิจัยในหน่วยงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่สาย)

“...แม้ว่าการวิจัยจะเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารหลายท่าน รวมถึงครูเราด้วย แต่การวิจัยเป็นมีความสำคัญต่อการพัฒนา วิจัยแล้วพัฒนา เป็นการวิจัยและพัฒนา จะทำให้โรงเรียนและองค์กร เกิดนวัตกรรมการจัดการศึกษา บางครั้งเรากำหนด วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายขององค์กร แต่เราไม่ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา ให้เกิด นวัตกรรมจัดการศึกษา หากเราสามารถสร้างความเข้มแข็งในด้านนี้ได้ก็เชื่อว่า เราจะ มีอัตลักษณ์เป็นของตนเอง ก้าวไปสู่ความเป็นหนึ่ง หรือผู้นำทางวิชาการภายใต้บริบทที่ แตกต่างกัน...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่ฟ้าหลวง)

จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา ยังพบอีกว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรเริ่ม จากการสืบเสาะปัญหาและแก้ไข นำไปสู่การกำหนดนโยบาย รวมถึงปรัชญาและปณิธานการจัด การศึกษา และการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา ดังคำสนทนาที่ได้จากผู้อำนวยการท่านหนึ่ง ในเขตอำเภอเชียงแสน ว่า

“...หากเราดำเนินการสืบเสาะหาความจริง ไม่หลอกตัวเอง ศึกษาข้อมูลอย่างเป็น ระบบ ซ้ำแล้วซ้ำอีก เราก็จะได้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง สามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาเป็น ส่วนประกอบในการตัดสินใจในการชี้แจงองค์กร รู้ความเป็นเลิศได้ เพราะเราดำเนินการ จากฐานคิดภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนา หรือจุดเน้นสถานศึกษาจึงต้อง แตกต่างกันไปด้วย เพราะการสืบเสาะหาความจริงเบื้องต้นนั้น เราจะพบ จุด Start ที่แตกต่างกัน สามารถนำไปสู่การกำหนด ปรัชญา และปณิธานการจัดการศึกษาแต่ละ แห่งได้ ตามจุดแข็งจุดอ่อนที่เราพบ ดังนั้นกระบวนการเหล่านี้ หากมองลึกลงไป ผมก็เชื่อว่ามันคือ กระบวนการวิจัยและพัฒนา ที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตร ของโรงเรียน...”

จากที่ผู้บริหารโรงเรียนต่างมีความเห็นพ้องว่า การวิจัยและพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษา และแสดงความเป็นมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ขององค์กรจึงมีประเด็นการสนทนา กลุ่มเกิดขึ้นว่าจะสร้างการรับรู้ สร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน มีจิตสำนึก และมีจิตวิจัย มีเจตคติที่ดีต่อการวิจัยและพัฒนาเพื่อ

พัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มอย่างหลากหลายในการสร้างการรับรู้การวิจัย และพัฒนา ดังตัวอย่างเสียงสะท้อนดังนี้

“...เราควรสนับสนุนให้ทุกคน ทั้งผู้บริหาร ครู นั้นทำวิจัย ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็น วิจัยและพัฒนาเท่านั้น ขอเป็นวิจัยได้องค์ความรู้ใหม่ แก้ไขปัญหาการจัดการเรียนรู้ ปัญหาระบบการจัดการ หรือพฤติกรรมผู้เรียน แต่อย่างไรก็ตามการวิจัยที่ทำซ้ำๆ หลายๆ รอบ ก็เข้าหลักการวิจัยและพัฒนา อย่างที่ท่าน ด็อกเตอร์ พุด การวิจัย และพัฒนา คือ การวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหา วิจัยแล้วได้ผลอย่างไรนำผลมาพัฒนา จากนั้น วิจัยต่อ ได้ผลอย่างไร ก็พัฒนาต่อเนื่องๆไปเรื่อย หลายๆ Loop ...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.ดอยหลวง)

“...การที่จะทำให้ทุกคนรับรู้ และเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา เราควร ต้องมีข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ต้องหาตัวอย่างมาให้ผู้บริหารได้ศึกษา ทั้งขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัย จึงจะดี เพื่อที่ผู้บริหารและครูจะได้มั่นใจในขั้นตอนหรือ วิธีดำเนินการวิจัย...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่สาย)

“...ผมเห็นด้วยกับการจัดหาหรือมีคลังข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ให้ครูและผู้บริหารได้ศึกษาค้นคว้า มีอีกเรื่องที่เราควรดำเนินการ เพื่อให้เขาหรือเราได้ รับรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา นั่นคือ ตัวอย่าง ง่ายที่สุดคือ การจัดอบรม สัมมนา หรือแม้แต่การศึกษาดูงาน ในด้านการวิจัยและพัฒนา เพราะจะได้เห็นข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งจะได้สร้างแรงบันดาลใจให้กับเหล่าผู้บริหารและคณะครู ว่าสิ่งที่เราคิด เราทำนั้น หากจะนำเขียนเป็นผลงานวิชาการแล้วจะเป็นการวิจัยและพัฒนาได้อย่างไร...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.ฟ้าหลวง)

“...ผมเห็นว่าอีกเรื่องหนึ่งที่กำลังกล่าวถึงกันในแวดวงการศึกษาของเรา คือ ชุมชน แห่งการเรียนรู้ นะครับ หากสำนักงานเขตพื้นที่สามารถสร้างหรือดำเนินการให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาของเราดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสานงานกันเป็น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางด้านการวิจัยและพัฒนา ก็จะสามารถสร้างการรับรู้เรื่องนี้
ได้อีกวิธีหนึ่ง...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.เชียงใหม่)

“...อีกเรื่องที่จะช่วยให้เกิดการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว คือการจัดสรรงบประมาณ
เพื่อการพัฒนาผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัยและพัฒนา เพราะเป็นไปตามหลักการบริหาร
ในเรื่อง 4 M มีงบประมาณเราก็จะสร้างการรับรู้ได้หลายรูปแบบ ทั้ง การจัดอบรม
สัมมนา การศึกษาดูงาน การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ หรือ แม้แต่การสร้างชุมชน
แห่งการเรียนรู้ ตามที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงแล้ว...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.ดอยหลวง)

จากประเด็นการสนทนากลุ่มจะเห็นได้ว่า การสร้างการรับรู้เรื่องการวิจัยและพัฒนา สามารถ
ทำได้หลายวิธี ทั้งการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา การศึกษาข้อมูล การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ
การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนการวิจัยและพัฒนา การจัดอบรม สัมมนา
การศึกษาดูงาน การบริหารด้านการวิจัยและพัฒนา การประสานงานเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกท่านมีความเห็นพ้องต้องกันว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความ
เข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาจึงเป็นประเด็นที่ควร
นำมาสนทนากลุ่มว่า จะมีวิธีการใดที่จะสามารถพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหาร
สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ จึงเป็นประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มว่า เรามี
วิธีการใดที่จะพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารได้แสดงทัศนะไว้อย่างหลากหลาย และ
มีความเห็นพร้อมสนับสนุนแนวคิดของแต่ละท่านดังนี้

“... การวิจัยเป็นไม้เบื่อไม้เบาของเราๆ ท่านๆ นะครับ พอเราพูดถึงเรื่องการวิจัย
เราก็จะรู้สึกว่ามันยาก แม้แต่การส่งของผลงานทางวิชาการระดับชำนาญการพิเศษ
เราก็ความยากแล้ว บางคนส่งหลายรอบ บางคนแก้แล้วแก้อีก ดังนั้นจึงควรมี
นักวิจัยพี่เลี้ยง หรือ แม่ไก่ อย่างคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เขาทำกัน
เพื่อพัฒนานักวิจัยของเราในหน่วยปฏิบัติการ...”

“...นอกจากนักวิจัยพี่เลี้ยงแล้ว กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม
การวิจัย ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยพัฒนาทักษะการวิจัย รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา
หากเกิดขึ้นจริงเราก็จะเห็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางด้านการวิจัยอย่างสมบูรณ์...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่สาย)

“...อันที่จริงทรัพยากรบุคคลของเราก็ไม่ธรรมดา นะครับ ผู้บริหารเราหลายคน เรียนจบปริญญาเอก เท่าที่ทราบในเขตพื้นที่การศึกษาของเรา น่าจะมีประมาณแปด เก้า ท่าน แล้ว เช่น ดร.แอมวี่ ดร.เอก ดร.กำพล ดร.สุพิช ดร.เชม ดร.โตก ดร.แหง ดร.โชค ดร.จิ๋ว บุคลากรเหล่านี้ น่าจะสามารถช่วยได้ ทั้งการตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา การเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะเรียกอย่างไรก็แล้วแต่ สิ่งสำคัญคือ การนำเอาบุคลากรที่มีดีกรีเหล่านี้มาช่วยเหลือโรงเรียนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ที่เรามาพูดถึงกันวันนี้...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่สาย)

“...ผมเห็นด้วยกับการมีเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา หากเราดำเนินการได้ถึงขั้นนี้แล้ว เพื่อความน่าเชื่อถือของงานวิชาการ และ การวิจัย เป็นไปได้หรือไม่ว่าเราควรมีผู้เชี่ยวชาญทั้งทางด้านการบริหารการศึกษา และ การวิจัยและพัฒนา มาตรวจสอบหรือช่วยเหลือในงานวิจัยเพื่อที่สาธารณชนจะได้เชื่อมั่น และมั่นใจได้ว่า การวิจัยและพัฒนาของเรานั้นน่าเชื่อถือ...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่จัน)

จากบทสนทนากลุ่มผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นการพัฒนาทักษะ การวิจัยและพัฒนาจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามุ่งประเด็นไปในทางทิศทางเดียวกันคือ การจัด อบรมเชิงปฏิบัติการการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การแต่งตั้งผู้มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา มาเป็นที่ปรึกษาให้กับสถานศึกษา การจัดตั้งเครือข่ายร่วม พัฒนาการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สำหรับประเด็นการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมสนทนากลุ่มมี ความเห็นที่หลากหลาย แต่ความหลากหลายนั้นเป็นไปในเชิงบวกจากฐานข้อมูลเดิมที่มีเช่น การจัด ทีมผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถได้กรวิจัยและพัฒนา มาเป็นที่ปรึกษาให้กับสถานศึกษาดำเนินการ วิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ดังคำสนทนาจากผู้บริหาร เขตอำเภอ แม่จัน ที่ว่า

“...เอา ผอ.ดร. หนูๆ สาวๆ ทั้งหลายที่มีอยู่ในพื้นที่ มาเป็นที่ปรึกษาช่วยดู ช่วยทำ ช่วงให้ข้อเสนอแนะทางวิชาการด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผมว่าดีนะ ถ้าทำได้ ผู้บริหารเราก็ครองตำแหน่งชำนาญการพิเศษ มายาวนาน ครั้นจะเสนอผลงาน เป็นผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เราก็ทราบกันดีว่าต้องเป็นการวิจัยและพัฒนา ตามหลักเกณฑ์

ว.17 ถ้าสำนักงานเขตจะมุ่งมั่นเรื่องนี้จริงๆ ก็จะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหารเอง และคุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียนด้วย...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่ต๋อยหลวง)

“...การส่งเสริม ทางสำนักงานเขตพื้นที่ส่งเสริมให้ทุกท่าน ทำวิจัยอยู่แล้วไม่ต้องห่วง เพราะการวิจัยเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแสดงให้เห็นถึงความ เป็นวิชาการของพวกเรา เขตพร้อมที่จะเป็นกำลังใจและส่งเสริมทุกท่านเสมอเพื่อความก้าวหน้า ในวิชาชีพ และคุณภาพโดยรวมของเขตพื้นที่การศึกษาของเรา...”

(ผู้บริหารการศึกษา)

“...เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการ หากเราสามารถประสานขอความร่วมมือจาก สถาบันอุดมศึกษา มาเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนา ผมก็เชื่อว่า โรงเรียนจะสามารถ ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ อีกประการสถาบันอุดมศึกษา มีนักวิชาการมากมาย และมีแหล่งข้อมูลหรือฐานข้อมูลการวิจัย ที่นิสิต นักศึกษา ปริญญาโท ปริญญาเอก ทำไว้ ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อการอ้างอิง และเป็นแนวทางในการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานที่เรากล่าวถึงกัน ในวันนี้...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่ฟ้าหลวง)

“...นอกจากที่ทุกท่านได้กล่าวถึงแล้ว ผมเห็นว่า ทนวิจัยมีความจำเป็นนะครับ หากเราควักกระเป๋าเราเองเพื่อทำวิจัยคงเป็นเรื่องลำบาก หากมีแหล่งทุน จะเป็นการ จัดสรรให้ดำเนินการ หรือบอกแหล่งทุนเพื่อเสนอขอ ผมก็เชื่อว่าทุกคนจะมีกำลังใจ ทำงานวิจัย เพราะเท่าที่เห็น ผู้บริหารเรา เรียบจบปริญญาโท ปริญญาเอก แต่เราไม่เคย ทำงานวิจัยต่อเนื่องหลังสำเร็จการศึกษายกเว้นการเสนอขอเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ขำนาถุการพิเศษเท่านั้น...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.ดอยหลวง)

จากเสียงสะท้อนบทสนทนาในกลุ่มจะเห็นได้ว่า การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานั้นผู้บริหาร ต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา มาเป็นพี่เลี้ยงในการทำวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ต้องการทุนวิจัยเพื่อดำเนินการวิจัย และต้องการขวัญกำลังใจในการดำเนินการ และหากเป็นไปได้ให้ โรงเรียนเป็นเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการวิจัยและพัฒนา ดังโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย

นอกจากประเด็นการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาแล้ว การสนทนากลุ่มได้พูดถึงประเด็นการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาว่า เราจะมีวิธีการใดบ้างในการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา การสนทนาได้กล่าวไปในทางเดียวกันในประเด็นแรก คือ ทฤษฎี ดึงคำกล่าวที่ว่า

“...หากเรามีทุนในการดำเนินการวิจัย ก็จะทำให้เรามีพลัง มีกำลังใจในการทำวิจัย ซึ่งทุนวิจัยที่ได้รับอาจเป็นสิ่งคอยย้ำเตือนว่า นั่นคือ หน้าที่ที่ต้องทำ คือข้อผู้มัดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน และการวิจัยนั้น ผู้ได้รับทุนจะดำเนินการทำวิจัยอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย ตามหลักการ ไม่ใช่ทำไปแบบไม่มีหลักการ ทำไปวันๆ เหมือนมวยวัด ที่เราพบเจอกันในขณะนี้ ทุนวิจัยจะคอยย้ำเตือนเราให้ทำหน้าที่นักวิจัยตามกรอบการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ถูกต้องตามหลักการ และเชื่อได้ว่าทุนวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนนั้นสามารถที่จะสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการ และสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่ฟ้าหลวง)

นอกจากนี้แล้วยังมีผู้บริหารได้กล่าวถึงว่าสถานศึกษานั้นจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยด้วย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสถานศึกษาจะได้เกิดและมีนวัตกรรมการจัดการศึกษาของตนเอง ดึงคำกล่าวที่ว่า

“...ไม่เพียงแต่จะต้องสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำวิจัยเท่านั้น สถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ทำวิจัยด้วย เพราะการวิจัยจะทำให้เราได้พบข้อค้นพบใหม่ หรือแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนได้ หรือแม้แต่กลวิธีการสอนใหม่ๆ มาทดลองใช้ของครู ซึ่งเชื่อแน่ว่าจะช่วยในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้...”

(ผู้บริหารโรงเรียน เขต อ.แม่จัน)

จะเห็นได้ว่าการวิจัยมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา หากแต่เจตคติของผู้บริหารและครูต่างมองภาพของการวิจัยเป็นเรื่องยาก จึงมีผู้บริหารท่านหนึ่งจากอำเภอดอยหลวงกล่าวขึ้นว่า

“...การชื่นชมผลงานวิจัย การให้ขวัญ กำลังใจ แก่ผู้คิดทำงานวิจัยนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และนี่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราจะสนับสนุนผู้บริหาร และครูเขาได้ คือการชื่นชมผลงาน แม้ว่างานวิจัยนั้นอาจจะไม่มีความสมบูรณ์เพียงพอ แต่หากผู้บริหาร หรือ ครู เขาคิดทำ อย่างน้อยเขาก็ได้ศึกษาข้อมูล ศึกษาเอกสาร วรรณกรรมต่าง ทฤษฎีต่างๆ มาบ้าง จึงนำมาทดลองใช้ในห้องเรียนหรือ โรงเรียนของตน...”

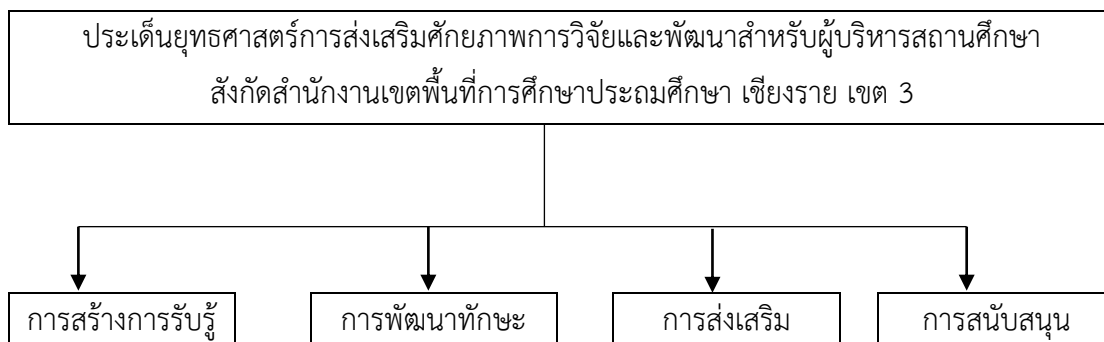
จากคำกล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่าแม้ผลงานวิจัยที่ได้ออกมาจากนักวิจัยมือใหม่ ที่คิดทำโดยผู้บริหาร หรือครู สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดคือการตั้งสมมติฐานจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี ต่างๆ แล้วเลือกสรรวิธีการที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารนั้นมาทดลองใช้ เป็นการสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง ดังนั้นการชื่นชมผลงานจึงเป็นแรงสนับสนุนอย่างหนึ่งให้กับผู้บริหาร และครูในการทำงานวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารท่านหนึ่งจาก อำเภอเชียงแสนได้กล่าวขึ้นว่า “...ให้เขาได้รับผลประโยชน์จากการทำวิจัยนั้นด้วย ที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงมีความสำคัญ อย่างผู้บริหารเรา จะเสนอผลงานเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้บริหารเชี่ยวชาญตามหลักเกณฑ์ ว.17 นั้น จะต้องเผยแพร่ผลงาน หากทางหน่วยงานต้นสังกัดได้ช่วยเหลือให้ผลงานทางวิชาการหรืองานวิจัยที่ทำได้รับการเผยแพร่ ตีแผ่ในหนังสือวิชาการ หรือวารสารทางวิชาการระดับชาติได้ ผู้บริหารหรือครูที่ทำการวิจัยนั้นจะได้อันสงค์ในการเสนอขอเพื่อเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญได้...” จะเห็นได้ว่าคำกล่าวนี้ ต้องการให้หน่วยงานต้นสังกัด ได้สนับสนุนช่วยเหลือในการเผยแพร่ผลงานวิชาการเพื่อที่จะให้ครู หรือผู้บริหารได้รับผลประโยชน์จากการทำวิจัย

จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ต่างมีความเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา โดยการสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรถึงความสำคัญของการวิจัย เมื่อทุกคนมีเจตคติที่ดีต่อการวิจัยแล้วดำเนินการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา มีมีทักษะในการดำเนินการวิจัยแล้ว หน่วยงานต้นสังกัด และผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ดังนั้นประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ มี 3 ประเด็น คือ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ดังภาพที่ 16

ภาพที่ 16 ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก



เมื่อผู้วิจัยได้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญจากการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยในขั้นตอนถัดไปคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคาม ในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เพื่อจะได้วิจัยในขั้นต่อไปถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ดังนี้

4. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่จะส่งผลต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่สังเคราะห์ได้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

4.1 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 เป็นส่วนราชการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จัดโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) กลุ่มนโยบายและแผน 5) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 7) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 9) กลุ่มกฎหมายและคดี 10) หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตั้งอยู่หมู่ที่ 8 ถนนแม่จัน - เชียงแสน ตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย 5 อำเภอ ได้แก่ 1) อำเภอแม่จัน 2) อำเภอแม่สาย 3) อำเภอเชียงแสน 4) อำเภอแม่ฟ้า

หลวง และ 5) อำเภอดอยหลวง อยู่ห่างจากจังหวัดเชียงรายไปทางทิศเหนือ ประมาณ 28 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับสหภาพพม่าและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอเมือง อำเภอเวียงเชียงรุ้ง จังหวัดเชียงราย

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอเชียงของ และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอฝาง อำเภอแม่อาว จังหวัดเชียงใหม่ และสหภาพพม่า

ประชาชนในเขตพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีหลากหลายชนเผ่า สามารถแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ 1) กลุ่มคนไทยพื้นราบ ได้แก่ คนพื้นเมือง คนไทย ไทลื้อ ไทเขิน และไทใหญ่ 2) กลุ่มคนไทยบนพื้นที่สูง ได้แก่ อาข่า ลาหู่ กะเหรี่ยง ลีซอ ม้ง และเย้า 3) กลุ่มจีนคนละชาติ ได้แก่ อดีตทหารจีนคนละคนละชาติ จีนฮ่ออพยพ และจีนฮ่อหลบหนีเข้าเมือง 4) กลุ่มผู้พลัดถิ่นหลบหนีเข้าเมือง ได้แก่ ผู้พลัดถิ่น สันชาติพม่า และผู้พลัดถิ่นสัญชาติลาว

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยดำเนินการการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขอความร่วมมือในการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่มีผลต่อการดำเนินการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังนี้

4.2.1 จุดแข็ง (Strengths)

4.2.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2.1.2 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นฐาน

4.2.1.3 สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้

4.2.1.4 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย

4.2.1.5 เขตพื้นที่การศึกษาพร้อมพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับบุคลากร

4.2.1.6 มีระบบเครือข่าย และอุปกรณ์สารสนเทศที่ทันสมัย

4.2.1.7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตาม สถานศึกษาที่อยู่ในเขตพื้นที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

4.1.1.8 มีผู้นำและทีมงานบริหารที่ดี กล้าตัดสินใจ

4.2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

4.2.2.1 ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ส่วนมากมีเจตคติเชิงลบเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา และเข้าใจว่าการวิจัยและพัฒนานั้นเป็นเรื่องยาก

4.2.2.2 ขาดการนำเสนอความรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนา
คุณภาพการศึกษา

4.2.2.3 ไม่มีศูนย์รวบรวมข้อมูลองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย

4.2.2.4 ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ส่วนใหญ่ขาดทักษะการดำเนินการวิจัย
และพัฒนา

4.2.2.5 บุคลากรส่วนมากไม่แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในการดำเนินการ
พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4.2.2.6 ขาดงบประมาณในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา

4.2.2.6 ขาดผู้เชี่ยวชาญ และที่ปรึกษาด้านการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

4.2.3 โอกาส (Opportunities)

4.2.3.1 สถานศึกษาหลายแห่งมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการ
วิจัย

4.2.3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมให้การสนับสนุนสถานศึกษา
ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2.3.3 สถานศึกษามีเครือข่ายทางการศึกษาที่พร้อมให้การสนับสนุน

4.2.3.4 มีเทคโนโลยี และสื่อออนไลน์เพื่อใช้ค้นคว้าหาข้อมูล หลักการและ
แนวคิดทฤษฎี

4.2.3.5 ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมเปิดใจรับการ
เปลี่ยนแปลงในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

4.2.4 ภาวะคุกคาม (Threats)

4.2.4.1 ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมีความแตกต่างทางความคิดเกี่ยวกับการ
วิจัยและพัฒนา

4.2.4.2 ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนและกลุ่มเครือข่ายพัฒนา
การศึกษามีน้อย

4.2.4.3 ขาดการประสานงานระหว่างโรงเรียน และกลุ่มเครือข่ายพัฒนา
การศึกษา ในด้านความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัย

4.2.4.4 บุคลากรมองการวิจัยเป็นเรื่องยาก

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็งจุดอ่อน
โอกาส และภัยคุกคาม เกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 2. มีบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนาและพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษา 3. สถานศึกษาพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงแนะนำกระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
จุดอ่อน (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากร และผู้บริหารส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา 2. ขาดการนำเอากระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3. ไม่มีศูนย์รวมข้อมูลทางการวิจัยและพัฒนา ไว้ศึกษาเป็นฐานการเรียนรู้สืบค้นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4. สถานศึกษายังขาดการนำเอากระบวนการวิจัยและพัฒนา มาเป็นเครื่องมือของการบริหารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 5. บุคลากรส่วนใหม่ขาดทักษะการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
โอกาส (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ที่ตั้งของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีความหลากหลาย ทั้งสภาพภูมิศาสตร์ และชาติพันธุ์ และการค้าชายแดน เหมาะแก่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความหลากหลายของบริบทโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพ 2. มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวนมากพอที่จะเอื้อต่อการเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน 3. หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน 4. มีเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ทันสมัย เพื่อใช้ในการค้นคว้าหาข้อมูล หลักการ ทฤษฎี ในการนำมาใช้ประกอบการวิจัยและพัฒนา
ภาวะคุกคาม (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรส่วนใหญ่มีเจตคติเชิงลบต่อการวิจัยและพัฒนา เนื่องจากเข้าใจว่าเป็นเรื่องยาก 2. บุคลากรมีพื้นความรู้ที่แตกต่างกัน 3. ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนด้วยกันมีน้อย 4. ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษามีน้อย

ผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นข้อเสนอเพื่อสนทนากลุ่มในการกำหนด “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3” ได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้คล้องคล้อยกับศักยภาพของบุคคล และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

- 1. ปรัชญา** การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการทัศน์ของนวัตกรรม
- 2. ปณิธาน** ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาและเผยแพร่การวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์
- 3. เป้าหมาย** จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐานของการพัฒนา
- 4. วิสัยทัศน์** การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย มีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษได้อย่างมั่นคง มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 5. พันธกิจ**
 - 5.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
 - 5.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
 - 5.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
 - 5.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
- 6. วัตถุประสงค์**
 - 6.1 เพื่อสร้างการรับรู้ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
 - 6.2 เพื่อพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
 - 6.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
 - 6.4 เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.5 เพื่อสร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

7. เป้าประสงค์

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีนวัตกรรมการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

8. เป้าหมายและกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงดำเนินงาน 4 ด้านเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ดังนี้

- 8.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
- 8.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
- 8.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
- 8.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

9. มาตรการ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ได้ผล จึงกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

9.1 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

หลักการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 รับทราบแนวนโยบายและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการจัดการศึกษาไทย 4.0

มาตรการ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา สู่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นคลังข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบ

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) พัฒนาและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน
- 2) ประชาสัมพันธ์การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน สำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาไว้ในกระบวนการบริหารการจัดการศึกษา
- 5) บริการข้อมูล สารสนเทศ องค์กรความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและหลากหลาย

กลไกการปฏิบัติ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ประสานผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา
- 2) จัดให้มีคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน
- 4) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน
- 5) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

กลไกการประเมิน

- 1) จำนวนเอกสารเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3
- 2) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม พัฒนา ศึกษาดูงาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) จำนวนสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือของการดำเนินการการบริหารจัดการ

4) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

5) สัดส่วนความคุ้มค่าของงบประมาณที่เบิกจ่ายในการพัฒนาองค์ความรู้การวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

9.2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ทักษะการวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำหลักการวิจัยและพัฒนา มาเป็นฐานการคิด หลักการทำงานในบริหารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

1) พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) สร้างเจตคติที่ดีในการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) สร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนา ให้เกิดขึ้นกับองค์กรสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) แต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา มาเป็นพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนาให้กับสถานศึกษา

3) จัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ในลักษณะขององค์การเครือข่ายหุ้นส่วนการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลไกการปฏิบัติ

1) เชิญผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนาทางการบริหารการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มาให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา

2) จัดทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนา

3) กำหนดให้ สหวิทยาเขต และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการภารกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

4) ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

กลไกการประเมิน

- 1) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการพัฒนา ด้านการวิจัยและพัฒนา
- 2) จำนวนทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เพียงพอต่อสถานศึกษา
- 3) จำนวนสหวิทยาเขต และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการ การกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับ เขตพื้นที่การศึกษา

9.3 กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เกิดจาก กระบวนการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจนเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์กร

มาตรการ

- 1) กำหนดให้ทุกสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในการ บริหารงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) เร่งรัดให้ทุกสถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนา คุณภาพการศึกษา
- 3) กำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่นำกระบวนการวิจัยและ พัฒนา มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) จัดทีมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้าน การวิจัยและพัฒนา เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไข ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) ประสานความร่วมมือไปยังสถาบันอุดมศึกษาในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 4) สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

5) จัดและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้ให้สถานศึกษาผ่านทุกช่องทางให้สถานศึกษาเข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

กลไกการปฏิบัติ

- 1) ศึกษารวมรวบทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา
- 2) สร้างเครือข่ายการวิจัยระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา
- 3) ให้ข้อเสนอแนะ สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนา และ นำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา มาพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) สร้างขวัญกำลังใจ เสริมสร้างพลังอำนาจให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) สื่อสารให้สถานศึกษาทราบถึงแหล่งทุนวิจัยเพื่อเสนอขอทุนการวิจัยและพัฒนา

กลไกประเมินผล

- 1) จำนวนทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา เพียงพอต่อการดำเนินงานในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จำนวนสถานศึกษาที่มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จำนวนสถานศึกษาที่มีเข้มแข็งทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) จำนวนข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้สถานศึกษาได้เข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

9.4 กลยุทธ์การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

หลักการ การได้รับสนับสนุน ทั้ง งบประมาณ องค์ความรู้ บุคคลที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา ช่วยให้สถานศึกษามีพลังอำนาจ ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

- 1) มาตรการด้านเงินทุนการวิจัยและพัฒนา
- 2) มาตรการด้านผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา
- 3) มาตรการด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรมทางการศึกษา

2) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) ชื่นชมผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา

4) ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย และการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์วารสารทางวิชาการ

กลไกการปฏิบัติ

1) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงในส่วนของการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

3) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน

4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดงบประมาณด้านทุนวิจัยไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

5) ประกาศกรอบการวิจัยเพื่อให้สถานศึกษายื่นข้อเสนองานวิจัยเพื่อรับทุนการวิจัยและพัฒนา

6) จัดสรรทุนวิจัยให้กับสถานศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา

7) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัย

8) ส่งเสริมให้สถานศึกษาตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารทางวิชาการ

กลไกการประเมิน

1) จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศ สภาพปัญหาโดยรวมของสถานศึกษา

2) จำนวนกรอบวิจัยเพื่อการแก้ปัญหา

3) จำนวนทุนวิจัยที่จัดสรรให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา

4) จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ

5) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอนต่อไป ผู้วิจัยได้นำร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ฉบับนี้ไปสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และการประชาพิจารณ์ในการวิจัยในระยะที่ 2 ต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2

ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ได้จากการวิจัยระยะแรกมาสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปประชาพิจารณ์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิจากทั้งภายในและภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 6 ราย ประกอบด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 1 คน และ นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน โดยนำเอาผลสรุปที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ (Feasible) และการได้รับการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนะของ Majchrak (1984) (อ้างใน นภดล พูลสวัสดิ์ (2551)) ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

“...ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องสำคัญเพราะเปรียบเหมือนเข็มทิศในการเดินทาง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยที่ร่างขึ้น แล้วนำมาให้พิจารณา หากทำได้ตามยุทธศาสตร์นี้ก็จะเป็ผลดีกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการพัฒนาองค์กรต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน เจตคติของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ทำอย่างไรให้เขามีเห็นความสำคัญของการวิจัยและเข้าใจว่าการวิจัยไม่ใช่เรื่องยาก แต่เป็นการหาความจริง หรือการทดลอง หลักการและทฤษฎีเพื่อแก้ไของค์กร เมื่อมีเจตคติที่ดีแล้วชอบแล้วก็ดำเนินการพัฒนาทักษะให้เขา แล้วส่งเสริม สนับสนุนเขาเหล่านั้นให้ทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อเกิดนวัตกรรมการจัดการศึกษาก็ถือว่าเป็นเรื่องดี ก็ขอเป็นกำลังใจให้ยุทธศาสตร์นี้ได้นำไปใช้อย่างมีคุณภาพ...”

จากคำสัมภาษณ์อาจารย์มหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นว่ายอมรับในยุทธศาสตร์ และมีความเป็นไปได้ โดยเห็นด้วยที่จะสร้างให้ผู้บริหารได้รับรู้ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาทักษะการวิจัย จากนั้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู พัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์นายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ถึงความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ได้ความเห็นดังนี้

“...ร่างยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ดีแล้ว จะมีแค่การใช้ภาษาในบางส่วน
อยากให้ปรับเป็นภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่ายๆ ไม่เป็นวิชาการมาก และอย่างไร
ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนได้เห็นร่างยุทธศาสตร์นี้ เพราะเป็นผู้ได้รับผลกระทบ
โดยตรง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
จะทำให้เกิดความเป็นไปได้มากขึ้น และมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จได้มากกว่า
การสั่งการให้ปฏิบัติ...”

จากคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า ควรให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพราะจะได้รับการยอมรับมากกว่าการได้รับการสั่งการให้ปฏิบัติ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยจะได้นำไปพิจารณาพิจารณา กับผู้ได้รับผลกระทบอีกครั้งหนึ่ง ผู้ให้ข้อมูลมองว่าควรใช้ภาษาที่อ่านแล้วเข้าใจง่ายไม่เป็นวิชาการมาก ซึ่งประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปปรับสำนวนภาษาต่อไป สำหรับผู้ให้ข้อมูลท่านอื่น ได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“...แนวการเขียนยุทธศาสตร์สามารถเขียนได้หลายรูปแบบ และแบบ
ที่นำมาให้ศึกษานี้ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่แปลกตาดี จุดเด่นของยุทธศาสตร์ฉบับนี้
คือ การกำหนดองค์ประกอบแต่ละด้านไว้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
ตลอดจนมีกลไกในการประเมินที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ ผมเห็นว่าหากนำเอา
ยุทธศาสตร์ฉบับนี้ไปใช้จริง ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
อย่างมาก...”

จากคำสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลยอมรับในยุทธศาสตร์ และเชื่อว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ เนื่องจากยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่ชัดเจน สามารถให้ผู้นำไปใช้อ่านแล้วเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ในส่วนผู้ให้ข้อมูลท่านอื่นได้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ดังนี้

“...ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาฉบับนี้ เกี่ยวข้องกับงบประมาณนะ เพราะการวิจัยต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ คงไม่มีใครอยากทำวิจัยโดยใช้งบประมาณตนเอง หากโรงเรียนจะส่งเสริมครูให้ทำวิจัยอาจจะกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีก็ได้ในการส่งเสริมครู หรือผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

จะเห็นได้ว่าผู้ให้ข้อมูลได้สนับสนุนร่างยุทธศาสตร์นี้ โดยให้ข้อเสนอแนะว่าทุนวิจัยสามารถได้มาทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษาก็ได้ หากเป็นภายในก็ควรกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สถานศึกษาได้ดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ยอมรับในร่างยุทธศาสตร์ และเห็นว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ ยุทธศาสตร์จะมีความเข้มแข็งขึ้นโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจในยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้นผู้วิจัยได้นำร่างยุทธศาสตร์ไปสนทนากลุ่มอีกครั้งหนึ่งเพื่อสอบถามถึงความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ ผลการสนทนากลุ่มวิเคราะห์ได้และผู้วิจัยแสดงไว้ในหัวข้อถัดไป

2. ผลการสนทนากลุ่ม

โดยรวมแล้วผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา เห็นด้วยกับร่างยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้น และหากเป็นไปได้ อยากให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ประจักษ์ยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง หรือนำข้อมูลจากร่างยุทธศาสตร์ที่ได้มาใช้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่และอำนาจที่พึงกระทำได้ ดังความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวให้ความเห็นว่า

“...การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องสำคัญ ต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยและพัฒนาเป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา ผมเห็นด้วยกับการ

ดำเนินการในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัย จากที่ได้อ่านร่างยุทธศาสตร์คร่าวๆ ส่วนใหญ่ครอบคลุมประเด็นการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นเรื่องดีที่เรามองเห็นคุณค่าของการวิจัย จึงได้คิดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัย ทั้งในด้านของการสร้างการรับรู้ให้เห็นถึงความสำคัญ การพัฒนาทักษะการวิจัย การส่งเสริม และสนับสนุน เมื่อทุกคนได้รับรู้ มีทักษะการทำวิจัย เจตคติของครูเราต่อการวิจัยก็จะไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป หากทำได้จริงก็จะเป็นประโยชน์มาก หากทางเขตพื้นที่การศึกษานำยุทธศาสตร์นี้ไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม...”

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่สองมีความเห็นคล้ายคลึงกับผู้ทรงคุณวุฒิทางที่หนึ่ง โดยให้ความเห็นว่ายุทธศาสตร์นี้มีความจำเป็น หากจะทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีนวัตกรรมการจัดการศึกษาและได้เห็นความเจริญทางวิชาการของสถานศึกษาที่มีเป้าหมายอยู่ที่ผู้เรียน ที่เป็นตัวชี้วัดถึงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้

“...ก่อนอื่นต้องขอชมเชยผู้วิจัยที่กล้าทำวิจัยชิ้นนี้ ที่มีแนวคิดการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพการวิจัยให้กับผู้บริหารและครู โดยรวมๆ เท่าที่อ่านร่างยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นผลดีกับวงการศึกษาของเราละ ถ้าทุกโรงเรียนพัฒนาการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน แต่ละโรงเรียนก็จะมีนวัตกรรมการจัดการศึกษา และทำให้สถานศึกษาเดินทางวิชาการ มีผลงานทางวิชาการ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หากงานวิจัยเหล่านั้นได้รับการเผยแพร่ จะเป็นต้นแบบให้แก่นักและกัน และเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาเข้ามาพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

ส่วนผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่สาม) ที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม มีความเห็นไม่แตกต่างจาก 2 ท่านแรก แต่มีความกังวลใจในเรื่องของภาระงานที่จะเกิดขึ้นดังนี้

“...ผมเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองท่าน แต่ผมมีความกังวลใจว่าจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับผู้บริหารสถานศึกษาหรือหากประกาศใช้หรือบังคับใช้ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งบริหารงานโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา

เป็นฐานของการพัฒนาคุณภาพ แต่ก็นั่นแหละการศึกษาอย่างไรก็หนีไม่พ้นเรื่อง
นวัตกรรมการจัดการศึกษา การวิจัยและพัฒนาจึงมีความจำเป็นต่อการพัฒนาให้
โรงเรียนมีคุณภาพ ยอมรับว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารและครูเรา ไม่มีความชำนาญในการ
ทำวิจัย หากสร้างให้เขารู้ความสำคัญของการวิจัย พัฒนาทักษะการวิจัยให้
พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนตามร่างยุทธศาสตร์นี้ก็เชื่อว่ามีความเป็นไปได้
ที่ทุกคนจะแสดงผลงานทางวิชาการออกมา เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา และ
เป็นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา...”

จะเห็นได้ว่าความเห็นของผู้ร่วมสนทนากลุ่มไม่ได้ให้แก้ไขปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์แต่กล่าวใน
เชิงความเห็นด้วยที่ควรส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครู
เพียงแต่มีความกังวลใจว่าจะเป็นการเพิ่มภาระงานหรือไม่ แต่อย่างไรผู้ร่วมสนทนาก็มีความเห็นว่าการ
วิจัยและพัฒนามีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำหรับเสียงสะท้อนจากผู้เข้าร่วม
สนทนาอีกท่านหนึ่ง (ท่านที่สี่) ได้กล่าวเชิงสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ว่า

“...หากมีงบประมาณหรือทุนวิจัย ก็เชื่อแน่ว่าจะไม่มีปัญหาด้านความกังวลใจ
เรื่องภาระงาน การวิจัยนั้นต้องมีทุน เพราะคงไม่มีใครที่จะควักเงินตัวเองมาทำงาน
วิจัยเพื่อสังคมหากไม่มีใจสาธารณะ และมีฐานะทางการเงินเพียงพอ หรือถ้าชอบ
จริงๆ ก็อาจจะมีคนทำด้วยใจ เพราะใจรัก อย่างที่เราทราบกันอยู่ว่างานวิจัยเป็น
ไม่เบื่อไม่เมาของครูเรา ครูเราจะเข้าใจว่าการวิจัยเป็นเรื่องยาก และการวิจัยนั้นเป็น
หน้าที่ของนักวิชาการ แต่เขาก็ลืมไปว่าครูการศึกษาขั้นพื้นฐานก็เป็นนักวิชาการที่
สอนคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และครูเราส่วนใหญ่ก็จบการศึกษาระดับปริญญาโท
ส่วนใหญ่ แต่เหตุใดถึงไม่รักในการทำวิจัย ดังนั้นจึงเห็นว่า ยุทธศาสตร์นี้จะสร้างให้
ผู้บริหารและครูเรามีเจตคติที่ดีต่อการวิจัยและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้
กระบวนการวิจัยเป็นฐาน...”

สำหรับข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยเสนอต่อที่ประชุมเพื่อให้ความเห็นต่อ
ข้อเสนอ สรุปได้ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ความเห็นที่ประชุมต่อข้อเสนอทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอ	ความเห็นที่ประชุม	สรุปผลที่ได้
1. การสร้างการรับรู้	<p>“...ควรสร้างความตระหนักให้แก่ทุกๆ คน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา...”</p> <p>“...ควรสร้างการรับรู้เรื่องคุณภาพการศึกษา เกิดขึ้นได้โดยการอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนา...”</p> <p>“...เราต้องบอกถึงผลกระทบ และประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย...”</p>	1. สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
2. การพัฒนาทักษะ	<p>“...ทักษะการวิจัยเป็นสิ่งสำคัญต้องสร้างให้ผู้บริหาร ครู ได้มีการพัฒนา และเห็นว่าการวิจัยสามารถเกิดขึ้นได้จากงานประจำของเรา...”</p> <p>“...ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา มาเป็นวิทยากรให้กับผู้บริหาร เพื่อที่ผู้บริหารจะได้มีทักษะ ความรู้ และกระบวนการวิจัยและพัฒนา...”</p> <p>“...การสร้างเครือข่ายช่วยเหลือกันในพื้นที่ จะเป็นอีกหนทางหนึ่งในการพัฒนาทักษะการวิจัยได้ เพราะเขตเราก็มีผู้รู้ด้านนี้อยู่บ้าง...”</p>	2. การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
3. การส่งเสริม	<p>“...เราต้องส่งเสริมครู และผู้บริหารในการทำวิจัย เพราะเขาจะได้ประโยชน์และส่วนรวมก็ได้ประโยชน์ด้วย...”</p> <p>“... ควรจัดทีมผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถด้านนี้มาเป็นที่เลี้ยงให้กับโรงเรียนที่ต้องการทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p>	3. การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ข้อเสนอ	ความเห็นที่ประชุม	สรุปผลที่ได้
4. การสนับสนุน	<p>“...ควรมีทุนวิจัยให้กับผู้ทำวิจัย เพื่อให้เขามีพลังในการทำวิจัย...”</p> <p>“...เมื่อผู้บริหารมีผลงานวิจัยควรสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้เสนอตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย...”</p>	4. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

จากตารางที่ 17 จะเห็นได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นชอบกับข้อเสนอทางยุทธศาสตร์ที่เป็นยุทธศาสตร์หลัก โดยสรุป คือ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

จะเห็นได้ว่าจากปัญหาการวิจัยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์เข้าสู่กระบวนการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา ต่างเห็นชอบและมีความเห็นสอดคล้องกันในเนื้อหายุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น ซึ่งมีประเด็นความหมายสำคัญที่ได้จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ คือ

1. สร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความหมายของยุทธศาสตร์ว่ายุทธศาสตร์นั้นคือ เทคนิค วิธีการและทิศทางการดำเนินงาน การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการกำหนด ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เป้าประสงค์ และมาตรการ

2. เห็นชอบในประเด็นยุทธศาสตร์หลักตามข้อเสนอ และใช้ข้อความทางยุทธศาสตร์ คือ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

3. รายละเอียดและองค์ประกอบยุทธศาสตร์ จากการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษา เห็นชอบตามองค์ประกอบยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้น ที่ประกอบด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและ

กลยุทธ์ 9) มาตรการ ในส่วนของมาตรการของยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ประกอบด้วย (ก) หลักการ (ข) มาตรการ (ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ (ง) กลไกการปฏิบัติ และ (จ) กลไกการประเมินผล

4. ในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แผนผู้บริหารสถานศึกษา ต่างมีความเห็นพ้องต้องกันกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานในการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษามีทิศทางและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมถึงนวัตกรรมการจัดการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำยุทธศาสตร์ที่ได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับร่างยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยได้ปรับตามข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จะนำไปประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public Hearing of Stakeholders) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ (Feasible) และการได้รับการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนะของ Majchrak (1984) (อ้างใน นภดล พูลสวัสดิ์ (2551)) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ที่ได้ตั้งหัวข้อถัดไป

3. ผลการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public hearing of stakeholders)

การยืนยันความเป็นไปได้ (Feasible) และการได้รับการยอมรับ (Acceptable) ผู้วิจัยได้ประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public hearing of stakeholders) จำนวน 150 คน เพื่อวิพากษ์ร่างยุทธศาสตร์อีกครั้งหนึ่ง ผลการประชาพิจารณ์เห็นชอบและเห็นด้วยกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา ดังตัวอย่างคำวิพากษ์จากการประชาพิจารณ์ ดังนี้

“... การวิจัยและพัฒนา ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญนะครับ หากทำได้ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดนี้ ผู้บริหารเราก็จะได้ประโยชน์ตาม ทั้งเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และหากผู้บริหารมีผลงานวิจัยและพัฒนา และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ ผู้บริหารอาจใช้ผลงานทางวิชาการนี้เสนอเพื่อขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญได้ สำหรับร่างยุทธศาสตร์เท่าที่อ่าน มีความชัดเจนดี มีทั้งมาตรการ แนวดำเนินการ กลไกสู่การปฏิบัติ และกลไกการประเมินผล หากผู้บริหารเราได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย และสามารถดำเนินการการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ก็จะเป็นประโยชน์กับชาติบ้านเมือง ประโยชน์ต่อผู้เรียน และวิชาวิชาชีพครูเรา...”

นอกจากนี้ ผู้วิพากษ์ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

“...เราทราบกันดีว่าการวิจัยเป็นเรื่องยาก หากจะดำเนินการพัฒนาทักษะการวิจัย และพัฒนา ผมขอเสนอให้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา มาบรรยาย ให้ผู้บริหารได้รับรู้ เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในวงวิชาการ การศึกษา และการวิจัยได้ยิ่งดี เพราะผู้บริหารเราจะได้เชื่อมั่นว่า เราได้เรียนรู้จากผู้รู้จริง...”

โดยสรุปแล้ว ผลการดำเนินการประชาพิจารณ์ ผู้วิพากษ์ได้เสนอให้เขตพื้นที่การศึกษาได้ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับ และหากจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ควรเชิญผู้รู้ที่มีชื่อเสียงระดับชาติ เป็นที่ยอมรับของนักการศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นเป็นศาสตร์วิชาที่ไม่ผิดเพี้ยน เป็นความรู้ที่ได้รับจากผู้รู้ปฐมนุญ และหากจะให้โรงเรียนดำเนินการวิจัยนั้น จะต้องไม่ให้ผู้วิจัยได้เดือนร้อนเรื่องทุนวิจัย เห็นพ้องต้องกันว่าหากจะให้โรงเรียนดำเนินการวิจัย ควรจัดสรรทุนวิจัยให้สถานศึกษาดำเนินการ และจัดทำสัญญา ข้อตกลงการพัฒนางาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม

นอกจากนี้แล้วผลการประชาพิจารณ์ยังชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะพัฒนาในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยและพัฒนา เป็นฐาน โดยเริ่มจากการสร้างการรับรู้ ให้รู้ถึงความสำคัญจำเป็นของการวิจัยและพัฒนา จากนั้นพัฒนา ทักษะกระบวนการวิจัยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ฝึกทดลองทำงานวิจัยง่ายๆ ไปจนถึงขั้นสูงตามลำดับ เมื่อมีความชำนาญพอก็ควรให้ผู้บริหารนั้นได้วิจัยภาคสนามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเอง โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้การส่งเสริม และหากเป็นไปได้ควรสนับสนุนทุนวิจัยให้กับสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน

จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังกล่าวนั้น มีการดำเนินการพัฒนา ยุทธศาสตร์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียครบทุกขั้นตอน และสามารถนำ จุดเด่นอันเป็นลักษณะเฉพาะมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวแตกต่างไปจาก ยุทธศาสตร์โดยทั่วไป อย่างไรก็ตามผู้วิจัยนำแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ของ นภดล พูลสวัสดิ์ (2551) มาเป็นแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์และการกำหนดองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ที่ได้ กำหนดถึงกลไกสู่การปฏิบัติ และกลไกการประเมินผล เพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริมศักยภาพการวิจัย และพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ในการวางแผนการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาอย่างมีทิศทาง และจุดเน้นคือเพื่อ พัฒนาศักยภาพการศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ และเกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วน เสียจากการจัดการศึกษาต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในส่วนสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย เพื่อการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยคุณภาพเป็นหลักในการดำเนินการวิจัย การดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ยกร่างยุทธศาสตร์ ระยะที่ 2 พัฒนายุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยกร่างยุทธศาสตร์

ระยะที่ 1 ยกร่างยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 เพื่อยกร่างยุทธศาสตร์ มีการดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษาความคาดหวังเชิงนโยบายและเชิงวิชาการเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย หลักวิชาการ หรือ ทฤษฎี หรือการดำเนินการโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบายการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา

1.2 สอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จำนวน 75 คน (75 โรงเรียน) โดยใช้แบบสอบถาม

1.3 สนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) ตัวแทนผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 3 รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชียงราย เขต 3 นายกสมาคมผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 อำเภอ และผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 อำเภอ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา รวมจำนวน 12 คน

1.4 การใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

2. พัฒนายุทธศาสตร์

การดำเนินการในระยะที่ 2 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเอาร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ที่ได้จากการวิจัยในระยะแรกไปพัฒนาต่อเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ฉบับจริง โดยมีขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ขั้นตอนที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและสนทนากลุ่มเป้าหมาย

2.1.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากบุคคลภายนอกและภายในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 จำนวน 6 ราย

2.1.2 สนทนากลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 ราย

2.2 ขั้นตอนที่ 2 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 150 ราย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ระยะที่ 1 ยกร่างยุทธศาสตร์ ได้ร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ดังนี้

**ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ของยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้คล้องคล้อยกับศักยภาพของบุคคลและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ดังนี้

- 1. ปรัชญา** การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการทัศน์ของนวัตกรรม
- 2. ปณิธาน** ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาและเผยแพร่การวิจัยและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์
- 3. เป้าหมาย** จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐานของการพัฒนา
- 4. วิสัยทัศน์** การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย มีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษได้อย่างมั่นคง มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 5. พันธกิจ**
 - 5.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
 - 5.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
 - 5.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
 - 5.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
- 6. วัตถุประสงค์**
 - 6.1 เพื่อสร้างการรับรู้ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

6.2 เพื่อพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

6.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.4 เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6.5 เพื่อสร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

7. เป้าประสงค์

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีนวัตกรรมการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

8. เป้าหมายและกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงดำเนินงาน 4 ด้านเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ดังนี้

8.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

8.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา

8.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

8.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

9. มาตรการ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ได้ผล จึงกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

9.1 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

หลักการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 รับทราบแนวนโยบายและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการจัดการศึกษาไทย 4.0

มาตรการ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา สู่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นคลังข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบ

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) พัฒนาและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน
- 2) ประชาสัมพันธ์การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน สำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาไว้ในกระบวนการบริหารการจัดการศึกษา
- 5) บริการข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา อย่างกว้างขวางและหลากหลาย

กลไกการปฏิบัติ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ประสานผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา
- 2) จัดให้มีคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

4) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน

5) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

กลไกการประเมิน

1) จำนวนเอกสารเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

2) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม พัฒนา ศึกษาดูงาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) จำนวนสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือของการดำเนินการการบริหารจัดการ

4) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

5) สัดส่วนความคุ้มค่าของงบประมาณที่เบิกจ่ายในการพัฒนาองค์ความรู้การวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

9.2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ทักษะการวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการ ที่นำหลักการวิจัยและพัฒนา มาเป็นฐานการคิด หลักการทำงานในบริหารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

1) พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) สร้างเจตคติที่ดีในการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) สร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนา ให้เกิดขึ้นกับองค์กรสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

2) แต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา มาเป็นที่เล็งการวิจัยและพัฒนาให้กับสถานศึกษา

3) จัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ในลักษณะขององค์การเครือข่ายหุ้นส่วนการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลไกการปฏิบัติ

1) เชิญผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนาทางการบริหารการศึกษา การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มาให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา

2) จัดทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เป็นที่เล็งให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนา

3) กำหนดให้ สหวิทยาเขต และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการภารกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

4) ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

กลไกการประเมิน

1) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา

2) จำนวนทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เพียงพอต่อสถานศึกษา

3) จำนวนสหวิทยาเขตหรือกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการภารกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

4) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

9.3 กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เกิดจากกระบวนการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจนเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การ

มาตรการ

1) กำหนดให้ทุกสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) เร่งรัดให้ทุกสถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) กำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่นำกระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

1) จัดทีมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) ประสานความร่วมมือไปยังสถาบันอุดมศึกษาในการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4) สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) จัดและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้ให้สถานศึกษาผ่านทุกช่องทางให้สถานศึกษาเข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

กลไกการปฏิบัติ

1) ศึกษารวมรบบทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา

2) สร้างเครือข่ายการวิจัยระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา

3) ให้ข้อเสนอแนะ สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนา และ นำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา มาพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

4) สร้างขวัญกำลังใจ เสริมสร้างพลังอำนาจให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) สื่อสารให้สถานศึกษาทราบถึงแหล่งทุนวิจัยเพื่อเสนอขอทุนการวิจัยและพัฒนา

กลไกประเมินผล

1) จำนวนทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา เพียงพอต่อการดำเนินงานในการเป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

3) จำนวนสถานศึกษาที่มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4) จำนวนสถานศึกษาที่มีเข้มแข็งทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

5) จำนวนข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้สถานศึกษาได้เข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

9.4 กลยุทธ์การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

หลักการ การได้รับสนับสนุน ทั้ง งบประมาณ องค์กรความรู้ บุคคลที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา ช่วยให้สถานศึกษามีพลังอำนาจ ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

- 1) มาตรการด้านเงินทุนการวิจัยและพัฒนา
- 2) มาตรการด้านผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา
- 3) มาตรการด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรมทางการศึกษา

2) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) ชื่นชมผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา

4) ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย และการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์วารสารทางวิชาการ

กลไกการปฏิบัติ

1) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงในส่วนของการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2) ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา

<p>3) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน</p> <p>4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดงบประมาณด้านทุนวิจัยไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>5) ประกาศกรอบการวิจัยเพื่อให้สถานศึกษายื่นข้อเสนองานวิจัยเพื่อรับการวิจัยและพัฒนา</p> <p>6) จัดสรรทุนวิจัยให้กับสถานศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา</p> <p>7) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัย</p> <p>8) ส่งเสริมให้สถานศึกษาตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารทางวิชาการ</p> <p>กลไกการประเมิน</p> <p>1) จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศ สภาพปัญหาโดยรวมของสถานศึกษา</p> <p>2) จำนวนกรอบวิจัยเพื่อการแก้ปัญหา</p> <p>3) จำนวนทุนวิจัยที่จัดสรรให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา</p> <p>4) จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ</p> <p>5) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา</p>

2. ระยะที่ 2 พัฒนายุทธศาสตร์

2.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิยอมรับในยุทธศาสตร์ และเห็นว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้ยุทธศาสตร์มีความเข้มแข็งขึ้นโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

2.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ และเห็นว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้และได้รับการยอมรับจากตัวแทนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 นอกจากนี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสนทนากลุ่มเป้าหมายคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ

2.3 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ว่า ผลการประชาพิจารณ์เป็นที่ยอมรับร่างยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงรายเขต 3 และเสนอให้เขตพื้นที่นำสู่การปฏิบัติและประกาศใช้

ยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้แต่ละสถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนตามบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียน

สรุปผลการวิจัยได้ “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3” เพื่อเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยขั้นสุดท้าย คือได้ “ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3” ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

การที่ยุทธศาสตร์ฉบับนี้ได้รับการยอมรับจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษาเอกสารเพื่อหาข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อได้ข้อมูลเพียงพอจากการศึกษาเอกสาร ได้ดำเนินการสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน ในการดำเนินการยกร่างยุทธศาสตร์ ซึ่งถือว่าการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนของการพัฒนานโยบาย คือ การเกิดและก่อรูปนโยบาย การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง การจัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย การพิจารณาตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและการประกาศใช้นโยบาย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดของ นิรมล กิตติวิบูลย์ (2534) ที่ได้กล่าวว่า ข้อมูลและระบบสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญทุกขั้นตอนของการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ นโยบายหรือยุทธศาสตร์จะสำเร็จมากน้อยเพียงไรขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน และการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาศึกษาจะต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และมีความทันสมัยทันต่อเวลาและความต้องการ ในที่นี้จะเห็นได้ว่ากระบวนการศึกษาข้อมูลสารสนเทศผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2543) มาประกอบการดำเนินการด้วยคือ การสำรวจข้อมูลเพื่อจัดทำร่างนโยบายหรือยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย เช่น ปรัชญาการศึกษา ทรัพยากรทางการบริหาร การสอบถามสภาพและความต้องการ และศึกษาแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ มานพ จันทรเทศ (2544) ที่ว่า หากมีข้อมูลที่ดี มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเป็นปัจจุบันย่อมทำให้มั่นใจได้ว่า การพัฒนานโยบายหรือยุทธศาสตร์นั้นเป็นไปได้

ด้วยดี เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะได้ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ทันสมัย ตรงต่อความต้องการในการวางแผนแลพัฒนา

เมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้ยกร่างยุทธศาสตร์และสอบถามความเป็นไปได้โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 ท่าน ประกอบไปด้วย อาจารย์มหาวิทยาลัย และนายกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้ง 5 อำเภอ (อำเภอแม่สาย อำเภอแม่จัน อำเภอเชียงแสน อำเภอดอยหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง) ต่างเห็นพ้องกับยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้น โดยมีความเห็นว่า การพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สมควรที่จะสร้างการรับรู้ให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นของการวิจัยและพัฒนาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และควรพัฒนาทักษะการวิจัยให้กับผู้บริหารเพื่อที่ผู้บริหารจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน เมื่อมีทักษะการวิจัยแล้วควรดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้บริบทของตนเอง ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

“...ผมเห็นด้วยกับยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้น ทำให้ผู้บริหารมีทิศทางเปรียบ
เหมือนเข็มทิศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา
เป็นฐาน ผลกระทบที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่สถานศึกษามีนวัตกรรมการจัดการศึกษา
ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
อีกด้วย...”

จากตัวอย่างคำสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่ร่างขึ้นได้รับการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนะของ Majchrak (1984) (อ้างใน นภดล พูนสวัสดิ์ (2551)) มีข้อสังเกตว่า ความเป็นไปได้ (Feasible) ของยุทธศาสตร์ตามทัศนะของ Majchrak จะเป็นอย่างไร ในเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวย่ำว่า

“หากดำเนินการอย่างจริงจังตามยุทธศาสตร์นี้ก็เชื่อแน่ว่า
โรงเรียนจะมีมาตรฐานและคุณภาพในการจัดการศึกษา”

จากคำกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้นำร่างยุทธศาสตร์ไปสนทนากลุ่มเป้าหมาย คือผู้บริหารสถานศึกษาที่มาจากแต่ละอำเภอและเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ความเห็นว่า เป็นไปได้ถ้าหากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี

จุดเน้นและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน ดังเสียงสะท้อนของการสนทนากลุ่มที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ ซึ่งสรุปได้ว่าเสียงสะท้อนของผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเห็นว่า ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์ประการหนึ่งที่ได้จากการสนทนากลุ่มเป้าหมายคือ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยผลการสนทนา พบว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จ ดังตัวอย่างเสียงสะท้อนดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ตัวอย่างเสียงสะท้อน	สรุปผลที่ได้
ผู้บริหารอำเภอแม่สาย	“...ต้องเป็นไปได้ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่ถือเป็นนโยบาย เมื่อประกาศใช้เราต้องปฏิบัติตาม ส่วนความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนนั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง..”	ยุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ และได้รับการยอมรับ
ผู้บริหารอำเภอแม่จัน	“...ยุทธศาสตร์มีความชัดเจน มีการกำหนดมาตรการการดำเนินการ กลไกการประเมินผล เช่นนี้ ทำให้เราเข้าใจมากขึ้นถึงขั้นตอนการดำเนินการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน...”	
ผู้บริหารอำเภอเชียงแสน	“...อันที่จริงการวิจัยมันอยู่ในชีวิตการทำงานของเรา อยู่ที่เรารู้ประเด็นใดเป็นข้อควรพัฒนา เมื่อได้ผลการพัฒนาเป็นเช่นไร รายงานต่อสาธารณะก็ถือเป็นการวิจัย...”	
ผู้บริหารอำเภอแม่ฟ้าหลวง	“...เป็นเรื่องยากที่จะทำการวิจัยเพราะเราไม่ถนัด แต่หาที่มีเสียง มีผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาตามยุทธศาสตร์นี้ เชื่อว่าเราสามารถทำได้...”	
ผู้บริหารอำเภอดอยหลวง	“...อยากจะทำให้เกิดเป็นรูปธรรมไม่เพียงแต่โรงเรียนจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานและมีคุณภาพแล้ว ยังเกิดประโยชน์ต่อตัวผู้บริหารด้วยในการเสนอขอให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะผู้เชี่ยวชาญ...”	

จากตัวอย่างเสียงสะท้อนของผู้ให้ข้อมูลหลักจะเห็นว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความเห็นว่ายุทธศาสตร์มีความเป็นไปได้ ยอมรับในยุทธศาสตร์ และมีความต้องการให้ยุทธศาสตร์ฉบับนี้เกิดผล

เป็นรูปธรรมโดยสมควรให้ผู้มีอำนาจประกาศใช้เป็นนโยบายในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

การยืนยันถึงความเป็นไปได้ (Feasible) และการยอมรับ (Acceptable) ตามทัศนะของ Majchrak (1984) (อ้างใน นกตล พูนสวัสดิ์ (2551)) ตามหลักการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยได้ประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Public hearing of stakeholders) จำนวน 150 คน เพื่อวิพากษ์ ร่างยุทธศาสตร์อีกครั้งหนึ่ง ผลการประชาพิจารณ์ต่างเห็นชอบและเห็นด้วยกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีทิศทาง ดังตัวอย่างคำวิพากษ์จากการประชาพิจารณ์ ดังนี้

“... การวิจัยและพัฒนา ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญนะครับ หากทำได้ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดนี้ ผู้บริหารเราก็จะได้ประโยชน์ตาม ทั้งเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และหากผู้บริหารมีผลงานวิจัยและพัฒนา และมีการตีพิมพ์เผยแพร่ ผู้บริหารอาจใช้ผลงานทางวิชาการนี้เสนอเพื่อขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญได้ สำหรับร่างยุทธศาสตร์เท่าที่อ่านมีความชัดเจนดี มีทั้งมาตรการ แนวดำเนินการ กลไกสู่การปฏิบัติ และกลไกการประเมินผล หากผู้บริหารเราได้รับการพัฒนาทักษะด้านการวิจัย และสามารถดำเนินการการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ก็จะเป็นประโยชน์กับชาติบ้านเมือง ประโยชน์ต่อผู้เรียน และวิชาอาชีพครูเรา...”

นอกจากนี้ ผู้วิพากษ์ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

“...เราทราบกันดีว่าการวิจัยเป็นเรื่องยาก หากจะดำเนินการพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ผมขอเสนอให้เชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนามาบรรยายให้ผู้บริหารได้รับรู้ เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงในวงวิชาการ การศึกษา และการวิจัยได้ยิ่งดี เพราะผู้บริหารเราจะได้เชื่อมั่นว่า เราได้เรียนรู้จากผู้รู้จริง...”

โดยสรุปผลการดำเนินการประชาพิจารณ์ ผู้วิพากษ์ผู้วิพากษ์ได้เสนอให้เขตพื้นที่การศึกษาได้คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับ และหากจะดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการวิจัยและพัฒนา ควรเชิญผู้รู้ที่มีชื่อเสียงระดับชาติ เป็นที่ยอมรับของนักการศึกษา เพื่อสร้าง

ความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นเป็นศาสตร์วิชาที่ไม่ผิดเพี้ยน เป็นความรู้ที่ได้รับจากผู้รู้ปฐมภูมิ และหากจะให้โรงเรียนดำเนินการวิจัยนั้น จะต้องไม่ให้ผู้วิจัยได้เดือนร้อนเรื่องทุนวิจัย เห็นพ้องต้องกันว่า หากจะให้โรงเรียนดำเนินการวิจัย ควรจัดสรรทุนวิจัยให้สถานศึกษาดำเนินการและจัดทำสัญญา ข้อตกลงการพัฒนางาน เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม จากการดำเนินการประชาพิจารณ์ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ นิรมล กิตติวิบูลย์ (2534) และ มานพ จันทร์เทศ (2544) คือ การวางแผน จะต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันสมัย ตรงต่อความต้องการ และทันเวลา

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 พบว่า ประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ 1) การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา โดยมีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ประกอบด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ

ในส่วนของมาตรการแต่ละด้านประกอบด้วย ก) หลักการ ข) มาตรการ ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ง) กลไกการปฏิบัติ จ) กลไกการประเมินผล องค์ประกอบของยุทธศาสตร์นี้ได้ผ่านกระบวนการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการประชาพิจารณ์ และได้รับการยอมรับในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบของยุทธศาสตร์นี้ต่างจากยุทธศาสตร์โดยทั่วไป แต่มีองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ที่คล้ายคลึงกับ นกตล พูนสวัสดิ์ (2551) ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ในการเลือกและตัดสินใจการดำเนินการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ อมร รักษาสำน (2522) และ Lindblom (1968) ที่ได้กล่าวว่า การเลือกและการตัดสินใจเลือกนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องเลือกทางที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด อย่างถูกต้องก่อนตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร และการออกคำสั่งหรือคำแนะนำจากฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Linebury and Shardkanaky (1971) ที่กล่าวว่า นโยบายจะต้องประกาศให้ประชาชนได้ทราบล่วงหน้าอย่างทั่วถึง และเพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนและการนำสู่การปฏิบัติด้วย แนวคิดนี้สอดคล้องกับ UNESCO (2004) ด้วย นั่นคือการสร้างการรับรู้ หรือการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการประชาพิจารณ์ เป็นการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ได้วางระบบความคิด และระบบการทำงานให้ผู้บริหาร คณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมกับคนแต่ละระดับ รวมทั้งได้สื่อสารให้กับบุคคลทุกระดับได้เข้าใจทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทำให้หน่วยย่อยสุดท้าย

ของยุทธศาสตร์ คือ โครงการที่มีกิจกรรม งบประมาณ และรายละเอียดต่างๆ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การซึ่งจะช่วยให้เกิดการกระจายงาน และการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการสร้างผู้นำอีกด้วย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ และประยูทธ ชูสอน (2548) นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาขึ้นได้ดำเนินการตามหลักการพัฒนายุทธศาสตร์ และการสังเคราะห์องค์ประกอบยุทธศาสตร์ของ Wheelen and Hunger (2008), เสนาะ ตีเยาว์ (2546), กิ่งพร ทองใบ (2547), กล้า ทองขาว (2548), นกตล พูลสวัสดิ์ (2551), ศิริวรรณ แก้วจันดา (2553), วรรณดี สุทธิรักษา (2554)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยเชิงนโยบายมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจการตัดสินใจในนโยบายนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ข้อเสนอผลการวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งเสนอต่อผู้มีอำนาจในการบริหารงานและการกำหนดนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. สิ่งที่ควรดำเนินการเร่งด่วน

1.1 ควรศึกษาและทำความเข้าใจกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 และประกาศใช้เป็นนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 ควรสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและมอบหมายงานให้มีคณะผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.3 ควรมอบหมายให้กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษายภายใต้การกำกับของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 ควรปรับปรุงระบบสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา และเผยแพร่สร้างการรับรู้ไปสู่สถานศึกษาในสังกัด

2. สิ่งที่ควรดำเนินการในระยะยาว

2.1 ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาแต่ละแห่งดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน

2.2 ควรกำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมต่อยอดการวิจัยและพัฒนาของสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรปรับปรุงยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัย การติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว. (2548). การกำหนดนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการดำเนินงาน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กาญจนา พงษ์ใหม่. (2541). การนำนโยบายสู่ศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติของโรงเรียนชุมชน และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดขอนแก่น. การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารการพัฒนา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- คมกริช ณรงค์วัฒนา. (2557). ชุดสื่อการเรียนการสอนระบบการผลิตควบคุมด้วย PLC. กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี.
- คะนิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เฉลิมเผ่า อจละนันท์. (2547). การศึกษาความต้องการกำลังคนในระดับอุดมศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบและการกิจของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทวีชัย บุญเต็ม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (อุดมศึกษา), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2549). ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ = Leadership for excellent quality management. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะ สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทีศนา แคมมณี. (2540). การวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). หลักการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนระชัยต์ แจ็งสุวรรณ. (2540). การนำนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะรายกรณีนโยบายรักษาความสะอาดของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- นภดล พูลสวัสดิ์. (2551). **ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตา ชูโต. (2548). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. (2547). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: วี. เจ. พรินต์ติ้ง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). **การบริหารโครงการ**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). **นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย**. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 1(2), 32-42.
- ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ นัฏราภรณ์. (2543). **การออกแบบการวิจัย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พิธาน พันธ์ทอง. (2548). **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). **การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา**. กรุงเทพฯ : คำสมัย.
- วรเดช จันทร. (2540). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- วรรณดี สุทธิรักษาร. (2554). **การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิญญา วิศาลาภรณ์. (2540). **การวิจัยทางการศึกษา : หลักการและแนวทางการปฏิบัติการ**. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ แกรมมี่.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). **การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล**. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2543). **กระบวนการนโยบายทางการศึกษาจากระบบการเมืองสู่ระบบราชการ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล.** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และ ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย. **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 1(2), 32-42.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2559). การวิจัยและพัฒนาการศึกษาไทย. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัยมหาวิทยาลัยศิลปกร.** 8(2), 1-18.
- ศิริวรรณ แก้วจันดา. (2553). **ตัวแบบการกำหนดนโยบายสาธารณะ.** ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2540). **การบริหารงานทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล.** กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ศุภชัย สมน้อย. (2542). **การนำนโยบายการควบคุมโรคและป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะรายกรณีกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: อัมรินทร์บุ๊คเซตเตอร์.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2545). **นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- สมภาร ศิโล. (2553). **การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ.** [ออนไลน์], สืบค้นวันที่ 10 กรกฎาคม 2561 จาก http://drsomphan.blogspot.com/2011/07/blog-post_24.html
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). **ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ.** กรุงเทพฯ: ศุภสภาลาดพร้าว.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2537). **ค.ศ. 2000 ยุทธศาสตร์หลังสงครามเย็น.** กรุงเทพฯ: มติชน.
- สุรนาท ขมะฉรงค์. (2540). **นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง.** ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรสิทธิ์ วชิรขจร. (2553). **Balanced scorecard : แนวคิดและวิธีปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: ธเนศวร (1999) พรินต์ติ้ง.
- สุวิชัย ศุภรานนท์. (2549). **ยุทธศาสตร์การแข่งขัน.** กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). **การบริหารกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2546). **การบริหารการตลาด: กลยุทธ์และยุทธวิธี.** กรุงเทพฯ : วีรตัน เอ็ดดูเคชั่น
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- Anderson, James E. (1975). **Public Policy-Making**. Great Britain: THOMAS Nelson and Sons Ltd.
- Bartol, Kathryn M. and other (1988). **Management**. (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Certo, S.C., & Peter, J.P. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: MacGraw – Hill.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press.
- David, Fred R. (2007). **Strategic Management Concepts and Cases**. (11th ed). Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Dye, Thomas R. (1981). **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Edwards, George C. (1980). **Implementing Public Policy**. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press
- Elmore, Richard F. (1979). **Complexity and Control: What Legislators and Administrators can do about Implementation**. Public Policy Paper No.II, Institute of Governmental Research, University of Washington.
- Greenwood, William T. (1965). **Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach**. South-Western Publishing Co, U.S.
- Haimann, T. & Scott, W. (1974). **Management in the Modern Organization**. (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Jamson, Bruce S. (1994). **Social Policy: From Theory Policy Practice**. (2nd ed.). Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Lasswell, H. D. & Kaplan, A. (1970). **Power and Society**. New Haven: Yale University Press.
- Maassen, P.A.M. & Van Vught, F.A. (1992). “Strategic planning”, in **The Encyclopedia of Higher Education**. Volume 2: Analytical Perspectives. p. 1483-1494. Oxford: Pergamon Press.
- Mahdjoubi, D. (2009). **Four Types of R&D**. Austin, Texas: Research Associate, IC2 Institute.
- Majchrzak, A.. (1984). **Methods for Policy Research**. New Delhi: Newbury Park London.

- McCarthy, D. J., Minichiello, R. J., & Curran, J. R., (1987). **Business policy and strategy: Concepts and readings.** Homewood, Ill: Irwin.
- Morrison, J.L., Renfro, W.L. and Boucher, Wayne. (1987). **Future Research and the strategic planning process: Implementation for Higher Education.** Washington: ASHE.
- Mintzberg, B. A. & Lampel, J. (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour through Wild of Strategic Management.** New York: The Free Press.
- Stecklein (1989)
- Stecklein, John E. (1989). “Policy Research: Nature and Approach.” **การวิจัยเชิงนโยบาย: รูปลักษณะใหม่ของการกำหนดอนาคต.** หน้า 7 – 23. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ ดนัย เทียนพุด, บรรณาธิการ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.
- Stephen P. Robbin, (1999). **Management.** (6th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall’
- Terry, George R. (1977). **Principle of Management.** Homewood, Ill : Richard D. Irwin. New Jersey: Prentice - Hall.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J.D. (2000). **Strategic Management and Business Policy.** (10th ed.). New Jersey: Pearson.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค แนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ง แนวคำสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก จ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัย

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา
สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นการสอบถามถึง สภาพปัจจุบันและความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพทั่วไปของโรงเรียน ได้แก่

2.1 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

2.2 ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

ตอนที่ 3 สอบถามถึง สภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

3. การตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 และข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลกระทบต่อทุกประการ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน ดังนั้นจึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือความต้องการที่แท้จริงของท่านให้ครบทุกข้อ เพื่อผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน
จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ตอนที่ 1
สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าข้อความหรือเติมข้อความให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ
 ชาย หญิง

2. อายุ
 น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี
 40 – 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา
 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก
 อื่นๆ (ระบุ).....

4. ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงเรียนปัจจุบัน
 น้อยกว่า 10 ปี 10 – 20 ปี
 21 – 30 ปี 31 ปีขึ้นไป

5. โรงเรียนที่ท่านตั้งอยู่ในเขตอำเภอใด
 อำเภอแม่สาย
 อำเภอแม่จัน
 อำเภอเชียงแสน
 อำเภอดอยหลวง
 อำเภอแม่ฟ้าหลวง

ตอนที่ 2

สอบถามสภาพทั่วไปของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าข้อความหรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้ตามความเป็นจริง (เลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

1. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน (STEP)

1.1 ด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural)

1.1.1 คนในชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านนับถือศาสนาอะไรบ้าง

- () ศาสนาพุทธ () ศาสนาคริสต์ () ศาสนาอิสลาม
() ศาสนาฮินดู () ศาสนาอื่นๆ (ระบุ).....

1.1.2 ชุมชนในเขตบริการของท่านมีการจัดกิจกรรมวันสำคัญตามขนบธรรมเนียมประเพณีอะไรบ้าง

- () วันสำคัญทางศาสนา
() วันสำคัญเทศกาลต่างๆ (เช่น สงกรานต์ ลอยกระทง ฯลฯ)
() วันสำคัญประเพณีท้องถิ่น (เช่น ตานก๋วยสลาก ปอยหลวง ฯลฯ)
() อื่นๆ (ระบุ).....

1.1.3 คนในชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านมีการประกอบอาชีพอะไรบ้าง

- () เกษตรกรรม () ค้าขาย () ประมง
() รับราชการ () ก่อสร้าง () ธุรกิจส่วนตัว
() รับจ้าง () อื่น ๆ (ระบุ).....

1.1.4 ชุมชนในเขตบริการของท่านมีลักษณะอย่างไร

- () แบบพึ่งพาอาศัยกัน () แบบสังคมชนบท
() แบบสังคมเมือง () แบบไม่พึ่งพาอาศัยกัน
() อื่น ๆ (ระบุ).....

1.1.5 คนในชุมชนในเขตบริการของท่านเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนอย่างไร

- () มีบทบาทในการร่วมพัฒนาโรงเรียนโดยการสั่งการจากผู้นำชุมชน
() มีบทบาทในการร่วมพัฒนาโรงเรียนโดยการร้องขอจากโรงเรียน
() มีบทบาทในการร่วมพัฒนาโรงเรียนโดยจิตอาสา
() มีบทบาทในการร่วมพัฒนาโรงเรียนผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา
() อื่นๆ (ระบุ).....

1.1.6 ชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านมีสถานที่สำคัญและแหล่งท่องเที่ยว
อะไรบ้าง

- () โบราณสถาน () อ่างเก็บน้ำ () น้ำตก
() ถ้ำ/ภูเขา/ภูเขา () แหล่งน้ำธรรมชาติ () พิพิธภัณฑ
() อื่นๆ (ระบุ).....

1.1.7 ชุมชนในเขตบริการของท่านมีแหล่งอบายมุขอะไรบ้างที่มีความเสี่ยงหรือมี
ผลกระทบต่อเด็กและเยาวชน

- () ร้านคาราโอเกะ () อาบอบนวด
() ไนต์คลับบาร์ () ร้านอาหารสถานบันเทิง
() ร้านเกมอินเทอร์เน็ต () อื่นๆ (ระบุ).....

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1.2.1 ชุมชนในเขตบริการของท่านมีข้อมูลสารสนเทศด้านใดบ้างที่สามารถนำมา
เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียน

- () ข้อมูลรายได้ประชากร () ข้อมูลแหล่งเรียนรู้
() ข้อมูลจำนวนประชากร () ข้อมูลอาชีพในเขตชุมชน
() ข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น () ข้อมูลค้าสิ่งเสพติด
() ข้อมูลอื่นๆ (ระบุ).....

1.2.2 เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถนำมาใช้
เป็นแหล่งค้นคว้าและอ้างอิงในเขตบริการโรงเรียนของท่านหรือไม่ (เช่น การวางระบบICT, สื่อการ
เรียนรู้ E-learning ฯลฯ)

- () ไม่มี
() มี (โปรดระบุว่ามียูอยู่ที่ใดบ้าง)
() วัด () อบต.
() โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล () วิสาหกิจชุมชน
() อื่นๆ (ระบุ).....

1.2.3 ชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านมีแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้ที่สามารถ
นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพโดยรวมของโรงเรียน อะไรบ้าง

- () ด้านเกษตรกรรม () ด้านอุตสาหกรรม
() ด้านการท่องเที่ยว () ด้านการศึกษา
() ด้านศิลปวัฒนธรรม () ด้านอื่นๆ (ระบุ).....

1.2.4 ผู้ปกครองนักเรียนในเขตบริการโรงเรียนของท่านมีคอมพิวเตอร์สำหรับให้นักเรียนใช้ปฏิบัติงานที่บ้านมีปริมาณเท่าใด

- () มีครบทุกบ้าน () มีเป็นส่วนใหญ่
() มีแต่เป็นส่วนน้อย () ไม่มี

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1.3.1 อัตราว่างงานของผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่อยู่ในระดับใด

- () มาก () ปานกลาง () น้อย

1.3.2 ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ในเขตบริการโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

- () รวย () ปานกลาง () ยากจน

1.3.3 ชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านมีผลิตภัณฑ์ หรืออุตสาหกรรมในครัวเรือนที่เสริมรายได้หรือไม่

- () ไม่มี
() มี (โปรดระบุว่าผลิตภัณฑ์อะไรบ้าง)
() เครื่องจักรสาน () เครื่องปั้นดินเผา
() เครื่องนุ่งห่ม เสื้อผ้า () เครื่องตกแต่งบ้าน
() ด้านอื่น ๆ (ระบุ).....

1.3.4 ชุมชนในเขตบริการโรงเรียนของท่านช่วยสนับสนุนงบประมาณให้กับโรงเรียนอย่างไร

- () ให้การสนับสนุนเพียงพอ () ให้การสนับสนุนไม่เพียงพอ
() ไม่ให้การสนับสนุนเลย () อื่นๆ (ระบุ).....

1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)

1.4.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฯ มาตรา 8 (2) กำหนดให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนท่านอย่างไร

- () มีการพัฒนามากขึ้น () มีการพัฒนาบ้างบางส่วน
() มีการพัฒนาน้อย () ไม่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นจากเดิม

1.4.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมฯ มาตรา 57 ให้นำหน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไปปฏิบัติให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โรงเรียน ท่านได้ดำเนินการในระดับใด

- () ดำเนินการในระดับมาก () ดำเนินการในระดับปานกลาง
() ดำเนินการในระดับน้อย () ไม่ดำเนินการใดๆ

1.4.3 นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลและหน่วยงานต้นสังกัดเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด

- () นำไปปฏิบัติได้มาก () นำไปปฏิบัติได้ปานกลาง
() นำไปปฏิบัติได้น้อย () ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

1.4.4 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสนับสนุนด้านงบประมาณการจัดการศึกษา ให้กับโรงเรียนของท่านในลักษณะอย่างไร

- () ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งกำลัง และเพียงพอสำหรับโรงเรียน
() ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งกำลัง แต่ไม่เพียงพอสำหรับโรงเรียน
() ให้การสนับสนุนไม่เต็มที่ทั้งกำลัง แต่เพียงพอสำหรับโรงเรียน
() ให้การสนับสนุนไม่เต็มที่ทั้งกำลัง และไม่เพียงพอสำหรับโรงเรียน
() ไม่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา

2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน (2S 4M)

2.1 ด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Structure)

2.1.1 โครงสร้างในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนของท่านมีการแบ่งงานให้ครู อย่างไร

- () ให้ครู 1 คน รับผิดชอบงานทั้ง 4 ฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ, ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายงบประมาณ, ฝ่ายทั่วไป)
() ให้ครูมากกว่า 1 คน รับผิดชอบงานแต่ละฝ่าย (ฝ่ายวิชาการ, ฝ่ายบุคคล, ฝ่ายงบประมาณ, ฝ่ายทั่วไป)
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.1.2 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติในโรงเรียนของท่านมีการกำหนดในลักษณะใด

- () ชัดเจนในนโยบาย สามารถนำไปปฏิบัติได้
() ชัดเจนในนโยบาย แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้
() ไม่ชัดเจนในนโยบาย แต่สามารถนำไปปฏิบัติได้
() ไม่ชัดเจนในนโยบาย และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

2.1.3 กลยุทธ์การจัดการศึกษาในโรงเรียนของท่านมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับ
หน่วยงานใดบ้าง

- () นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาล
() นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
() นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน

- () นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.1.4 การปฏิบัติตามนโยบายของบุคลากรในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนของ
ท่านเป็นอย่างไร

- () ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือดี
() เฉพาะครูและบุคลากรในโรงเรียนที่ให้ความร่วมมือ
() คณะกรรมการสถานศึกษาให้ความร่วมมือ
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.2 ด้านผลผลิตและการบริการ (Services)

2.2.1 ท่านมีความพึงพอใจในคุณภาพของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดในระดับใด
ของโรงเรียน

- () พึงพอใจมากที่สุด () พึงพอใจมาก
() พึงพอใจปานกลาง () พึงพอใจน้อย
() ยังไม่มีความพึงพอใจในคุณภาพของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุด

2.2.2 ผลการประเมิน สมศ. รอบที่ 3 โรงเรียนของท่านมีผลการประเมินเป็นอย่างไร

- () ดีมาก () ดี
() พอใช้ () ปรับปรุง

2.2.3 ผลการสอบ NT (ชั้น ป.3) ของนักเรียนโรงเรียนท่าน ในปีการศึกษา 2560 คะแนน
เฉลี่ยอยู่ในระดับใด

- () สูงกว่ามาตรฐาน () ได้มาตรฐาน () ต่ำกว่ามาตรฐาน

2.2.4 ผลการสอบ O-Net (ชั้น ป.6, ม.3, ม.6) ของนักเรียนโรงเรียนท่าน ในปีการศึกษา
2560 คะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับใด

- () สูงกว่ามาตรฐาน () ได้มาตรฐาน () ต่ำกว่ามาตรฐาน

2.2.5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนของท่านรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีผลคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับใด

() สูงกว่ามาตรฐาน () ได้มาตรฐาน () ต่ำกว่ามาตรฐาน

2.2.6 โรงเรียนของท่านสามารถให้บริการการจัดการศึกษาแก่เด็กและเยาวชนในชุมชนและเขตบริการของโรงเรียนได้มากน้อยเพียงใด

() ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม

() ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม

() อื่นๆ (ระบุ).....

2.3 ด้านบุคลากร (Man)

2.3.1 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรในโรงเรียนของท่านที่มีอยู่จริงในขณะนี้เป็นอย่างไ

() เกินเกณฑ์ที่กำหนด

() พอดีเกณฑ์ที่กำหนด

() ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.2 โรงเรียนของท่านมีครูผู้สอนครบทุกชั้นเรียนหรือไม่

() มีครูผู้สอนครบทุกชั้นเรียน

() มีครูผู้สอนไม่ครบทุกชั้นเรียน

2.3.3 โรงเรียนของท่านมีครูอัตราจ้างหรือไม่

() ไม่มี

() มี (โปรดระบุว่าเป็นอย่างไร)

() ทำให้มีครูเกินเกณฑ์ที่กำหนด

() ทำให้มีครูพอดีกับเกณฑ์ที่กำหนด

() ยังมีครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

2.3.4 โรงเรียนของท่านมีครูที่มีความรู้ความสามารถและมีความถนัดตรงกับสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่กำหนดหรือไม่เพียงไร

() มีครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

() มีไม่ครบ (โปรดระบุสาระการเรียนรู้ที่ขาดแคลน)

() คณิตศาสตร์

() วิทยาศาสตร์

() ภาษาอังกฤษ

() ภาษาไทย

() กอท.

() สังคมฯ

() สุขศึกษาและพลศึกษา

() ศิลปะ

2.3.5 ครูในโรงเรียนของท่านมีพัฒนาการด้านใดมากที่สุด

- () วิชาการ () ด้านงบประมาณ
() ด้านงานบุคคล () ด้านงานบริหารทั่วไป

2.3.6 ครูในโรงเรียนของท่านส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นอย่างไร

- () มีความเสียสละ () แสวงหาความรู้อยู่เสมอ
() มีความรับผิดชอบ () ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.4 ด้านการเงิน (Money)

2.4.1 งบประมาณที่โรงเรียนของท่านได้รับสนับสนุนในการจัดการศึกษามาจากที่ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () เงินอุดหนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
() เงินอุดหนุนจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
() เงินสนับสนุนจากผู้ปกครองและชุมชน
() เงินสนับสนุนจากสมาคมฯ หรือมูลนิธิฯ
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.4.2 งบประมาณที่โรงเรียนได้รับทั้งหมดมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ

- () ใช้จ่ายตามแผนงานโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วน
() ใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติการประจำปี
() ใช้จ่ายอย่างประหยัดเฉลี่ยในทุกโครงการ
() อื่นๆ (ระบุ).....

2.4.3 โรงเรียนของท่านมีปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณในด้านใดบ้าง

() ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำเอกสารหลักฐานการเบิกจ่าย
งบประมาณ

- () ขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทางด้านการเงินและการบัญชี
() แผนรองรับการใช้จ่ายงบประมาณไม่มีความชัดเจน
() อื่นๆ (ระบุ)

2.4.4 โรงเรียนมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียนอย่างไร

- () มีอิสระและมีความคล่องตัวสูง และทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง
 () มีความอิสระและมีความคล่องตัวในบางเรื่อง
 () ไม่มีความอิสระและความคล่องตัว
 () อื่นๆ (ระบุ)

2.5 ด้านวัสดุและอุปกรณ์ (Material)

2.5.1 วัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียนท่านส่วนใหญ่มีสภาพเป็นอย่างไร

- () สามารถใช้งานได้ดี () ใช้งานได้บางส่วน
 () ชำรุด รอคการซ่อมแซม () เสื่อสภาพ รอคการจำหน่าย
 () อื่นๆ (ระบุ)

2.5.2 วัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียนท่านสามารถใช้งานได้ดีเป็นส่วนมาก เป็นวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์เกี่ยวกับอะไร

- () เครื่องคอมพิวเตอร์ () อุปกรณ์วิทยาศาสตร์
 () เครื่องโทรทัศน์ () อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการภาษา
 () อุปกรณ์การศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
 () อื่นๆ (ระบุ).....

2.5.3 การจัดทำทะเบียนสื่อวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นอย่างไร

- () มีการจัดทำทะเบียนถูกต้องเป็นปัจจุบัน
 () มีการจัดทำทะเบียนถูกต้อง แต่ยังไม่เป็นปัจจุบัน
 () มีการจัดทำทะเบียนไม่ถูกต้อง และไม่เป็นปัจจุบัน
 () ไม่มีการจัดทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียน

2.5.4 ระบบการจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร

- () จัดเก็บเป็นระบบสะดวกต่อการใช้งาน
 () จัดเก็บไม่เป็นระบบ ไม่สะดวกต่อการใช้งาน
 () จัดเก็บไว้ตามห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติการกิจกรรมนั้นๆ อย่างถาวร
 () อื่นๆ (ระบุ)

2.5.5 การนำวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ของโรงเรียนไปใช้เกิดประโยชน์ มีความคุ้มค่าหรือไม่เพียงไร

- () มีประโยชน์และคุ้มค่าอย่างมาก
- () มีประโยชน์และคุ้มค่าปานกลาง
- () มีประโยชน์และค่าน้อย
- () ไม่ก่อประโยชน์และเกิดความคุ้มค่าเลย

2.6 ด้านการบริหารจัดการ (Management)

2.6.1 การบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนของท่านมีลักษณะอย่างไร

- () บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- () บริหารแบบมีส่วนร่วม
- () บริหารแบบประชาธิปไตยและการกระจายอำนาจ
- () บริหารตามสถานการณ์
- () บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ
- () อื่นๆ (ระบุ).....

2.6.2 การบริหารจัดการของโรงเรียนท่านมีสภาพเป็นอย่างไร

- () มีความเป็นอิสระ คล่องตัว
- () ไม่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัว
- () มีความยุ่งยาก ลำบาก
- () อื่นๆ (ระบุ).....

2.6.3 การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนของท่านตามขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จด้านใดมากที่สุด

- () การบริหารวิชาการ
- () การบริหารงานงบประมาณ
- () การบริหารงานบุคคล
- () การบริหารทั่วไป

2.6.4 การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนของท่านตามขอบข่ายงานบริหารโรงเรียนมีปัญหาด้านใดมากที่สุด

- () การบริหารวิชาการ
- () การบริหารงานงบประมาณ
- () การบริหารงานบุคคล
- () การบริหารทั่วไป

2.6.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนของท่านประสบผลสำเร็จคืออะไร

- () ผู้บริหาร ครู และบุคลากร
- () งบประมาณ
- () อาคาร วัสดุ อุปกรณ์
- () เครือข่ายภายนอกโรงเรียน

2.6.6 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนของท่านประสบปัญหาคืออะไร

- () ผู้บริหาร ครู และบุคลากร () งบประมาณ
 () อาคาร วัสดุ อุปกรณ์ () เครือข่ายภายนอกโรงเรียน

2.6.7 สมาชิกเครือข่ายกลุ่มใดมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาโรงเรียนของท่านมากที่สุด

- () ผู้ปกครองนักเรียน () โรงเรียนอื่นๆ
 () คนในชุมชน () สมาคม หรือ มูลนิธิฯ
 () องค์กรทางศาสนา () องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 () องค์กรเอกชน () องค์กรอื่น ๆ ของรัฐ
 () อื่น ๆ (ระบุ).....

ตอนที่ 3

สอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงกับสภาพปัจจุบันและความต้องการ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ของท่านโดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

เกณฑ์ระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ระดับคะแนนในช่อง “ความต้องการ”

ระดับ 5 หมายถึง มีความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					ความต้องการ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา										
1.1 การให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา				✓		✓				

การตอบแบบสอบถามข้อ 1.1 หมายถึง ท่านเห็นว่า การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา ในเรื่องให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติในระดับน้อย และท่านมีความเห็นว่า ความต้องการหรือควรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

จบตัวอย่าง

การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					ความต้องการ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา										
4.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และหรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาให้สถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพและ นวัตกรรมการจัดการศึกษา										
4.2 สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากร ในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาและนวัตกรรมการจัดการศึกษา										
4.3 ชื่นชมผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัย และพัฒนา										
4.4 ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย และ การเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์วารสารทาง วิชาการ พร้อมทั้งสนับสนุนให้ตีพิมพ์บทความวิจัย										
4.5 ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของ สถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงในส่วนของ การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาในการ แก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา										
4.6 ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา										
4.7 จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารใน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการ การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน										
4.8 ประกาศกรอบการวิจัยเพื่อให้สถานศึกษายื่น ข้อเสนองานวิจัยเพื่อรับการวิจัยและพัฒนา										
4.9 จัดสรรทุนวิจัยให้กับสถานศึกษาเพื่อ ดำเนินการวิจัยและพัฒนา										
4.10 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งตีพิมพ์ ผลงานวิจัย										

-ขอขอบคุณในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย-

ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

(ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนข้อคำถามของสภาพปัจจุบัน)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.654	42

(ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามส่วนข้อคำถามของความต้องการ)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	42

ภาคผนวก ค แนวคำถามที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

คำชี้แจง

แนวคำถามสร้างขึ้นเพื่อให้ผู้นำการสนทนาใช้ประกอบการสนทนากลุ่ม เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

ผู้นำการสนทนากลุ่ม ใช้เทคนิคส่วนบุคคลในการนำสนทนาเพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) สภาพจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ 2) นำสนทนา สังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ควรดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้นำการสนทนาควรนำเสนอวิธีวิทยาการวิจัยและพัฒนา (R&D) ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้ทราบและรับรู้เชิงทฤษฎีในเบื้องต้นก่อนดังนี้

ประเด็นการสนทนา	เนื้อหา/ความคิดรวบยอด
ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา (R&D)	การวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นการวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการวิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อโดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาและทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจแล้วนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (R&D methodology)	กระบวนการวิจัยและพัฒนา อาจเริ่มต้นด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัญหา (R1) 2) การพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ (ซึ่งระยะนี้จะมีขั้นตอนคล้ายคลึงกับการวิจัยโดยทั่วไปแต่เป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนนำไปทดลองในสภาพจริง) (D1) 3) ทดลองนวัตกรรม (R2) 4) ตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมหรือประเมินนวัตกรรม (D2)

ประเด็นการสนทนา	เนื้อหา/ความคิดรวบยอด
<p>ขั้นตอนสำคัญของการวิจัยและพัฒนา (R&D)</p>	<p>ขั้นที่ 1 พัฒนาต้นแบบ (อาจเป็น สื่อ อุปกรณ์ หรือ รูปแบบการบริหารจัดการ)</p> <p>ขั้นที่ 2 ทดลองใช้ในวัตรกรรม</p> <p>ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลองและเขียนรายงาน</p>
<p>ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา การสร้างต้นแบบนวัตกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Review literature) 2. สร้างต้นแบบนวัตกรรม (D1: Development ครั้งที่ 1) 3. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (R1: Research ครั้งที่ 1) 4. ปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรม (D2: Development ครั้งที่ 2) 5. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2: Research ครั้งที่ 2) 6. ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นเผยแพร่และเขียนรายงานวิจัย
<p>เรื่องอื่นๆ ตามสถานการณ์และผู้นำการสนทนาต้องการสื่อความให้กับผู้ร่วมสนทนา กลุ่มได้รับรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา อาจจะเป็น case study หรือแผนแบบการวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> -การกำหนดโจทย์การวิจัย -การออกแบบการวิจัย -คำถามวิจัย -การตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย -การเลือกใช้เครื่องมือการวิจัย -การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล -การสรุปผลการวิจัย และการเสนอข้อค้นพบจากการวิจัย -การเขียนรายงานวิจัย และ -การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย 	

ขั้นตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มเพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 มีแนวคำถามดังนี้ (โดยให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้ให้ข้อคิดเห็นทุกคน คนละประมาณ 2-3 นาที ต่อประเด็น 1 คำถาม)

แนวคำถาม	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External analysis)	
1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการแข่งขัน และปัจจัยด้านการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินงานการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนางานอย่างไรบ้าง	
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ปัจจัยด้านการแข่งขัน และปัจจัยด้านการเมือง ในภาวะปัจจุบันท่านเห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรค หรือ เป็นโอกาส ในการดำเนินงานการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนางาน ให้เหตุผลประกอบ	
3. ข้อคิดเห็นอื่น เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่ท่านเห็นว่า เป็นจุดอ่อน และจุดแข็ง เป็นโอกาส และอุปสรรค ในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis)	
1. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) ภายในที่จะส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มีอะไรบ้าง สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร	
2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)	แนวตอบ
2.1 ที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่ และสถานศึกษา ได้ กำหนดกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาเป็นกิจกรรมหลัก ในการพัฒนางานหรือไม่อย่างไร	มีการกำหนดเป็นนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมให้สถานศึกษา ครู ดำเนินการวิจัยและพัฒนา เช่น การทำผลงานทางวิชาการ ฯลฯ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน/หรือมอบหมายทีมงานในการช่วยเหลือสถานศึกษา ครู ให้สามารถมีทักษะการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน และนวัตกรรม
2.2 โดยปกติแล้วโรงเรียนได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนางาน อย่างไร	

แนวคำถาม	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal analysis)	
<p>2.3 กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)</p> <p>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมการสนับสนุน การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา อย่างไรบ้าง</p>	<p><u>แนวตอบ</u></p> <p>สนับสนุนเทคโนโลยี งบประมาณ การจัดการความรู้ ด้านการวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนผู้วิจัยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนาเข้ามาช่วยเหลือแนะนำ และ coaching</p>
การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process)	
<p>1. จากข้อมูลที่ได้รับ ทั้งข้อมูลจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ท่านมีความคิดเห็นเชิงยุทธศาสตร์ อย่างไร ในการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และสถานศึกษา ได้ดำเนินการเพื่อการพัฒนา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา ก่อเกิดนวัตกรรมจัดการศึกษา</p>	
<p>2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร หากจะกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ คือ 1) การสร้างการรับรู้ การวิจัยและพัฒนา 2) การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา 3) การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และ 4) การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา หรือควรมีทางเลือกอื่นเพิ่มเติมในการเลือกเป็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา</p>	
<p>3. ท่านมีความเห็นอย่างไรในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) ให้เกิดผล และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้จริง (ให้ข้อเสนอแนะ)</p>	
<p>ข้อคำถามอื่นๆ ที่ผู้สนทนาจะนำเสนอเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เพื่อการกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา</p>	

ขั้นตอนที่ 3 การสนทนากลุ่มเพื่อการสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์

กรอบยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วย 1) ปรัชญา 2) ปณิธาน 3) เป้าหมาย 4) วิสัยทัศน์ 5) พันธกิจ 6) วัตถุประสงค์ 7) เป้าประสงค์ 8) เป้าหมายและกลยุทธ์ 9) มาตรการ และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมพันธกิจ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ย่อยประกอบไปด้วย ก) หลักการ ข) มาตรการ ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ ง) กลไกสู่การปฏิบัติ และ จ) กลไกการประเมินผล ผู้นำการสนทนาดำเนินการนำสนทนาเพื่อสังเคราะห์กรอบยุทธศาสตร์ ดังนี้

แนวคำถาม	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม
1. ท่านเห็นว่าเราควรมีปรัชญา สำหรับการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไร เพื่อการพัฒนาคุณภาพองค์การ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	
2. เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เราจะตั้งปณิธาน การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา อย่างไร ท่านเห็นว่าควรใช้ข้อความใดที่เป็นปณิธานร่วมกัน	
3. เราจะกำหนดเป้าหมายของการส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประมาณกี่ประเด็น อะไรบ้าง ขอให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	
4. เราจะกำหนดวิสัยทัศน์ การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนานวัตกรรม การจัดการศึกษาอย่างไร โดยใช้ข้อความใด	
5. พันธกิจที่จะต้องดำเนินการ มีอะไรบ้างเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	
6. วัตถุประสงค์ ที่จะส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ควรมีอะไรบ้าง	
7. จะกำหนดให้ค่าเป้าประสงค์ ตอบวัตถุประสงค์ เท่าไร อย่างไร	
8. เป้าหมายและกลยุทธ์	
8.1 การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา ท่านเห็นชอบหรือไม่ หรือ ควรมีกลยุทธ์อื่น โปรดให้ข้อเสนอแนะ	
8.1.1 หากเห็นชอบแล้ว เราจะมีมาตรการ ดำเนินการอย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้	

แนวคำถาม	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม
ก) หลักการ	
ข) มาตรการ	
ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ	
ง) กลไกสู่การปฏิบัติ	
จ) กลไกการประเมินผล	
8.2 การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา ท่านเห็นชอบหรือไม่ หรือ ควรมีกิจกรรมอื่น โปรดให้ข้อเสนอแนะ	
8.2.1 หากเห็นชอบแล้ว เราจะมีมาตรการ ดำเนินการอย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้	
ก) หลักการ	
ข) มาตรการ	
ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ	
ง) กลไกสู่การปฏิบัติ	
จ) กลไกการประเมินผล	

แนวคำถาม	ข้อค้นพบจากการสนทนากลุ่ม
8.3 <u>การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา</u> ท่านเห็นชอบหรือไม่ หรือ ควรมีกิจกรรมอื่น โปรดให้ข้อเสนอแนะ	
8.3.1 หากเห็นชอบแล้ว เราจะมีมาตรการ ดำเนินการ อย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้	
ก) หลักการ	
ข) มาตรการ	
ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ	
ง) กลไกสู่การปฏิบัติ	
จ) กลไกการประเมินผล	
8.4 <u>การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา</u> ท่านเห็นชอบหรือไม่ หรือ ควรมีกิจกรรมอื่น โปรดให้ข้อเสนอแนะ	
8.4.1 หากเห็นชอบแล้ว เราจะมีมาตรการ ดำเนินการ อย่างไร ในประเด็นต่อไปนี้	
ก) หลักการ	
ข) มาตรการ	
ค) กิจกรรมที่ควรดำเนินการ	
ง) กลไกสู่การปฏิบัติ	
จ) กลไกการประเมินผล	

ภาคผนวก ง แนวคำสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม
เพื่อการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

1. ท่านเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน มีความสำคัญหรือไม่อย่างไร
2. เราควรดำเนินการอย่างไรให้ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาควรมีประเด็นใดบ้าง
4. เราจะสร้างการรับรู้เรื่องการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร
5. เราจะพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร
6. เราจะส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครูดำเนินการวิจัยได้อย่างไร

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการประชาพิจารณ์

1. ท่านเห็นว่ายุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนา สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ฉบับนี้เป็นอย่างไร มีข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอย่างไรบ้าง
2. ยุทธศาสตร์ฉบับนี้มีความเป็นไปได้หรือไม่ อย่างไร
3. ยุทธศาสตร์ฉบับนี้มีคุณค่าทางวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือไม่อย่างไร
4. ควรดำเนินการอย่างไรต่อไปหากยุทธศาสตร์ได้รับการยอมรับโดยส่วนรวมแล้ว



ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานด้านต่างๆ ของยุทธศาสตร์การส่งเสริมศักยภาพการวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ให้คล้องคล้อยกับศักยภาพของบุคคล และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ดังนี้

1. **ปรัชญา** การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการทัศน์ของนวัตกรรม
2. **ปณิธาน** ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาและเผยแพร่การวิจัยและพัฒนา
 อย่างสร้างสรรค์
3. **เป้าหมาย** จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
 เป็นฐานของการพัฒนา
4. **วิสัยทัศน์** การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
 มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย มีทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21
 และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษได้อย่างมั่นคง มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการวิจัยและ
 พัฒนาทางการศึกษา
5. **พันธกิจ**
 - 5.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
 - 5.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
 - 5.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
 - 5.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

6. วัตถุประสงค์

- 6.1 เพื่อสร้างการรับรู้ ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 6.2 เพื่อพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 6.3 เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 6.4 เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 6.5 เพื่อสร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เชียงราย เขต 3

7. เป้าประสงค์

- 7.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน
- 7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 มีนวัตกรรมการบริหาร การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐานในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

8. เป้าหมายและกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงดำเนินงาน 4 ด้าน เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ดังนี้

- 8.1 สร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา
- 8.2 พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา
- 8.3 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา
- 8.4 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

9. มาตรการ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ได้ผล จึงกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติดังนี้

9.1 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้การวิจัยและพัฒนา

หลักการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 รับทราบแนวนโยบายและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยอาศัยกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และการจัดการศึกษาไทย 4.0

มาตรการ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นคลังข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีทุกรูปแบบ

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) พัฒนาและจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาให้สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน
- 2) ประชาสัมพันธ์การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน สำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาไว้ในกระบวนการบริหารจัดการการศึกษา
- 5) บริการข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา อย่างกว้างขวางและหลากหลาย

กลไกการปฏิบัติ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3 ประสานผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา

- 2) จัดให้มีคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน
- 4) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน
- 5) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดเพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลสารสนเทศในการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา

กลไกการประเมิน

- 1) จำนวนเอกสารเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 3
- 2) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการอบรม พัฒนา ศึกษาดูงาน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) จำนวนสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เป็นเครื่องมือของการดำเนินการบริหารจัดการ
- 4) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นฐาน
- 5) สัดส่วนความคุ้มค่าของงบประมาณที่เบิกจ่ายในการพัฒนาองค์ความรู้การวิจัยและพัฒนาสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

9.2 กลยุทธ์การพัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ทักษะการวิจัยและพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำทางวิชาการที่นำหลักการวิจัยและพัฒนา มาเป็นฐานการคิด หลักการทำงานในบริหารเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

- 1) พัฒนาทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) สร้างเจตคติที่ดีในการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3) สร้างวัฒนธรรมการวิจัยและพัฒนา ให้เกิดขึ้นกับองค์การสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการวิจัยและพัฒนาให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา
- 2) แต่งตั้งผู้มีความรู้ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา มาเป็นที่เล็งการวิจัยและพัฒนา ให้กับสถานศึกษา
- 3) จัดตั้งเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา ในลักษณะขององค์การเครือข่าย หน่วยงานการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลไกการปฏิบัติ

- 1) เชิญผู้เชี่ยวชาญการวิจัยและพัฒนาทางการบริหารการศึกษา การวิจัยและพัฒนา ทางการศึกษา มาให้ความรู้กับผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) จัดทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เป็นที่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนา
- 3) กำหนดให้ สหวิทยาเขต และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการภารกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

กลไกการประเมิน

- 1) จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้รับการพัฒนาด้านการวิจัยและพัฒนา
- 2) จำนวนทีมนักวิจัยและพัฒนาแม่ไก่ เพียงพอต่อสถานศึกษา
- 3) จำนวนสหวิทยาเขต และกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินการภารกิจเครือข่ายและเครือข่ายร่วมพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 4) จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมการวิจัย ในลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับสถานศึกษา กลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา สหวิทยาเขต และระดับเขตพื้นที่การศึกษา

9.3 กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา

หลักการ ความเข้มแข็งทางวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เกิดจากกระบวนการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาจนเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมองค์การ

มาตรการ

- 1) กำหนดให้ทุกสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) เร่งรัดให้ทุกสถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) กำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่นำกระบวนการวิจัยและพัฒนา มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) จัดทีมผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นพี่เลี้ยงให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา เพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) ประสานความร่วมมือไปยังสถาบันอุดมศึกษาในการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 4) สร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) จัดและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้ให้สถานศึกษาผ่านทุกช่องทางให้สถานศึกษาเข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

กลไกการปฏิบัติ

- 1) ศีรษะรวมรวบทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา
- 2) สร้างเครือข่ายการวิจัยระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา
- 3) ให้ข้อเสนอแนะ สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนา และนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา มาพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

- 4) สร้างขวัญกำลังใจ เสริมสร้างพลังอำนาจให้สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) สื่อสารให้สถานศึกษาทราบถึงแหล่งทุนวิจัยเพื่อเสนอขอทุนการวิจัยและพัฒนา

กลไกประเมินผล

- 1) จำนวนทีมพี่เลี้ยงการวิจัยและพัฒนา เพียงพอต่อการดำเนินงานในการเป็นพี่เลี้ยง ให้กับสถานศึกษาในการดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จำนวนสถานศึกษาที่มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัยและพัฒนา และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 4) จำนวนสถานศึกษาที่มีเข้มแข็งทางวิชาการในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) จำนวนข้อมูลสารสนเทศด้านแหล่งทุนการวิจัยให้สถานศึกษาได้เข้าถึงแหล่งทุนการวิจัย

9.4 กลยุทธ์การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

หลักการ การได้รับสนับสนุน ทั้ง งบประมาณ องค์ความรู้ บุคคลที่เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา ช่วยให้สถานศึกษามีพลังอำนาจ ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรการ

- 1) มาตรการด้านเงินทุนการวิจัยและพัฒนา
- 2) มาตรการด้านผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา
- 3) มาตรการด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรสนับสนุนทุนวิจัยและพัฒนาให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพและนวัตกรรมทางการศึกษา

- 2) สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรในสังกัดดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) ชื่นชมผลผลิตทางนวัตกรรมที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา
- 4) ช่วยเหลือด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย และการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์วารสารทางวิชาการ

กลไกการปฏิบัติ

- 1) ศึกษาข้อมูลและสภาพปัญหาของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงในส่วนของการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัยและพัฒนาในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2) ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อประสานงาน หรือบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา
- 3) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาเป็นฐาน
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดงบประมาณด้านทุนวิจัยไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
- 5) ประกาศกรอบการวิจัยเพื่อให้สถานศึกษายื่นข้อเสนองานวิจัยเพื่อรับการวิจัยและพัฒนา
- 6) จัดสรรทุนวิจัยให้กับสถานศึกษาเพื่อดำเนินการวิจัยและพัฒนา
- 7) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งตีพิมพ์ผลงานวิจัย
- 8) ส่งเสริมให้สถานศึกษาตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารทางวิชาการ

กลไกการประเมิน

- 1) จำนวนฐานข้อมูลสารสนเทศ สภาพปัญหาโดยรวมของสถานศึกษา
- 2) จำนวนกรอบวิจัยเพื่อการแก้ปัญหา
- 3) จำนวนทุนวิจัยที่จัดสรรให้สถานศึกษาดำเนินการวิจัยและพัฒนา
- 4) จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ
- 5) ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย นายชนเสฏฐ์ สุภาภาศ
ที่อยู่ 172 หมู่ที่ 6 ต.โป่งผา อ.แม่สาย จ.เชียงราย 57130
หมายเลขโทรศัพท์มือถือ 0-8719-1986-4
ที่ทำงาน โรงเรียนบ้านด้ายเทพกาญจนอนุปถัมภ์ ต.บ้านด้าย อ.บ้านด้าย
จ.เชียงราย 57220
หมายเลขโทรศัพท์ที่ทำงาน 0-5378-5012 โทรสาร 0-5378-5012

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต (เกษตรกรรม) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปริญญาเอก ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน)

ชื่อ ที่ปรึกษางานวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง
สังกัด ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ดร.กัมพล ไชยนันท์
ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประชาท)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3