

การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายพลยศัย ยาวีราช

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรศึกษบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT OF POLICY IMPLEMENTATION MODEL
FOR BASIC EDUCATION SCHOOLS



Mr. Phoonchai Yawirach

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education


Chulalongkorn University

Academic Year 2007

Copyright of Chulalongkorn University

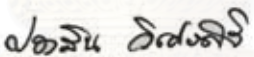
หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นายพุลย์ชัย ยาวีราช
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ


คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรปริญญาคุุณวุฒิปบัณฑิต


..........คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

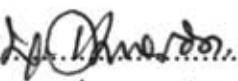
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..........ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์)

..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..........อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

..........กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ)

..........กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฌรชอด)

พลักษณ์ ขาววิราช : การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. (A DEVELOPMENT OF POLICY IMPLEMENTATION MODEL FOR
BASIC EDUCATION SCHOOLS) อ. ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษา
ร่วม : รศ. ดร. ศิริเดช สุชีวะ 425 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนของการวิจัย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน
ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 2. ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและ
สร้างรูปแบบโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
รูปแบบในระดับปฏิบัติโดยผู้บริหาร โรงเรียน 4. ตรวจสอบรูปแบบขั้นสุดท้ายโดยการสัมภาษณ์
เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5. ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบโดยการประมวลผลข้อมูลในขั้นตอน
ที่ผ่านมา

ผลการวิจัยมีดังนี้

สภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติพบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ
ยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ
ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และ ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์

รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย
องค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับ
สถานศึกษา 7 ขั้นตอน คือ 1.การตีความนโยบาย 2.การวางแผน 3.การจัดองค์การ 4.การจัดหา/
ระดมทรัพยากร 5.การดำเนินงาน 6.การประเมินผล 7.การสร้างอย่างต่อเนื่อง และ ส่วนที่สองคือ
ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิติศ.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4684630927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: POLICY / POLICY IMPLEMENTATION MODEL / BASIC EDUCATION SCHOOLS. PHOONCHAI YAWIRACH : A DEVELOPMENT OF POLICY IMPLEMENTATION MODEL FOR BASIC EDUCATION SCHOOLS. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF. SIRIDET SUCHEEWA, Ph.D., 425 pp.

The purpose of this study is to develop the policy implementation model for basic education schools. Research procedures consist of 5 main stages: 1) the studying of current conditions, problems and strategies which are studied by quantitative and qualitative methods, 2) the studying of methods to develop the model which has been done through the interviewing of the experts, 3) the evaluation of possibility and suitability of the model by the interviewing of schools principals, 4) the final reviewing of the model through the in-depth interviewing of the experts, and 5) the revising and the proposing of the model.

The research findings are

At present there are no particular processes or directions on policy implementation.

Main policy implementation strategies are participatory and strategic management.


The recommended model is a process and strategic model which consists of two major components. First component has to do with 7 steps of policy implementation procedures which are 1) policy interpretation, 2) planning of policy implementation, 3) school organizing, 4) resource mobilization, 5) implementation, 6) evaluation, and 7) development of the continuity of policy implementation. Second component has to do with strategies to yield success of the policy implementation which must be related to those 7 steps mentioned above.

Department : Educational Policy, Management and Leadership

Field of study : Educational Administration

Academic year : 2007

Student's signature : 

Advisor's signature : 

Co-advisor's signature : 

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือและการให้คำแนะนำปรึกษาอย่างดียิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา และ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งทั้งสองท่านได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในทุกขั้นตอนตลอดมาจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ และ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เณรยอด ที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ตามลำดับ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาช่วยให้คำแนะนำในการพัฒนาและตรวจสอบรูปแบบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบคุณท่านผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่ได้ให้กำลังใจและรับภาระแทนผู้วิจัยตลอดช่วงเวลาการศึกษาต่อ

ขอบคุณ พี่ เพื่อนและน้องในสาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้มีส่วนในการให้ข้อคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนวิจัย “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” จากกองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ทรงคุณอันประเสริฐ ญาติมิตร และครอบครัว ยาวีราช ทุกคนที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจเป็นอย่างดียิ่ง ประโยชน์และคุณค่าใด ๆ ที่เกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดาผู้ให้ชีวิต ให้การสนับสนุนส่งเสริม และให้การสั่งสอนอบรมผู้วิจัยมาโดยตลอด ตลอดจนครู อาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัยจนสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียนในระดับคุษฎีบัณฑิตในที่สุด

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามนำสำหรับการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย	9
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	9
การรายงานผลการวิจัย.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	12
การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	23
นโยบายการศึกษา.....	85
การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	95
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	118
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	118
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและสร้างรูปแบบการนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	122

บทที่	หน้า
3	
ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ.....	123
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	126
ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบ.....	128
4	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	130
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์ หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	130
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการพัฒนาารูปแบบและสร้างรูปแบบการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	175
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบ.....	199
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	202
ตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบ.....	209
5	
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	227
สรุปผลการวิจัย.....	227
อภิปรายผลการวิจัย.....	229
ข้อเสนอแนะ.....	239
รายการอ้างอิง.....	242
ภาคผนวก.....	255
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ/รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	256
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	258
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	263
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	425

สารบัญญัตราง

ตาราง	หน้า
1 ร้อยละของสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน	131
2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 1 การตีความนโยบาย.....	133
3 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 2 การวางแผน.....	139
4 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 3 การจัดองค์การ.....	142
5 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 4 การจัดหา/ระดมทรัพยากร.....	146
6 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 5 การดำเนินงาน โดยภาพรวม.....	148
6.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน.....	149
6.2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึงไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน.....	153
6.3 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน.....	156
6.4 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็ง ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน.....	159
6.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน.....	161
7 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 6 การประเมินผล.....	162
8 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอน ที่ 7 การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น.....	163
9 ผลการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์ หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้น พื้นฐานเพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่จะนำไปใช้ในการออกแบบรูปแบบ.....	172

ตาราง	หน้า	
10	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง).....	181
11	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	199
12	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	201
13	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	202
14	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่างครั้งที่ 2).....	204

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	6
2 กระบวนการนโยบาย	26
3 วงจรนโยบาย.....	26
4 รูปแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn	32
5 รูปแบบการนำนโยบายระหว่างรัฐไปปฏิบัติ ของ Van Horn	33
6 รูปแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ.....	35
7 รูปแบบแสดงผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Edward.....	36
8 ตัวแบบยึดหลักเหตุผล.....	37
9 ตัวแบบด้านการจัดการ.....	39
10 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร.....	40
11 ตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการ.....	41
12 ตัวแบบทางการเมือง.....	42
13 ตัวแบบทั่วไป.....	43
14 ขั้นตอนการวิจัย.....	128
15 รูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างครั้งที่ 1).....	176
16 รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างครั้งที่ 2).....	184
17 รูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ (Process and Strategic Model).....	212

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

นโยบายการศึกษาถือได้ว่าเป็นนโยบายของรัฐที่จะเป็นกรอบกำกับหรือเป็นทิศทาง แนวทาง ในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ สำหรับประเทศไทยนั้น การกำหนดนโยบายการศึกษาหรือแนวทางการดำเนินการศึกษา จะปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น แผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแผนพัฒนาประเทศโดย ส่วนรวม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเฉพาะด้าน เช่น แผนการศึกษา แห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายทางด้านการศึกษา ยังปรากฏอยู่ในรูปของ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด มติคณะรัฐมนตรี หรือปรากฏในรูปของกฎ ระเบียบ หรือ คำสั่งต่าง ๆ ของหน่วยงานในระดับนโยบาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาไว้ในมาตรา 81 ว่า ให้รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา ปรับปรุง การศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้อง ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ

ต่อมาจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้เป็นกฎหมายแม่บท เชื่อมต่อกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ เพื่อเป็นฐานหลักในนโยบายแห่งรัฐด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ และเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาของประเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 33 ได้บัญญัติให้มีการจัดทำแผน การศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา การอุดมศึกษา และ แผนพัฒนาด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งใช้เป็นกรอบ แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อให้ การพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรมที่สอดคล้องกันทั้งประเทศต่อไป

บทบัญญัติ พระราชบัญญัติ กฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งปวง ถือได้ว่าเป็นนโยบายแห่งรัฐ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มีการประสาน สัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยที่เกื้อหนุนตลอดจนมียุทธศาสตร์หรือแนวทางที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นกระบวนการภายหลังที่ผู้กำหนดนโยบายได้กำหนดเป็นนโยบายแล้ว กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากกำหนดนโยบายที่ดี แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการนโยบาย ดังที่ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540) กล่าวไว้ ซึ่งสรุปได้ว่า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีผลสำคัญในหลายด้าน คือ

(1) ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ถ้าประสบผลสำเร็จก็จะได้รับความเชื่อถืออย่างมากจากประชาชน เป็นผลดีต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย

(2) ส่งผลต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องถ้าทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขได้ก็ จะได้รับความพึงพอใจ หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ กลุ่มเป้าหมายจะเรียกร้องให้หามาตรการ แก้ไขต่อไป ซึ่งสภาพปัญหาอาจรุนแรงขึ้นและแนวทางการแก้ไขอาจยุ่งยากมากขึ้นด้วย

(3) ส่งผลต่อหน่วยปฏิบัติ ถ้าประสบผลสำเร็จ หน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือว่าเป็นงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จอาจทำให้ผู้ปฏิบัติถูกกลั่นแกล้งได้

(4) ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากร การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และ อาจต้องจัดทำใหม่เพื่อแก้ไขต่อไปซึ่งมีผลถึงการจัดสรรทรัพยากร ในการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ด้วย

(5) ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ นโยบายที่นำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จจะทำให้ประเทศ เจริญก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และในทางตรงกันข้ามถ้าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ล้มเหลว อาจเกิดผลเสียหาย ผู้ที่รับผิดชอบต้องพยายามตัดสินใจเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความสามารถเหมาะสมนำไปปฏิบัติให้ประสบ ผลสำเร็จตามที่คาดหวังเพื่อประโยชน์ของประชาชนทั้งหมด

จะเห็นได้ว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการนโยบาย เป็นกระบวนการของการแปลงตัวนโยบายไปสู่การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ จึงถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะทำให้ตัวนโยบายบรรลุผลสำเร็จ นับตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย ซึ่งผู้มีอำนาจต้องพยายามกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ รวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรค การปรับปรุงนโยบายให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ในส่วนของนโยบายทางการศึกษานั้น สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง ที่จะทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุที่ว่า แม้ว่าการกำหนด นโยบายจะดีเลิศเพียงใดก็ตาม แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วเกิดความล้มเหลว นโยบายนั้นก็ จะไม่ประสบความสำเร็จ ตามเป้าประสงค์ของนโยบาย แต่ในทางตรงกันข้าม หากได้มีการศึกษา

รูปแบบ แนวทาง วิธีการ ระบบหรือขั้นตอน ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ก็จะนำองค์การหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตั้งไว้ (วรเดช จันทรศร, 2540 , สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2540)

ที่ผ่านมา ถึงแม้ว่ากฎหมาย หรือนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษา ดังกล่าว จะมีผลบังคับใช้แล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติยังมีอุปสรรคหลายประการ ที่ทำให้การนำนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติไม่บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของนโยบาย ดังจะเห็นได้จาก ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยในภาพรวมตั้งแต่ปี 2540 - 2544 พบว่า ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ต่ำกว่า 30 มาโดยตลอด ซึ่งในปี 2544 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในอันดับที่ 38 จากทั้งหมด 49 ประเทศ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ประเทศไทยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกือบทุกประเทศในเอเชีย ยกเว้น อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และจากผลการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 จากการประเมินผู้บริหาร ครูอาจารย์ กรรมการสถานศึกษาผู้ปกครอง และนักเรียน พบว่าใน 12 เรื่องของการประเมินได้แก่ ความตระหนักในการปฏิรูปการเรียนรู้ ความพร้อมของครู การพัฒนาบุคลากร กระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ความพร้อมของสถานศึกษา ผลที่ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การประเมินผลแนวใหม่ การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การสนับสนุนทรัพยากรและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของชุมชน ยังคงต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ , 2545) ส่วนการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนของสังคมนั้น ผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า ยังมีโรงเรียนอีกเป็นจำนวนมากที่ขาดการสนับสนุนจากทั้งรัฐบาล และชุมชนทำให้ไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพขาดความพร้อมในหลายๆ ด้าน (สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2546) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษายังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในการดำเนินงานเท่าที่ควร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังเน้นการควบคุมมากกว่าการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการของสถานศึกษา (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2544 , เพ็ญณี แนนรอต, 2547) สาเหตุอีกประการหนึ่งน่าจะมาจาก การที่ส่วนกลางเปิดโอกาสให้หน่วยงานในระดับปฏิบัติ คือ สถานศึกษา สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างหลากหลาย ตามหลักการที่ว่า มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ซึ่งได้ก่อให้เกิดการประยุกต์ใช้แนวคิดที่ส่งเสริมให้โรงเรียนมีการบริหารที่สนองรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย เช่น แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารโรงเรียนนิติบุคคล การบริหารโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ซึ่งสาเหตุประการหลังนี้พบว่ามียางโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น

และบางโรงเรียนก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาองค์ความรู้ว่าน่าจะมีรูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ทุกโรงเรียนประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายการศึกษาในระดับชาติต่อไป

ดังนั้นสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศจึงจำเป็นต้องมีแนวทางหรือรูปแบบที่ดี มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อที่จะทำให้นโยบายการจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ประสพผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

ที่ผ่านมาการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติอยู่บ้าง เช่น กมล พลอยงาม (2533) ศึกษาการนำนโยบายเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ ทองใบ สุดชาติ (2536) ศึกษาการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสภามหาวิทยาลัยอีสานใต้ โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของวิทยาลัยครู และศึกษาสภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติ สุรางคณา มัชยานนท์ (2537) ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) โดยเน้นเฉพาะด้านการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ (2543) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน กนกพร นิมพลี (2547) ศึกษาการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเฉพาะ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร

จะเห็นได้ว่าการศึกษาวิจัยที่ผ่านมานั้นโดยมากจะมุ่งศึกษาสภาพ หรือผลของการปฏิบัติตามนโยบาย หรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ยังขาดการศึกษาในด้านวิธีการหรือกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือการพัฒนาแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และจากการสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ 2543 – 2546 ของเพ็ญนิ แนนรอก (2547 : 115-116) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการนำนโยบายการบริหารไปสู่การปฏิบัติ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลของการวิจัยจะมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. คำถามนำสำหรับการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
3. รูปแบบการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและเหมาะสมกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร

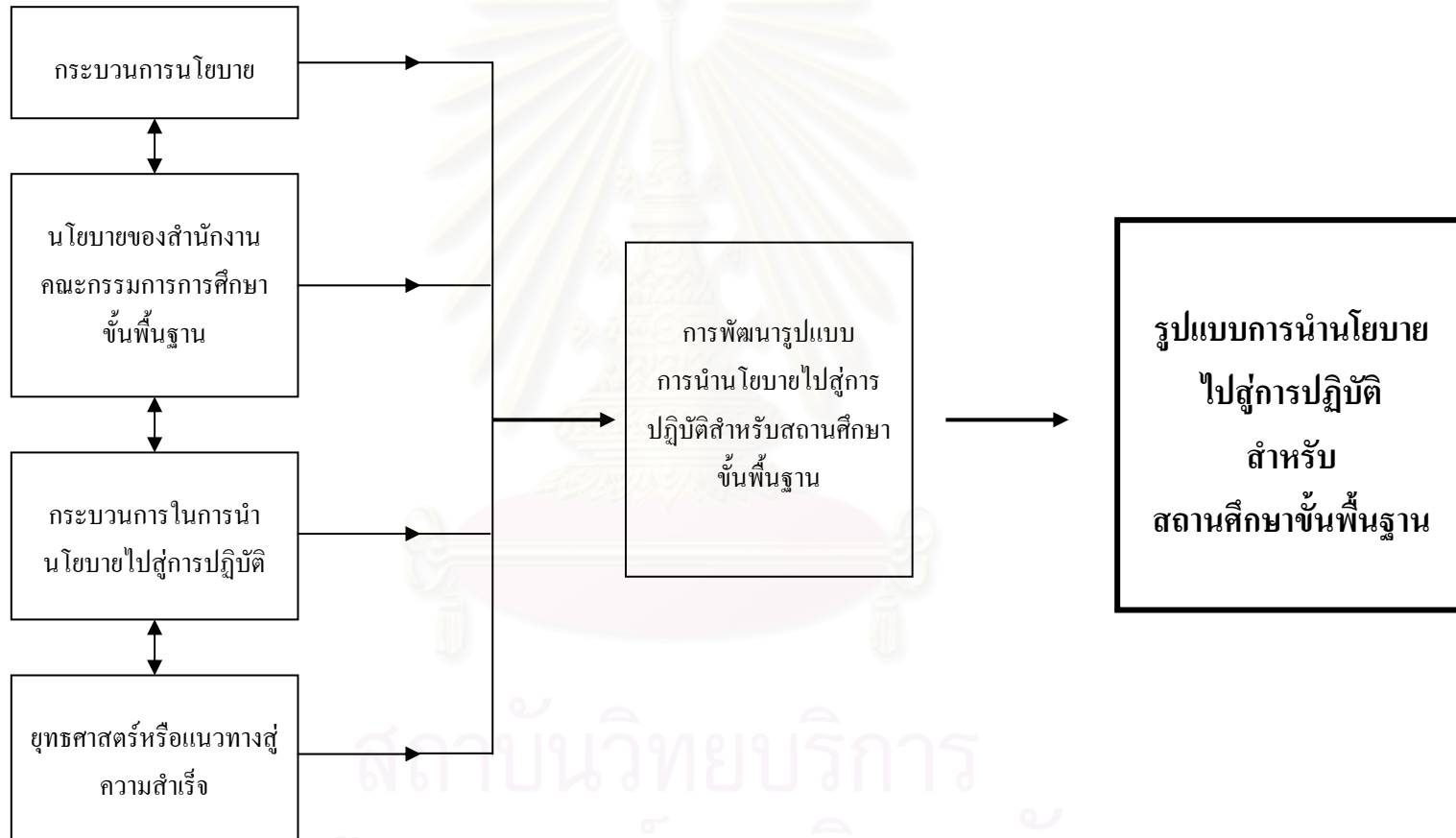
4. กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ในการที่จะพัฒนารูปแบบการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจะได้ศึกษาแนวคิดหรือองค์ความรู้ในประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการนโยบาย
2. องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
3. องค์ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของนโยบายของหน่วยงานนโยบายที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ
4. องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผังของกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

- ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในขั้นตอนของการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งศึกษาเฉพาะนโยบาย หลักของนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี 2549-2550 จำนวน 5 นโยบาย ได้แก่

1. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
2. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง
3. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
4. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ในขั้นต้นผู้วิจัยจะได้ใช้นโยบายทั้ง 5 นโยบายดังกล่าวข้างต้นเป็นเนื้อหาหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ หลังจากนั้นจะนำข้อค้นพบมาร่างเป็นรูปแบบในลักษณะของภาพรวมของนโยบายทั้งหมด

โดยในแต่ละนโยบายนั้นมุ่งศึกษากระบวนการ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การตีความนโยบาย
- 2) การวางแผน
- 3) การจัดองค์การ
- 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
- 5) การดำเนินงาน
- 6) การประเมินผล
- 7) การสร้างความต่อเนื่อง

- ขอบเขตด้านประชากร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความ สัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

นโยบาย หมายถึง หลักการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา นโยบายในระดับชาติ คือ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี 2549-2550 ได้แก่

1. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
2. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
3. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
4. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษากระบวนการ หรือขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การตีความนโยบาย
- 2) การวางแผน
- 3) การจัดองค์การ
- 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
- 5) การดำเนินงาน
- 6) การประเมินผล
- 7) การสร้างความต่อเนื่อง

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

7. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอนหลักหลังจากที่ได้มีการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำสาระเป็นข้อมูลประกอบการร่างรูปแบบแล้ว ดังนี้

7.1 ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบบันทึกการสังเกตที่จัดทำขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการตามคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเครื่องมือ แล้วสรุปสาระสำคัญตามที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัย

7.2 ขั้นการศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและสร้างรูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วสรุปและสังเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและออกแบบรูปแบบ

7.3 ขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในระดับปฏิบัติ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประกอบในการพัฒนารูปแบบ

7.4 ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นสุดท้าย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาแบบเจาะจงบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย กลุ่มนักวิชาการ และ กลุ่มผู้ปฏิบัติ จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

7.5 ขั้นปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ โดยนำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบมาปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบแล้วจัดทำรายงานการวิจัยที่สมบูรณ์

8. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

8.1 การวิจัยครั้งนี้จะให้ข้อค้นพบสำคัญที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.2 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในระดับนโยบายในการที่จะได้เสนอแนะแนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานในระดับปฏิบัติได้

9. การรายงานผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ จะเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 บท คือ

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำถามเพื่อการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอเนื้อหาของแนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอเนื้อหาของรายละเอียดและขั้นตอน การวิจัยเกี่ยวกับ ขั้นตอน วิธีการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แหล่งข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ตั้งกระทู้และแปลผลข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัยในภาพรวม การอภิปรายผลและการให้ข้อเสนอแนะ ทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
2. การนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
3. นโยบายการศึกษา
4. การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีสาระสำคัญของแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ
 - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 1.3 ประเภทของรูปแบบ
 - 1.4 ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ
 - 1.5 การทดสอบรูปแบบ
 - 1.6 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
2. การนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.1 ความหมายของนโยบาย
 - 2.2 กระบวนการนโยบาย
 - 2.3 ความหมายของการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.4 ความสำคัญของการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.5 รูปแบบ และกระบวนการของการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.7 ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
3. นโยบายการศึกษา
 - 3.1 นโยบายการจัดการศึกษาของไทย
 - 3.2 ตัวอย่างนโยบายการจัดการศึกษาจากต่างประเทศ

4. การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 4.1 การศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 หน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.4 ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.5 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.6 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Model” ซึ่งมีผู้ให้คำแปลที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบ ต้นแบบ ตู๊กตา แบบจำลอง แบบแผน วงจร หรือ แบบ เป็นต้น สำหรับการศึกษาในครั้งนี้จะใช้คำว่า รูปแบบ ซึ่งจากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการพบว่ามีกรให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Willer (1967: 15) เสนอว่า รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรงจะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

Carter V.Good (1973 : 370) บรรณาธิการหนังสือ Dictionary of Education ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียง ภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
3. เป็นแผนภาพหรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัยหรือองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมตัวเป็น ตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทาง คณิตศาสตร์หรือ บรรยายด้วยภาษาก็ได้

Tosi and Carroll (1982:163) กล่าวว่า รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นนามธรรมของ ของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่ายไปจนถึงรูปแบบที่มีความซับซ้อนมากๆ มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่นรูปแบบหรือแบบจำลองหอดูดาว รูปแบบหรือแบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่างๆ

Bardo and Hardman (1982 : 70-71) กล่าวว่า รูปแบบ หรือแบบจำลองเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการกระทำเช่นนั้นจะทำให้รูปแบบนั้นค่อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบใดๆ จะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมียอดประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบนั้น ว่าต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

Stoner และ Wankel (1986:12) ให้ทัศนะว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ให้ง่ายขึ้น

Cotemporary English ของ Longman (1987:668) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ ไว้ 5 ความหมายแต่สามารถสรุปได้เป็น 3 ลักษณะใหญ่ ดังนี้

1. เป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ
2. สิ่งของหรือคน ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบ หรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์
3. แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่น 486X

Stiener (1988) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่งของสิ่งหนึ่งที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - 1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง
 - 1.2 รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) หมายถึง รูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ
 - 2.1 รูปแบบเชิงแนวความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model - of) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงแนวความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model - for) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายตัวสาระของทฤษฎี

สวัสดี สุคนธรังสี (2520: 206) อธิบายรูปแบบว่า คือตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

อุทัย บุญประเสริฐ (2526: 31) ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สมาน อิศวภูมิ (2537:13) กล่าวว่า แบบจำลองหรือรูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมาเพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

พูนสุข หิงคานนท์ (2540: 50) กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับ รูปแบบ ไว้ว่า หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

ดิเรก วรรณเศียร (2545: 49) สรุปว่า รูปแบบหรือแบบจำลอง หมายถึง สิ่ง que ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547: 10) ได้สรุปความหมายของรูปแบบ ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุมโดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

สรุปความหมายของรูปแบบ ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน พอที่จะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะ กล่าวคือ

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ

2. รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของช่วงของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่ง que เราอยากได้กับความสมารถที่จะหาสิ่ง que ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และ ความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะใช้ความหมายของ รูปแบบ ที่หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

1.2 องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบไว้ต่างกันดังนี้

Brown and Moberg (1980 :16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ พบว่ารูปแบบส่วนใหญ่ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ(Management Process)และการตัดสินใจสั่งการ(Decision-Making)

Bardo และ Hardman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าการที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ นั้นๆ

Vancevich และคณะ(1989) รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

สมาน อัสวภูมิ (2537:17) กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของแบบจำลองว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดแบบจำลองนั้นๆ เป็นหลักสำหรับองค์ประกอบของแบบจำลองการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร แนวทางดำเนินการ ภาระหน้าที่ (Functions) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบนั้น ขึ้นอยู่กับการศึกษาว่าต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ต้องการ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่จะพัฒนาขึ้น โดยจะประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ เป็นการแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดและสภาพแวดล้อมของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้ทำการแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ต่างกัันดังนี้

Tosi and Carroll (1982) กล่าวไว้ว่า รูปแบบอาจจะมีรูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนกระทั่งถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมากๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ รูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะหรือบรรยายคุณสมบัติต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ได้บรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะจะทำให้โมเดลมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ

Keeves (1988: 561-565) จำแนกรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียง ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเทียบเคียงโครงสร้างของรูปแบบ ให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับลักษณะข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่ โดยต้องมียุทธศาสตร์ของรูปแบบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบประเภทนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือตัวแปร มักนิยมใช้ในการศึกษาด้านจิตวิทยา โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดถึงสาขาศึกษาศาสตร์และบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค การวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิง

ข้อความ ที่มีตัวแปรซับซ้อนได้ โดยต้องอาศัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว นำมาแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลระหว่างตัวแปร เพื่อให้ได้รูปแบบในลักษณะสมการเส้นตรง ซึ่งสามารถทดสอบได้

Hersey, P.; Blanchard, K. H. & Johnson, D. W (1996) กล่าวไว้ว่า รูปแบบกับทฤษฎีไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ

1. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ งานวิจัย หรือทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อหาข้อสรุปที่ใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษา เมื่อทดสอบโมเดลกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้แล้ว ถ้ามีความสอดคล้องกัน โมเดลนั้นก็มีความน่าเชื่อถืออันอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นการสร้างโมเดลเชิงทฤษฎีจึงอาจเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ เท่านั้น

2. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) คือ โมเดลที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เพื่อทำให้เข้าใจทฤษฎีนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น หรือเพื่อนำไปใช้อธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษาดังนั้น โมเดลจึงเป็นเพียงรูปแบบอย่างหนึ่งที่ได้จากการถ่ายทอดจาก ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ

เสรี ชัดเข้ม (2538: 7) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบหรือแบบจำลองจำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบหรือแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

1.1 รูปแบบหรือแบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อส่วน

1.2 รูปแบบหรือแบบจำลองสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น

2. รูปแบบหรือแบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบหรือแบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) คือ รูปแบบ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี เพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น รูปแบบการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบหรือแบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) คือ รูปแบบ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

กรรณิกา เจริญชัย (2539:82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 2 ชนิด ได้แก่ รูปแบบของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและรูปแบบของสิ่งที่เป็นนามธรรม

สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลอง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการอธิบาย หรือการใช้รูปแบบหรือแบบจำลองนั้นๆ และสำหรับรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติการ เนื่องจากรูปแบบที่ได้ สามารถนำไปใช้อธิบายกระบวนการและยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

การพัฒนารูปแบบ

1.4 ขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการต่างกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ต่างกักันดังนี้

Willer (1986:83) กล่าวว่า ในการพัฒนารูปแบบนี้้อาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ตอนใหญ่ๆ คือ การสร้าง (Construct) รูปแบบ และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

Uthai Boonprasert (1978:21-124) ทำการวิจัยเรื่อง แบบจำลองแบบสมบูรณ์ สำหรับการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย : กรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand :The Case of Chulalongkorn University) วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงการวางแผนและระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสภาพการวางแผนและระบบการบริหารทรัพยากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นในการวางแผนและบริหารทรัพยากร 3) นำเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) 4) ทดสอบความเป็นไปได้และการยอมรับของคณะผู้บริหาร และ 5) ทบทวนแบบจำลองและให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องปรับปรุงการวางแผนอย่างเป็นระบบในทุกระดับขององค์การ ปัญหาสำคัญคือการขาดบุคลากรรับผิดชอบเรื่องการวางแผน ขาดการสื่อสารและเผยแพร่ความรู้เรื่องการวางแผน ขาดความสอดคล้องระหว่างการวางแผนการจัดสรรทรัพยากรและการประเมินผล ผู้วิจัยได้เสนอแบบจำลองการวางแผนแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Planning Model) ซึ่งครอบคลุมภารกิจของสถาบัน เน้นกระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่อง เป็นการวางแผนในทุกระดับและเป็นการดำเนินการในระยะยาว แบบจำลองดังกล่าวมี 2 ระบบ ได้แก่ ระบบหลัก (The Main System) ซึ่งประกอบด้วยงานวิชาการ การบริหารทรัพยากรอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ และระบบเสริม (The Supplementary System) ซึ่งประกอบด้วยโปรแกรมพัฒนาการวางแผน โปรแกรมการประเมินตนเองของภาควิชา แผนการบริหารงบประมาณ แผนการบริหารวิชาการ และการรายงานผลการบริหารงาน แบบจำลองแบบสมบูรณ์ที่นำเสนอ จะครอบคลุมภารกิจหลักและกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนมากที่สุด

บุญชม ศรีสะอาด (2533:3 – 5) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สอง คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

สมาน อัสวภูมิ (2537: 66) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา ระดับจังหวัด ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2539: 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์การระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบ มุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และจัดทำรายงานผลการวิจัย

อำนาจ บัวศิริ (2539: 147) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ในปัจจุบันและมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติ 2) การประชุมสัมมนาเรื่องรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย 3) การตรวจสอบรูปแบบในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทยไปดำเนินการ 4) การเปรียบเทียบองค์ประกอบและภารกิจของมหาวิทยาลัยสงฆ์ปัจจุบันกับมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย

พูนสุข หิงคานนท์ (2540: 87) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาเอกสารเพื่อกำหนดกรอบการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัญหาการจัดองค์การ 3) การสร้างรูปแบบการจัดองค์การวิทยาลัยในขั้นต้น 4) การทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นต้น โดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบให้สมบูรณ์

ดิเรก วรรณเชียร(2545) สรุปไว้ว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง 3) การร่างแบบจำลองและ 4) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องการพัฒนารูปแบบหรือแบบจำลอง (Model) นั้นพบว่าไม่มีข้อกำหนดหรือขั้นตอนที่แน่นอนตายตัว แต่ก็พอจะสรุปได้ว่า โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบหรือแบบจำลองจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างหรือต้องการจะพัฒนาแบบจำลองให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลองที่จะพัฒนา แล้วสร้างแบบจำลองขึ้น และนำแบบจำลองนั้นไปตรวจสอบหาความเหมาะสมความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนารูปแบบโดยมีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอนหลังจากที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัยแล้ว คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและสร้างรูปแบบ โดยวิธีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในระดับปฏิบัติ 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบขั้นสุดท้ายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

1.5 การทดสอบรูปแบบ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย(Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ(Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์านของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves(1988: 589 - 560) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบรูปแบบหรือแบบจำลองนั้น เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง เช่น แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลองสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

อุทุมพร จามรมาน (2541: 23) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ

ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ
 - 2.1 การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ
 - 2.2 การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

สรุปได้ว่า การทดสอบรูปแบบนั้น มีหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบหรือองค์ประกอบของรูปแบบนั้นๆ ซึ่งวิธีการทดสอบที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ก็คือ การทดสอบทางสถิติสำหรับรูปแบบเชิงปริมาณ และ การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญสำหรับรูปแบบเชิงคุณลักษณะ

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบรูปแบบโดยการ ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติ และการตรวจสอบขั้นสุดท้ายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วทำการปรับปรุงเพื่อนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

1.6 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

นักวิชาการได้กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

พลสุข หิงคานนท์ (2540:53) สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบหรือแบบจำลองที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใดๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวคิดต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ
2. ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเมื่อทดสอบแบบจำลองแล้ว หากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แบบจำลองนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. ควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. แบบจำลองในเรื่องใดๆจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

Keeves (1988:560) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้แบบจำลองได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบควรจะต้องระบุ หรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

สรุปได้ว่ารูปแบบหรือแบบจำลองที่ดี ควรจะต้องสามารถอธิบายหรือเป็นตัวแทนของเรื่องหรือสถานการณ์ที่ต้องการศึกษาหรือต้องการอธิบายได้อย่างชัดเจนและสมเหตุสมผล

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พยายามพัฒนารูปแบบที่จะสามารถอธิบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างครบถ้วน โดยมุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อันประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และได้กล่าวถึงเงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ในคำอธิบาย ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาในครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ความหมายของนโยบาย

นโยบาย มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ฉบับ พ.ศ. 2542 ว่า หมายถึงหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ

ในพจนานุกรม Longman (1995, p. 1089) ได้ให้ความหมายของ Policy ไว้ว่า a course of action that has been officially agreed and chosen by a political party, business, or other organization

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า นโยบาย ไว้อีกมากมาย อาทิ

Lasswell (1971) ได้ให้ความหมายของ นโยบายว่า หมายถึง แผนหรือโครงการที่กำหนดขึ้นอันประกอบด้วย เป้าหมาย คุณค่า และการปฏิบัติต่าง ๆ

อมร รักษาสัตย์ (2520) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง อุบายหรือกลเม็ด ที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่าเป็นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสมที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ก็ได้ให้ความหมายของนโยบายว่า นโยบาย ได้แก่ ข้อความหรือสิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ซึ่งผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติจะต้องนำไปใช้เป็นกรอบของแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจ จัดทำแผน จัดทำโครงการ และกำหนดวิธีดำเนินการ

นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2527) ก็ได้ให้คำจำกัดความของนโยบายว่า หมายถึง กรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักการหรือแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ กฎหมาย ระเบียบ หรือ คำสั่ง ก็ได้ ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา นโยบายในระดับชาติ คือ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี 2549-2550

กระบวนการนโยบาย

ในการศึกษาเรื่องนโยบายนั้น ความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการของนโยบาย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเข้าใจในเรื่องนโยบาย นักรัฐศาสตร์ส่วนมากจะสนใจการวิเคราะห์กรอบกระบวนการนโยบายเพื่อศึกษาว่ารัฐบาลเลือกทำอะไรและไม่ทำอะไร และการกระทำของรัฐบาลก่อให้เกิดผลอะไรบ้าง นักวิชาการด้านนโยบาย เช่น Lasswell and Kaplan (1971) ได้กล่าวถึงกระบวนการนโยบาย ว่า หมายถึง การกำหนดนโยบาย การประกาศใช้ การนำไปปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความต้องการ และจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ในความร่วมมือที่จะเกิดจากการยอมรับในอนาคต

แต่ Dye (1981) ได้ให้คำนิยามที่แตกต่างออกไป กล่าวคือ เขามองว่ากระบวนการนโยบายเป็นขั้นตอนกิจกรรมทางการเมืองที่ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- (1) ขั้นระบุปัญหา (Identifying problem)
- (2) ขั้นจัดทำข้อเสนอ นโยบาย (Formulating policy proposal)
- (3) ขั้นประกาศเป็นนโยบาย (Legitimizing policies)
- (4) ขั้นดำเนินการตามนโยบาย (Implementing policies)
- (5) ขั้นประเมินผล (Evaluating policies)

ในเรื่องเดียวกันนี้ Dror (1968) ได้จำแนกกระบวนการนโยบายออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- (1) ขั้นเตรียมการเพื่อกำหนดนโยบาย (metapolicy making)
- (2) ขั้นการกำหนดนโยบาย (policymaking state)

(3) ขั้นภายหลังการกำหนดนโยบาย (post-policymaking state)

โดยเฉพาะขั้นตอนที่ 3 นั้นเขาระบุว่า ประกอบด้วยเรื่องสำคัญ ๆ คือ การกระตุ้นในการดำเนินการนำนโยบายไปปฏิบัติ (motivating the executing of the policy) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (executing of the policy) การประเมินผลนโยบายหลังจากที่นำไปปฏิบัติแล้ว (evaluating policy after executed) การสื่อสารข้อมูลย้อนกลับเพื่อเชื่อมโยงในทุกขั้นตอนที่กล่าวมา (communication and feedback)

ส่วน Jones (1970) ได้จำแนกกระบวนการนโยบายไว้เป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

- (1) การรับรู้และความเข้าใจในปัญหา
- (2) การกำหนดความหมาย
- (3) การรวบรวม การจัดลำดับ
- (4) การเสนอทางเลือกเพื่อเป็นตัวแทน
- (5) การกำหนดนโยบาย
- (6) การทำให้เป็นไปตามกฎหมาย
- (7) การนำนโยบายไปปฏิบัติ/การบริหารนโยบาย
- (8) การศึกษาผลของนโยบาย
- (9) การประเมินผลของนโยบาย
- (10) การปรับปรุงแก้ไขนโยบาย

Baker และคณะ (1975) ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการนโยบายไว้ในหนังสือ Public Policy

Development โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

- (1) ขั้นการกำหนดนโยบาย
- (2) ขั้นการวิเคราะห์นโยบาย
- (3) ขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ซึ่งทั้งสามขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์ เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน

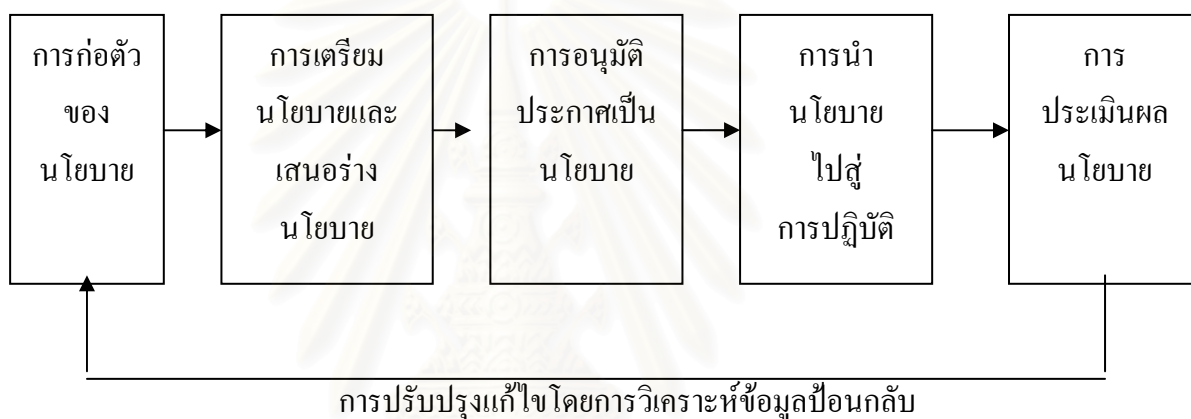
Anderson (1975) ได้กล่าวถึงกระบวนการนโยบายว่ามี 5 ขั้นตอน คือ

- (1) การก่อตัวของปัญหา
- (2) การกำหนดนโยบาย
- (3) การยอมรับ
- (4) การนำไปปฏิบัติ
- (5) การประเมินนโยบาย

ศุภชัย ยาวะประภาส (2533) แบ่งกระบวนการนโยบายออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

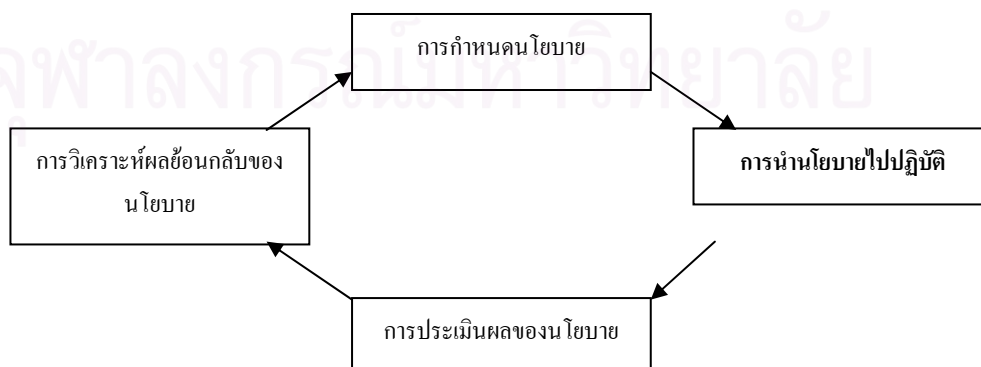
1. การก่อตัวของนโยบาย (Policy Formation)
2. การเตรียมนโยบายและเสนอร่างนโยบาย (Policy Formulation)
3. การอนุมัติ/ประกาศ เป็นนโยบาย (Policy Adoption)
4. การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)
5. การประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)
6. การปรับปรุงแก้ไขหรือการสิ้นสุด (Policy Revision or Termination)

ซึ่งอาจเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการนโยบาย ที่มา : ศุภชัย ยาวะประภาส (2533)

ส่วน กุลชน ธนาพงศธร (2522) ได้นำเสนอวงจรนโยบาย (Policy Cycle) ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนของกระบวนการนโยบายที่ดำเนินการต่อเนื่องตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย จากนั้นก็เริ่มต้นขั้นตอนแรกใหม่อีกเป็นเช่นนี้เรื่อยไป เรียกว่า วงจรนโยบาย หรืออาจมีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า วงจรชีวิตของนโยบาย ดังภาพ



ภาพที่ 3 วงจรนโยบาย ที่มา : กุลชน ธนาพงศธร (2522)

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าวงจรนโยบายมีองค์ประกอบที่หมุนวนกันไปดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย (Policy formulation) เป็นการพิจารณาสภาพปัญหาและความต้องการ กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย วิเคราะห์ทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัด

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy implementation) เป็นการผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมด สามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย วิเคราะห์ทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัด

3. การประเมินผลของนโยบาย (Policy evaluation) เป็นการศึกษาการบรรลุผลตามเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้กำหนดไว้

4. การวิเคราะห์ผลย้อนกลับของนโยบาย (Policy feedback analysis) เป็นการศึกษาการสนองตอบของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากนโยบาย

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้อธิบายมาดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กระบวนการนโยบายประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนคือ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การประเมินผลของนโยบาย และ การวิเคราะห์ผลย้อนกลับของนโยบาย

ในงานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาในส่วนของ การนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการพัฒนารูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

ความหมายของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) หรือบางท่านเรียกว่า การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีบุคคลที่ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

Walter Williams (1971) นักวิเคราะห์ที่อยู่ในยุคต้นๆ ของการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ให้ทัศนะว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Pressman และ Wildavsky (1973) ได้นิยาม การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ว่าหมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้ลุล่วง ให้ประสบความสำเร็จ ให้ครบถ้วน ให้เกิดผลผลิตและให้สมบูรณ์

ต่อมาในปี 1975 Donald S. Van Meter และ Carl E. Van Horn (1975) ได้ให้คำนิยามว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จากการตัดสินใจดำเนินนโยบายที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้านั้นแล้ว

นักวิชาการที่มองการนำนโยบายไปปฏิบัติแตกต่างจากที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ Eugene Bardach (1980) ได้อธิบายว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระบวนการของกลยุทธ์ เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์

ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ซึ่งเป้าหมายนี้อาจสอดคล้องหรือไปกันได้หรือไปกันไม่ได้กับเป้าหมายของนโยบาย

ในปีเดียวกัน Pual A. Sabatier (1980) และ Daniel A. Mazmanian (1980) ให้คำนิยามว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำนโยบายพื้นฐานทั่วไป กฎหมาย คำสั่งของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี หรือคำพิพากษาของศาลไปดำเนินการให้บรรลุผล

ปี 1981 Susan Barrett และ Colin Fudge (1981) นิยามความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติ แตกต่างจากนักวิชาการที่กล่าวมาโดยเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติจะพิจารณาเฉพาะการผลักดันให้นโยบายบังเกิดผลด้านเดียวคงไม่ได้ การพิจารณาความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติควรรวมถึง การสังเกตปรากฏการณ์เป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อแสวงหาคำอธิบายว่าปรากฏการณ์หรือการกระทำนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพราะเหตุใด ศูนย์กลาง ความสนใจ การนำนโยบายไปปฏิบัติในทฤษฎีนี้จะอยู่ที่ว่าจะอะไรคือสิ่งที่ถูกระทำ จุดสนใจของการมองในแนวทางนี้จึงอยู่ที่การกระทำของกลุ่มของบุคคล และผู้มีหน้าที่กำหนดพฤติกรรมของการกระทำนั้น นอกจากนั้นยังสนใจที่จะตรวจสอบระดับของการกระทำว่ามีความสัมพันธ์กับตัวนโยบายอย่างไร มากกว่าการตรวจสอบเพียงการคาดคะเน การนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะนี้ จะเป็นการพิจารณาขั้นตอนของการตอบสนองต่อข้อผูกพันตามอุดมการณ์ของนโยบายต่อการกดดันจากสภาพแวดล้อม และต่อแรงกดดันจากหน่วยงาน หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่พยายามจะเข้ามามีอิทธิพล หรือควบคุมการกระทำนั้น

สำหรับ E.S. Quade (1982) มองการนำนโยบายไปปฏิบัติแตกต่างจากนักวิชาการคนอื่นเล็กน้อย คือ มองการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะของกระบวนการ เปลี่ยนไปตามแผน โดยให้คำนิยามว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการกับแบบแผนการ เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรงตามอาณัติของนโยบาย เพื่อการพอต่อข้อกำหนดที่เกิดขึ้นจากการที่ได้ตัดสินใจไปก่อนแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเริ่มขึ้นภายหลังที่ตัดสินใจยอมรับวิธีปฏิบัติเฉพาะเรื่องนั้น ๆ ไปแล้ว

ต่อมาในปี ค.ศ.1986 Ernest R. Alexander (1986) เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การนำชุดการปฏิบัติซึ่งเป็นแผนการทำงานที่มุ่งส่งผลไปยังผู้ที่ตั้งใจจะได้รับประโยชน์จากนโยบาย เป็นการเฉพาะ และเป็นการปฏิบัติในภาคสนาม การให้ความหมายนี้สาระไม่ต่างไปจากความเห็นของนักวิชาการข้างต้น

สำหรับนักวิชาการไทยที่ได้กล่าวถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ พอประมวลได้ดังต่อไปนี้ คือ ประชุม รอดประเสริฐ (2529) ได้ให้ความเห็นว่า หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย ซึ่งอาจเป็นกฎหมายหรือคำสั่ง ให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ โดยมี

กิจกรรมที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2533) ได้สรุปความเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ซึ่ง เห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็นคือ ประเด็นแรกการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการ กล่าวคือ มีความต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไปไม่ใช่กิจกรรมที่ชั่ยกขยอน แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และประเด็นที่สอง การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย

สมพร เฟื่องจันทร์ (2539) สรุปว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย มีความต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่าเราต้องการผลสุดท้ายเป็นเช่นไร

วเรช จันทรสร (2540) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นเรื่องการศึกษาว่า องค์การที่รับผิดชอบสามารถนำ และกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนกลไกที่สำคัญทั้งหมดปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่ แต่ไหน เพียงใดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกทั้งหมดสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น พอสรุปคำนิยามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการของการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.4 ความสำคัญของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นกระบวนการภายหลังที่ผู้กำหนดนโยบายได้เลือกทางเลือกที่ประเมินว่า เหมาะสมที่สุด และได้กำหนดเป็นนโยบายแล้ว กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นกระบวนการที่สำคัญ หากกำหนดนโยบายที่ดี แต่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะดังที่ สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีผลสำคัญในหลายด้าน คือ

(1) ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ถ้าประสบผลสำเร็จก็จะได้รับความเชื่อถืออย่างมากจากประชาชน เป็นผลดีต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบาย

(2) ส่งผลต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องถ้าทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขได้ก็จะได้รับความพึงพอใจ หากไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ กลุ่มเป้าหมายจะเรียกร้องให้หามาตรการแก้ไขต่อไป ซึ่งสภาพปัญหาอาจรุนแรงขึ้นและแนวทางการแก้ไขอาจยุ่งยากมากขึ้นด้วย

(3) ส่งผลต่อหน่วยปฏิบัติ ถ้าประสบผลสำเร็จ หน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือว่าเป็นงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จอาจทำให้ผู้ปฏิบัติถูกลงโทษได้

(4) ส่งผลต่อการใช้ทรัพยากร การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า และ อาจต้องจัดทำใหม่เพื่อแก้ไขต่อไปซึ่งมีผลถึงการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ด้วย

(5) ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ นโยบายสาธารณะที่นำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จจะทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และในทางตรงกันข้ามถ้าการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติล้มเหลว อาจเกิดผลเสียหาย ผู้ที่รับผิดชอบต้องพยายามตัดสินใจเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และมอบหมายให้หน่วยงานที่มีความสามารถเหมาะสมนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังเพื่อประโยชน์ของประชาชนทั้งหมด

จะเห็นได้ว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการนโยบาย เป็นกระบวนการของการแปลงตัวนโยบายไปสู่การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะทำให้ตัวนโยบายบรรลุผลสำเร็จ นับตั้งแต่การกำหนดคนนโยบาย ผู้มีอำนาจต้องพยายามกำหนดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การติดตามประเมินผล เพื่อให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการแก้ไขปัญหาอุปสรรค การปรับปรุงนโยบายให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หรือล้มเลิกนโยบาย

การวิจัยในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้นโยบายที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานในระดับนโยบาย ประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไว้

2.5 รูปแบบ และกระบวนการของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

แนวความคิดในเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น เริ่มได้รับความสนใจศึกษาเมื่อต้นทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา นับแต่ Pressman และ Wildavsky ได้เผยแพร่ผลการศึกษาปัญหาของการดำเนินงานตามนโยบายการสร้างงานให้แก่ชนกลุ่มน้อยของรัฐบาลกลางที่ เมืองโอ๊คแลนด์ รัฐแคลิฟอร์เนีย ในปี 1973 (Hogwood and Gunn, 1984) โดยก่อนหน้านี้ความสนใจในศาสตร์นโยบายมุ่งเน้นไปที่การกำหนดคนนโยบายเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาภายหลังเมื่อพบว่าผลงานของนโยบายที่เกิดขึ้น ไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังเสมอไป จึงได้มีการศึกษาถึงสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้

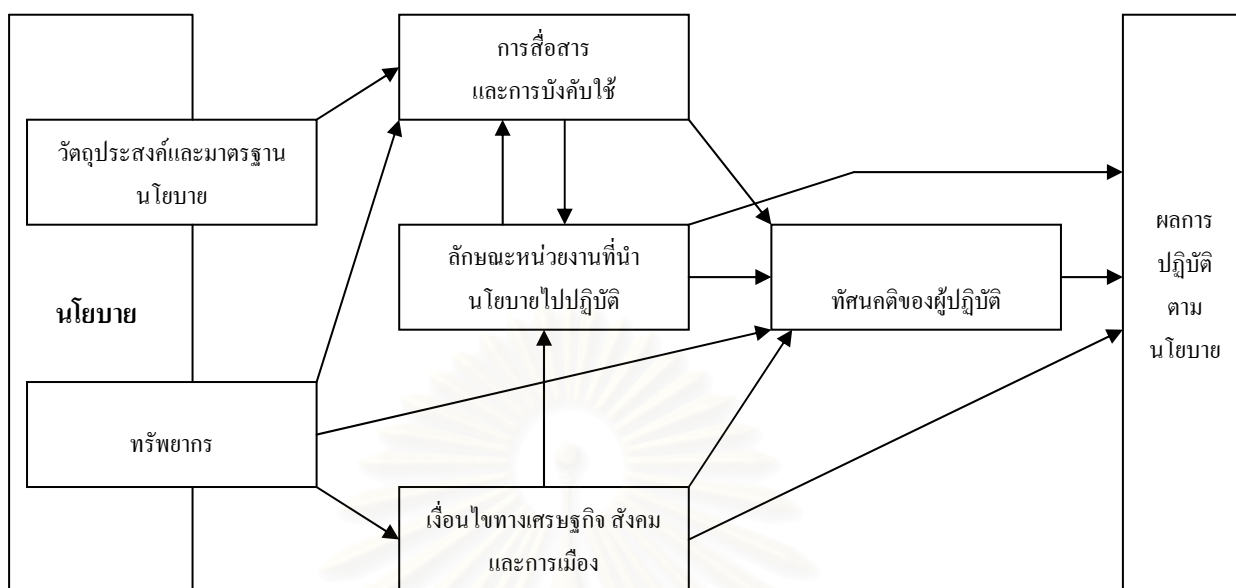
นโยบายล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งพบว่าขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ซึ่งเป็นสาเหตุของความล้มเหลวหรือความสำเร็จของนโยบาย ความสนใจในเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงเกิดขึ้นโดยมีการนำผลของกรณีศึกษาต่างๆ มากำหนดเป็นรูปแบบของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และได้มีการนำไปทดลองกันต่อ ๆ มา จนพัฒนาเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังที่จะนำเสนอต่อไปนี้

2.5.1 รูปแบบกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn

Van Meter และ Van Horn (1975) ได้เสนอรูปแบบเชิงสมมุติฐานของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่เรียกว่า A Model of the Policy Implementation Process ซึ่งรูปแบบดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ทฤษฎีองค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ การควบคุมองค์การ องค์การที่สลับซับซ้อนและการจัดองค์การใหม่ มาเป็นกรอบแนวคิด ผนวกกับการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของศาล รวมทั้งผลจากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบาย และผลการปฏิบัติตามนโยบาย 6 ตัวแปรด้วยกัน ซึ่งสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ ตัวแปรภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) มาตรฐานนโยบายและวัตถุประสงค์ 2) ทรัพยากร และตัวแปรภายใน อีก 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสื่อสารและการบังคับใช้ 2) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 3) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และ 4) ทศนคติของผู้ปฏิบัติ

ปัจจัยและความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ตามรูปแบบของ Van Meter และ Van Horn นี้ได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ และเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองมีผลโดยตรงต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ดังภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

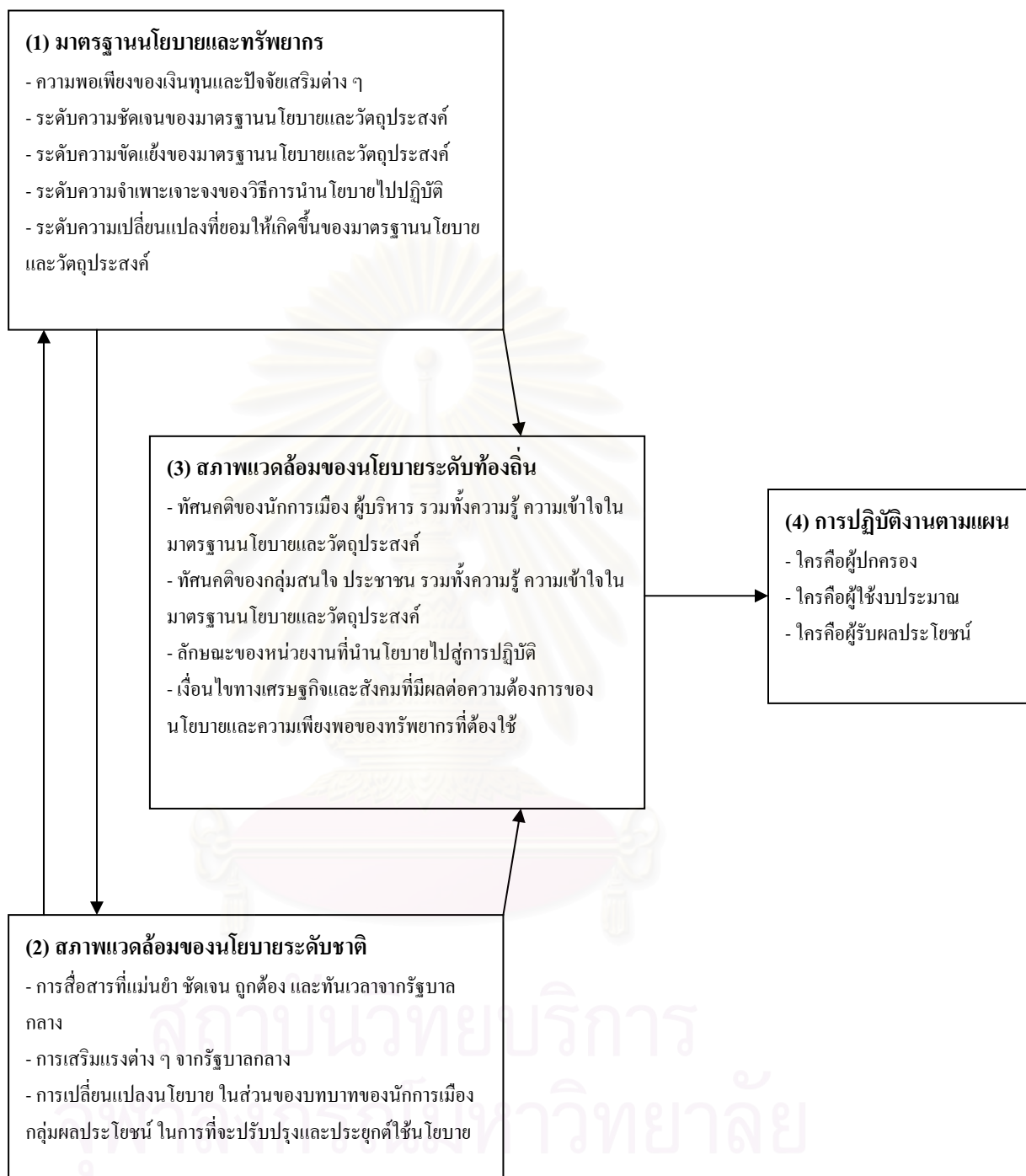


ภาพที่ 4 รูปแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Van Meter และ Van Horn

ที่มา : Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn. "The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework", *Administration and Society* 6. 1975. p.463.

2.5.2 รูปแบบการนำนโยบายระหว่างรัฐไปสู่การปฏิบัติของ Van Horn

ในปี ค.ศ. 1979 Van Horn (1979) ได้เสนอรูปแบบของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของระบบการเมืองการปกครองในอเมริกาที่มีรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐ และรัฐบาลส่วนท้องถิ่น โดยใช้ชื่อว่า รูปแบบของการนำนโยบายระหว่างรัฐไปปฏิบัติ (Model of Intergovernment Policy Implementation) และได้ดำเนินการทดสอบรูปแบบที่สร้างขึ้น รูปแบบดังกล่าวแสดงถึงกลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแผนซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) มาตรฐานของนโยบายและทรัพยากร (Policy Standard and Resource) 2) สภาพแวดล้อมของนโยบายในระดับชาติ (National Policy Environment) 3) สภาพแวดล้อมของนโยบายในระดับท้องถิ่น (The Local Policy Environment) โดยปัจจัยดังกล่าว มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและมีความสัมพันธ์ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5 รูปแบบการนำนโยบายระหว่างรัฐไปปฏิบัติ ของ Van Horn

ที่มา : Carl E. Van Horn. **Policy Implementation in the Federal System : National Goals and Local Implementation.** Heath and Company, 1979.

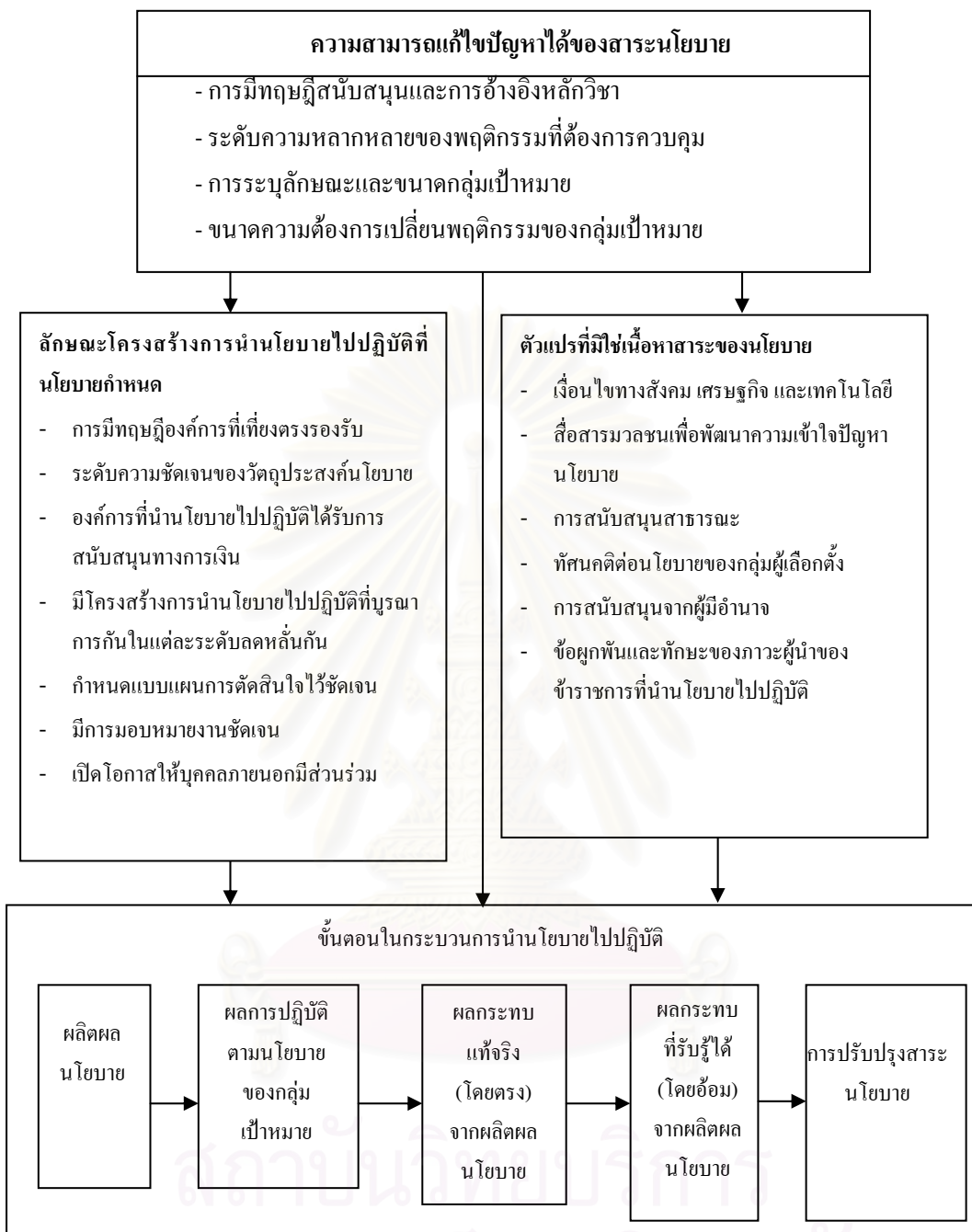
2.5.3 รูปแบบแสดงโครงสร้างของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Sabatier และ Masmanian

ในปี 1980 Sabatier และ Masmanian (1980) ได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเน้นถึงตัวแปรในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ตัวแปรอิสระจำนวน 3 กลุ่ม คือ 1) ความยากง่ายของปัญหาที่สามารถแก้ไขได้โดยตัวนโยบาย 2) ความสามารถของนโยบายในการกำหนดโครงสร้างของการปฏิบัติ 3) ตัวแปรอื่น ๆ ที่มีใช้สาระของนโยบาย

โดยตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มมีผลต่อผลิตผลของนโยบายที่เกิดขึ้นของหน่วยปฏิบัติ การปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่มเป้าหมาย ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อมจากผลิตผลนโยบาย ส่งต่อไปยังการปรับปรุงกฎหมาย ซึ่งอาจมีผลถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แนวคิดดังกล่าว แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



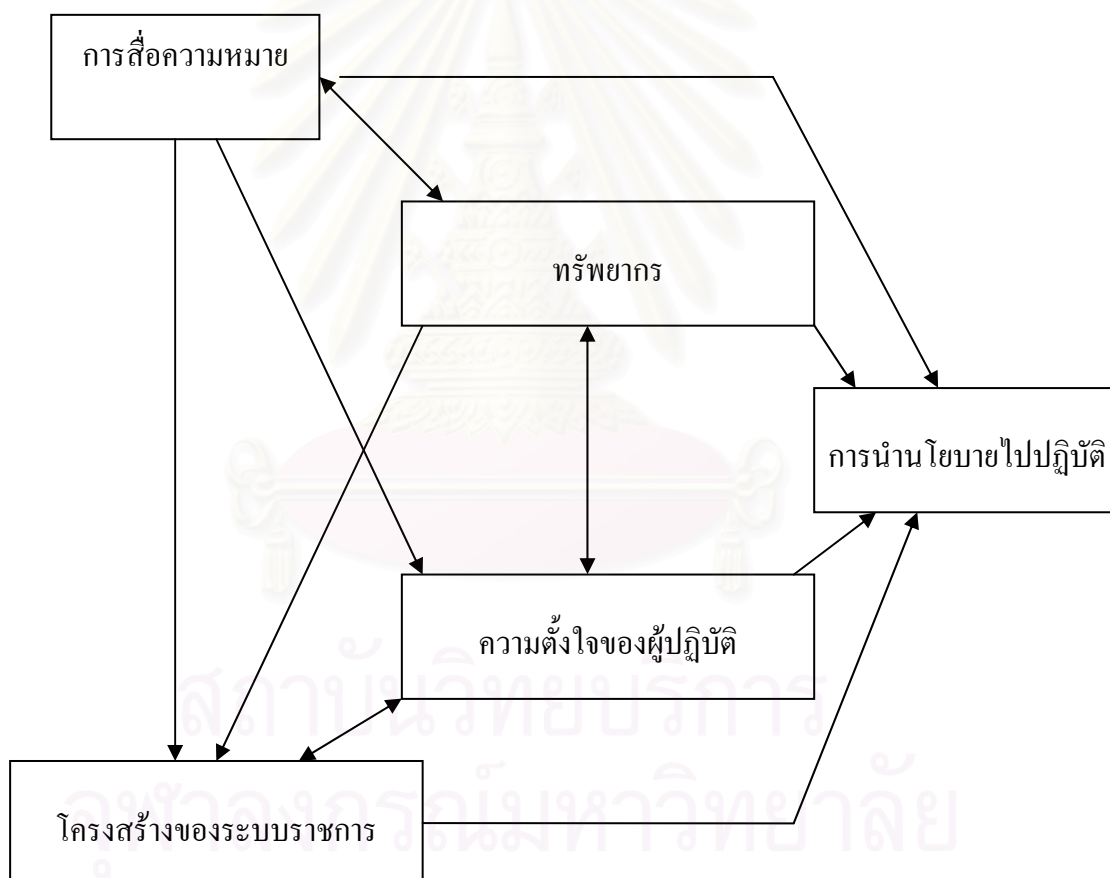
ภาพที่ 6 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : Paul Sabatier and Daniel Mazmanian, “The implementation of public policy : A framework of analysis,” **Policy Studies Journal**. 1980 : 542.

2.5.4. รูปแบบแสดงผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ

Edward

รูปแบบแสดงผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Edward ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร (Edward, 1980 อ้างถึงใน สมพร เฟื่องจันทร์, 2539) คือ การสื่อความหมาย (communication) ทรัพยากร (resources) ความตั้งใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ (disposition of the implementer) และ โครงสร้างของระบบราชการ (bureaucratic structure) โดยตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อการดำเนินงาน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันตลอดเวลา และส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7 รูปแบบแสดงผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Edward
ที่มา : G.,C. Edward III. **Implementation Public Policy**. Washington D.C. : Congressional Quarterly Press, 1980. p. 148.

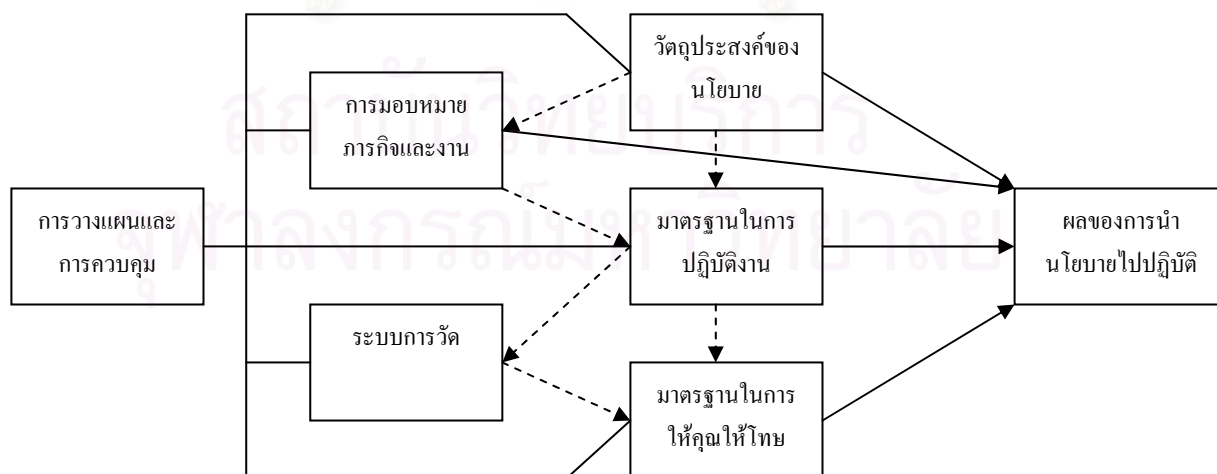
วรเดช จันทรศร (2532) ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักวิชาการต่างประเทศ แล้วสรุปว่า การศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงานในโครงการให้ดีขึ้น และได้นำเสนอ “รูปแบบ” โดยใช้คำว่า “ตัวแบบ” ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ 6 ตัวแบบ คือ

- (1) ตัวแบบยึดหลักเหตุผล (Rational Model)
- (2) ตัวแบบด้านการจัดการ(Management Model)
- (3) ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร(Organization Development Model)
- (4) ตัวแบบทางด้านการกระบวนการของระบบราชการ(Bureaucratic Process Model)
- (5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)
- (6) ตัวแบบทั่วไป (General Model)

การนำเสนอตัวแบบดังกล่าวข้างต้นมิได้ให้ความสำคัญแก่ตัวแบบใดเป็นการเฉพาะ โดยได้ให้เหตุผลว่า การศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติแม้ว่ากำลังอยู่ในภาวะที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน แต่ก็ปรากฏว่า ยังมีผลงานวิจัยไม่มากเพียงพอในการสร้างความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ ตัวแบบแต่ละตัวแบบที่นำเสนอมีความมุ่งเน้นที่ฐานคติหรือแนวทางที่อาจจะเอื้ออำนวย ต่อการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติแตกต่างกัน สำคัญของตัวแบบทั้ง 6 ที่นำเสนอ เมื่อศึกษาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องพบว่า มีดังนี้

(1) ตัวแบบยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

มีการระบุตัวแปรที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานและกำหนดมาตรฐานการทำงานให้แก่หน่วยย่อยต่างๆ ขององค์กร การมีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้คุณให้โทษ ดังภาพ



ภาพที่ 8 ตัวแบบยึดหลักเหตุผล

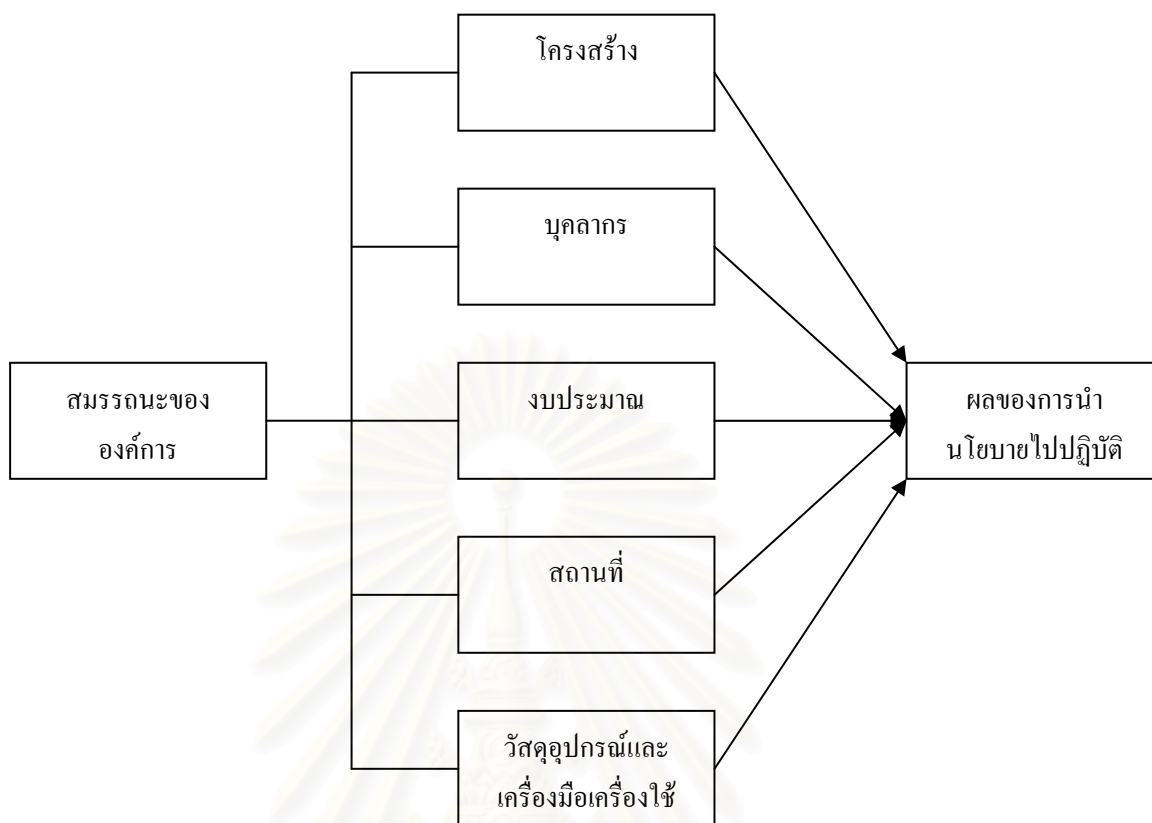
ที่มา : วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : ระบุลักษณะใหม่ของการกำหนดอนาคต. หน้า 211, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

จากภาพอธิบายได้ว่า การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่า อะไรเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ การมอบหมายงานหรือการกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์กัน จะเป็นแนวทางทำให้การประสานการปฏิบัติงานเป็นไปโดยราบรื่น การกำหนดมาตรฐานในการทำงานช่วยให้เกิดระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ และเป็นการง่ายที่ผู้บริหารโครงการ สามารถควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้ตลอดเวลา การมีระบบการประเมินผลที่สมบูรณ์และการมีมาตรฐานในการทำงานที่เด่นชัดส่งผลให้การใช้ระบบการให้ทุนให้โทษเป็นไปอย่างเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การมีความเป็นธรรมในระบบย่อมจะช่วยเสริมสร้างให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอีกด้วย

(2) ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

ตัวแบบนี้ให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด โดยกล่าวถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม ความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหารและเทคนิคอย่างเพียงพอของผู้ที่อยู่ในองค์กร ด้านทรัพยากร ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และงบประมาณ ดังภาพ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

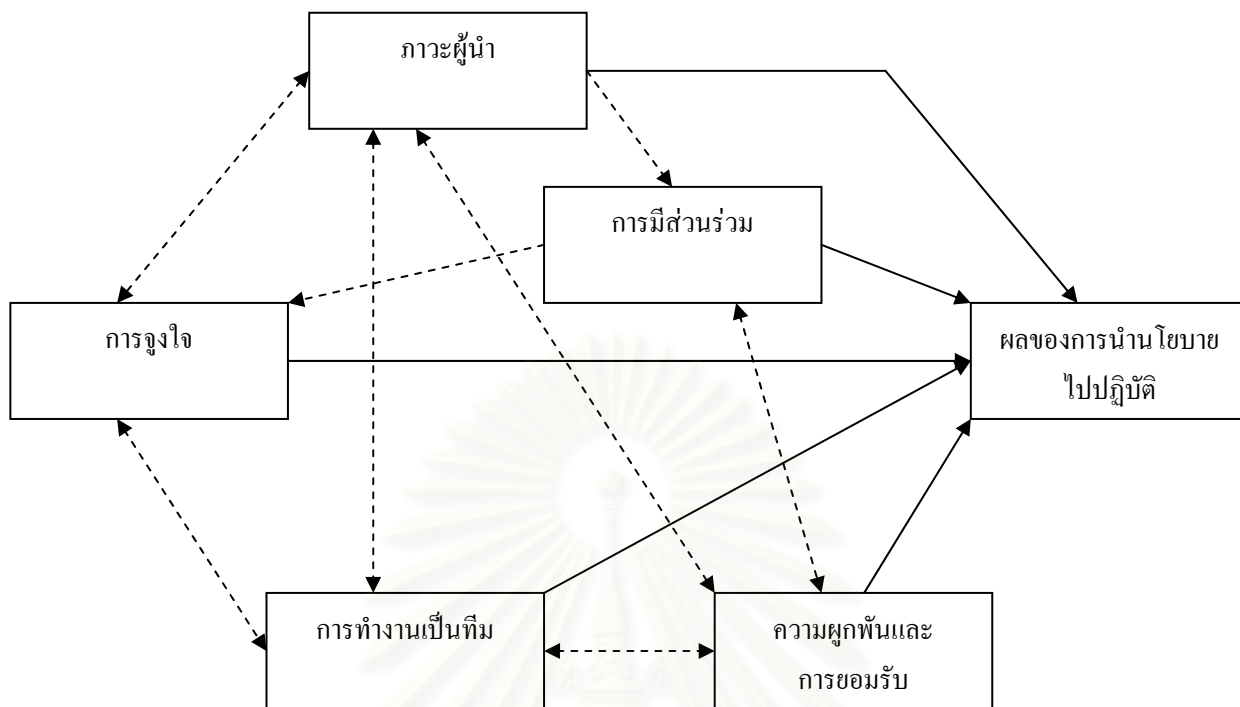


ภาพที่ 9 ตัวแบบด้านการจัดการ

ที่มา : วรเดช จันทร์ศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : รุปลักษณ์ใหม่ของ การกำหนดอนาคต. หน้า 214, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

(3) ตัวแบบทางการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model)

ตัวแบบนี้เน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์กรเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จจึงเกี่ยวข้องกับเรื่องของ การจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงาน ทั้งนี้เพราะ การกำหนดนโยบายเป็นเรื่องที่มาจากระดับสูงและการปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องของผู้ที่อยู่ในระดับล่าง เป็นเรื่องที่ขัดกับสภาพความเป็นจริง การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำคัญของโครงการและเห็นว่าความสำเร็จของโครงการก็คือ ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน จึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังภาพ

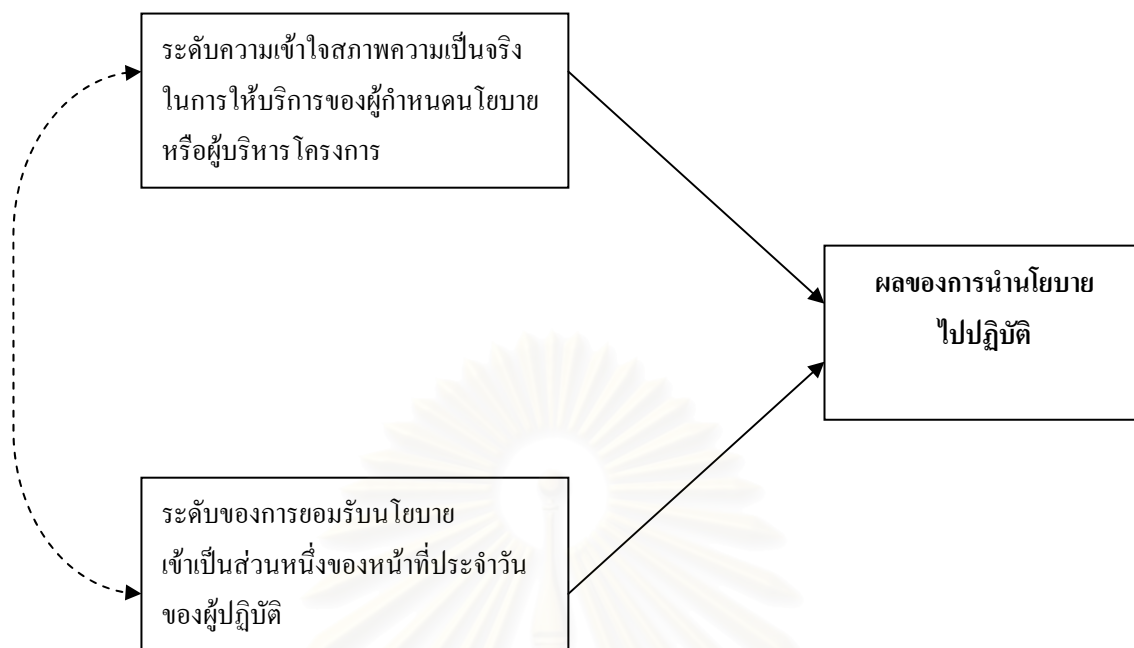


ภาพที่ 10 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร

ที่มา : วรเดช จันทรังษ. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : รุปลักษณ์ใหม่ของ การกำหนดอนาคต. หน้า 217, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

(4) ตัวแบบทางด้านการบริหารของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)

ตัวแบบนี้ได้กล่าวถึงตัวแปรสำคัญ สองตัวแปร คือ 1) ระดับของความเข้าใจในสภาพที่เป็นจริงของการให้บริการของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการ และ 2) ระดับของการยอมรับนโยบายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติ เนื่องจากเชื่อว่า อำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่หัวหน้าองค์กรหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ แต่อยู่ที่สมาชิกขององค์กรทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด ซึ่งสามารถใช้วิจารณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การจะทำงานให้ได้ผลสำเร็จจะเกิดจากข้าราชการ หรือผู้ปฏิบัติยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง และผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติยังขึ้นกับปัจจัยอีกประการหนึ่ง คือ ความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงของการให้บริการของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการ ดังภาพ

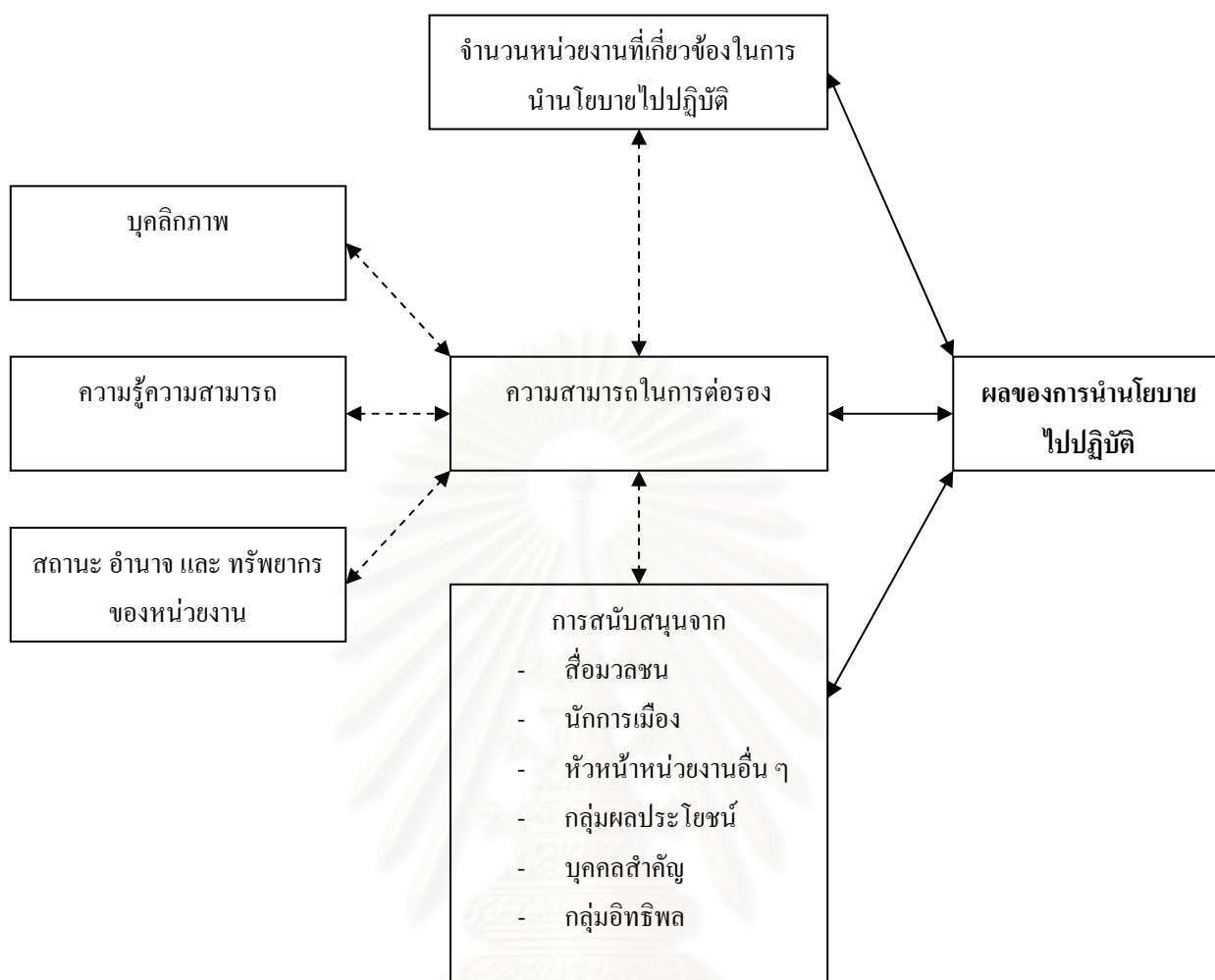


ภาพที่ 11 ตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา : วรเดช จันทรศรี. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : รูปลักษณ์ใหม่ของ
การกำหนดอนาคต. หน้า 219, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

(5) ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

ตัวแบบนี้เชื่อว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวแบบนี้เห็นว่า การสร้างสมานฉันท์ วิธีการของการมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ยากที่จะเกิดขึ้นได้ตามแนวทางนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาการสนับสนุน การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนใจและหาข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่าง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยของการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงเป็นเรื่องของ ความสามารถในการเจรจา สถานะอำนาจ และทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วย จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน หัวหน้าหน่วยงานอื่นๆ กลุ่มอิทธิพลและผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่างๆ รวมถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติ อันได้แก่ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ดังภาพ



ภาพที่ 12 ตัวแบบทางการเมือง

ที่มา : วรเดช จันทรศรี. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : ระบุลักษณะใหม่ของ การกำหนดอนาคต. หน้า 222, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

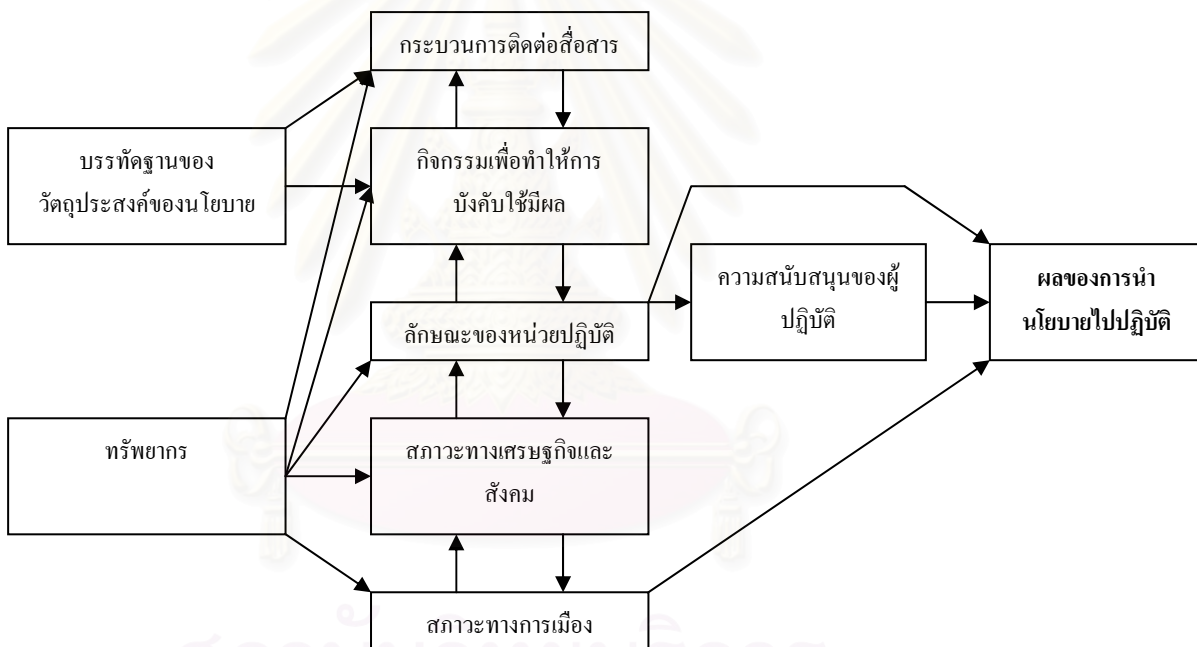
(6) ตัวแบบทั่วไป (General Model)

ตัวแบบนี้ได้รวมตัวแปรบางส่วนของตัวแบบอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ที่จะช่วยให้การศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ในลักษณะที่กว้างกว่าตัวแบบอื่นๆ โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อข้อความ ปัญหาทางด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติในด้านการสื่อข้อความ ประสิทธิภาพ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติและความเข้าใจดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย กิจกรรมต่างๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิด

ความรู้ความเข้าใจดีขึ้น ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของตัวบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ตลอดจนความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง

ในด้านสมรรถนะขององค์กร ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งความสามารถดังกล่าวขึ้นอยู่กับความพอเพียงของทรัพยากรที่สนับสนุน กิจกรรมมุ่งใจที่จะทำให้มีการปฏิบัติดีขึ้น คุณภาพของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความสำคัญของหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนสถานะทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองโดยทั่วไป

ในด้านของตัวผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับ ความภักดีของบุคคลที่มีอยู่ต่อองค์กร ผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจากวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิมด้วย



ภาพที่ 13 ตัวแบบทั่วไป

ที่มา : วรเดช จันทรศรี. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า, การวิจัยเชิงนโยบาย : รูปแบบใหม่ของ การกำหนดอนาคต. หน้า 225, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.

จากรูปแบบที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติดังที่ได้เสนอไปข้างต้น จะเห็นได้ว่าการนำเสนอรูปแบบในลักษณะที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นหรือปรากฏการณ์ที่ต้องการอธิบาย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบขึ้น โดยเน้นไปที่ การอธิบายกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบ

กระบวนการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติถือได้ว่าเป็นการบริหารงานอย่างหนึ่งในองค์กร โดยที่การบริหารนั้นเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่การบริหารนั้นจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ซึ่งนักวิชาการ เช่น Daft (1991), Dubrin (1994), Griffin (1996), Bartol and Martin (1998), Certo (2000), Ivancevich and Matterson (2002) และ Schermerhorn (2004) ได้แบ่งกระบวนการการบริหารออกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง โดยที่โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการ ปัจจัยพื้นฐานมีดังนี้ (ธัญญา ผลอนันต์, 2546 : 24-25) วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ความเห็นของผู้ในระดับสูงมีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์กร ขนาด และฐานะของฝ่ายต่างๆก็ขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อฝ่ายนั้นๆ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับ

องค์กร การจัดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรกระทบกับอำนาจการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์
ที่แนบแน่นและแนวนอนของพนักงานทุกคน จึงต้องคำนึงถึงความเชื่อ ปฏิบัติการ วัฒนธรรมและ
ความต้องการของพนักงานด้วยขนาดขององค์กร อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายแรงงาน
สภาพแรงงาน เป็นต้น และปัญหาที่ต้องเผชิญ

3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้า
ทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้า
ทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มี
ศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน
การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับคุณภาพ
และปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของ การควบคุมไม่
เป็นไปตามที่กำหนด

4) การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและ
ชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายาม
ของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบาย
วัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้
คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่
พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรม
และถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อ
สำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ
เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสาร
โดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

5) การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงใน
สิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ
การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับ
มาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์
เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการ
ของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

ในส่วนของ กระบวนการใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้
กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

Baker (1975) ได้จำแนกขั้นตอนของกระบวนการการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้ 4 ขั้นตอนหลังจากการตัดสินใจนโยบายแล้ว คือ

- (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- (2) การจัดเตรียมหน่วยงานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ
- (3) การจัดองค์การและการบริหาร เพื่อให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย
- (4) การจัดสรรงบประมาณและการวางแผน

Berman (1978) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติใน 2 ระดับ คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro – Implementation) และ ระดับจุลภาค (Micro – Implementation)

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro – Implementation) เป็นวิธีที่รัฐบาลกลางจะต้องใช้ในการบริหารนโยบาย เพื่อให้หน่วยปฏิบัติในระดับท้องถิ่นปฏิบัติตามแนวทางที่รัฐบาลต้องการ

การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro – Implementation) เป็นวิธีที่หน่วยปฏิบัติในระดับท้องถิ่นมักจะปรับเปลี่ยนการดำเนินการดำเนินนโยบายในแนวทางของตนเอง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ขั้นตอนการนำนโยบายจากระดับมหภาคไปสู่ระดับจุลภาค ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ในการส่งผ่านนโยบาย คือ

(1) ขั้นการบริหาร (administration) เป็นการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของแผนงานหรือโครงการ ขั้นตอนการแปลงนโยบายถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก หากการแปลงนโยบายเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์แล้วถือว่าเกิดความล้มเหลวของนโยบายตั้งแต่แรก

(2) ขั้นการยอมรับ (adoption) ในส่วนนี้ถือว่ามีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น หน่วยงานกลางจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่า แผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้นมีความขัดแย้งกับประโยชน์ของท้องถิ่นนั้นมากน้อยเพียงใด

(3) ขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (micro – implementation) เป็นจุดเริ่มต้นของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในขั้นนี้ การสร้างความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางในการปฏิบัติหรือปรับโครงการ และแผนงานที่ส่วนกลางกำหนดให้สอดคล้องสนองกับความต้องการของท้องถิ่น อีกทั้งหน่วยงานท้องถิ่นยังจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของตัวผู้ปฏิบัติ ให้เข้ากับแนวทางในการปฏิบัติหรือเข้ากับแผนและโครงการนั้น ๆ ด้วย

(4) ขั้นความเที่ยงตรงทางวิชาการหรือทางเทคนิควิธี (Technical Validity) เมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว ผู้ปฏิบัติจะต้องให้ความสำคัญต่อนโยบายอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามนโยบายนั้น โดยถาวร

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของ Berman มิได้สิ้นสุดอยู่แค่ระดับมหภาค จุดเริ่มต้นในการปฏิบัติตามนโยบายจริงๆ จะไปอยู่ที่ระดับจุลภาค ดังนั้นระดับจุลภาคจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคจะมีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

- (1) ขั้นการระดมพลัง เป็นการหาการสนับสนุนจากสมาชิกในหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาร่วมคิดหรือกำหนดโครงการ
- (2) ขั้นการปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะมีความครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้รับการยอมรับแล้วให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง การสร้างความสำเร็จในช่วงนี้ จึงขึ้นอยู่กับกระบวนการแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานหรือปรับโครงการ
- (3) ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ในนโยบายในระยะยาวของนโยบายใดก็ตาม จะเกิดขึ้นไม่ได้หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้ นโยบายนั้นจะต้องถูกปรับเปลี่ยนและได้รับการยอมรับเป็นหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติด้วย

Bunker (1976) ได้เสนอกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมายของนโยบาย
- (2) ระบุถึงทักษะที่จำเป็นและบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบายนั้นโดยชัดเจน
- (3) กำหนดมาตรฐานในการสรรหาและการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติหรือผู้ใช้นโยบาย
- (4) กำหนดโครงสร้างและวิธีการในการควบคุมนโยบายอย่างเฉพาะเจาะจง
- (5) ลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
- (6) กำหนดเฉพาะเจาะจงถึงสัมพันธภาพกับหน่วยงานและโครงการอื่น ๆ

Edward (1980) ได้เสนอวิธีการศึกษากำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ

- (1) การสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าใจในแนวทางของการปฏิบัติงานนโยบาย
- (2) การจัดทรัพยากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- (3) การจัดวางอัตรากำลัง เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคและสามารถดำเนินงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

Sabatier และ Mazmanian (1980) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกัน คือ

- (1) ผลผลิตของนโยบายของหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ (Policy outputs of implementing agencies) เป็นขั้นตอนของการแปลงวัตถุประสงค์ของนโยบายให้เป็นวิธีการปฏิบัติ
- (2) กลุ่มเป้าหมายยอมปฏิบัติตามผลผลิตของนโยบาย (Compliance with policy outputs by target group)
- (3) ผลกระทบที่แท้จริงจากผลผลิตของนโยบาย (Actual impact of policy outputs) เป็นขั้นที่จะกล่าวถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย
- (4) การรับรู้ผลกระทบของนโยบาย (Perceived impact of policy outputs)
- (5) การทบทวนประเด็นสำคัญ (Major revision institute) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นขั้นตอนการปรับปรุงนโยบาย

Dror (1988) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยจัดให้เป็นขั้นตอนหลังจากกำหนดนโยบายแล้ว ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

- (1) การกระตุ้นและเตรียมการดำเนินการการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการเสนอแนะในการนำนโยบายไปปฏิบัติรวมทั้งการประกาศใช้นโยบายอย่างเป็นทางการ และการจัดสรรทรัพยากรในการนำไปปฏิบัติ
- (2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะครอบคลุมถึงการปฏิบัติการต่างๆ ที่จะให้เป็นไปตามนโยบาย
- (3) การประเมินผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นการประเมินผลโดยทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ ก) เปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง และ ข) ประเมินและวิเคราะห์ผลความแตกต่างระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวัง
- (4) กำหนดช่องทางการสื่อสารความเชื่อมโยงภายในขั้นตอน ด้วยการสื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2533) ได้สรุปถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายหลังจากการตรากฎหมายหรือพระราชบัญญัติเรียบร้อยแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้ จะครอบคลุมถึงการแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือพระราชบัญญัติ ซึ่งโดยปกติมักจะกว้าง คลุมเครือและกำกวม ให้เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม การรวบรวมทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผน การจัดองค์การและการปฏิบัติการให้เป็นไปตามโครงการที่วางแผนไว้ สรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแปลงนโยบาย

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมทรัพยากร

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดองค์การ

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินงาน

สุรางคณา มัชฌานนท์ (2537) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การแปลงนโยบายเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แผนงาน และ โครงการ
2. การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ
3. การจัดองค์การ
4. การจัดโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติและดำเนินงาน

หากพิจารณากระบวนการบริหารดังกล่าวข้างต้นร่วมกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น สามารถสังเคราะห์เป็นขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ 7 ขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย 1. การตีความนโยบาย 2. การวางแผน 3. การจัดองค์การ 4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร 5. การดำเนินงาน 6. การประเมินผล และ 7. การสร้างความต่อเนื่อง รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การตีความนโยบาย เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายของหน่วยงานนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้ว โดยมากเราจะพบว่านโยบายที่ประกาศหรือกำหนดออกมานั้นมักอยู่ในรูปที่มีรายละเอียดไม่มาก ดังนั้นหน่วยงานในระดับปฏิบัติจำเป็นจะต้องตีความหรือแปลความหมายตลอดจนเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติมีความเข้าใจและมีความชัดเจนว่าจะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างไรให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการในการตีความนโยบายนั้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น ศึกษากระบวนการนโยบายให้เข้าใจตั้งแต่ก่อนนโยบายเป็นต้นมา ศึกษาจากคู่มือ เอกสารหรือตัวบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

มานิตย์ จิตต์จันทร์กลับ (2548) อธิบายไว้ว่า การแปล กับ การตีความ มีความหมายไม่เหมือนกัน และมีวิธีการดำเนินการไม่เหมือนกัน “แปล” เป็นคำกริยา หมายความว่า ถ่ายความหมายจากภาษาหนึ่งมาเป็นอีกภาษาหนึ่ง, ทำให้เข้าใจความหมาย ส่วน “ตีความ” เป็นภาษากริยา หมายถึง คำกริยา หมายความว่า วิเคราะห์ถ้อยคำ หรือข้อความในกฎหมาย นิติกรรม สัญญา หรือเอกสารอื่นๆ ที่มีปัญหาสงสัย หรือที่มีความหมายไม่ชัดเจน เพื่อกำหนดความหมายอันแท้จริงของถ้อยคำหรือข้อความนั้นๆ

จากคำนิยามความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ายังมีถ้อยคำที่ต้องหาคำนิยามความหมายให้ชัดเจนต่อไปอีก ซึ่งจะทำให้เราเข้าใจความหมายของคำว่า “ดีความ” กว้างขวาง และชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่ “วิเคราะห์” “ใคร่ครวญ” “ถ้อยคำ” “ข้อความ” เป็นต้น

การตีความนโยบาย หมายถึง การหยิบยกเอาตัวอักษร ที่เขียนไว้ เป็นถ้อยคำ หรือข้อความ ในนโยบายทุกคำมาวิเคราะห์ เพื่อหาความหมายที่ถูกต้องแท้จริงตามที่ทางหน่วยงานนโยบาย กำหนดไว้ว่า แต่ละถ้อยคำ มีความหมายอย่างไร เนื่องจาก ตัวอักษรที่ได้ตรา หรือ บัญญัติไว้นั้น เป็นเครื่องสื่อความหมายให้ทราบถึงความประสงค์ หรือ ความมุ่งหมาย หรือ ความต้องการเฉพาะ หรือ เจตนารมณ์ ของนโยบายนั้น ๆ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกิจกรรมสำคัญของการตีความนโยบาย เพื่อแปลความหมาย ตลอดจนเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ ของนโยบายนั้น ๆ ให้ชัดเจน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ และมีความชัดเจนว่าจะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างไร โดยการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรจะได้มีการประชุม ปรึกษาหารือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย เช่น คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจนโยบาย ตลอดจน ควรได้มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความสอดคล้อง และความเป็นมา เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของ สพฐ. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

1.2 การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย โดยระบุผู้ที่เกี่ยวข้องและหน้าที่ของ ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานในแต่ละระดับหรือแต่ละด้านให้ชัดเจน เช่น หน้าที่ของผู้บริหาร หน้าที่ของครู หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น โดยอาจจัดทำในรูปของกลุ่มมือ หรือ ไบรรราย ลักษณะงาน (Job Description) ก็ได้

1.3 การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย เมื่อได้มีการทำความเข้าใจ นโยบายและได้มีการกำหนดและระบุหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานแล้ว ควรได้มีการกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมายของนโยบายให้ชัดเจน ว่าในแต่ละนโยบายนั้นมีเป้าหมายที่จะ ให้เกิดผลกับใคร ในระดับใดบ้าง

1.4 การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมาสนับสนุน ดังนั้น จึงควรได้มีการวิเคราะห์ และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงาน ว่าจะต้องใช้ทรัพยากรประเภทไหนจำนวนเท่าใด เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ หรือ ทรัพยากรด้านข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น

1.5 การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายอาจจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจ หรือกำหนดทิศทางทางปฏิบัติตามนโยบาย โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ดังนั้นอาจต้องมีการจัดอบรมสัมมนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกิจกรรมในขั้นตอนนี้ อาจจัดในระดับโรงเรียน หรือจัดร่วมกันในเครือข่าย หรือจัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ก็ได้

1.6 การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สิ่งสำคัญที่จะเป็นหลักฐานแสดงถึงความเข้าใจ และข้อตกลงหรือแนวทางที่ได้มีการกำหนด หรือตกลงกันไว้ ก็คือ เอกสารหรือคู่มือ เกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งอาจจัดทำในรูปของ แผ่นพับ หรือเอกสารเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือครูในการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการเรียนการสอน คู่มือนักเรียนเรื่อง คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ เป็นต้น

2. การวางแผน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะของการเปลี่ยนนโยบายนั้นๆ ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

Schermerhorn (1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

Koontz and Donnell (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545) ให้ความเห็นว่า การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

และจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านองค์กรและการจัดการ ในช่วงปี ค.ศ. 1990-2000 เช่น Holt (1990) Robbins and Mukerji (1994) Kreitner (1998) และ DuBrin (2000) สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และวางแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

เสนาะ ดิยาวัว (2543) ขั้นตอนการวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ขั้นตอนการวางแผนจึงคล้ายกับขั้นตอนการตัดสินใจซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ใน

การตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมา การวิเคราะห์จะต้องรวมถึงสถานการณ์ในอดีตสภาพแวดล้อมในปัจจุบันและรวมถึงการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สถานการณ์จะต้องแยกเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น ระบบงาน ความรู้ความสามารถของคนในองค์กร เงินทุน ทรัพยากรการบริหาร เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีอยู่และอื่นๆ ที่แสดงให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้ เช่น พฤติกรรมของผู้บริโภค วิธีการของกลุ่มแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์สถานการณ์จะทำให้รู้ว่าปัจจัยภายในองค์กรนั้นมีสิ่งใดที่ติดอยู่แล้วจะส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้น สิ่งใดที่เป็นข้อเสียจะได้แก้ไขและปรับเปลี่ยนใหม่ ส่วนปัจจัยภายนอกทำให้รู้ว่าวางแผนอย่างไรให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือหาว่าปัจจัยภายนอกดังกล่าวนั้นกระทบต่อการวางแผนอย่างไร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ผู้ทำแผนจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้หลายๆ วัตถุประสงค์และกำหนดแผนไว้หลายๆ แผน ขั้นตอนนี้ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและการสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากคนหลายๆ คน ไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติ และใช้เวลามากกว่าจะได้วัตถุประสงค์และแผน วัตถุประสงค์ของแผนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะเป็นเสมือนจุดหมายปลายทางที่จะไปถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ก็ต้องชัดเจน แน่นอน เฉพาะเจาะจง ก่อนข้างสูงและสามารถทำได้จริง ขณะเดียวกันจะต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น สอดคล้องกับระบบงานและหน่วยงาน ส่วนแผนก็คือ การกระทำหรือวิธีการที่ผู้บริหารตั้งใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดจะต้องกำหนดไว้หลายๆ แผนแต่ละแผนจะทำให้ได้ตามเป้าหมายอย่างไร จะใช้ทรัพยากรอย่างไร มีอุปสรรคต้องแก้ไขอย่างไร

3. การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การประเมินก็คือ การหาคุณค่าของวัตถุประสงค์แต่ละอย่างและแผนแต่ละแผน แต่ละวัตถุประสงค์และแต่ละแผนย่อมมีทั้งผลดีผลเสีย หากสามารถรู้ข้อดีข้อเสียอย่างชัดเจนก็ย่อมไม่มีปัญหาในการตัดสินใจเลือก แต่ถ้าไม่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และแผน การประเมินอาจทำในรูปของกรรมการหรือทีมพิเศษที่จัดตั้งเป็นการเฉพาะที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ต่างๆ กัน

4. การเลือกวัตถุประสงค์และแผน หากในขั้นการประเมินได้ดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม การเลือกก็ไม่ยากเพราะมีข้อมูลต่างๆ พร้อมอยู่แล้ว แต่ถ้าขั้นการประเมินไม่ชัดเจนก็อาจยากที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางเลือกหนึ่ง ตามปกติการเลือกแผนใดแผนหนึ่งมักจะอาศัยประสบการณ์เป็นสำคัญ แต่ก็ต้องระมัดระวังว่าดุลพินิจโดยอาศัยประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ การตัดสินใจเลือกจะต้องกำหนดมาตรการว่าจะใช้วิธีใดระหว่างแผนที่ดีที่สุด หรือแผนที่เหมาะสมที่สุดทั้งนี้แล้วแต่ข้อมูลที่มี

5. การนำไปใช้ เมื่อเลือกวัตถุประสงค์และแผนแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ การเลือกแผนที่ดีที่สุด อาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ และขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้นด้วย การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

6. การตรวจสอบและควบคุม การนำแผนไปใช้มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำหากไม่มีการตรวจสอบ และควบคุมผลงานที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้าง หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้า

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยใช้แนวคิดหลักคือ การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อการวางแผน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์การ โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือ ภัยคุกคามของโรงเรียนตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ด้วย

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติ

2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และมีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแต่ละด้านไว้ในแผนด้วย

2.4 การกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดงบประมาณที่จะใช้และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละโครงการ/กิจกรรม โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น เทคนิคการประเมินแบบสมดุล (Balance Score Card) เทคนิคการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

3. การจัดองค์การ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการรับผิดชอบ

เมื่อก้าวถึงการจัดองค์การ จะมีการอธิบายในหลายลักษณะ เช่น อธิบายถึงการแบ่งงาน (Division of Labor) การจัดแผนงาน (Departmentation) การจัดสายงาน (Work Flow) สายการบังคับบัญชา (Authority Hierarchy) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และ การประสานงาน

(Coordination) เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ นอกจากจะใช้เป็นองค์ประกอบที่อธิบายการจัดองค์การแล้ว ยังใช้เป็นตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การ อีกด้วย

จากการศึกษาของ Mintzberg (1979) พบว่า โครงสร้างองค์การประกอบด้วยส่วน สำคัญ 5 ส่วน คือ

- 1) ฝ่ายกลยุทธ์ (strategic apex) คือ ผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดขององค์การ
- 2) ฝ่ายปฏิบัติการหลัก (operating core) คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการโดยตรง
- 3) ฝ่ายผู้บริหารระดับกลาง (middle line) คือ กลุ่มบุคคลที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติการหลัก
- 4) ฝ่ายโครงสร้างเทคนิค (techno structure) คือ นักวิเคราะห์ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการทำงานขององค์การ การวางแผนและการควบคุมการทำงาน
- 5) ฝ่ายสนับสนุน (support staff) คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุนทางอ้อมในการผลิตและบริการ

Dessler (1980) ได้พิจารณา การจัดองค์การออกเป็น 6 มิติ ได้แก่

- 1) การจัดแผนงาน (Departmentation)
- 2) สายการบังคับบัญชาและการสนับสนุน (Line and Staff)
- 3) การประสานงาน (Coordination)
- 4) ระดับและช่วงการบังคับบัญชา (Levels and Span of Control)
- 5) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Authority Hierarchy)
- 6) การมอบอำนาจ (Delegation)

Aldag and Stearns (1987) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของ การจัดโครงสร้างองค์การไว้ 5 ประการ คือ การแบ่งงาน (Work Specialization) การจัดแผนงาน (Departmentation) โครงสร้างของอำนาจ (Pattern of Authority) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และการประสานงาน (Coordination)

Hellrigel and Slocum (1989) ได้นำเสนอว่า องค์ประกอบพื้นฐาน ของ การจัดองค์การมี 4 ประการ คือ การแบ่งงานกันทำ (Specialization) การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) การประสานงาน (Coordination) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

Hodge and Anthony (1998) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ 6 ประการ คือ

- 1) ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลได้โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

- 2) กระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในองค์กร
- 3) มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้
- 4) เอื้อต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กรและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร
- 5) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
- 6) ส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการทำงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรสามารถสรุปได้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรสามารถจัดได้ในหลายรูปแบบทั้งการจัดตามลักษณะของการประสานงาน และการจัดตามลักษณะของการแบ่งงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์กรว่า จะต้องประกอบไปด้วยการจำแนกแยกแยะงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร มีการจัดกลุ่มงาน เพื่อที่จะให้เหมาะกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นไปตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และการบังคับบัญชา มีการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานงานกันทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์กรที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การใช้อำนาจเดิมที่มีอยู่แล้วเพียงแต่เพิ่มภารกิจหรือนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเข้าไป ซึ่งการจัดองค์กรในลักษณะนี้ มักใช้กับนโยบายที่มีความเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน เช่น เกี่ยวข้องกับหลายกรมในกระทรวงเดียวกัน เป็นต้น

2) การจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ การจัดองค์กรในลักษณะนี้มักใช้ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติกัน ยังไม่มีองค์กรใดทำงานหรือรับผิดชอบโดยตรง จึงต้องจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมารองรับ โดยอาจจัดตั้งในลักษณะกรมหรือกองใหม่ขึ้นในกระทรวงเดิม หรือ อาจเป็นองค์กรอิสระ ก็ได้

3) การจัดองค์กรในลักษณะรูปแบบพิเศษ คือ การดึงทรัพยากรโดยเฉพาะบุคลากรมาจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือ ในรูปแบบของคณะกรรมการเหล่านี้ เป็นต้น

กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนของการจัดองค์กรนี้ ประกอบด้วย

3.1. การวิเคราะห์งานและภารกิจขององค์กร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน ดังนี้

- งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป
- งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- งานตามนโยบายของ สพฐ.
- งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์งานและภารกิจของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนสามารถจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการประสานงานและการบังคับบัญชา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์กร ตามหลักการต่อไปนี้

- จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย
- มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำแผนภูมิการบริหารงาน ที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์กรจากลำดับขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายแต่ละงานโดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนภูมิการบริหารงานที่ชัดเจน

3.3 การจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

หลังจากได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการจัดคนหรือบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจตามโครงสร้างที่ได้จัดไว้ ซึ่งในการจัดบุคลากรโรงเรียนอาจจะมี แนวทางหรือหลักการในการจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น

- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานโดยใช้หลักความรู้ความสามารถ
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานโดยใช้หลักประสบการณ์การทำงาน
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานโดยใช้หลักความอาวุโส
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานโดยใช้หลักผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น

3.4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร

ในการจัดองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึง การจัดองค์กรเพื่อ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อและส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งองค์ประกอบทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ ระบบสาธารณูปโภค ระบบเทคโนโลยีต่างๆ และองค์ประกอบทางสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงานในองค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งคือ การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาแปลงให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ถ้าทรัพยากรขาดแคลนย่อมกระทบต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดหาหรือระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเพียงพอ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการจัดหา / ระดมทรัพยากรไว้ 8 ขั้นตอน ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 4.1 การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา / ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.3 การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.4 การประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.5 มีการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย
- 4.6 การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- 4.7 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.8 การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยในทุกขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องดำเนินการโดยใช้หลักการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการสร้างเครือข่ายในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการจัดหา/ระดมทรัพยากร ได้สอดคล้องกับนโยบาย และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

5. การดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานหรือขั้นการปฏิบัติงานนี้นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ขั้นตอนนี้จะมีความครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วให้ออกมาในรูปของการปฏิบัติจริง การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในขั้นนี้ขึ้นอยู่กับ การแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานหรือปรับแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับปฏิบัติและจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของตัวผู้ปฏิบัติให้เข้ากับการปฏิบัติตามงานหรือโครงการนั้นด้วย

กิจกรรมที่สำคัญในขั้นการดำเนินงานมีดังต่อไปนี้

- 5.1 การแสวงหาองค์ความรู้ และเทคนิคกระบวนการในการดำเนินงาน
- 5.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน
- 5.3 การส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงาน

5.4 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงานของครูและกิจกรรมของนักเรียน โดยการจัดโครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง อย่างหรือหนึ่งครั้ง สามารถครอบคลุมหรือสอดคล้องกับนโยบายหลายนโยบาย เช่น กิจกรรมเปิดบ้านจัดนิทรรศการสรุปผลงานของโรงเรียนประจำปีการศึกษา เป็นต้น

6. การประเมินผล การประเมินผลในขั้นนี้อยู่ในระดับของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการที่ได้วางไว้ มีการกำกับติดตามเพื่อการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องประเมิน ดังนี้

- 6.1 การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.3 การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.4 การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ ก็คือ ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ใช้วิธีการประเมินผลอย่างหลากหลายสอดคล้องกับนโยบาย มีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการประเมินผล มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างแท้จริง

7. การสร้างความต่อเนื่อง ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของนโยบายระยะยาวของนโยบายใดก็ตาม จะเกิดขึ้นไม่ได้หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้ นโยบายนั้นจะต้องได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติด้วย มีการทำงานเป็นทีม ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันและการยอมรับต่อโครงการอันจะส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่อง และความยั่งยืนของนโยบายตลอดไปกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

- 7.1 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 7.2 การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
- 7.3 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 7.4 การเผยแพร่ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการสร้างความต่อเนื่องของนโยบาย มีการพัฒนาระบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2533) ได้ทบทวนผลงานของนักวิชาการต่างประเทศในทศวรรษที่ผ่านมา พบว่า มีปัจจัยหลายประการที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สรุปได้ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ลักษณะของนโยบาย
2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย
3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง
4. ความถูกต้องทางเทคนิคหรือทางทฤษฎีของนโยบาย
5. การมีทรัพยากรที่พอเพียง
6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
7. ทักษะของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ
8. ความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ที่ร่วมกันนำนโยบายไปปฏิบัติ

วเรช จันทร์สร (2540) กล่าวว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวัดความก้าวหน้า หรือผลการปฏิบัติของนโยบายแผนงาน หรือโครงการ ปัญหาในด้านการควบคุมจะมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ

- (1) ความสามารถของหน่วยที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบาย
- (2) ความชัดเจนของกิจกรรม แผนงาน และโครงการที่ถูกแปลงมาจากนโยบาย และ
- (3) ความสามารถในการกำหนดภารกิจ ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติงานรวมหรือสอดคล้องกับแผนงานหรือโครงการ

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2540) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จากนักวิชาการต่าง ๆ และสรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่

- (1) แหล่งที่มาของนโยบาย
- (2) การสนับสนุนนโยบาย
- (3) ความซับซ้อนในการบริหาร
- (4) สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติ และ
- (5) การจัดสรรทรัพยากร

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะได้รับผลกระทบจากเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น ข้อจำกัดทางกฎหมาย ความจำเป็นในการพิจารณาตามหลักเหตุผลของระบบราชการ และ ความสำเร็จของ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ อาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีลักษณะร่วมกันหรือปัจจัยที่มีลักษณะเฉพาะตามลักษณะของนโยบาย แผนงานหรือโครงการก็ได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2543 : 70) ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีดังนี้

- (1) ที่มาของนโยบาย
- (2) ลักษณะและสาระของนโยบาย
- (3) การสนับสนุนจากองค์กรและบุคคลต่าง ๆ
- (4) ความพอเพียงของทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- (5) ลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- (6) ทักษะและแรงจูงใจของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย
- (2) ทรัพยากร
- (3) การสื่อสาร
- (4) การบังคับใช้
- (5) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- (6) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และ
- (7) ทักษะของผู้ปฏิบัติ

ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) **วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย** หมายถึง รายละเอียดของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในลักษณะที่เป็นปริมาณหรือคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ส่วนใหญ่นโยบายจะกำหนดมาตรฐานไว้ในกฎ ระเบียบของแผนงานและกฎหมาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายอาจถูกกำหนดโดยตัวของมันเอง

การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในทางตรงกันข้ามหากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความคลุมเครือ และมีความขัดแย้งกัน ย่อมทำให้ยากต่อการวัด และยากต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่ง คือ ความต้องการทราบว่านโยบายใดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร การวัด

ความสำเร็จหรือความล้มเหลว คือ การพิจารณาระดับที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์บรรลุผล หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความชัดเจน และแสดงคุณสมบัติที่ง่ายต่อการวัด การประเมินคุณค่าของนโยบายก็จะกระทำได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้นมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายจึงเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

(2) **ทรัพยากร** หมายถึง งบประมาณ ผู้ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งสารสนเทศที่นำมาใช้ในกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรดังกล่าวต้องมีปริมาณเพียงพอและมีคุณภาพตามที่ต้องการ เพราะทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า ทรัพยากรนโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้นโยบายบรรลุผล แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต้องการ ทรัพยากรเสริมอื่น ๆ อีก เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ระบบสารสนเทศที่ต้องสมบูรณ์ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น จึงจะทำให้นโยบายประสบความสำเร็จ

(3) **การสื่อสาร** หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายให้เข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย และสิ่งที่ต้องดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น การสั่งการหรือคำชี้แจงจากผู้กำหนดนโยบายไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติจะต้องชัดเจน ถูกต้อง และไม่ถูกบิดเบือนโดยการตีความโดยผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ

(4) **การบังคับใช้** ในการดำเนินการประกาศใช้นโยบายหนึ่ง ๆ อย่างเช่น นโยบายทางการจัดการศึกษา ที่ทำการศึกษาในครั้งนี ผู้มีอำนาจหรือหน่วยงานในระดับนโยบายจะต้องตราเป็นกฎหมาย ซึ่งอาจอยู่ในรูปของ กฎ ระเบียบ คำสั่ง หรือ ประกาศของหน่วยงานในระดับรอง ๆ ลงมา ซึ่งกฎหมายหรือกฎหรือระเบียบหรือคำสั่งเหล่านี้ เป็นสิ่งสำคัญต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานนโยบาย เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ภายใต้กติกา เงื่อนไขเดียวกัน เทคนิคในการบังคับใช้ที่นิยมใช้กันมาก คือ การหล่อหลอมทางสังคม การโน้มน้าว การนำเข้ามามีส่วนร่วมและการลงโทษ ซึ่งหน่วยงานในส่วนกลางอาจใช้มาตรการใดมาตรการหนึ่งเพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมาย

(5) **ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** คุณลักษณะของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก คุณลักษณะของหน่วยงานยังหมายถึงความรวมถึง คุณภาพ ประสิทธิภาพ และ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน รวมทั้งสถานภาพของหน่วยงานภายในองค์กร ลักษณะที่กล่าวมาแสดงถึงศักยภาพและความสามารถในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(6) **เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง** ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ฐานะทางเศรษฐกิจของประชาชน การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรของชุมชนหรือสังคม ระดับความเจริญของสังคมตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร กลุ่มบุคคลในภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(7) **ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ** ได้แก่ ความรู้และความเข้าใจในมาตรฐานนโยบาย ความคิดเห็นที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย และกระบวนการดำเนินงานตามนโยบายและความเต็มใจหรือความตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2.7 ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับคำว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) ที่บางครั้งมีการใช้คำว่ากลยุทธ์ ซึ่งมีคำแปลมาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน ได้มีนักวิชาการ และผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยแนวคิดที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

สุมิตร สุวรรณ (2545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นคำศัพท์พื้นฐานในการพัฒนาองค์กร strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก คือ strategos หมายถึง ศิลปะและความชำนาญของนายพล เป็นคำปรากฏในวงการทหารและแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม

เฉลิม คูหาวิชานันท์ และเรีอโรบ เรืองมัน (2545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ การใช้กลวิธีทั้งด้านศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เพื่อการเสริมสร้าง เพิ่มพูนทรัพยากรทุกชนิดขององค์กร พร้อมกันนั้นก็ใช้กลวิธีทั้งด้านศิลปศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ในการนำเอาทรัพยากรทุกชนิดที่องค์กรมีอยู่มาดำเนินการ เพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งภารกิจ นโยบาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรในทุกสภาวะการณ์

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (2540) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ว่าหมายถึง ศิลปะและศาสตร์ของการประสานการพัฒนา การใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และสนับสนุนต่อผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับ

โชคชัย วัฒนวรานกุล (2542) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ = วัตถุประสงค์ (การมุ่งไปยัง วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่พยายามมุ่งไป) + หนทางปฏิบัติ (วิธีการ) + เครื่องมือ (เป็นเครื่องมือที่ส่งผลให้วัตถุประสงค์บางอย่างสามารถถูกทำให้บรรลุได้)

สุรชาติ บำรุงสุข (2537) กล่าวว่า ในต้นศตวรรษที่ 21 มีการใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ในความหมายของการใช้ทรัพยากร หรือ ภารกิจการสงครามของนายทหารระดับสูง เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงคราม โดยใช้แผนที่ หรือการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะ

พจนานุกรมศัพท์ทหาร ของสำนักงานประธานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกา (อ้างใน สุมิตร สุวรรณ, 2545) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลังทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และทางทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามปกติและสงคราม เพื่อจะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบาย (ของชาติ) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ (ที่จะได้รับชัยชนะ) และผลสืบเนื่องในทางที่เป็นประโยชน์ จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม, วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ, เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

ธนินาถ ฐนทร (2545) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ทิศทางขององค์กรซึ่งผู้บริหารระดับสูง ได้จัดทำขึ้นหรือนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ได้ใช้คำว่ากลยุทธ์ ในวงการศึกษาไทยโดยให้ความหมายว่าเป็นวิธีการ หรือเทคนิคในการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีอันแยกคายในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีที่กฤษฎาโลบายในการทำงาน เป็นวิธีการปฏิบัติที่ผ่านการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ผ่านการคิดและการไตร่ตรองอย่างรอบคอบและเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Certo and Peter (1991 ใน ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ, 2543) ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

David (1995 ใน ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ, 2543) กล่าวว่ากลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long – term Objectives)

Fidler and et al. (1997) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแนวคิดที่ค่อนข้างเข้าใจยาก ซึ่งมีที่มาจากการใช้ในกองทัพก่อน โดยเป็นเรื่องที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของแผนทั้งหมด ในเรื่องของการปฏิบัติจากกลวิธีที่แยกเป็นองค์ประกอบ

เนื่องจากการศึกษายุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษา จึงควรทำความเข้าใจ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic planning) ที่ในวงการธุรกิจของไทยใช้คำว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง ศรีวงศ์ สุมิตร (2537) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่างๆ ในองค์กรนอกจากนี้ ยังครอบคลุมไปถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้และการจัดสรร

ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่ง Cope ได้กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ว่าเปรียบเสมือน การแก้ปัญหาเชิงรุกที่มุ่งพิจารณาเงื่อนไข ถึงแวดล้อม ขององค์กรเป็นหลัก และเป็นวิธีการต่อสู้ เพื่อให้องค์กรคงอยู่ในสถานะที่ทรัพยากรมีจำกัด ส่วน Keller (ใน ทวีชัย บุญเติม, 2540) ผู้บุกเบิก นำการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษากล่าวไว้ว่า

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่พิมพ์เขียว ไม่ใช่การรวบรวม ความคิดออกมาเป็น รายละเอียด ในทุกคนปฏิบัติตาม หากแต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิด ของบุคคลสำคัญใน องค์กร ต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ต้องเป็นการระบุ ข้อความเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด ชัดเจน สมบูรณ์ มีเป้าหมายชัดเจน

3. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ทัศนะของผู้บริหาร ต้องเกิดจากการประมวล สภาพแวดล้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้อง และสภาพแวดล้อมภายในสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบันด้วย

4. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อความสำเร็จ และ ความเป็นเลิศของสถาบันระยะยาว

5. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ได้ทำโดยนักวางแผน นักวางแผนจะทำหน้าที่เตรียม ข้อมูลต่างๆ และเป็นผู้อำนวยการให้เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ซึ่งในการตัดสินใจต้องมีข้อมูล สนับสนุน

6. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตาม ความต้องการของสังคม เสมอไป สถาบันต้องมีจุดยืน โดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเองและรักษาเอกลักษณ์นั้นไว้

7. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไร้เหตุผล

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการและหรือเทคนิคที่ใช้ในการดำเนินการให้ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของภารกิจที่กำหนดหรือขององค์กร

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องยอมรับว่าไม่มียุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ใดที่ดีที่สุด ผู้ที่รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องเรียนรู้ แสวงหาและใช้ยุทธศาสตร์ที่หลากหลายในการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายนั้นมีประเด็นสำคัญที่ผู้ศึกษาจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ นโยบายหลายประการ ตามกระบวนการนโยบาย ในส่วนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2541) กล่าวว่า ในการศึกษา นโยบายสาธารณะนั้น ควรได้มีการศึกษาใน ลักษณะผสมผสาน ระหว่าง ตัวระบบ กระบวนการหรือขั้นตอน และเทคนิควิธี เพื่อที่จะได้มีความรู้ เกี่ยวกับนโยบายในแต่ละขั้นตอน สามารถอธิบายและพรรณนาปรากฏการณ์ต่างๆ ตลอดจน สามารถให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะบางประการที่เหมาะสมกับแต่ละส่วน แต่ละกระบวนการ

หรือขั้นตอนต่าง ๆ ของนโยบายได้ และทศพร ศิริสัมพันธ์ ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทาง และเทคนิควิธีในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ว่าสามารถ จำแนกออกได้เป็น 2 วิธีหลัก ๆ คือ 1) เทคนิควิธีเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การบริหารโดยยึด วัตถุประสงค์ เทคนิค PERT (Program Evaluation and Review Technique) และ Critical Path Method หรือ CPM เป็นต้น 2) เทคนิควิธีเกี่ยวกับพฤติกรรม เช่น การพัฒนาองค์การ และการสร้าง กลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จากนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้ กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานในด้านของ การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบ ไปด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 เรื่อง ดังนี้

- 1) การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2) พัฒนาคนให้มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม
- 3) การอนุรักษ์สืบทอดประเพณี วัฒนธรรมที่ดีงาม และพัฒนาภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- 4) การเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน เสริมสร้างความ มั่นคงของชีวิตและสังคม
- 5) การเตรียมความพร้อมแก่สังคม เพื่อให้ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

จากยุทธศาสตร์หลักดังกล่าวได้กำหนดยุทธศาสตร์ย่อยเพื่อความครอบคลุมอีก 5 ประการ ได้แก่

- 1) การเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอนทุกรูปแบบ สำหรับผู้ที่อยู่ในวัย ศึกษา และสนับสนุนให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจและสังคม
- 2) เร่งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ทั้ง ในห้องเรียนและนอกห้องเรียนให้ประชาชนมีความสุข สนุกสนานกับการหาประสบการณ์และความรู้ใหม่ๆ
- 3) เพิ่มผลิตภาพแรงงานอย่างเป็นเครือข่ายระหว่างภาครัฐ และเอกชน โดยเน้นทักษะที่จำเป็น และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ครอบคลุมทุกวัย
- 4) พัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง
- 5) เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยระบบและวิธีการที่หลากหลาย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ พอจะสรุปได้ว่า ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น มีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงหลายประการ เช่น สถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างของตัวนโยบาย วัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นต้น ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของแต่ละองค์กรหรือแต่ละนโยบายนั้น น่าจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า ยุทธศาสตร์ หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ นั้นเป็นอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยจะได้ทำการศึกษาทั้งจากการสำรวจจากสภาพการปฏิบัติงานจริง การศึกษาเอกสารทางวิชาการ และ ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะได้นำมาประกอบเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ซึ่งได้มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม
2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร
5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ
6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล
7. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร
8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร

ซึ่งแต่ละยุทธศาสตร์มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 3 รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาบทบาทและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาในประเทศที่คัดสรร เอกสารอัดสำเนา) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา โดยเน้นให้หน้าหลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาด้วยความเชื่อว่า การมี

ส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษานั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ต่อสถานศึกษา และต่อการพัฒนาการศึกษาโดยรวมของประเทศ เชื่อว่าถ้าการจัดการศึกษาได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังที่ ประกอบคุณารักษ์และคณะ (2531: 85-91, 93-98) ได้ระบุไว้คือ

ประการแรก ประชาชนในฐานะเจ้าของการศึกษาจะรู้ว่า เขาและบุตรหลานของเขา ต้องการอะไรจากการศึกษา และอะไรที่เขาไม่ต้องการ ความต้องการเหล่านี้เกิดจากการสัมผัสสภาพข้อเท็จจริงในชีวิตการทำงานและการดำรงชีวิตทั่วไป

ประการที่สอง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกมีอำนาจ และการได้มีส่วนร่วมในชุมชนจะนำไปสู่การรับผิดชอบและจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาประชาธิปไตยขั้นพื้นฐาน

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมทำให้การดำเนินการด้านการศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะเป็นโอกาสในการควบคุมการดำเนินงานของระบบการศึกษาให้รอบคอบ และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

ประการที่สี่ การมีส่วนร่วมทางการศึกษาจะเปิดโอกาสให้มีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น

สุชาติ จักรพิสุทธ์ (2548) นักวิชาการ มหาวิทยาลัยเที่ยงคืน กล่าวถึงบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชนว่า อาจมีได้ดังต่อไปนี้

- การมีส่วนร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้ เนื่องจากโรงเรียนย่อมตั้งอยู่ท่ามกลางชุมชนแบบใดแบบหนึ่งทำเลที่ตั้งของชุมชนและความเป็นมาในอดีต เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ หรือประวัติศาสตร์ของชุมชน เช่น การก่อตั้งชุมชน การดำรงอยู่ ความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ล้วนเป็นความรู้ที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงที่จะเสริมสร้างทักษะการคิด และทัศนคติที่เหมาะสมและสำนึกต่อชุมชนแก่เด็กและเยาวชน

- ด้านการศึกษาทางเลือกหรือหลักสูตรท้องถิ่น เพราะชุมชนมีศักยภาพเต็มที่ ในขณะที่โรงเรียนมักมีข้อจำกัดเรื่องตัวครู หรือบุคลากรในระบบที่จะจัดการศึกษาในหลักสูตรท้องถิ่น รวมถึงขาดแคลนองค์ความรู้ เพราะครูในระบบราชการมีความรู้วิชาการที่เน้น ไปในเรื่องหลักสูตรที่รับใช้เศรษฐกิจ-อุตสาหกรรม เมื่อไม่มีตัวบุคคลในระบบที่เหมาะสม โรงเรียนก็มักเพิกเฉยต่อหลักสูตรท้องถิ่นไปเสีย แต่ถ้าหากโรงเรียนปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ นำครูชาวบ้านเข้ามาทดแทน ก็จะทำให้หลักสูตรท้องถิ่นมีชีวิตชีวา ปฏิบัติได้ สอดคล้องกับความเป็นจริง ส่วนในเรื่องงบประมาณวิธีการจัดการเรียนการสอน หรือรายละเอียดต่าง ๆ นั้น ก็จะคลี่คลายได้ ถ้าให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

- การมีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอน ในลักษณะนี้ อาจเป็นไปได้ตั้งแต่การเป็นวิทยากรท้องถิ่น ครูชาวบ้าน สถานประกอบการ แหล่งความรู้ ศูนย์การเรียนรู้ สถาบันทางราชการและธุรกิจเอกชน อบต. วัด ฯลฯ โรงเรียนอาจส่งนักเรียนไปเรียนรู้โดยตรงภายในชุมชน เช่น ไปฝึกงานในสถานประกอบการหรือไปเก็บข้อมูล วิจัย สัมภาษณ์ เรียนรู้ประวัติศาสตร์ชุมชน จากคนเฒ่าคนแก่ หรือแม้แต่การให้กลุ่มผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมประเมินผลการจัดการศึกษาดังกล่าวนี้ด้วย รวมถึงมีส่วนร่วมวางแผนการศึกษา การออกแบบหลักสูตรที่ต้องใช้องค์ความรู้ของชุมชน เป็นต้น โดยโรงเรียนสามารถประยุกต์ความรู้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนในหลักสูตรวิชาต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปได้ตั้งแต่การเป็นรหัสวิชา การทำรายงาน โครงการ สถิติ ฯลฯ

- การมีส่วนร่วมในการจัดการ ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ การจัดการโครงการ การรณรงค์ การบริหารหรือจัดหางบประมาณ - ความร่วมมือ การบำเพ็ญประโยชน์ การเข้าร่วมดำเนินงานวาระพิเศษต่างๆ เช่น แผนงานรณรงค์ยาเสพติด โครงการอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น

- การมีส่วนร่วมในระบบ Whole School Approach (W.S.A) ในสถานศึกษา หมายถึง การจัดระบบบริหารจัดการ การเรียนการสอนทั้งด้านกายภาพ และชีวภาพ ให้เหมาะแก่การเรียนรู้ร่วมกันหรือก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งภายในสถานศึกษาและจากชุมชน อาทิ การให้ชุมชนร่วมจัดสิ่งแวดล้อม การฝึกอบรมแก่บุคลากร การจัดทำป้ายนิเทศ นิทรรศการ การจัดทำสื่อเสียงตามสายฯ เป็นต้น

จะเห็นว่าวิทยาศาสตร์การมีส่วนร่วมเป็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีกิจกรรมที่บ่งบอกถึงการมีส่วนร่วมหลายรูปแบบเช่น การสร้างภาคีเครือข่ายอย่างหลากหลาย การสร้างเครือข่ายผู้ปกครองที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนากับองค์กรเอกชน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการบริหารที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน คิดในระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต และสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี ทั้งเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานขององค์กรหรือของธุรกิจของตนในอนาคต การบริหารกลยุทธ์มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ หรือในการสร้างภาพลักษณ์ ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของ

ธุรกิจ จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไกลไปในอนาคต และเน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

Certo and Peter (1991 : 5) ได้ให้ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการ ที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Wright และคณะ (1992 : 15 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2546 :17) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่กำหนดการนำทางให้องค์กรโดยรวมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย กลวิธี รวมทั้งวิธีการที่นำไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Fidler (1997) มีดังนี้

1. เริ่มต้นที่การตัดสินใจในเรื่องของโครงสร้างองค์กร (Getting started-decide how to organize) การปฏิบัติ การดำเนินการ ใครมีส่วนเกี่ยวข้อง มีขั้นตอนใดบ้าง
2. การเลือก เป็นการตัดสินใจเลือกวิธีการ (Choosing-decide how to choose) เมื่อได้วิเคราะห์สภาพในปัจจุบันแล้ว ตกลงใจสร้างกลยุทธ์ขึ้น
3. แผนและตัดสินใจดำเนินการ (Plan-decide on plan format and how to implement) เป็นขั้นตอนของการวางแผนและดำเนินการตามกลยุทธ์

นอกจากนี้ Robbins and Coulter (1996) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) ว่ามี 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดภารกิจปัจจุบัน วัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาถึงขอบเขต หน้าที่ขององค์กร ว่ามีอะไรบ้าง
2. วิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. กำหนด โอกาส-อุปสรรค โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT
4. วิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กรว่ามีอะไรบ้างจะบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. กำหนด จุดแข็ง-จุดอ่อนขององค์กร
6. สร้างกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ
7. นำกลยุทธ์ไปดำเนินการ
8. ประเมินผลการใช้กลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, 174-185) ได้เสนอกระบวนการหลักในการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ รายละเอียดการปฏิบัติของกระบวนการหลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร ประเด็นที่ต้องรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ ได้แก่

- ประวัติความเป็นมาขององค์กร
- งาน / โครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ
- แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร
- ระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระบวนการวางแผน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงาน/โครงการ และกระบวนการติดตาม
- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย และการเปลี่ยนนโยบายสู่แผนงานและงาน/โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่างและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

- อิทธิพลของบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีขั้นตอนดังนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และอุปสรรคที่จะส่งผลต่อองค์กร แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปอาจพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพสังคม การเมืองและกฎหมาย ส่วนการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร กลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร ทั้งนี้การระบุว่าเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยควรเปรียบเทียบกับธุรกิจหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์สามารถใช้วิธีการต่างๆ เช่น VRIO framework, Value chain เป็นต้น

- การประเมินสถานภาพขององค์กร ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรจะถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่า

อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน ผลการประเมินสถานภาพขององค์กร จะถูกนำไปประกอบการพิจารณาวงกลยุทธ์ที่เหมาะสมพร้อมกับการกำหนดภารกิจขององค์กร

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กร จะเดินไปให้ถึง เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายใน ภาพรวมขององค์กร

- วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จที่องค์กรอยากให้เห็นในอนาคต และเป็นภาพความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก
- ภารกิจ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยคำนึงถึง ระยะเวลาที่กำหนด สินค้าหรือบริการขององค์กร ผู้รับบริการ เทคโนโลยีหรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ
- วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นข้อความที่ระบุผลประโยชน์ ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ การกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรก่อน โดยคำนึงถึงทิศทางขององค์กรว่าองค์กรต้องการรักษาระดับ เดิมโตหรือหดตัว ซึ่งมีข้อควรระวังในการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

- ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอาจสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้หลากหลาย
- กลยุทธ์ต้องสามารถรองรับและมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจน วัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ต้องเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในทิศทางที่กำหนด
- กลยุทธ์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะต้องแปลงกลยุทธ์ออกไปในรูปของแผนปฏิบัติงาน ผู้จัดทำแผนปฏิบัติงานมักเป็นผู้บริหารในระดับที่รับผิดชอบที่รูปแบบ ข้อมูลที่ควรระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานได้แก่

- รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
- ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม
- ช่วงเวลาที่ดำเนินงาน

- ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น งบประมาณ ตัวชี้วัดสำหรับแผน ตัวชี้วัดของกิจกรรม เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกิจกรรม การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

3. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้เพื่อให้องค์กรทราบสถานภาพของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ บางองค์กรอาจทำแผนสำหรับการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก ตลอดจนประเมินผลระหว่างแผน และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับ

- ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละขั้นตอน
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน
- เป้าหมายของกลยุทธ์
- การทบทวนการบรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร การกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขั้นที่ 3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นที่ 4 การกำกับติดตามตรวจสอบ และ ขั้นที่ 5 ประเมินผล ซึ่งสถานศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ทั้ง 7 ขั้นตอน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในฝ่ายหรือแผนกที่รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมรองลงไปก็ได้

3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

ทิสนา แคมณี และคณะ (2547) ได้เสนอผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบ/ปัจจัยสำคัญๆ 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านตัวบุคคล ซึ่งมีที่สำคัญคือ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเด่น ๆ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความจริงใจ ตั้งใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ 2) องค์ประกอบด้านครู : คุณสมบัติของครู การพัฒนาตนเองด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดกระบวนการการเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาส

ได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา 3) องค์ประกอบด้านนักเรียน ซึ่งพบว่านักเรียนมีความใฝ่รู้เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่จะเป็นไปมาก/น้อย เร็ว/ช้า ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู 4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่สามารถดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย

องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้และประสบความสำเร็จได้แก่ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การมีแนวหลักเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน

โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ ทิศนา แจมมณี และคณะ (2547) มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนใดที่ต้องการจะปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จควรมีการตรวจสอบตนเองว่า โรงเรียนของตนมีปัจจัย/องค์ประกอบต่างๆดังกล่าวหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และควรดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้มีปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวให้มากที่สุด จากผลการศึกษาแบบพหุกรณี ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในระยะแรกของชุดโครงการวิจัยแม่บทในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (วพร.) โดย ทิศนา แจมมณี และคณะวิจัย (2547) ได้ข้อค้นพบข้อเสนอแนะที่สำคัญอันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดแนวทางในการวิจัย และพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนในระยะที่สอง (2544-2547) ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้

1) โรงเรียนสามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ได้เมื่อมีการพัฒนาผู้บริหาร ครู ให้มีความตระหนัก มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

2) นักเรียนควรได้รับการสนับสนุนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้

3) ครูควรได้รับการพัฒนาแบบเสริมปัญญาโดยกระตุ้นให้ครูกิจ และ เป็นแบบฝึกอบรรระหว่างปฏิบัติการให้สามารถปฏิรูปการเรียนการสอน โดยใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการเรียนการสอน

4) ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้ตระหนักถึงความสำคัญของงานวิชาการและการบริหารบุคลากร สามารถดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมบทบาทการเรียนรู้ของครูและการปฏิบัติงานของครู เพื่อพัฒนานักเรียนได้ โดยมีภาระงานที่สำคัญคือ การจัดปัจจัยเกื้อหนุน การจัดระบบนิเทศภายใน และการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

5) ผู้บริหารควรใช้ยุทธวิธีการปฏิรูป โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการจัดนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร

6) การปฏิรูปการเรียนรู้ควรมีนักวิชาการภายนอกโรงเรียนมาช่วยเสริมความรู้ทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่าแนวคิดและหลักการการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนนี้ เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งเนื่องด้วยเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องคำนึงถึงผู้เรียน โดยมีแนวปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน
- 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด และแก้ปัญหา โดยจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์
- 3) จัดให้มีที่เรียนรู้ได้ฝึกปฏิบัติจริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รวมทั้งรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่งเสริมส่วนดี และปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน
- 5) ผสมผสานความรู้ต่างๆ ได้สัดส่วนสมดุลและสอดแทรกคุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ทุกวิชา
- 6) จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ปลุกเร้าใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และรู้รอบ
- 7) ครูและผู้เรียนเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่ง วิทยาการต่างๆ ได้แก่ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยาน วิทยาศาสตร์ อุทยานแห่งชาติ ศูนย์กีฬาและนันทนาการ
- 8) ประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

จากหลักการสำคัญของยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างหลากหลาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมและปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งสถานักเรียนหรือคณะกรรมการนักเรียน เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร

นคร ดังคะพิภพ (2549) ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษคนแรกของประเทศไทยกล่าวถึง การระดมทรัพยากรทางการศึกษาว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรร และนำมาใช้ในการบริหารที่มีพื้นฐานทางวิชาการรองรับ

ในการที่จะสามารถวางแผน และยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้ได้นั้น จำเป็นต้องจำแนกแหล่งที่มาของทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้

1. บุคคล หมายถึง บุคคลผู้ให้หรือส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรประเภทใดประเภทหนึ่งดังกล่าวข้างต้น โดยผ่านกระบวนการระดมทรัพยากร
2. หน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน
3. หน่วยงานสังคม องค์กรต่าง ๆ ที่ได้รับยกย่องจากสังคม
4. สถานประกอบการ หมายถึง กิจการส่วนบุคคลที่ดำเนินอาชีพเฉพาะตน
5. แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

และนคร ดังคะพิภพ ได้เสนอยุทธศาสตร์ที่ใช้ควบคู่กับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างครูเป็นผู้นำการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลสร้างศรัทธาต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

จะเห็นได้ว่า แนวทางและวิธีการในการใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์อื่นๆ เนื่องด้วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อื่นๆ ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในการดำเนินงานเช่นกัน ตัวอย่างการใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร เช่น การสำรวจความต้องการแล้วนำเสนอต่อภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการระดมทรัพยากรในรูปแบบที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ

Baldrige National Quality Program . 2005 (available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมุมมองในเชิงระบบไว้ว่า การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัย การสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ โดยที่การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และกิจกรรมต่างๆมุ่งไปในแนวทาง

เดียวกัน และการบูรณาการ หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการทำงานอย่างเชื่อมสัมพันธ์กันทั้งหมด

อรพินท์ สพโชคชัย (2546) กล่าวว่า ระบบการบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management System) เนื่องจากปัจจุบันการปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานขาดการประสานงานกัน ทั้งในแง่การจัดทำแผน การติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกัน การแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายรวม (Goals) ขององค์กร ดังนั้น ระบบการบริหารแบบบูรณาการ จึงเป็นมาตรการที่สำคัญในการยกระดับองค์กรก้าวไปสู่ระบบคุณภาพ (Quality System) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหัวข้อหลักๆ ในการบริหารแบบบูรณาการจะประกอบไปด้วย

- นโยบายในการบริหาร
- การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในการบริหาร
- การกำกับ ติดตามเป็นไปตามกระบวนการในการทำงาน
- มีมาตรการแก้ไขและป้องกัน
- มีการฝึกอบรมบุคลากร
- มีการประเมินผลระบบ และตรวจติดตามผลภายใน
- ทุกระบบมุ่งเน้นไปที่การสร้างมาตรการป้องกันเป็นหลัก
- มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- มีผู้รับผิดชอบระบบคุณภาพในโครงสร้างอย่างชัดเจน

จากแนวคิดและหลักการการบูรณาการ ที่กล่าวไว้ข้างต้น แนวทางที่โรงเรียนจะสามารถบูรณาการโครงการ กิจกรรม นโยบาย และการจัดการเรียนการสอนเข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร โรงเรียนจะต้องจัดทำหรือพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ คือ

- ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อการตัดสินใจ
- หลักสูตรสถานศึกษา
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะกลางและระยะยาว
- แผนปฏิบัติการประจำปี
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

เพื่อการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการสำคัญข้อหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อให้เกิดการ “บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดรายละเอียดของหลักยึดในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมไว้ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในการรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2543) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารฐาน โรงเรียน (School-Based Management) โดยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการศึกษา” หมายถึง

1. การจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดสิทธิและประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดคือ ผู้เรียนเป็นคนดีคนเก่งและมีความสุข

2. การบริหารและจัดการศึกษาโดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ความซื่อสัตย์สุจริต ความตั้งใจจริง มุ่งมั่นพัฒนาตนเองตลอดเวลา จนเป็นวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษา

3. การสร้างความเชื่อมั่นให้ประชาชนไว้วางใจในสถานศึกษา โดยปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความโปร่งใส

4. การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหาร และจัดการศึกษา

5. การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

6. การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ผู้เรียนอย่างประหยัดและคุ้มค่า ผู้เรียนมีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

การใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล หมายถึง การบูรณาการหลักการหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมาภิบาล ที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นมาใช้ในการบริหารและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า

7. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร

ในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การนั้น มียุทธศาสตร์หรือแนวทางย่อย ๆ อีกหลายแนวทาง ซึ่ง กิ่งพร ทองใบ (2546) ได้ กล่าวถึงการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การ ว่ามีประเด็นที่สำคัญอยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรกเป็นพฤติกรรมของกลุ่มสิ่งที่จะช่วยสร้างเสริมให้องค์การเข้มแข็งคือเรื่อง ความสัมพันธ์ในกลุ่ม หรือที่เรียกว่ามนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานที่บุคลากรในองค์กรนั้นมีความเป็นน้ำหนึ่งน้ำใจเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กร

เรื่องที่สอง การทำงานเป็นทีม คำว่าทีมหมายถึง การที่บุคคลของหน่วยงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ องค์ประกอบที่สำคัญของทีมงานประกอบด้วย

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- กิจกรรมคือสิ่งที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- บทบาทของสมาชิกของแต่ละคนที่มาร่วมกันเป็นทีมหรือหน่วยงานแต่ละหน่วยที่มา รวมกันเป็นทีมจะต้องมีบทบาทที่เข้าใจได้ชัดเจน

- กติกาในการทำงาน
- ความเชื่อปรัชญาร่วมกันว่า ทำงานเป็นทีมดีกว่าทำงานคนเดียว

ในส่วนของการทำงานเป็นทีม นั้น ชูวิทย์ รัตนพลแสนย์ (2546) กล่าวถึง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า สมาชิกทุกคนจะต้อง

- เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจน

- เปิดเผยจริงใจและร่วมกันแก้ปัญหา
- สนับสนุนไว้วางใจ ยอมรับ และรับฟังกัน
- ร่วมมือกัน ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์
- ทบทวนการปฏิบัติงานและคืนตัวตลอดเวลา
- มีการพัฒนาตนเองและสามารถร่วมกลุ่มกันได้อย่างดี
- รู้จักตนเองและรู้จักผู้อื่น เข้าใจต่อเพื่อนร่วมงาน

Kazemak (1991 : 15) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- เป้าหมายและวัตถุประสงค์จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับ
 - การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องดำเนินการในเชิงสร้างสรรค์ หรือในแง่บวก
 - สมาชิกทีมมีส่วนร่วมในบทบาทของภาวะผู้นำ
 - ความสามารถของทุกคนในทีมถูกนำมาใช้
 - การติดต่อสื่อสารต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกับเหตุการณ์
 - สมาชิกทีมให้การสนับสนุนต่อการควบคุมและการดำเนินการในทีม
 - ทุกคนในทีมมีวิธีการแก้ปัญหาและตัดสินใจที่ดี
 - ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการทดลองดำเนินการโดยใช้วิธีการเทคนิค แนวความคิดต่าง ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินการของทีม
 - ทุกคนในทีมจะประเมิน การดำเนินงานและผลงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ
 - สมาชิกทีมมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน
- สำหรับการบริหารจัดการทีมงานหรือกลุ่มให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือแรงร่วมใจกันของสมาชิก ซึ่ง shermahorn, hunt and Osborn. (2000 : 354) ได้เสนอแนวทางการบริหารทีมงานหรือกลุ่มให้มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจ ก่อนที่ทีมจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่น ๆ และเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจนี้แล้ว มาตรฐานของผลิตผลที่เพิ่มขึ้นก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และอาจไม่สามารถรักษาไว้ได้ด้วย ดังนั้นสมาชิกทั้งหลายจึงต้องมีความไว้วางใจและสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์การและของกลุ่ม รวมทั้งผู้นำต้องแสดงความเชื่อใจในตัวพนักงานทั้งหลายด้วย ซึ่งความไว้วางใจนี้จะป็นหัวใจสำคัญต่อการแข่งขัน เพื่อสนับสนุนให้พนักงานได้นำความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ออกมาใช้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การยอมรับว่าสิ่งนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก

2. การสนับสนุนประสิทธิผลของทีมงาน ประสิทธิผลของกลุ่มหรือทีมงานนั้นจะเกิดขึ้น

ได้ขึ้นอยู่กับแนวทางการพิจารณาดังนี้คือ 1) การคัดเลือกสมาชิกของกลุ่มให้มีทักษะ ความสามารถ สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย 2) การสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน องค์กรประกอบสำคัญของการสร้างสภาพแวดล้อมของทีมงานให้สามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป้าหมายที่ชัดเจน โครงสร้างที่สนับสนุนงานอย่างเหมาะสม วัฒนธรรม องค์กร การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอย่างเพียงพอ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าในการสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรนั้นควรจะประกอบด้วย องค์กรประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่องานและมีความรับผิดชอบ
- 2) มีการสรรหาและพัฒนาผู้นำองค์กรให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือ มีทักษะด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
- 3) องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนและมีความผูกพันด้านการเงินและงบประมาณอย่างเพียงพอจากส่วนกลางและท้องถิ่น มีระบบการบริหารการเงินที่คล่องตัว
- 4) ขีดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยใช้อำนาจการแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการทำงาน
- 5) มีกระบวนการประสานงานและการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ยืดหยุ่นโดยเน้นความสำคัญทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

เทคโนโลยีการสื่อสาร ไม่ได้หมายความถึงแค่เพียงสิ่งเกี่ยวกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่ทันสมัย มีราคาแพง มีระบบการทำงานที่ยู่ยากซับซ้อนซึ่งเมื่อนำมาใช้แล้วสามารถช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นและประสิทธิผลสูงขึ้น รวมทั้งประหยัดเวลาและแรงงานเท่านั้น อย่างไรก็ตาม “เทคโนโลยี” เป็นคำที่มาจากภาษาละติน และภาษากรีก คือ ภาษาละติน Texere : การสาน (to weave) : การสร้าง (to construct) ภาษากรีก Technologia : การกระทำอย่างมีระบบ (Systematic Treatment) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548)

เทคโนโลยีมิได้มีความหมายเฉพาะการใช้เครื่องจักรกลอย่างเดียวนั้นแต่ยังรวมไปถึงการปฏิบัติหรือดำเนินการใด ๆ ที่ใช้ความรู้ วิธีการ หรือเทคนิคทางวิทยาศาสตร์เพื่อช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุผล พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า หมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะ ในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

ลักษณะของเทคโนโลยีสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (Heinich , Molenda and Russell. 1993 : 449)

1. เทคโนโลยีในลักษณะของกระบวนการ (process) เป็นการใช้อย่างเป็นระบบของวิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ต่างๆที่ได้รวบรวมไว้ เพื่อนำไปสู่ผลในทางปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นกระบวนการที่เชื่อถือได้และนำไปสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. เทคโนโลยีในลักษณะของผลผลิต (product) หมายถึง วัสดุและอุปกรณ์ที่เป็นผลมาจากการใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี

3. เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีการทำงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเครื่องกับโปรแกรม

ส่วนการประชาสัมพันธ์ คือ วิธีการขององค์การอันมีแบบแผนและการกระทำที่ต่อเนื่อง อันที่จะสร้างหรือยังให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มประชาชน เพื่อให้องค์การและกลุ่มประชาชนที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสนับสนุนร่วมมือซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ให้สถาบันนั้นๆ ดำเนินงานไปได้ผลดีสมความมุ่งหมาย โดยมีประชาคมดีเป็นแนวบรรทัดฐานสำคัญด้วย ในปัจจุบันสื่อในการประชาสัมพันธ์มีมากมายและหลากหลาย อันเป็นผลเนื่องมาจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของโลก อย่างไรก็ตามสามารถแบ่งสื่อประชาสัมพันธ์โดยพิจารณาตามลักษณะของสื่อ ได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. **สื่อบุคคล** หมายถึง ตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ สื่อบุคคลอื่น สื่อบุคคลจัดได้ว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงในการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการโน้มน้าวจิตใจ เนื่องจากติดต่อกับผู้รับสารโดยตรง ส่วนใหญ่อาศัยการพูดในลักษณะต่างๆ เช่น การสนทนาพบปะ พูดคุย การประชุม การสอน การให้สัมภาษณ์ การได้วาที การอภิปราย การปาฐกถา และการพูดในโอกาสพิเศษต่างๆ แต่สื่อบุคคลก็มีข้อจำกัดคือ ในกรณีที่เนื้อหาเป็นเรื่องซับซ้อน การใช้คำพูดอย่างเดียวอาจไม่สามารถสร้างความเข้าใจได้ทันที และเป็นสื่อที่ไม่ถาวร หากแก่การตรวจสอบและอ้างอิง นอกจากจะมีผู้บันทึกคำพูดนั้นๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือบันทึกเสียงเอาไว้

2. **สื่อมวลชน** จากข้อจำกัดของสื่อบุคคลที่ไม่สามารถใช้เป็นสื่อกลางถ่ายทอดข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์สู่คนจำนวนมากพร้อมกันในเวลาเดียวกันอย่างรวดเร็ว มนุษย์จึงได้พัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสาร และเกิดเป็นสื่อมวลชนเพื่อมารับใช้ภารกิจดังกล่าว สื่อมวลชนอาจแบ่งประเภทตามคุณลักษณะของสื่อ ได้เป็น 5 ประเภท คือ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และภาพยนตร์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532) ทั้งนี้ สื่อหนังสือพิมพ์และนิตยสารมีความคงทนถาวร สามารถนำข่าวสารมาอ่านใหม่ได้ซ้ำแล้วซ้ำอีก แต่มีข้อจำกัดสำหรับบุคคลที่ตาบอดหรืออ่านหนังสือไม่ออกส่วนสื่อวิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อที่ส่งไปได้ไกลเพราะใช้คลื่นวิทยุ ไม่มีข้อจำกัดด้านการขนส่งเหมือนหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร และสามารถรับฟังในขณะที่ทำงานอย่างอื่นไปด้วยได้ แต่มีข้อจำกัดคือ ผู้ฟังไม่สามารถย้อนกลับมาฟังได้ใหม่อีก ดังนั้นหากมิได้ตั้งใจฟังในบางครั้งก็ทำให้ได้ข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ สื่อวิทยุโทรทัศน์ และภาพยนตร์

จัดเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารมากที่สุด เนื่องจากสามารถเห็นภาพเคลื่อนไหวและได้ยินเสียง ทำให้การรับรู้เป็นไปอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพยิ่ง แต่มีข้อจำกัดคือต้องใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงพื้นที่ห่างไกลที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้

3. **สื่อสิ่งพิมพ์** เป็นสื่อในการประชาสัมพันธ์ที่หน่วยงานเป็นผู้ผลิตและเผยแพร่ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ด้วยวัตถุประสงค์ในการผลิตและรูปแบบของสิ่งพิมพ์ที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นสิ่งพิมพ์ที่ไม่ได้เย็บเล่ม เช่น แผ่นปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์ จดหมายข่าว เป็นต้น หรือที่เย็บเป็นเล่ม เช่น วารสาร เอกสารเผยแพร่ หนังสือในโอกาสพิเศษ รายงานประจำปี เป็นต้น ปัจจุบันความนิยมในการใช้สื่อประเภทสิ่งพิมพ์เพื่อการประชาสัมพันธ์นี้มีอยู่มากและมีรูปแบบที่หลากหลายออกไปอีกมากมาย เช่น ในรูปปฏิทิน รูปลอก สมุดบันทึก ซึ่งล้วนแต่เป็นสื่อที่เข้าถึงประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอายุการใช้งานนาน แต่มีข้อจำกัดในเรื่องการนำเสนอเนื้อหาซึ่งต้องให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น แผ่นพับที่เขียนด้วยภาษาวิชาการ ถ้าส่งไปให้ประชาชนในชนบทอาจจะไม่สามารถเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการประชาสัมพันธ์ได้เลย

4. **สื่อโสตทัศน** เป็นสื่อที่ผู้รับสามารถรับได้ทั้งภาพ และหรือเสียง โดยปกติสื่อโสตทัศนแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสื่อวัสดุ และส่วนที่เป็นสื่ออุปกรณ์ โดยสื่อวัสดุอาจจะสามารถใช้ได้ด้วยตัวเองโดยตรง เช่น ภาพวาด แบบจำลอง หรือของตัวอย่าง หรืออาจต้องนำไปใช้ร่วมกับสื่ออุปกรณ์ เช่น เทปบันทึกเสียง เทปวีดิทัศน์ ฟิล์มภาพยนตร์ แผ่นดิสเก็ต แผ่นซีดีรอม เป็นต้น ส่วนที่เป็นสื่ออุปกรณ์ได้แก่ เครื่องเล่นเทปบันทึกเสียง เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพยนตร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยภาพรวมแล้ว สื่อโสตทัศนมีข้อดีคือมีความน่าสนใจ เป็นสื่อที่คงทนถาวร นำมาใช้ได้บ่อยครั้ง และสามารถคัดลอกเพื่อนำไปใช้ที่อื่นได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดคือต้องใช้อุปกรณ์ซึ่งบางประเภทมีราคาแพง และต้องมีความรู้ในการใช้ และจำเป็นต้องใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่ เป็นแหล่งพลังงาน

ในปัจจุบันนี้ คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากในการติดต่อสื่อสารและในงานประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อผสม (Multi-media) ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นสื่อที่สามารถดึงดูดความสนใจได้เป็นอย่างดีเนื่องจากให้ทั้งภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียง ที่สมจริงเป็นธรรมชาติ และผู้รับยังสามารถมีส่วนร่วมและตอบสนองต่อสื่อดังกล่าวได้ ส่วนข้อจำกัดคือมีความยุ่งยากในการจัดเตรียมอุปกรณ์ ผู้รับต้องมีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์พอสมควร และต้องใช้ไฟฟ้าหรือแบตเตอรี่เป็นแหล่งพลังงาน

นอกจากนี้ ในยุคที่โลกไร้พรมแดน การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) ยิ่งทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ และจะกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของพลโลกในอนาคตอันใกล้ โดยอินเทอร์เน็ตมีข้อดีคือสามารถเข้าถึงประชาชนทั่วทุกมุมโลกได้อย่างรวดเร็ว

และเป็นการสื่อสารสองทางที่ผู้รับสามารถโต้ตอบเพื่อซักถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือข้อมูลที่ไม่เข้าใจได้โดยตรงผ่านทางระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

5. **สื่อกิจกรรม** ปัจจุบันสื่อนี้มีความหมายขยายขอบเขตกว้างขวางไปถึงกิจกรรมที่สามารถสื่อความรู้สึกนึกคิด ความรู้ อารมณ์ และเรื่องราวข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายได้ สื่อประเภทกิจกรรมมีได้มากมายหลายรูปแบบ เช่น การจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรม การแถลงข่าว การสาธิต การจัดริ้วขบวน การจัดนิทรรศการ การจัดแข่งขันกีฬา การจัดแสดง การจัดกิจกรรมทางการศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมอาชีพ การจัดกิจกรรมการกุศล เป็นต้น สื่อกิจกรรมนี้สามารถปรับปรุงคัดแปลงแก้ไขให้ยืดหยุ่น เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ได้ง่าย แต่มีข้อจำกัดคือ ผู้รับมีจำนวนจำกัดเฉพาะกลุ่มที่ร่วมกิจกรรมนั้นๆ เท่านั้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548)

สรุปได้ว่าทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ ซอฟต์แวร์ และ กล้องโทรทัศน์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์กร แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพของการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนตลอดจน หน่วยงานหรือองค์กรภายนอกโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

แนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีค่อนข้างหลากหลาย เช่น จุลสาร วารสาร รายงานประจำปี การจัดนิทรรศการทางวิชาการ การประชาสัมพันธ์เสียงตามสาย การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร

กล้า ทองขาว (2534) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พบว่า นโยบายดังกล่าวประสบความสำเร็จได้ด้วยยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย หนึ่งในจำนวนยุทธศาสตร์เหล่านั้น คือ ยุทธศาสตร์การกำกับ ตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผล โดย มีการวางระบบการกำกับตรวจสอบ ควบคุม และ ประเมินผลไว้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มลงมือปฏิบัติ การกำกับตรวจสอบควบคุม และการประเมินผลในบางระดับมีการมอบหมายให้ผู้บริหาร

โครงการแต่ละระดับมีการรายงานผลการปฏิบัติเป็นระยะ และนำผลการประเมินแต่ละระยะมาปรับปรุงแนวปฏิบัติ โดยกลไกขององค์กรแต่ละระดับที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาการทำงาน การประเมินผลแบบลึกเป็นหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานอิสระ เช่น ทีมนักวิจัยประเมินผลนโยบายจากมหาวิทยาลัย

James E. Anderson (1994) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบายว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประมาณการ การประเมิน หรือการประมาณค่านโยบาย ซึ่งรวมถึงเนื้อหาสาระของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และผลกระทบของนโยบายในฐานะที่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การประเมินผลจึงไม่ใช่เรื่องที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายของนโยบายเท่านั้น แต่การประเมินผลเกิดขึ้นตลอดกระบวนการของนโยบาย

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งที่จะนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาค่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (built-in) (กล้า ทองขาว, 2544) ใช้วิธีการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างกว้างขวาง



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นโยบายการศึกษา

3.1 นโยบายการจัดการศึกษาของไทย

ในการประกอบกิจกรรมดำเนินการใด ๆ ก็แล้วแต่ให้ประสบความสำเร็จ เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขึ้นมาได้นั้น ต้องเกิดจากการวางแผนงานที่รอบคอบรัดกุม และใน ประเด็นที่เกี่ยวข้องนั้น นโยบายจะเป็นเครื่องชี้นำการวางแผน โดยนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการหรือแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเตรียม ทรัพยากรเพื่อพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วย นโยบายจึงเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้น ถ้านโยบายดีจะทำให้การตัดสินใจถูกต้อง และจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ

ในการจัดการศึกษาก็เช่นกันจำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา เพื่อที่จะได้ใช้เป็นแนวทางหรือเป็นแผนแม่บทในการจัดการศึกษา เป็นกรอบกำกับหรือเป็นทิศทาง แนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สำหรับประเทศไทยนั้น การกำหนดนโยบายการศึกษาหรือแนวทางการ ดำเนินการศึกษาก็ปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น แผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแผนพัฒนา ประเทศโดยส่วนรวม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเฉพาะด้าน เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท เป็นต้น นอกจากนี้ นโยบายทางด้านการศึกษา ยัง ปรากฏอยู่ในรูปของ มติคณะรัฐมนตรี พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา พระราชบัญญัติต่าง ๆ ตลอดจน กฎ ระเบียบ หรือ คำสั่ง ของหน่วยงานในระดับนโยบาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่ง รัฐในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาไว้ในมาตรา 81 อาทิ ให้รัฐต้องจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปกป้องจิตสำนึกที่ถูกต้อง ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและ วัฒนธรรมของชาติ

ต่อมาจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้เป็นกฎหมายแม่บท เชื่อมต่อกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ เพื่อเป็นฐานหลักในนโยบายแห่งรัฐด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ และเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดการศึกษาของประเทศ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 33 ได้บัญญัติให้มีการจัดทำแผนการ ศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา การอุดมศึกษา และ แผนพัฒนาด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติ รวมทั้งใช้เป็นกรอบ แนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อให้การ พัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรมที่สอดคล้องกันทั้งประเทศต่อไป

บทบัญญัติ พระราชบัญญัติ กฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งปวง ถือได้ว่าเป็นนโยบายแห่งรัฐ ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีกระบวนการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มีการประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยที่เกื้อหนุนตลอดจนมียุทธศาสตร์หรือแนวทางที่จะ นำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย

แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545 – 2559

แผนการศึกษาแห่งชาติถือว่าเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของชาติ ฉบับหนึ่ง ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องยึดเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในส่วนที่ตนรับผิดชอบ แผนการศึกษาแห่งชาติ 2545-2559 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ข้อ และแนวนโยบายไว้ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 : พัฒนาคอนอย่างรอบด้าน และสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา ประกอบด้วย แนวนโยบาย 4 ประการคือ

แนวนโยบายที่ 1 : พัฒนาทุกคนให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้

แนวนโยบายที่ 2 : การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

แนวนโยบายที่ 3 : ปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

แนวนโยบายที่ 4 : พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 : สร้างสังคมให้มีคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวนโยบาย 3 ประการคือ

แนวนโยบายที่ 5 : การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรม

แนวนโยบายที่ 6 : ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และการเรียนรู้ของคน

แนวนโยบายที่ 7 : การสร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ที่ 3 : พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน ประกอบด้วย แนวนโยบาย 4 ประการคือ

แนวนโยบายที่ 8 : ส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม ชุมชนชาติและสิ่งแวดล้อม

แนวนโยบายที่ 9 : การจำกัด ลด ขจัด ปัญหาทางโครงสร้าง หรือคงไว้ซึ่งความยากจน ขัดสน ด้อยทั้งโอกาสและศักดิ์ศรีของคนเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม

แนวนโยบายที่ 10 : การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและการพัฒนาประเทศ

แนวนโยบายที่ 11 : จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ในแต่ละแนวนโยบายมีการกำหนด เป้าหมาย และ กรอบการดำเนินงาน ไว้ พร้อมทั้งได้มีการเสนอแนะแนวทาง การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นโยบายรัฐบาล 2549 – 2550

ในขณะที่ผู้วิจัย ทำการศึกษาวิจัยเพื่อ พัฒนารูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นช่วงเวลาที่อยู่ในยุคของรัฐบาลที่มีพล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี และเมื่อวันที่ 3 พ.ย. 2549 เวลา 9.30 น. ณ อาคารรัฐสภา พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ แสดงเจตนารมณ์และนโยบายของรัฐบาล โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการที่จะธำรงพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ มิให้ผู้ใดล่วงละเมิดได้ และมุ่งประสงค์จะแก้ไขปัญหาวิกฤติของประเทศทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ เพื่อนำไปสู่เสถียรภาพและประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทั้งหมด โดยนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาได้ถูกบรรจุอยู่ใน นโยบายด้านสังคม สรุปสาระสำคัญของนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาได้ดังนี้

ด้านนโยบายสังคม มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ที่รัฐบาลมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ ดังนี้

1. เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง
2. เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา
3. จัดการศึกษาที่เน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ สถานศึกษา และท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคเอกชน

เมื่อรัฐบาลประกาศนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการก็ได้มีการกำหนดนโยบายของกระทรวง โดยการประกาศนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 2550-2551 ดังนี้

นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ 2550 -2551

นโยบายที่ 1. เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย

พัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัวชุมชน สถาบันทางการศึกษา และสถาบันการศึกษา

นโยบายที่ 2. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

นโยบายที่ 3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

นโยบายที่ 4. การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

นโยบายที่ 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น

นโยบายที่ 6. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

นโยบาย สพฐ. 2550 - 2551

เมื่อ กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศนโยบายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ก็ได้ประกาศนโยบายของตนให้สอดคล้องกับนโยบายของทางกระทรวง โดยใช้คำว่า “กลยุทธ์” ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการกำหนดกิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นในแต่ละกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติและกำกับติดตาม ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
2. กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
3. กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
4. กลยุทธ์กระจายอำนาจ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
6. กลยุทธ์เร่งพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ถึงแม้ ทาง สพฐ. จะประกาศนโยบายว่าเป็นนโยบาย สพฐ. 2550-2551 แต่ในทางปฏิบัติก็ได้เริ่มปฏิบัติตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2549 ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหาในด้านนโยบาย เป็นนโยบายหลักของ สพฐ. จำนวน 5 นโยบาย ยกเว้น นโยบายที่ 6 เนื่องจากเห็นว่าเป็นนโยบายพิเศษเฉพาะพื้นที่ภาคใต้

สาระสำคัญของนโยบายทั้ง 5 นโยบายมีดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำผลผลิตจำนวน 5 ผลผลิต ได้แก่ ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ และเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยมีหน่วยกำกับ ประสาน

ส่งเสริมการจัดการศึกษาอยู่ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 178 เขตพื้นที่การศึกษา และมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาเฉพาะและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนมีความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล ความสามัคคี คุณธรรมตามหลักสุตร และคุณธรรมที่ค้ำชูโดยคณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน โดยมีจุดเน้น ดังนี้

1) ทุกโรงเรียนจัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้ที่นำคุณธรรมที่ค้ำชูเชื่อมโยงสู่การเรียนการสอนตามกลุ่มสาระและตัวแผนกรรมองค์กร โดยให้ความสำคัญแก่การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติจริง

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบและโรงเรียนวิถีพุทธต้นแบบที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30

กิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์คุณธรรมนำความรู้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) สถานศึกษาทุกแห่งจัดกิจกรรมคุณธรรมนำความรู้ที่เชื่อมโยงสู่การเรียนการสอนตามกลุ่มสาระต่างๆ และตัวแผนกรรมองค์กรในระดับต่างๆ ทั้งนี้ให้ความสำคัญแก่การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติเป็นพิเศษ

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบและโรงเรียนวิถีพุทธต้นแบบที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 และสนับสนุนให้โรงเรียนต้นแบบเดิมได้พัฒนาต่อยอดและสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับโรงเรียนอื่น

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนรูปแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนรูปแบบที่หลากหลายเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะสนับสนุนกิจกรรมเหล่านี้เป็นพิเศษ ได้แก่

- กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด และเนตรนารี โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมของแต่ละสถานศึกษาและเน้นการส่งเสริมกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ที่ผ่านกระบวนการลูกเสือ

- จัดค่ายคุณธรรม สำหรับนักเรียนเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มที่จะจัดทำโครงการที่เน้นการปฏิบัติจริง

- ปลูกฝังคุณธรรมโดยผ่านกิจกรรมดนตรี นาฏศิลป์ และการแสดง

- พัฒนาระบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับผลงานคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนที่นำไปใช้ประกอบการพิจารณาการคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย

4) เสริมความเข้มแข็งให้แก่ระบบดูแลนักเรียนที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และขยายไปสู่โรงเรียนขยายโอกาส และพัฒนาระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน และระบบควบคุมพฤติกรรมเสี่ยงของนักเรียน

2. กลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง มีจุดเน้น ดังนี้

- 1) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบข้อมูลที่ใช้วางแผนการศึกษา และจัดทำแผนการบริการให้ครอบคลุม ทัวถึง
- 2) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบข้อมูลที่ใช้วางแผนการศึกษา และจัดทำแผนการจัดบริการให้ครอบคลุมทัวถึง
- 3) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มอัตราการเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ และอัตราการเรียนต่อชั้น ม. 1 และ ม. 4
- 4) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลดอัตราออกกลางคัน และนำเด็กตกหล่นเข้าเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนเด็กที่สำรวจได้

กิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ประกอบด้วย

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งเพิ่มอัตราการเรียนต่อ ลดอัตราการตกหล่นและออกกลางคัน โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันและเป้าหมายที่จะดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งพัฒนาระบบสถิติการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน มีการวางแผนการให้บริการทางการศึกษาเพื่อเตรียมสถานศึกษาและบริการการศึกษาอื่นๆ ให้สอดคล้องกับสภาพในพื้นที่สนองตอบต่อนโยบาย และเข้าถึงทุกพื้นที่
- 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งพัฒนานวัตกรรมจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการตกหล่นและออกกลางคัน และส่งเสริมการจัดการศึกษาทางเลือก
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเฝ้าระวังและระบบให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ด้อยโอกาส
- 5) สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษร่วมมือกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสริมความเข้มแข็งให้แก่ศูนย์การศึกษาพิเศษระดับจังหวัด และศูนย์เขต โรงเรียนแกนนำเรียนร่วมที่จัดตั้งไว้เดิม และขยายโรงเรียนแกนนำเรียนร่วมในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3 และ 4

6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน(กศน.) และ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) จัดการศึกษาทางเลือกให้แก่นักเรียน เพื่อส่งเสริมการศึกษาต่อในช่วงชั้นที่ 4

3. กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในทุกๆระดับ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้ดีขึ้น โดยกำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน และประเมินผลคุณภาพทางการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก โดย จะเน้นการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สมรรถนะของครู และการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เข้าสู่มาตรฐาน โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1) นักเรียนช่วงชั้นที่ 1 ทุกคนอ่านหนังสือคล่อง และเขียนหนังสือได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ยกเว้นผู้ที่มีข้อบกพร่องในการเรียนรู้ที่ต้องได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ และภาษาไทยในช่วงชั้นที่ 1 และ 2 เพิ่มขึ้น และลดจำนวนนักเรียนที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ในช่วงชั้นที่ 3 และ 4

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งได้รับการสนับสนุนการมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในเนื้อหาของกลุ่มสาระและการจัดการเรียนการสอนให้สามารถพัฒนาสมรรถนะไปสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้

4) นักเรียนเรียนร่วมทุกคนผ่านตามเกณฑ์ที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP) และขยายโรงเรียนเรียนร่วมในระดับมัธยมศึกษาให้ครบทุกอำเภอ

5) ร้อยละ 70 ของโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับดี และ ดีมาก โดยไม่มีระดับปรับปรุงและไม่มีโรงเรียนที่มีผลประเมินคุณภาพการศึกษาลดลงกว่าเดิม

6) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การบริหารระบบจัดการความรู้ที่ดี มีข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นรายโรงเรียน สามารถจำแนกและพัฒนาคูตามระดับการพัฒนาของกลุ่มสาระได้ทุกคน

4. กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยทำการจัดระบบการกระจายอำนาจและระบบเครือข่ายเพิ่มประสิทธิภาพและความพร้อมของสถานศึกษา โดยมีกิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์ ดังนี้

1) ส่งเสริมการกระจายอำนาจทางบริหารทั่วไป งบประมาณ วิชาการ และบุคคลไปยังสถานศึกษาและกำหนดมาตรฐานที่แสดงถึงความเข้มแข็งของสถานศึกษา

2) ปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) ส่งเสริมการจัดกลุ่มเครือข่ายบริหารสถานศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ

5. กลยุทธ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น โดยปรับบทบาทการมีส่วนร่วมของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรม สมาคม องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะการส่งเสริมความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสถานศึกษาขององค์กรและบุคคล โดยมีจุดเน้น ดังนี้

1) ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาพัฒนาความร่วมมือขององค์กรและบุคคลให้สามารถกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา และสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2) ทุกสถานศึกษาปรับและพัฒนาบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมครู สมาคม และ องค์กรนักเรียน

3.2 ตัวอย่างนโยบายการจัดการศึกษาจากต่างประเทศ

ยศวดี บุญเกียรติ (ม.ป.ป.) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบนโยบายการศึกษาของพรรคการเมืองต่างประเทศ เพื่อ ศึกษาแนวคิด และประสบการณ์ในการกำหนดนโยบายการศึกษาของพรรคการเมืองในต่างประเทศ จำนวน 9 ประเทศ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์ เป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมนับว่าในนโยบายพรรคมากที่สุด ซึ่งล้วนแต่มีเป้าหมายในการสนับสนุนส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และใช้งานเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล และคอมพิวเตอร์ในระดับการศึกษาต่างๆ ประเด็นอื่นๆ ที่ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายทางการศึกษา พอจะสรุปได้ดังนี้ คือ

1. สาระและเป้าหมายในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
2. ผู้ปกครองและครอบครัว และครู เป็นองค์กรที่มีส่วนสำคัญยิ่งในการเรียนและการสอนของผู้เรียน
3. การกำหนดนโยบายในเรื่องการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา
4. นโยบายเกี่ยวกับเงินทุนและงบประมาณ
5. นโยบายเกี่ยวกับทุนการศึกษา
6. การให้การศึกษแก่ผู้บกพร่องและด้อยโอกาสในรูปแบบต่าง ๆ
7. การกำหนดเงินอุดหนุนและช่วยเหลือในการศึกษา
8. การกำหนดหลักสูตรและการเรียนการสอน
9. นโยบายเรื่องค่าเล่าเรียน การทำโครงการพิเศษในรูปแบบต่าง ๆ

10. การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา
11. นโยบายที่เกี่ยวกับกฎระเบียบในการบริหารสถานศึกษา
12. การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและก่อนวัยเรียน
13. การจัดการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา
14. การจัดการศึกษาชุมชนและการศึกษาตลอดชีพ
15. การมีส่วนร่วมของภาคเอกชน
16. เงินกู้เพื่อการศึกษา
17. คุณภาพและมาตรฐานในการศึกษา
18. ความเสมอภาคและยุติธรรม
19. ระเบียบวินัยและศีลธรรม
20. การวิจัยและพัฒนา
21. นโยบายที่เกี่ยวกับองค์กร และ/หรือคณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ
22. นโยบายเกี่ยวกับผู้มีความสามารถพิเศษ
23. การให้การศึกษาวិชาประชาชิปไตยศึกษา
24. ปัญหาเสพติดในสถานศึกษา และการมีอาวุธและความรุนแรงในสถานศึกษา
25. การปฏิรูปการศึกษา

ท้ายที่สุดนั้น มีเพียงพรรคการเมืองเดียวที่ได้กำหนดเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ในนโยบายของตนคือ เพศศึกษาและการมีเพศสัมพันธ์ในโรงเรียน ภาษาที่สองและภาษาต่างประเทศ การตรวจสอบความประพฤติของนักเรียน การขยายการศึกษาภาคบังคับ และใบอนุญาตสถานศึกษา

ยศวดี บุญเกียรติ มีข้อสรุปว่า หัวข้อหรือประเด็นใดที่เป็นสากล เป็นแนวโน้ม หรือเป็นประเด็นที่สำคัญย่อมมีพรรคการเมืองจำนวนมากที่กำหนดนโยบายในเรื่องนั้น ๆ เอาไว้ ในขณะที่หัวข้อหรือประเด็นใดเป็นเรื่องเฉพาะที่เป็นปัญหาหรือสะท้อนภาพของสังคมในประเทศนั้นเท่านั้น ย่อมมีพรรคการเมืองจำนวนน้อยในการศึกษาครั้งนี้ที่กำหนดนโยบายในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เอาไว้ และจากการวิจัยครั้งนี้ ยศวดี บุญเกียรติ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า

1. เป็นการสมควรที่พรรคการเมืองไทยจะได้ศึกษาแนวทาง วิธีและมาตรการที่เหมาะสมสอดคล้องกับ พ.ร.บ. โดยกำหนดเป็นนโยบายการศึกษาของพรรค ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าวเหล่านั้น

2. ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เสนอกฎใหม่ ๆ ในการจัดการการศึกษา อาทิเช่น การกำหนดมาตรฐานการศึกษา การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน

ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ พรรคการเมืองต่าง ๆ ในหลายประเทศได้ให้การสนับสนุน ดังนั้น พรรคการเมืองจึงสามารถจะหยิบยกเรื่องใด ประเด็นใดประเด็นหนึ่ง บางประเด็น หรือทั้งหมด มาศึกษาแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายในภาพรวมของพรรค และกำหนดนโยบายการศึกษาที่แสดงจุดยืน เจตนารมณ์ ที่จะส่งเสริม วางแนวทางการปฏิบัติ ขยายผล โดยคำนึงถึงรูปแบบของสังคมและเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลักสำคัญ

3. พรรคการเมืองสามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์ของพรรค โดยการกำหนดนโยบายในรูปแบบของโครงการใหม่ ๆ ในบริบทต่าง ๆ ของ พ.ร.บ. การศึกษา พร้อมการกล่าวถึง หรือกำหนดตัวเงินงบประมาณสนับสนุน ในกรณีที่พรรคได้รับการเลือกให้เป็นรัฐบาลหรือผู้ดูแลการจัดการศึกษา เช่น การจัดการศึกษาให้แก่คนพิการ หรือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การสนับสนุนจากรัฐเงินอุดหนุนจากรัฐ ตลอดจนการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ซึ่งจะเป็นแนวทางให้มีการออกกฎระเบียบ ข้อกำหนด และข้อปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ต่อไป

4. พรรคการเมืองสามารถจะมีบทบาทที่สำคัญในการหยิบยกปัญหาในด้านการศึกษา และกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เช่น ปัญหาความไม่เสมอภาคในการให้การศึกษา ปัญหาขาดแคลนครูในสถานศึกษา ฯลฯ

5. การกำหนดนโยบายการศึกษาในเรื่องของเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งทั้งนี้เพราะจากการศึกษานโยบายของพรรคการเมืองต่าง ๆ ในต่างประเทศพบว่า มีประเทศที่ให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้มากที่สุด ดังนั้น เพื่อให้ประเทศไทยมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก จึงสมควรที่พรรคการเมืองจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยทางหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การกำหนดไว้เป็นนโยบาย ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดได้ตามความเห็นของแต่ละพรรค

6. นโยบายการศึกษาของพรรคการเมือง ควรให้ความสำคัญต่อครูและผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนรู้ของเด็กในวัยเรียนระดับต่าง ๆ

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในการกำหนดนโยบายทางการศึกษาของหน่วยงานนโยบาย ไม่ว่าจะเป็นพรรคการเมือง กระทรวง กรม มักจะกำหนดนโยบายในลักษณะเป้าหมายหรือหลักการ เพื่อให้หน่วยงานในระดับปฏิบัติจริง ๆ ลงไป นำไปสู่การปฏิบัติ โดยไม่ได้กำหนดหรือแนะนำวิธีการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นการเปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติได้มีการเลือกกระบวนการหรือวิธีการในการปฏิบัติที่หลากหลาย และสอดคล้องกับสภาพและลักษณะของแต่ละองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะพัฒนา รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีความสำคัญและถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของการจัดการศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.1 การศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในมาตรา 4 คำว่า "สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และให้ความหมาย "การศึกษาขั้นพื้นฐาน" หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา สรุปความได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนระดับอุดมศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545) ได้ให้ความหมายว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) ไปจนถึงชั้นมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) มักใช้เวลา 12 ปี โดยในช่วงปลายของการศึกษาระดับนี้ ผู้เรียนอาจเลือกศึกษาในสายอาชีพแทนสายสามัญได้

สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับก่อนอุดมศึกษา เช่น สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถานประกอบการ เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาหรือระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

4.2 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำว่า "การบริหารสถานศึกษา" มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา (School Administration) คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษา อันได้แก่การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุสู่จุดหมายตามที่กำหนดไว้

วิจิตร วรุตบางกูร (อ้างถึงใน สมควร บุนนาค, 2538) แสดงทัศนะไว้ว่าการบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้าน ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

สมควร บุนกึ่ (2538)ให้ความหมายของ การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและผูปฏิบัติในการให้บริการทางการศึกษาอย่างประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจถึงหน้าที่และแนวทางในการบริหารที่จะนำไปให้สถานศึกษามีสัมฤทธิ์ผล ดังที่ รุ่ง แก้วแดง (2543) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในอดีตได้เน้นการปรับปรุงระดับสูงที่มีอำนาจเหนือกว่าสถานศึกษา ซึ่งมีผลการปฏิบัติการของครูและการเรียนการสอนน้อยมาก ถ้าต้องการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น จุดที่ต้องปฏิวัติก็คือ โรงเรียนหรือสถานศึกษา การปฏิวัติในระดับสถานศึกษาเท่านั้น ที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของคนทั้งประเทศประสบความสำเร็จ

4.3. หน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หน้าที่การบริหารเป็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอหน้าที่การบริหารไว้ดังนี้

Hodgetts (1990,อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม ,2545) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การควบคุม (Controlling)

Holt (1990) กล่าวว่า หน้าที่การบริหารได้แก่

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)
- 3) การนำ (Leading)
- 4) การควบคุม (Controlling)

Kreitner (1998) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ได้แก่

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)
- 3) การจัดองค์การ (Organizing)
- 4) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

- 5) การสื่อสาร (Communicating)
- 6) การจูงใจ (Motivating)
- 7) การนำ (Leading)
- 8) การควบคุม (Controlling)

Schermerhorn (1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น
- 3) การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 4) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

Koontz and Donnell (อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545) ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารว่า

- 1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) แผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยการนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึงการนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภทมาบูรณาการเพื่อดำเนินการ
- 3) การจูงใจ (Motivating) การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจูงใจในที่นี้ยังหมายถึง การอำนวยความสะดวก การติดต่อสื่อสารและการเป็นผู้นำในการดำเนินการ
- 4) การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด

DuBrin (2000) ระบุว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การและการจัดบุคลากร (Organizing and Staffing)
- 3) การนำ (Leading)

4) การควบคุม(Controlling)

ทั้งนี้ DuBrin ได้มีความคิดเห็นสอดคล้องกับนักวิชาการอื่น แต่ได้จัดหน้าที่การบริหารไว้ในแต่ละด้านดังนี้ เช่น การจัดบุคลากร(Staffing) จัดรวมอยู่ในด้านการจัดองค์การ การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal Setting) จัดรวมกับการวางแผน การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร การจูงใจ จัดรวมอยู่ในด้านการนำ เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางด้านองค์การและการจัดการ ในช่วงปี ค.ศ. 1990-2000 เช่น Holt (1990) Robbins and Mukerji (1994) Kreitner (1998) และ DuBrin (2000) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายและกิจกรรมในหน้าที่การบริหารแต่ละด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวางแผนทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์ การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่างๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชาและการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมการนำประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

Campbell and others (1968) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย

- 1) การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการตัดสินใจเพื่อสั่งการ
- 2) การปฏิบัติ (Programming) เป็นการปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้
- 3) การกระตุ้น (Simulating) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

- 4) การประสานงาน (Coordinating)
- 5) การประเมินผล (Appraising) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Stears (1950, อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม ,2545) ให้ความเห็นว่า หน้าที่การบริหาร การศึกษา ประกอบด้วย

- 1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงานและโครงการล่วงหน้า
- 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดองค์การและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่
- 3) การอำนวยการ (Directing) คือ การอำนวยการ สั่งการ และมอบหมายงาน
- 4) การประสานงาน (Coordinating) คือ การประสานงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงาน
- 5) การควบคุม (Controlling) คือ การควบคุมงาน เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารที่นักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดไว้ นั้น หน้าที่การบริหารได้วิวัฒนาการตามทฤษฎีของนักบริหารในยุคต่างๆ และยังเป็นแนวทางของการบริหารงานองค์การในปัจจุบัน สรุปได้ว่า หน้าที่ทางการบริหารที่นักการศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารบุคคล การนำ การสั่งงาน และการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การตั้งเป้าหมายและพิจารณาหาวิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การวางแผนประกอบด้วย
 - 1.1 การตรวจสอบตนเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ
 - 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
 - 1.4 การคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต
 - 1.5 การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
 - 1.6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่ได้วางไว้
 - 1.7 การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง
2. **การจัดองค์การ (Organizing)** หมายถึง การจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การ ประกอบด้วย
 - 2.1 การระบุและอธิบายถึงงานที่จะนำไปดำเนินการ
 - 2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
 - 2.3 การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน
 - 2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

- 2.5 การรวมตำแหน่งงานต่างๆเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้
- 2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- 2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 2.9 กำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การบริหารบุคคล (Staffing) หมายถึง การสรรหา คัดเลือกบุคคลและจัดคนเข้าทำงาน โดยจัด สวัสดิการและผลตอบแทนต่างๆให้ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารบุคคล ประกอบด้วย

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน
- 3.2 การสรรหา คัดเลือกบุคคล
- 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่างๆ
- 3.4 การจัดสวัสดิการต่างๆ
- 3.5 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานและระหว่างบุคลากรด้วยกัน
- 3.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 3.7 การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.8 การให้คุณ ให้โทษแก่บุคคล

4. การนำ (Leading) หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น และใช้ศักยภาพของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุความสำเร็จ การนำ ประกอบด้วย

- 4.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
- 4.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ

4.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

4.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

4.5 การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินนโยบายคุณธรรมและถูกต้องเหมาะสม

4.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมา กระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

4.7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

5. **การสั่งงาน (Directing)** หมายถึง การมอบหมายงานให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการสั่งงาน และการสื่อสาร เป็นต้น การจูงใจ ประกอบด้วย

5.1 การจูงใจ และกระตุ้นให้ทำงาน

5.2 การติดต่อสื่อสาร

5.3 การมอบหมายงาน

5.4 ภาวะผู้นำ

5.5 การสอนงาน/การฝึกอบรม

6. **การควบคุมงาน (Controlling)** หมายถึง การติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุผล หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงาน และดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุม ประกอบด้วย

6.1 การกำหนดมาตรฐาน

6.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

6.3 การแก้ไขความบกพร่อง

6.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.4 ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2546)

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อให้ประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมได้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ

3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบคือ ในระบบ นอกกระบบ และตาม อรรถาศัยตามความเหมาะสม

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิเช่น จัดตามธรรมชาติและ ศักยภาพของผู้เรียนแต่ละวัยและแต่ละคนจากแหล่งต่างๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดทั้งจัดการ วัดและประเมินผลตามสภาพจริง

5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับใช้หลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพ ปัญหา และความต้องการของท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษอบรมตาม ความจำเป็นและเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการบริหารจัดการตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้ กระบวนการวิจัยในการเรียน

8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป สอดคล้องกับหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งคุณภาพภายใน และภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐาน การศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรอื่นเพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทาง หลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดภารกิจของ สถานศึกษา โดยดำเนินการปฏิรูป 5 ด้าน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่ง กำหนดว่าสถานศึกษา คือหน่วยสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา เน้นการปฏิรูปที่สถานศึกษา โดย สถานศึกษาจะต้องดำเนินการกิจดังต่อไปนี้ คือ

1. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนตามหมวด 4 แนวทางการจัด การศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ

2. ปฏิรูปการสอนเพื่อการประกันคุณภาพการสอนของครู เมื่อครูเรียนรู้แล้วจะเปลี่ยน พฤติกรรมและวิธีสอน โดยเรียนรู้เอง เปลี่ยนเอง ประเมินผลตนเอง แล้วนำไปแก้ไขปรับปรุงหรือ ขยายผลต่อเมื่อประสบความสำเร็จ

3. ปฏิรูปการบริหาร เพื่อการประกันคุณภาพการบริหารของผู้บริหาร เมื่อผู้บริหารเรียนรู้แล้วก็จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิธีการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นที่ไปตามแนวทาง และเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษา

4. ปฏิรูประบบตรวจสอบและควบคุมคุณภาพภายใน โดยการประเมินตนเองเพื่อประกันคุณภาพทั้งโรงเรียน มีการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของโรงเรียนอย่างครบถ้วนเป็นระบบสามารถแสดงจุดแข็งจุดอ่อนที่โรงเรียนจะนำไปใช้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างหลักประกันให้ผลงานของโรงเรียนเป็นที่พึงพอใจของนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

ทั้งนี้ หากสถานศึกษาได้ดำเนินงานทั้ง 4 ด้านข้างต้นอย่างเต็มที่แล้วโดยมีผลสำเร็จอยู่ที่คุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งเป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุขในการเรียนรู้และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ โรงเรียนก็จะพร้อมรับการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ หรือการประกันคุณภาพจากภายนอก ซึ่งเป็นภารกิจที่ทุกโรงเรียนของทุกสังกัดในประเทศไทยจะต้องกระทำตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

4.5 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

นักการศึกษาหลายท่าน ได้จัดแบ่งงานหรือภาระหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ Fisk (1957) ได้ประมวลงานต่างๆในการบริหารการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

- 1) งานบริหารที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
- 2) งานบริหารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาหรืองานด้านวิชาการ
- 3) งานบริหารบุคคล
- 4) งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ บริเวณ และบริการต่างๆ

Harris (1963) ได้วิเคราะห์หน้าที่หลัก (Major Function) ของสถานศึกษาไว้ดังนี้

- 1) หน้าที่จัดงานธุรการ (Management Function) ได้แก่ งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผู้เรียนน้อย
- 2) หน้าที่บริการพิเศษ (Special Service Function) หมายถึง การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการด้านอนามัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผู้เรียนมาก
- 3) หน้าที่เกี่ยวกับการนิเทศ (Supervision Function) เป็นการพัฒนาคนที่มีอยู่แล้ว หรือพัฒนาครูเพื่อให้เกิดความสามารถในการสอนเด็ก ส่งผลให้เด็กได้รับประโยชน์ด้วย ซึ่งสัมพันธ์กับการสอนมากแต่สัมพันธ์กับผู้เรียนน้อย
- 4) หน้าที่เกี่ยวกับการสอน (Teaching Function) ซึ่งสัมพันธ์เกี่ยวกับการสอน และผู้เรียนมาก

5) หน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทั่วไป(General Administration) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ต่างๆขององค์การทั้ง 4 เข้าด้วยกัน คือให้สัมพันธ์กันทั้งการสอนและผู้เรียนด้วย

Cambell and other (1976) ได้กล่าวว่า งานการบริหารเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับการสอนและการเรียนรู้ และการศึกษางานบริการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายในการสอนและการเรียนรู้นั้นมีผลสัมฤทธิ์ได้ โดยแบ่งงานการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

- 1) งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) งานบริหารหลักสูตรและการสอน
- 3) งานบริหารบุคลากรและนักเรียน
- 4) งานบริหารบุคลากรร่วมงาน
- 5) งานบริหารอาคารสถานที่
- 6) งานบริหารการเงินและธุรการ

Sergiovanni, Berlingame, Coombs and Thurston (1980) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น 8 งาน คือ

- 1) งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- 2) งานบริหารการให้บริการนักเรียน
- 3) งานบริหารหลักสูตรและการสอน
- 4) งานจัดบุคลากรร่วมงาน
- 5) งานบริหารอาคารสถานที่
- 6) งานบริหารธุรการ
- 7) งานพัฒนาผู้ร่วมงาน
- 8) งานวัดผลและประเมินผลการศึกษา

อีก 7 ปีต่อมา (1987) นักการศึกษากลุ่มนี้ได้หันไปยึดวิธีแบ่งงานการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาตามโครงการความร่วมมือทางการบริหารการศึกษาในมลรัฐทางใต้ของสหรัฐอเมริกา (SSCPEA) ซึ่งได้จัดแบ่งไว้เมื่อปี ค.ศ. 1955 ดังนี้

- 1) งานบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
- 2) งานบริหารบุคลากรนักเรียน
- 3) งานบริหารการนำชุมชนของโรงเรียน
- 4) งานบริหารบุคลากร
- 5) งานบริหารอาคารสถานที่

- 6) งานบริหารการคมนาคมขนส่ง
- 7) งานการจัดองค์การและการก่อสร้าง
- 8) งานจัดการธุรการและการเงินของโรงเรียน

Kimbrough and Nunnery (1983) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อยดังนี้

1. งานการจัดโครงสร้างองค์การ
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารการเงินโรงเรียน
4. งานบริหารธุรการและบริการ
5. งานบริหารบุคลากรผู้ร่วมงาน
6. งานบริการบุคลากรนักเรียน
7. งานบริหารอาคารและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ
8. งานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน
9. งานวิจัยประเมินผลและหน้าที่รับผิดชอบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา ที่นักการวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานในการบริหารสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล
4. การบริหารทั่วไป

ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ด้วย

4.6 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

โรงเรียนหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนับได้ว่าเป็นหน่วยงานสำคัญ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของนโยบายการศึกษาของชาติ เนื่องด้วยสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานที่มีจำนวนค่อนข้างมาก และมีภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ เป็นหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษาที่

ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุด ภาระงานด้านการศึกษากว้างขวางอยู่ที่โรงเรียนหรือสถานศึกษา ถือได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นบทบาทสำคัญอย่างยิ่งอีกเช่นกัน ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงเป้าหมาย ภารกิจ และแนวคิดในการบริหารการศึกษาและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหากผู้บริหารมีความเข้าใจ และมีแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพแล้วจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการศึกษา

นอกจากยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ข้างต้นแล้ว พบว่า ยังมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ที่ผู้บริหารหรือโรงเรียนสามารถนำมาใช้เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ อีกมากมาย เช่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) การบริหารโดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการศึกษาวិเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา โอกาส ข้อจำกัด ของสถานศึกษาของตนเองเพื่อที่จะได้เลือกใช้ยุทธศาสตร์หรือแนวทาง หรือวิธีการในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กนก จันทร์ขจร (2535) ได้นำเสนอหลักการสำคัญในการบริหารการศึกษาที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดของนักบริหารการศึกษา ของ Cambell and Gregg ซึ่งได้เสนอไว้ในหนังสือ Administrative Behavior in Education ว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องยึดหลักการปฏิบัติงานหรือหลักการบริหารดังต่อไปนี้

1. การใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ (Application of intelligence to life problem)

ผู้บริหารต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาควรทำการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและใช้ความฉลาดไหวพริบของผู้ร่วมงานมาช่วยคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความเชื่อพื้นฐานยอมรับความสามารถของมนุษย์ ผู้ร่วมงานว่าเขาสามารถจะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ปรับปรุงพัฒนางาน แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมของเขารวมได้ โดยใช้สติปัญญาของเขาเอง

ภาระหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การวินิจฉัยสั่งการ เมื่อมีปัญหาต่างๆ ต้องแก้ไขแก้ปัญหาให้สำเร็จด้วยความราบรื่น แต่ไม่ใช่แก้ด้วยตนเองทุกอย่าง ต้องสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้บริหารที่ดีซึ่งประสบความสำเร็จในการบริหารจะไม่เข้าแก้ปัญหาปลีกย่อยประจำวัน แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ไขปัญหาปลีกย่อยต่างๆ ประจำวัน ด้วยตัวของเขา เมื่อมีปัญหาด้านนโยบาย ด้านการวางแผน ด้านการบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารควรใช้วิธีการแห่งปัญญา ให้คณะผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ช่วยกันศึกษาวิเคราะห์ ก่อน ตัวผู้บริหารจะตัดสินใจสั่งการ แต่ถ้าเป็นปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาที่มีความเร่งด่วนผู้บริหารจะต้อง ใช้สติปัญญาไตร่ตรองและสั่งการได้ในทันที

2. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity of social group action)

ผู้บริหารควรใช้บุคลากรหลายฝ่ายช่วยกันทำงานและแก้ไขปัญหา ให้บุคลากรหลาย ๆ กลุ่ม คือ เปิดให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คนของกลุ่ม เข้าร่วมในการกระทำ ให้การยอมรับ คณะผู้ร่วมงาน ให้คณะผู้ร่วมงานรับผิดชอบทำงานของโรงเรียนร่วมกันเป็นคณะ (Team) ให้คิด ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน จะเกิดความรับผิดชอบเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จด้วยความราบรื่น

3. การยอมรับนับถือในปัจเจกบุคคล (Respect for the individual)

ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นบุคคลของแต่ละคน ซึ่งแตกต่างกัน โดยต้องให้ความยอมรับ นับถือ ในความคิด ความเห็น ความสามารถ พฤติกรรมและธรรมชาติของบุคคลผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน การติดตามงาน การนิเทศงาน ต้องคำนึงถึง และยอมรับ ในปัจเจกบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน

ผู้บริหารโรงเรียนต้องยอมรับนับถือในคณะผู้ร่วมงาน และผู้มาเกี่ยวข้องในงานว่าแต่ละคน มีอุปนิสัย บุคลิกภาพ ความสามารถหรือศักยภาพ แตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารยอมรับนับถือว่า ในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแล้ว การบริหารงานบุคคล การเอาคนมาใช้งาน จะพิจารณา องค์ประกอบขององค์กร และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้คณะผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบ ได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถเพื่อโรงเรียน การใช้คนควรกระจายงานให้คนซึ่งมีความแตกต่างกัน ตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ให้ช่วยกันทำงาน

4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร(Functional social Organization)

องค์กรสังคม ย่อมมีบทบาทและหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้อง ยึดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นหลัก การบริหารโรงเรียนจะไม่มี ความหมาย ถ้าคณะผู้บริหารไม่รู้บทบาทและหน้าที่ที่จะบริหารโรงเรียนเพื่อให้สนอง “ความมุ่งหมาย ในแผนการศึกษาแห่งชาติ “ และ “จุดหมาย” “หลักการ” ของหลักสูตรอย่างไร ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง การกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่คือ การกำหนดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ ของภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำโรงเรียนไปสู่จุดหมาย

5. ผู้บริหารคือเครื่องมือของกลุ่ม (Administrator a group instrument)

การบริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุจุดหมาย จะต้องรับบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความ สอดคล้องกับความเห็น ความสนใจผลประโยชน์ และความต้องการของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน

จะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงตัวแทนของกลุ่ม ผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์คณะบุคคลในโรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุจุดหมายได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารต้องมีความเชื่อในหลักการเบื้องต้นว่า ตนเองเป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นเครื่องมือของกลุ่ม มีภาระหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้บริการรับใช้กลุ่ม และประสานประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เรียบร้อยเป็นไปตามวิถีทางที่ดี และให้บรรลุจุดหมายและหลักการของหลักสูตร ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้

6. มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร (Freedom of communication)

มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ลักษณะการเปิดโอกาสการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจต่อกันโดยมีความแพร่กระจายกระทำอย่างสม่ำเสมอ ให้อีกกันไปทั่วทั้งโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อความเข้าใจกันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน นอกโรงเรียน การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องเป็นขบวนการไม่ตรีสองทาง (a two-way process) คือ ทั้งรับและให้ความคิดและข่าวสารซึ่งกันและกันให้ทุกคนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดระบบของการติดต่อสื่อสารหลายช่องทาง และหลายรูปแบบจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าพบและทำความเข้าใจได้ทุกเมื่อ จะต้องเป็นผู้ให้และผู้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทั้งในโรงเรียนนอกโรงเรียน จะต้องมียระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์จะช่วยความเข้าใจอันดี ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อโรงเรียน และจะช่วยขจัดความไม่เข้าใจกัน ความลำเอียงและอคติวิธีต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หลายทาง

7. ผู้บริหารในฐานะผู้นำ (Administrator as leader)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นผู้นำในการวางแผน ติดตามดูแลกำกับ การเสริมพลังผู้ร่วมงาน และประเมินผลงาน ให้งานของโรงเรียนบรรลุจุดหมาย ตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีชีวิตชีวาและทนทาน มีความสามารถในการบริหารงานและตัดสินใจสั่งการ มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบสูงและเป็นผู้มีความฉลาดไหวพริบดี

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำของนักการศึกษา เป็นผู้นำของคณะครู ฉะนั้นจะต้องสามารถนิเทศงานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน การทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี และผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำนั้น ไม่มีทางหลีกเลี่ยงภาวะผู้นำ อันเป็นที่คาดหวังของกลุ่มว่า จะต้องเป็นผู้นำของครูที่ดี คือ เป็นครูที่ดีท่ามกลางครูทั้งหลาย

8. ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะนักการศึกษา (Administrator as educator)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียนนั้น ตัวเองจะต้องเป็นครูที่ดีด้วยการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จทางการศึกษานั้น คือ เป้าประสงค์ของการบริหาร ภารกิจมูลฐานของผู้บริหารการศึกษาก็คือ เป็นผู้นำการบริหารการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล

ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องถือว่าตนเอง คือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ความเป็นครูที่ดีจะต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา เป็นผู้ใฝ่ใจในการศึกษา หาความรู้ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาต่างๆ ไปของวิชาชีพครู คือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูที่ดี และต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องราวของการบริหารอย่างถ่องแท้ด้วย

9. การอุทิศประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สังคมดีขึ้น (Dedication of Public education to community betterment)

นักศึกษามีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการศึกษาในสังคมประชาธิปไตยนั้น จะไม่ต้องจำกัดตัวเองอยู่แต่ในโรงเรียน หรือเพียงควบคุมดูแลแต่งงานในโรงเรียนของตนเท่านั้น จะต้องมีส่วนช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนอื่น ชุมชน และสังคมที่ด้อยกว่าให้สังคมโดยรวมดีขึ้น มีส่วนร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม ตลอดจนอนุรักษ์และส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน นักศึกษามีความเชื่อพื้นฐานนี้ และกล่าวยืนยันว่าโรงเรียนควรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยแก้ไขเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาชุมชนและเพื่อให้ชุมชนสังคมดีขึ้น

10. บูรณาการรวมหน่วยในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School – Community integration in education)

ในแง่ของปรัชญาการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่โรงเรียนและชุมชนจะมีส่วนช่วยให้เกิดบูรณาการรวมหน่วย คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชนควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันในการจัดการศึกษา

โรงเรียนและชุมชนมีหลักการพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นในการบริหารการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการสร้างหลักสูตร ใช้หลักสูตรเพื่อชุมชน และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของโรงเรียน ทรัพยากรของชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา การพัฒนาชุมชน และให้ทุกหน่วยมีส่วนช่วยในการพัฒนาเยาวชนของชุมชนเพื่อพัฒนาชีวิตเยาวชนที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมตามที่สังคมต้องการ

11. การประเมินค่าการบริหาร 2 ทาง (Two-fold evaluation of Administration)

การประเมินค่ากิจกรรมการบริหารการศึกษา โดยส่วนรวมทั่วไปจะต้องประเมินทั้งวิธีการหรือกระบวนการบริหาร กับผลผลิตหรือผลสำเร็จที่ได้จากการบริหาร ซึ่งทั้ง 2 ทางดังกล่าว ไม่สามารถจะประเมินแยกกันได้ เพราะผลสำเร็จจากการบริหารจะออกมาในลักษณะใดขึ้นอยู่กับทั้งกระบวนการ

ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ ผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานเป็นอย่างไร การดำเนินการมีปัญหาอุปสรรคอะไรหรือไม่ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร

การประเมินต้องกระทำทั้ง 2 อย่างไปพร้อมกัน คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการพร้อม ๆ กันไปกับการประเมินผลสำเร็จของงาน

12. ความซื่อสัตย์มั่นคงและความรับผิดชอบในวิชาชีพ (Professional integrity and Responsibility)

นักบริหารการศึกษามีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้บริหารการศึกษาที่พึงปรารถนานั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ ควรเป็นผู้มีหน้าที่บริหารการศึกษาเพื่อรับใช้สังคม ตามที่สังคมต้องการ มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อวิชาชีพทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม ไม่ทำความเสื่อมเสีย ทำความมัวหมองให้ผู้ร่วมงาน หรือทำให้สังคมเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร และจะต้องรักษาไว้ซึ่งวินัยของผู้บริหารในสังคมส่วนรวม

ความเชื่อพื้นฐานนี้ เป็นเครื่องชี้วัดว่า งานการบริหารโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาควรมาจากความร่วมมือของราชการและสถาบันวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้น จะต้องมีการเตรียมตัว ได้ศึกษาด้านการบริหารมาโดยตรง หรือได้ศึกษาด้านการศึกษา และอย่างน้อยผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และระหว่างเป็นผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้ว จะต้องทำหน้าที่โดยวิชาชีพรับใช้สังคม เพื่ออุทิศตนทำประโยชน์ให้โรงเรียนและสังคมส่วนรวมต่อไป

13. พัฒนาการในวิชาชีพ เป็นสิ่งจำเป็น (Necessity for Professional Growth)

ผู้บริหารการศึกษาจะต้องพัฒนาตน ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนเสมอ แสวงหาประสบการณ์ พัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้งานบริหารงานของตนพัฒนาขึ้น ในปัจจุบันงานด้านการบริหารการศึกษามีมากขึ้น โลกมีความสับสนและสลับซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเอง ทั้งด้านวิชาการทั่วไปและด้านความชำนาญในสายงานของตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานวิชาชีพ ผู้บริหารให้เกิดผลดีสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่นำพาให้สถานศึกษานำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จึงควรมีการพัฒนา เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี มีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ มีการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการบริหาร โดยจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

กมล พลอยงาม (2533) ศึกษาการนำนโยบายเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ พบว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น จังหวัดส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตาม และดำเนินงานให้นโยบายมีสภาพการปฏิบัติที่เป็นปกติสืบเนื่องกันไป มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นมาดูแลเรื่องการเร่งคุณภาพโดยตรง มีการกำหนดแผนเพื่อใช้เป็นกรอบกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับล่างตลอดทั้งสายงาน และมีการจัดระบบการติดตามควบคุมตั้งแต่ระดับจังหวัดลงไปถึงระดับโรงเรียน ตัวบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และหน่วยงานภายนอกที่ให้การสนับสนุนคือ วิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษาเดียวกัน

จากผลงานการศึกษาวิจัยของ กมล พลอยงาม พบว่ามีข้อค้นพบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินงานของผู้วิจัยกล่าวคือ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดตั้งองค์กร และมีการกำหนดแผนหรือการวางแผนในการดำเนินงาน

กล้า ทองขาว (2534) ให้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการเรียนรู้หนังสือแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแปรหลายหลายที่ส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งมีทั้งที่เป็นตัวแปรทางการเมือง และตัวแปรทางการบริหาร ตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะแสดงอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากน้อยแตกต่างกัน บางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยตรง บางตัวแปรอาจมีอิทธิพลโดยอ้อม และตัวแปรต่างๆ เหล่านี้มีกรรมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นชุดดังนี้

1. ชุดตัวแปรด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย
 - (1) การสื่อสารเกี่ยวกับข้อความนโยบาย (policy statements) ด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายภายในและระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
 - (2) ความเข้าใจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และผู้เกี่ยวข้องกับนโยบายตรงตามเจตนาของนโยบาย
 - (3) ความเข้าใจตรงกันด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ
 - (4) ความสอดคล้องและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ของนโยบายตัวแปรเป้าหมาย
2. ชุดตัวแปรการกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน ตัวแปรชุดนี้ ประกอบด้วย

- (1) ความชัดเจนของการกำหนดขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- (2) ความเหมาะสมในการแบ่งสรรหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- (3) ความเพียงพอของการจัดสรรอำนาจ เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ในการปฏิบัติแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ

- (4) ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของการนำแนวปฏิบัติไปใช้
- (5) ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (6) การมีมาตรฐานงานตามภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- (7) ความเพียงพอของงบประมาณและความสามารถจัดสรรได้ทันเวลา และ
- (8) ระดับความซับซ้อนของการประสานการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน

3. ชุดตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

- (1) การมีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับชาติถึงระดับล่างสุดอย่างเหมาะสม

- (2) ความเป็นเอกภาพของการจัดโครงสร้างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ
- (3) ทักษะของผู้บริหารและข้าราชการที่นำนโยบายไปปฏิบัติต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย
- (4) ความเพียงพอของทรัพยากรและสิ่งเสริมแรงในการสนับสนุนแผนงาน
- (5) ระดับความคล่องตัวของการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน
- (6) ความสามารถของผู้นำในหน่วยงาน
- (7) ศักยภาพและความผูกพันของทีมงานต่อกิจกรรมที่ปฏิบัติ
- (8) ความเข้มข้นของความรู้สึกผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานต่อโครงการ
- (9) การได้รับประโยชน์ของหน่วยงานจากแผนงาน และ

- (10) ผลของโครงการตกเป็นประโยชน์โดยตรงต่อประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ ตัวแปร

4. ชุดตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลาง และท้องถิ่น ตัวแปรชุดนี้เป็นตัวแปรทางการเมืองในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย

- (1) การสนับสนุนทางด้านการเมืองจากผู้มีอำนาจ กลุ่มพลัง และองค์กรที่ใช้อำนาจหรือใช้ทรัพยากรผลักดันกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

- (2) การสนับสนุนทางด้านวิชาการ ความเชี่ยวชาญและเทคโนโลยีจากส่วนกลางและท้องถิ่น

- (3) การสนับสนุนจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย ด้านการใช้ทักษะเทคนิคและ

ความสามารถเชิงการจัดการขององค์กรและบุคคลในท้องถิ่น

5. ชุดตัวแปรมาตรการควบคุม ประเมินผล และ กระตุ้นส่งเสริม ตัวแปรชุดนี้ประกอบด้วย

- (1) การมีมาตรการควบคุม ดูแลและประเมินผลการปฏิบัติงาน

- (2) การมีมาตรการกระตุ้นเสริมแรงและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
- (3) การปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ เพื่อสนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และ
- (4) การให้คำแนะนำปรึกษาและการควบคุมการดำเนินงาน

6. ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแปรชุดนี้เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย

- (1) ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย
- (2) การนำไปใช้ประโยชน์หรือการได้รับประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย หรือประชาชนโดย

ส่วนรวม

- (3) ความคงอยู่หรือความต่อเนื่องของกิจกรรม และ
- (4) นำวิธีการไปใช้ได้ในที่อื่นหรือในโอกาสอื่น

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสาเหตุทั้งหกประการ ที่ก่อให้เกิดผล คือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปของตัวแบบเชิงสมมติฐาน คือ ตัวแปรด้านเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นตัวแปรที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติคล้ายกับตัวแปรด้านภารกิจและการมอบหมายงาน และตัวแปรการสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่นส่วนตัวแปรลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และตัวแปรมาตรการควบคุมประเมินผล และการกระตุ้นส่งเสริม มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรง

จากผลการวิจัยของ กล้า ทองขาว จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปปรับใช้ในการออกแบบเครื่องมือ และกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนการอภิปรายผลการวิจัยได้

ทองใบ สุคชารี (2536) ศึกษาการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา สหวิทยาลัยอีสานใต้ โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของวิทยาลัยครู และศึกษาสภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรเชิงนโยบาย ได้แก่ ทรัพยากร การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากการเมือง การติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ และการนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จในระดับปานกลางยกเว้นการวิจัยที่ถือว่าไม่ประสบผลสำเร็จ และได้ให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยว่า การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ จะประสบผลสำเร็จสูง หากได้ดำเนินการดังนี้

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ของวิทยาลัยครูเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยเน้นกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

บรรจุนุคลากรในสาขาที่ขาดแคลน และบุคลากรสายสนับสนุน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยวิธีการให้ความเป็นธรรม

2. สร้างภาวะผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นในวิทยาลัยครู ด้วยวิธีการสรรหาอธิการ และตำแหน่งทางการบริหารอื่น ๆ ของวิทยาลัยครูให้เป็นระบบเดียวกัน โดยเฉพาะตำแหน่งอธิการ ควรสรรหา และแต่งตั้งจากอาจารย์ของวิทยาลัยครูแห่งนั้น ๆ มีวาระสี่ปี และอยู่ในตำแหน่งได้ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน และไม่ควรแต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอธิการแห่งอื่น จัดหลักสูตรฝึกอบรมความรู้ทางการบริหารให้แก่ผู้บริหารของวิทยาลัยครูทุกระดับ

3. ปรับปรุงโครงสร้างของวิทยาลัยให้กะทัดรัด เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ลดตำแหน่งทางการบริหาร และลดตำแหน่งการปฏิบัติงานในหน่วยงานฝ่ายอำนวยการที่ไม่จำเป็นออกไป ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และรวมหน่วยงานระดับภาควิชาในบางคณะวิชาเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถใช้บุคลากรร่วมกันได้ในแต่ละโปรแกรมวิชาเอก

4. จัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัย ให้แก่อาจารย์ให้เพียงพอที่จะพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพ แก้ไขระเบียบการจ่ายเงินอุดหนุนการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว และจัดอบรมความรู้ด้านการวิจัย ให้แก่อาจารย์ที่ขาดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการวิจัย

5. ทบทวนการจัดการศึกษา ตามโครงการ กศ.บป. โดยการพิจารณา ด้านการพัฒนาหลักสูตร การรับนักศึกษา และการแก้ไขระเบียบการวัดผล

6. การพัฒนานโยบายของวิทยาลัยครูนั้นควรแก้ไขกฎหมายให้วิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลให้เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาได้และให้สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และให้ยุบสหวิทยาลัย

จากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะจากการวิจัยของ ทองใบ สุคซารี ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับใช้ได้ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติและการพัฒนาองค์การ

สุรางคณา มัณยานนท์ (2537) ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) โดยเน้นเฉพาะด้านการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผลการวิจัยปรากฏว่า ในส่วนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น กรมสามัญเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญคือ (1) มีการแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการชัดเจน (2) ทรัพยากรที่สนับสนุนมาจากเงินงบประมาณ เงินบำรุงการศึกษาและเงินบริจาค (3) มีการจัดตั้งองค์การพิเศษและสายการปฏิบัติชัดเจน และ (4) มีการจัดโปรแกรมสำหรับการปฏิบัติและดำเนินการในรูปคำสั่ง ปฏิทินประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน

ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาปรับประยุกต์ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการพัฒนาารูปแบบในส่วนของการกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

รุ่งเรือง สุขภิรมย์ (2543) ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเด็นที่น่าสนใจจากผลการวิจัยคือการนำนโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานไปปฏิบัติ มีปัจจัย 6 ประการที่จำเป็นมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาครู ความชัดเจนของนโยบาย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความชัดเจนของแนวปฏิบัติ ความพร้อมของทรัพยากร และ ความร่วมมือจากชุมชน

กนกพร นิมพลี (2547) ศึกษาการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ค่าขวัญ ปรัชญา จุดมุ่งหมายของโรงเรียน และทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน และด้านกระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการ การแบ่งความรับผิดชอบและการสนับสนุนด้านกิจกรรมและผู้วิจัยก็ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาโดยการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน พร้อมกับการสนับสนุนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามนโยบาย

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยที่นักวิจัยได้ศึกษาไว้แล้วมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ สรุปสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการสร้างเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Greyerbiecht (1993) ทำการวิจัยเกี่ยวกับ นโยบายการศึกษาและการนำไปปฏิบัติ ในเรื่องการให้เด็กพิการเรียนร่วมชั้นเรียนกับเด็กปกติในรัฐเวอร์จิเนีย ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาหลายประการ ได้แก่ กระบวนการฝึกอบรมบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อและทัศนคติที่ไม่ดี ความไม่ยืดหยุ่นของนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ขาดเงินทุนและทรัพยากรต่างๆ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของผู้บริหารไม่ดีพอ การสื่อสารนโยบายไม่มีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การจะปฏิบัติตามนโยบายให้ประสบผลสำเร็จจะต้อง 1) ทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดี 2) พัฒนาปรัชญาและแผนเพื่อการอยู่ร่วมกัน 3) ให้การฝึกอบรมในการอยู่ร่วมกัน 4) ให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ 5) จัดตั้งองค์การในการบริหารงาน

Hahn, Green และ Waterman (1996) ได้ทำการประเมินผลการนำนโยบายสาธารณะด้านการศึกษาไปปฏิบัติ โดยการดำเนินงานของโครงการที่เป็นนวัตกรรมจำนวน 11 โครงการ พบประเด็นที่น่าสนใจหลายประการ เช่น 1) มีความเป็นไปได้ในการนำแผนงาน/โครงการที่เป็นนโยบายของรัฐไปปฏิบัติในพื้นที่ที่แตกต่างกัน มีปัญหาไม่เหมือนกัน โดยการออกแบบโครงการที่มีความแตกต่างกันไป 2) สิ่งที่ขาดหายไปจากโครงการหลาย ๆ โครงการคือ การเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุ

วัตถุประสงค์ 3) ความสำเร็จของโครงการจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความร่วมมือของหน่วยงาน องค์กร และบุคคลต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของการวางแผนและการปฏิบัติตามโครงการ

Dan Gibton (2000) และคณะ ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนนิติบุคคลเกี่ยวกับการนำนโยบายการกระจายอำนาจและการปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติในประเทศอิสราเอล โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า

(1) โรงเรียนขนาดเล็กมีการเปิดโอกาสให้ชุมชน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ทั้งการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยมีครูเป็นแกนนำในการทำงาน

(2) โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีบทบาทอย่างมากในการดำเนินงานของโรงเรียน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จนกระทั่งการมีบทบาทอย่างเป็นทางการในกระบวนการตัดสินใจของโรงเรียนด้วย

(3) โรงเรียนในชนบทห่างไกล ยังคงต้องพึ่งพารัฐบาลกลางในการพัฒนา ชุมชน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน แต่ยังคงขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ องค์กรในส่วนท้องถิ่นก็ไม่สามารถให้การสนับสนุนได้เท่าที่ควร

สรุปผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจ และการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติในประเทศอิสราเอล มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการคือ

(1) โรงเรียนเกิดความสับสนในตนเอง ไม่แน่ใจว่าอยู่ในส่วนไหนของระบบการศึกษาท้องถิ่น หรือ ส่วนกลาง

(2) นโยบายรัฐบาลขัดแย้งกับกระบวนการกระจายอำนาจ เช่น การสั่งการให้ปฏิบัติโครงการบางโครงการเหมือนกันทั้ง ๆ ที่แต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน

(3) ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้นำชุมชนและผลลัพธ์ของการกระจายอำนาจ กล่าวคือผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นแกนนำหลักในการดำเนินการจัดการศึกษา เพราะถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด

Petrer O. Ikoya and Oluremi V. Ikoya (2005) ได้ศึกษาอิทธิพลของความแตกต่างระหว่างชุมชนเมืองกับชนบทที่มีต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาประเทศ : ประสบการณ์จากประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างกันของชุมชนเมืองกับชนบทมีผลต่อการนำนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้ คือ ความไม่ยุติธรรมหรือความไม่เท่าเทียมกันในการได้รับการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาระหน้าที่ในการดำเนินการกระจายอำนาจ และที่สำคัญพบว่าทัศนคติของประชาชนต่อการกระจายอำนาจการศึกษาทั้งในเมืองและในชนบทยังอยู่ในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่ได้ศึกษาค้นคว้าดังกล่าวข้างต้นเป็นงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งในส่วนของแนวคิดและหลักการที่สำคัญ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในบทนี้ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยโดยละเอียด โดยแสดงสาระสำคัญของ กิจกรรมการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการ นํานโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบและสร้างรูปแบบการนํานโยบายไปสู่การ ปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบ

ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดการดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการ นํานโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ ในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาเฉพาะนโยบายหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ในปี 2549-2550 จำนวน 5 นโยบาย (ตามขอบเขตการวิจัย)

โดยในขั้นตอนนี้มีการศึกษาโดยใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียด การดำเนินการ ดังนี้

ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดการวิจัย จำนวน 4 ชนิดเครื่องมือ ได้แก่

1) **แบบสอบถาม** เพื่อใช้ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ ความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสำรวจความคิดเห็น ของผู้บริหาร ครู และ กรรมการสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ รายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบผสมผสาน(mixed format) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอน ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนั้นต้องการศึกษาว่า มีการปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามี ปฏิบัติอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรมปฏิบัติอย่างไรเป็นแบบตรวจสอบรายการ ปฏิบัติแล้ว ได้ผลระดับไหน และมีปัญหาระดับใดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แล้วท่านมี แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ อย่างเป็นแบบปลายเปิด (open ended)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิด

โดยการสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในแบบสอบถามและระบุนรายการข้อมูลที่ต้องการในแต่ละประเด็น
ข) จัดทำร่างแบบสอบถาม และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น โดยปรึกษาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ประเด็นสำคัญ การนิยาม และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ

ง) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง ที่มีคุณสมบัติเหมือนผู้ที่ตอบจริง คือ นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในเนื้อหาสาระและวิธีการตอบแบบสอบถาม

จ) ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) แบบวิเคราะห์เอกสาร เป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อบันทึกข้อมูลในการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรายการเอกสารที่ศึกษาจะสอดคล้องกับกรอบแนวคิดซึ่งจะแสดงให้เห็นถึง เอกสารหลักฐาน และร่องรอยการดำเนินการในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพ ปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

ข) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

ง) ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4) แบบบันทึกการสังเกต เป็นแบบบันทึกที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตที่เป็นหลักฐานหรือร่องรอย เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข. แหล่งข้อมูล

- แหล่งข้อมูลหลักสำหรับการเก็บข้อมูล จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารครู และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน โดยขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เลือกจากประชากรซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,368 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ของ Taro Yamane (1967) และ กลุ่มที่ 2 เป็นโรงเรียนที่ได้รับการรับรองและคำแนะนำจากหน่วยงานในระดับนโยบาย คือ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในภาคต่างๆ จำนวน 4 โรงเรียน โดยการทำหนังสือติดต่ออย่างเป็นทางการ เพื่อทำการศึกษาเชิงลึกโดยใช้วิธีการและเครื่องมือเชิงคุณภาพ คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสังเกต

- แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง นโยบายระดับต่างๆ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี เอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ เช่น รายงานประจำปี รายงานผลการประเมินโครงการ รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) เป็นต้น

- แหล่งข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ใช้วิธีการจัดส่งและรับแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสังเกตนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกตามภาคต่างๆ โดยดำเนินการตามลักษณะของเครื่องมือดังนี้

2.1 การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยทำการรวบรวมเอกสารที่ต้องการตามรายการที่กำหนด แล้วทำการศึกษา/วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น

2.2 การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์ และดำเนิน การสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยมีการบันทึกทั้งในรูปเอกสารและการบันทึกเสียง

2.3 การเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต ใช้วิธีการสังเกตสภาพ บริบท พฤติกรรม และร่องรอยหลักฐานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน แล้วบันทึกข้อมูล

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม แยกเป็น ตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือ ดังนี้

- ส่วนที่เป็นสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นแบบตรวจสอบรายการใช้วิธีการหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย

- ส่วนที่เป็นการสอบถามระดับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติ และระดับปัญหาของการปฏิบัติ ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) โดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบ หรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ	5 หมายถึง	มากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ	4 หมายถึง	มาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ	3 หมายถึง	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ	2 หมายถึง	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ	1 หมายถึง	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อยที่สุด
 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนนี้ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows
 version 11

- ส่วนที่เป็นข้อเสนอแนะในแต่ละขั้นตอนที่เป็นแบบปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์
 เนื้อหา แจกแจงความถี่และสรุปสาระสำคัญ

ตอนที่ 3 ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
 ที่เห็นเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่และสรุปสาระสำคัญ

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกการสังเกต
 ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ

**ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบ แล้วสร้างรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การ
 ปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการออกแบบหรือ พัฒนารูปแบบการนำนโยบาย
 ไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและ
 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษาและการนำ
 นโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ก. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการ ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์
 เนื้อหาเพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบ ทั้งในรูปแบบตารางและการสรุปเนื้อหา

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย ที่ผู้วิจัยได้จัดสร้างขึ้น
 โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

ข) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

ง) ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. แหล่งข้อมูล

1. เอกสารทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ เกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและ
 ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นโยบายการ
 จัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนงานวิจัยที่
 เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

2. ผู้เชี่ยวชาญในด้าน การบริหารการศึกษาและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

(1) เป็นนักวิชาการหรือนักบริหารที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ทางด้าน การบริหารการศึกษา ด้านนโยบาย และ ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หรือ

(2) เป็นอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญทางด้าน การบริหารการศึกษา ด้านนโยบาย และ ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 3 คน

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลจาก เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทั้งที่เป็น เอกสาร และการเผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบ ของรูปแบบ

2. ดำเนินการสัมภาษณ์และบันทึกการสัมภาษณ์ ทั้งในรูปแบบบันทึกเป็นเอกสาร และ การบันทึกเสียง

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ ตามประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ยุทธศาสตร์และแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ แล้วสรุปเป็นองค์ประกอบ ของรูปแบบ

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญตาม ประเด็นหลักที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และแนวทางในการพัฒนา รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำไปพิจารณาประกอบ ในการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษา เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ในระดับปฏิบัติ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น คือ แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด

โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบประเมิน ดังต่อไปนี้

ก) จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบทุกข้อของรูปแบบได้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 โดยในด้านของความเหมาะสมของรูปแบบ มีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ในด้านของความเป็นไปได้ของรูปแบบ มีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ารายการนั้นมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด เป็นการสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยถามครอบคลุมส่วนประกอบของรูปแบบ และถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

ข) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความตรงตามโครงสร้าง

ค) ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

ข. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 24 โรงเรียน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยแบ่งตามขนาดจำนวนนักเรียน เป็น 3 ขนาด คือ โรงเรียนที่มีนักเรียนต่ำกว่า 500 คน โรงเรียนที่มีนักเรียน 500 – 1,499 คน โรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500 คน ขึ้นไป ขนาดละ 2 โรงเรียนจาก 4 ภูมิภาค และไม่ให้ซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นตอนที่ 2

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ใช้วิธีการจัดส่งและขอรับแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคำตอบ	5 หมายถึง	มากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ	4 หมายถึง	มาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ	3 หมายถึง	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ	2 หมายถึง	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ	1 หมายถึง	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนนี้ โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11

ส่วนที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญ แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบขั้นสุดท้ายโดยการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการตอบแบบประเมิน มีรายละเอียดดังนี้

ก.เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 2 แบบ คือ

1. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และ คำถามปลายเปิด จากขั้นตอนที่ 4

และ 2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

ก) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

ข) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น

ค) ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ง) ผู้วิจัยแก้ไข และปรับปรุงเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

ข. แหล่งข้อมูล

ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา การบริหารการศึกษา การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จากผู้มีความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดการศึกษา จำนวน 3 กลุ่มคือ

(1) กลุ่มนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารระดับกระทรวงหรือระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน

(2) กลุ่มนักวิชาการ ได้แก่ นักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางการบริหาร การศึกษา ด้านนโยบาย และ ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 2 คน

(3) กลุ่มผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

(1) กลุ่มนโยบาย จะต้องเป็น หรือเคยเป็นนักบริหารการศึกษาที่มีตำแหน่งไม่ต่ำกว่า ผู้อำนวยการสำนัก หรือ เป็นผู้บริหารระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(2) กลุ่มนักวิชาการ จะต้องเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ทางด้าน การบริหารการศึกษา ด้านนโยบาย และ ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(3) กลุ่มผู้ปฏิบัติ จะต้องเป็น ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดว่า เป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(4) ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก สาขา บริหารการศึกษาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง

ค. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเอง ดังขั้นตอนต่อไปนี้

ก) ผู้วิจัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิทางโทรศัพท์เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบรูปแบบ

ข) ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือขอความร่วมมือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบรูปแบบจาก คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วนำหนังสือดังกล่าวพร้อมด้วยแบบประเมิน รูปแบบ ฉบับร่าง และ แนวคำถามในการสัมภาษณ์ไปส่งมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองพร้อมทั้งติดต่อดำเนินการเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการให้สัมภาษณ์

ค) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ทรงคุณวุฒิกำหนด

ง. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ 3 เนื่องจากเป็นเครื่องมือชนิดเดียวกัน

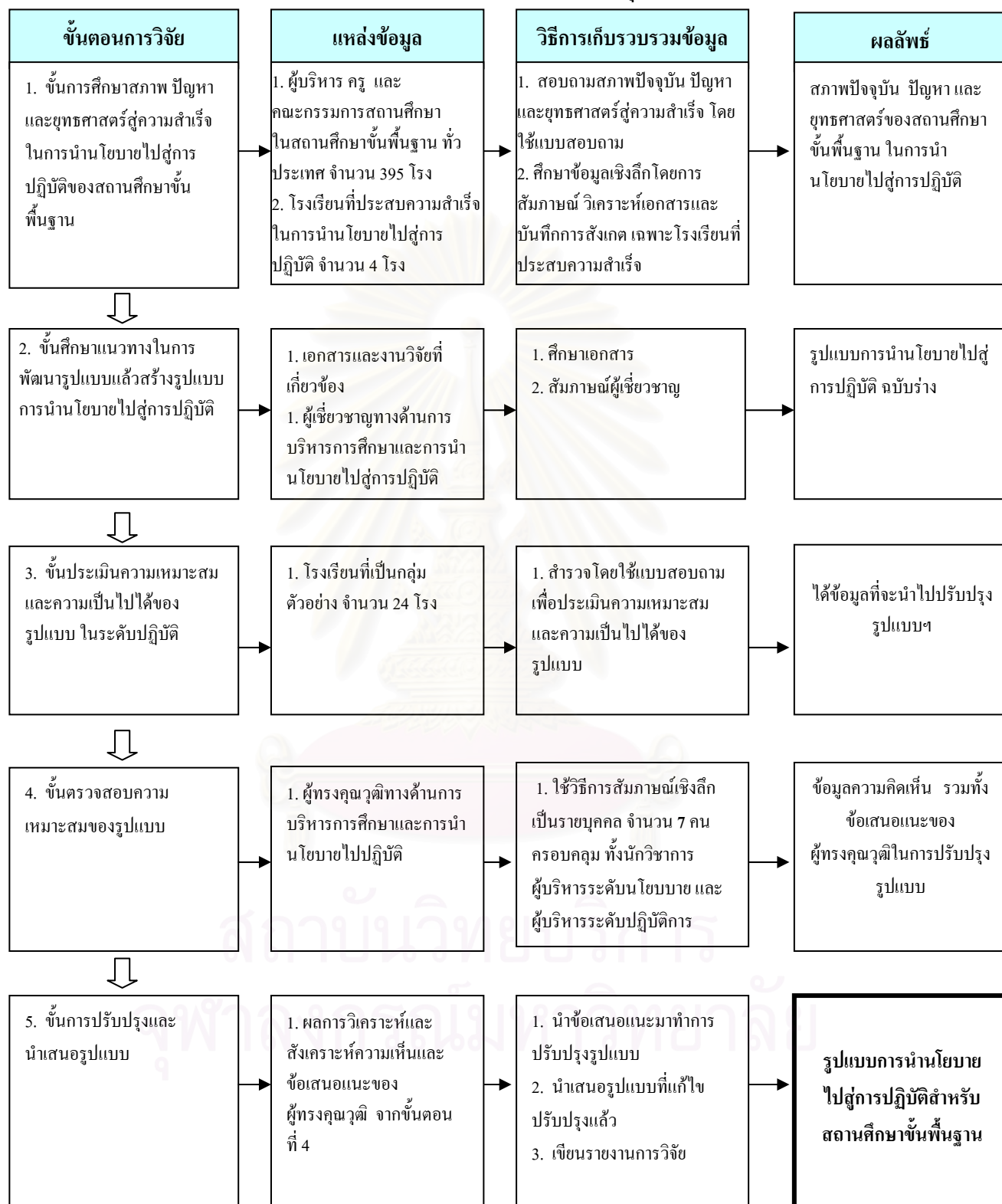
ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปสาระสำคัญ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบ โดย

1. สังเคราะห์ความเห็น โรงเรียนจากขั้นตอนที่ 3 และความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากขั้นตอนที่ 4 ตามประเด็นที่ศึกษา
2. ปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นของการศึกษา โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความเห็น และข้อเสนอแนะของโรงเรียน ผู้ทรงคุณวุฒิ และ อาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำเสนอรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นจึงจัดทำรายงานการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความเห็น
4. ปรับปรุงแก้ไข และจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จากขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยที่นำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการพัฒนารูปแบบและสร้างรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการนำเสนอรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน ซึ่งค่าต่าง ๆ ในตาราง มีความหมายดังนี้

นโยบาย 1 หมายถึง นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

นโยบาย 2 หมายถึง นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

นโยบาย 3 หมายถึง นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

นโยบาย 4 หมายถึง นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

นโยบาย 5 หมายถึง นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

คำสถิติ

ค่า ร้อยละ แสดง ค่าเฉลี่ยร้อยละในแต่ละรายการ

ตารางที่ 1 ร้อยละของสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน (354 คน)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	
1. สถานภาพ						
- ผู้บริหารโรงเรียน	40.70	40.90	50.10	40.50	41.70	42.78
- ครู	52.50	45.20	41.60	50.50	43.80	46.72
- คณะกรรมการสถานศึกษา	6.80	13.90	8.30	9.00	14.50	10.50
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด						
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- ปริญญาตรี	67.80	62.40	71.10	77.40	75.10	70.76
- ปริญญาโท	32.20	37.60	28.90	22.60	24.90	29.24
- ปริญญาเอก	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. ประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน						
- ไม่มีประสบการณ์	27.10	25.30	26.20	26.60	28.40	26.72
- มีประสบการณ์	72.90	74.70	73.80	73.40	72.60	73.48
- จำนวนปี	5.20	6.70	5.80	3.20	3.30	4.84
4. ประสบการณ์ในการจัดทำแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน						
- ไม่มีประสบการณ์	1.70	6.10	3.20	1.60	1.40	2.80
- มีประสบการณ์	98.30	93.90	96.80	98.40	98.60	97.20
- จำนวนปี (ค่าเฉลี่ย)	9.20	7.60	17.90	28.60	5.20	13.70
5. การมีส่วนร่วมกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน						
5.1. ไม่มีส่วนร่วม	7.00	18.10	16.60	15.10	15.80	14.52
5.2. มีส่วนร่วม	93.00	81.90	83.40	84.90	84.20	85.48
5.2.1.ร่วมวิเคราะห์ห้วงค์กรก่อนการวางแผนกลยุทธ์	69.50	70.10	68.70	70.50	69.90	69.74
5.2.2.ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์	72.90	73.90	70.90	76.10	74.40	73.64
5.2.3.ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน	74.60	75.80	76.10	74.90	75.60	75.40
5.2.4.ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของ โรงเรียน	69.50	70.60	70.90	68.70	71.10	70.16
5.2.5.ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ)	76.30	75.80	75.90	75.10	70.90	74.80

ตารางที่ 1 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	
5.2.6.ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ	64.40	65.30	67.10	61.50	62.80	64.22
5.2.7.ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน	67.80	68.10	70.40	69.60	68.70	68.92
6. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน						
6.1. มีนักเรียนต่ำกว่า 500 คน	44.10	45.20	46.00	44.90	42.70	44.58
6.2. มีนักเรียน 500 – 1,499 คน	30.50	31.10	30.90	29.90	32.10	30.90
6.3. มีนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป	25.40	23.70	23.10	25.20	25.20	24.52
6.4. เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา	37.30	38.60	39.10	36.40	37.80	37.84
6.5. เป็นโรงเรียนต้นแบบโรงเรียนในฝัน	11.90	12.50	11.60	12.10	11.70	11.96
6.6. เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”	22.00	23.50	22.80	23.10	22.60	22.80
6.7. เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”	33.90	34.10	33.50	32.60	34.70	33.76
6.8. เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”	16.90	17.50	16.80	18.20	17.90	17.46
6.9. เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”	57.60	56.80	57.10	58.20	57.80	57.50

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉลี่ย ส่วนใหญ่เป็นครู (ร้อยละ 46.72) รองลงมาเป็นผู้บริหาร (ร้อยละ 42.78) และคณะกรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ 10.50) ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษามากที่สุดอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 70.76) รองลงมามีวุฒิมัธยมศึกษา อยู่ในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 29.24) มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนคิดเป็น ร้อยละ 73.48 เฉลี่ย 4.84 ปี มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนงานและ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 97.20 เฉลี่ย 13.70 ปี และมีส่วนร่วมกับการกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.48 โดยมีส่วนร่วมมากที่สุดในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาก็คือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผน ฯ ไปสู่การปฏิบัติ), ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ และ ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 74.80, 73.64, และ 70.16 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 500 คน คิดเป็นร้อยละ 44.58 รองลงมาเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 500 ถึง 1,499

คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 และโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป ร้อยละ 24.52 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ” คิดเป็นร้อยละ 57.50 รองลงมาเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา, เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้” และเป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน” คิดเป็นร้อยละ 37.84, 33.76 และ 22.80 ตามลำดับ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโรงเรียนทั่วไป ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดของค่าต่างๆ ในตาราง ดังนี้

ค่าสถิติ

ค่า ร้อยละ	แสดง	ค่าเฉลี่ยร้อยละของการปฏิบัติในแต่ละรายการ
ค่า ผลการปฏิบัติ	แสดง	ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการปฏิบัติ
ค่า ระดับปัญหา	แสดง	ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัญหา

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ จะนำเสนอตามขั้นตอนของกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การตีความนโยบาย

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 1 การตีความนโยบาย

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1	2	3	4	5	
	ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	1.70	4.20	3.60	1.90	3.20	2.92
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	98.30	95.80	96.40	98.10	96.80	97.08
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
1. มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจนโยบาย	83.10 - -	84.30 - -	85.60 - -	84.80 - -	83.60 - -	84.28 - -
1.1 ประชุมคณะกรรมการในโรงเรียน	94.90 3.67 1.93	95.20 3.72 2.11	94.70 3.81 1.97	94.10 3.66 1.89	95.60 3.77 1.96	94.60 3.73 1.97
1.2. ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา	79.70 2.81 1.72	80.20 2.93 1.82	81.10 2.76 1.69	80.90 2.84 1.76	82.30 2.86 1.79	80.84 2.84 1.75
1.3. ประชุมผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	83.1 2.84 1.84	84.2 2.81 1.90	83.4 2.92 1.87	85.1 2.79 1.93	85.9 2.86 1.98	84.34 2.84 1.90
1.4. มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ สพท.	79.7 3.05 1.72	80.2 3.11 1.78	79.9 3.20 1.86	78.9 3.10 1.81	80.4 3.12 1.75	79.82 3.11 1.78
1.5. มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ สพฐ.	74.6 2.83 1.57	75.2 2.79 1.61	76.1 2.88 1.51	75.6 2.74 1.61	74.9 2.79 1.54	75.28 2.80 1.56
1.6. มีการศึกษาวิเคราะห์แผนการศึกษา แห่งชาติ	74.6 2.83 1.82	73.9 2.91 1.84	72.8 2.87 1.91	73.1 2.88 1.88	74.5 2.96 1.86	73.78 2.89 1.86
1.2. ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา	79.70 2.81 1.72	80.20 2.93 1.82	81.10 2.76 1.69	80.90 2.84 1.76	82.30 2.86 1.79	80.84 2.84 1.75
1.3. ประชุมผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย	83.10 2.84 1.84	84.20 2.81 1.90	83.40 2.92 1.87	85.10 2.79 1.93	85.90 2.86 1.98	84.34 2.84 1.90
1.4. มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ สพท.	79.70 3.05 1.72	80.20 3.11 1.78	79.90 3.20 1.86	78.90 3.10 1.81	80.40 3.12 1.75	79.82 3.11 1.78

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
1.5. มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ สพฐ.	74.60 2.83 1.57	75.20 2.79 1.61	76.10 2.88 1.51	75.60 2.74 1.61	74.90 2.79 1.54	75.28 2.80 1.56
1.6. มีการศึกษาวิเคราะห์แผนการศึกษา แห่งชาติ	74.60 2.83 1.82	73.90 2.91 1.84	72.80 2.87 1.91	73.10 2.88 1.88	74.50 2.96 1.86	73.78 2.89 1.86
2. มีการกำหนดและระบุหน้าที่ ผู้ที่เกี่ยวข้อง กับนโยบาย	84.70 - -	85.60 - -	87.20 - -	86.20 - -	85.90 - -	85.90 - -
2.1. กำหนดหน้าที่ผู้บริหาร ร.ร.	64.40 2.74 1.52	66.10 2.81 1.46	65.70 2.79 1.51	66.40 2.84 1.66	65.90 2.90 1.57	65.70 2.81 1.54
2.2. กำหนดหน้าที่ของครู	96.60 3.74 1.98	95.80 3.66 1.84	96.10 3.70 1.92	97.10 3.81 1.88	95.90 3.76 1.94	96.30 3.73 1.71
2.3. กำหนดหน้าที่ของนักเรียน	93.20 3.55 2.05	92.80 3.61 2.11	91.70 3.82 2.01	93.40 3.76 2.09	92.10 3.72 2.12	92.64 3.69 2.07
2.4. กำหนดหน้าที่ผู้ปกครอง	72.90 2.54 1.72	73.80 2.61 1.87	75.40 2.57 1.76	74.20 2.60 1.74	75.10 2.64 1.81	74.28 2.59 1.78
2.5. กำหนดหน้าที่คณะกรรมการฯ	64.40 2.37 1.45	65.10 2.33 1.34	65.80 2.46 1.41	63.90 2.29 1.44	62.80 (2.31 1.29	64.40 2.35 1.38
3. มีการกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายของ นโยบาย (พิจารณาโดยภาพรวม)	64.40 3.16 1.86	63.50 3.09 1.75	62.80 3.24 1.91	63.40 3.18 1.89	63.10 3.20 1.77	63.40 3.17 1.83

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
3.1. กำหนดให้ผู้บริหาร โรงเรียนเป็น กลุ่มเป้าหมาย	64.40 - -	65.10 - -	64.90 - -	65.30 - -	66.70 - -	66.20 - -
3.2. กำหนดให้ครูเป็นกลุ่มเป้าหมาย	86.40 - -	85.90 - -	88.10 - -	87.40 - -	86.80 - -	86.92 - -
3.3. กำหนดให้นักเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมาย	89.80 - -	90.10 - -	88.70 - -	89.10 - -	89.30 - -	70.30 - -
3.4. กำหนดให้ผู้ปกครองเป็นกลุ่มเป้าหมาย	69.50 - -	70.20 - -	71.40 - -	69.90 - -	70.60 - -	70.30 - -
3.5. กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นกลุ่มเป้าหมาย	52.50 - -	53.10 - -	52.80 - -	51.90 - -	53.30 - -	52.70 - -
4. มีการวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่ จะต้องใช้ (พิจารณาโดยภาพรวม)	79.70 3.18 2.20	80.20 3.21 2.28	81.40 3.17 2.31	79.90 3.15 2.27	80.20 3.22 2.34	80.28 3.18 2.28
4.1. กำหนดทรัพยากรประเภททรัพยากรบุคคล	86.40 - -	85.90 - -	86.10 - -	85.60 - -	84.90 - -	85.70 - -
4.2. กำหนดทรัพยากรประเภททรัพยากร การเงิน	72.90 - -	73.10 - -	72.60 - -	73.00 - -	72.20 - -	72.70 - -
4.3. กำหนดทรัพยากรประเภทวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ	72.90 - -	73.50 - -	72.00 - -	73.10 - -	73.90 - -	73.00 - -

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
4.4. กำหนดทรัพยากรประเภทอาคารสถานที่	62.70	63.50	62.20	62.70	63.00	62.80
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
4.5. กำหนดทรัพยากรประเภทข้อมูล สารสนเทศ	74.60	75.60	74.90	76.00	75.80	75.30
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
5. มีการจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากร เข้าร่วมอบรมสัมมนา	83.10	81.90	82.40	83.00	81.90	82.40
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
5.1. โรงเรียนจัดอบรมสัมมนาเอง	67.80	69.00	68.20	67.80	67.50	68.00
	2.54	2.61	2.57	2.55	2.67	2.58
	1.15	1.26	1.23	1.14	1.28	1.19
5.2. โรงเรียนจัดอบรมสัมมนาร่วมกับเครือข่าย	54.20	53.20	52.90	53.10	54.00	53.40
	2.03	2.11	2.15	2.09	2.20	2.11
	1.05	1.21	1.16	1.19	1.20	1.16
5.3. ส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมสัมมนาที่ จัดโดย สพท.	74.60	75.10	74.90	75.30	74.60	74.90
	2.69	2.57	2.60	2.55	2.59	2.60
	1.47	1.50	1.49	1.44	1.50	1.48
5.4. ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาที่จัดโดย องค์กรภายนอก	59.30	60.10	58.70	59.30	60.30	59.54
	2.22	2.18	2.26	2.18	2.20	2.20
	1.08	1.17	1.20	1.17	1.23	1.17
6. มีการจัดทำคู่มือ หรือเอกสารชี้แจงให้ความรู้	74.60	73.50	74.00	73.20	74.50	73.90
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
6.1. จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับ นโยบาย	64.40	65.10	64.00	64.80	65.00	64.60
	2.28	2.20	2.25	2.20	2.19	2.22
	1.37	1.44	1.35	1.32	1.40	1.52
6.2. จัดทำคู่มือสำหรับ ครูและนักเรียน เกี่ยวกับ นโยบาย	45.80	44.90	45.00	45.90	43.90	45.10
	1.62	1.59	1.55	1.48	1.59	1.56
	0.89	0.96	0.84	0.88	0.92	0.89

จากตารางที่ 2 พบว่า ในขั้นตอนของการตีความนโยบายมีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 97.48 โดยที่มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 84.28 ซึ่งมีการประชุมคณะกรรมการในโรงเรียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 94.60 มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และมีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.97$) รองลงมาคือ ประชุมผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย, ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายของ สพท. คิดเป็นร้อยละ 84.34, 80.84 และ 79.82 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติของทั้งสามอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84, 2.84$ และ 3.11 ตามลำดับ) และทั้งสามยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.90, 1.75$ และ 1.78 ตามลำดับ)

การกำหนดและระบุหน้าที่ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายมีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 85.90 โดยที่กำหนดหน้าที่ของครูมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดหน้าที่ของนักเรียน, หน้าที่ของผู้ปกครอง และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 96.30, 92.64, 74.28 และ 65.70 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก, มาก, ปานกลาง และปานกลาง ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.73, 3.69, 2.59$ และ 2.81 ตามลำดับ) และทั้งสี่มีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.71, 2.07, 1.78$ และ 1.54 ตามลำดับ)

การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย (พิจารณาโดยภาพรวม) มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 63.4 มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17$) และมีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.83$) โดยที่การกำหนดให้ครูเป็นกลุ่มเป้าหมายมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดให้นักเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมาย, การกำหนดให้ผู้ปกครองเป็นกลุ่มเป้าหมาย และการกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลุ่มเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 86.92, 70.30, 70.30 และ 66.20 ตามลำดับ

การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ (พิจารณาโดยภาพรวม) มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 80.28 มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) และมีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.28$) โดยที่การกำหนดทรัพยากรประเภททรัพยากรบุคคลมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดทรัพยากรประเภทข้อมูลสารสนเทศ และการกำหนดทรัพยากรประเภทวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 85.70, 75.30 และ 73.00 ตามลำดับ

การจัดอบรมสัมมนา หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา คิดเป็นร้อยละ 82.40 โดยที่การส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาที่จัดโดย สพท. มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ โรงเรียนจัดอบรมสัมมนาเอง และการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาที่จัดโดยองค์กรภายนอก คิดเป็นร้อยละ 74.90, 68.00, และ 59.40 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง, ปานกลาง

และน้อย ตามลำดับ ($\bar{X} = 2.60, 2.58, \text{ และ } 2.20$ ตามลำดับ) และทั้งสามมีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.48, 1.19 \text{ และ } 1.17$ ตามลำดับ)

การจัดทำคู่มือ หรือเอกสารชี้แจงให้ความรู้ มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 73.90 โดยที่การจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.6 ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.22$) และมีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.52$) ส่วนการจัดทำคู่มือสำหรับครูและนักเรียน เกี่ยวกับนโยบาย มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 45.10 ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.56$) และมีปัญหากับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 0.89$)

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน

ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 2 การวางแผน

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	6.80	7.20	6.40	7.50	6.30	6.84
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	93.20	92.80	93.60	92.50	93.70	93.16
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
1. มีการศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อการวางแผน	81.40	82.50	81.60	81.70	82.40	81.90
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
1.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์การ	79.70	80.10	81.40	79.20	78.90	79.80
	3.03	3.00	3.11	3.08	3.05	3.05
	1.72	1.82	1.79	1.77	1.82	1.78
1.2. มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียน	81.40	80.50	81.10	80.90	81.20	81.00
	3.10	3.15	3.09	3.11	3.15	3.12
	1.76	1.71	1.86	1.80	1.86	1.79

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
1.3. มีการวิเคราะห์ความต้องการของโรงเรียน และชุมชน	86.40 3.27 1.88	85.80 3.31 1.91	86.20 3.29 1.85	85.90 3.31 1.89	86.10 3.27 1.84	86.00 3.29 1.87
2. มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของโรงเรียน	89.80 - -	90.10 - -	89.60 - -	90.60 - -	89.10 - -	89.80 - -
2.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและ กลยุทธ์ของโรงเรียน	88.10 3.35 1.72	88.60 3.39 1.80	87.90 3.30 1.77	88.20 3.41 1.79	87.00 3.35 1.76	87.90 3.36 1.41
2.2. กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับนโยบาย	86.40 3.23 1.72	85.90 3.29 1.83	86.10 3.32 1.79	85.40 3.28 1.85	86.00 3.23 1.72	85.90 3.27 1.78
2.3. กำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับนโยบาย	69.50 3.24 1.49	70.20 3.33 1.52	69.60 3.29 1.45	70.00 3.20 1.50	68.80 3.21 1.49	69.60 3.25 1.49
2.4. กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย	74.60 2.84 1.54	75.00 2.90 1.59	74.20 2.85 (1.61)	75.20 2.91 1.58	74.80 2.88 1.59	74.73 2.87 1.58
3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียน	81.40 - -	82.40 - -	81.90 - -	81.90 - -	82.20 - -	81.90 - -
3.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	86.40 3.30 1.67	86.10 3.29 1.61	85.90 3.33 1.72	86.90 3.22 1.68	85.50 3.26 1.67	86.10 3.28 1.67
3.2. มีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับ นโยบายไว้ในแผน	88.10 3.40 1.72	87.60 3.49 1.79	87.10 3.39 1.68	88.00 3.41 1.75	88.10 3.35 1.78	87.78 3.40 1.74

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
4. มีการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม	79.70 - -	80.20 - -	80.90 - -	79.60 - -	79.70 - -	79.90 - -
4.1. กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ/ กิจกรรม	93.20 3.72 1.77	94.10 3.68 1.80	93.50 3.72 1.75	93.20 3.68 1.77	94.10 3.60 1.80	93.62 3.68 1.77
4.2. กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน	94.90 3.69 1.79	95.10 3.74 1.83	94.90 3.71 1.80	94.00 3.69 1.79	95.10 3.70 1.80	94.80 3.70 1.80
4.3. กำหนดงบประมาณที่จะใช้ในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม	91.50 3.50 1.79	92.00 3.61 1.82	91.80 3.59 1.75	91.60 3.50 1.88	92.10 3.64 1.71	91.80 3.56 1.79
4.4. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม	89.80 3.38 1.72	88.70 3.31 1.80	90.00 3.43 1.77	89.10 3.32 1.76	88.70 3.38 1.82	89.26 3.36 1.77

จากตารางที่ 3 พบว่า ในขั้นตอนของการวางแผนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน มีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 93.16 โดยที่มีการศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อ การวางแผน คิดเป็นร้อยละ 81.90 ซึ่งมีการวิเคราะห์ความต้องการของโรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.00 มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$) และมีปัญหาเกี่ยวกับการ ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.87$) รองลงมาคือ มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรคของโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์การ คิดเป็นร้อยละ 81.00 และ 79.80 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติของทั้งสองอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$ และ 3.05 ตามลำดับ) และทั้งสองยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.79$ และ 1.78 ตามลำดับ)

นอกจากนี้การกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 89.80 โดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับ

นโยบาย และการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบาย มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 87.90, 85.90 และ 74.73 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36, 3.27$ และ 3.25 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด, น้อย และน้อย ตามลำดับ ($\bar{X} = 1.41, 1.78,$ และ 1.58 ตามลำดับ)

ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 81.90 โดยที่มีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับนโยบายไว้ในแผนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.78 ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.67$) สำหรับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 86.10 ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.67$)

สำหรับการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ / กิจกรรม มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 79.90 โดยที่มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ / กิจกรรม, การกำหนดงบประมาณที่ใช้ในแต่ละโครงการ / กิจกรรม และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละโครงการ / กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 94.80, 93.62, 91.80 และ 89.26 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก, มาก, มาก และปานกลาง ตามลำดับ ($\bar{X} = 3.70, 3.68, 3.65$ และ 3.36 ตามลำดับ) และทั้งสี่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.80, 1.77, 1.79$ และ 1.77 ตามลำดับ)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดองค์การ

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 3 การจัดองค์การ

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	20.30	21.80	21.00	20.50	20.30	20.78
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	79.70	78.20	79.00	79.50	79.7	79.22
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
1. มีการวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัด โครงสร้างองค์การ	79.70 - -	79.20 - -	79.60 - -	78.90 - -	80.00 - -	79.40 - -
1.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน	81.40 3.16 1.31	82.00 3.19 1.40	81.90 3.24 1.36	81.10 3.16 1.33	81.40 3.21 1.36	81.50 3.19 1.35
1.2. มีการวิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงาน บริหารทั่วไป	86.40 3.40 1.61	85.90 3.51 1.66	86.40 3.44 1.59	86.10 3.50 1.64	85.60 3.40 1.55	86.08 3.45 1.41
1.3. มีการวิเคราะห์งานตามนโยบายของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	84.70 3.28 1.55	85.10 3.31 1.59	84.90 3.27 1.62	84.70 3.28 1.54	85.30 3.31 1.60	84.94 3.29 1.58
1.4. มีการวิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.	72.90 2.76 1.40	71.80 2.81 1.52	72.60 2.74 1.49	72.50 2.77 1.40	72.90 2.82 1.49	72.54 2.78 1.46
1.5. มีการวิเคราะห์งานตามนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ	74.60 2.77 1.44	75.20 2.79 1.46	74.50 2.82 1.52	74.90 2.77 1.49	75.10 2.86 1.46	74.80 2.80 1.47
1.6. มีการวิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อ แผนการศึกษาแห่งชาติ	71.20 2.69 1.32	72.00 2.66 1.36	71.80 2.72 1.45	71.20 2.69 1.30	71.50 2.70 1.32	71.50 2.69 1.35
2. มีการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อปฏิบัติ ตามนโยบาย	88.10 - -	89.30 - -	88.00 - -	89.30 - -	88.60 - -	88.60 - -
2.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัด โครงสร้างองค์การ	81.40 3.23 1.49	82.00 3.20 1.52	81.80 3.19 1.49	82.40 3.23 1.56	81.90 3.25 1.45	81.90 3.22 1.50

ตารางที่ 4 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
2.2. จัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับ นโยบาย	88.10 3.47 1.67	87.60 3.40 1.72	88.00 3.36 1.62	87.40 3.47 1.69	88.50 3.40 1.76	87.90 3.42 1.69
2.3. มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ	79.70 2.62 1.45	80.10 2.75 1.50	80.60 2.69 1.46	80.60 2.66 1.52	79.50 2.70 1.50	80.10 2.68 1.48
2.4. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึง ขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์การ	67.80 2.62 1.30	66.10 2.72 1.36	67.00 2.68 1.28	66.90 2.76 1.33	67.80 2.70 1.36	67.10 2.69 1.32
2.5. มีการจัดทำแผนภูมิการบริหาร งานที่ชัดเจน ตามโครงสร้างองค์การ	76.30 3.01 1.30	75.90 3.06 1.35	76.10 3.12 1.24	75.30 3.06 1.31	76.30 3.02 1.35	75.90 3.05 1.31
3. มีการจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน	83.10 - -	84.00 - -	83.90 - -	84.60 - -	84.00 - -	83.90 - -
3.1. ให้แต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน รับผิดชอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน ของตนเอง	74.60 2.83 1.52	75.10 2.75 1.60	74.90 2.80 1.51	75.10 2.79 1.59	74.20 2.83 1.52	74.70 2.80 1.54
3.2. จัดตั้งฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน ทุกงานในโรงเรียน	72.90 2.79 1.57	70.90 2.83 1.49	71.60 2.89 1.55	72.40 2.76 1.56	72.90 2.84 1.49	72.10 2.82 1.53
3.3. จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่มาจาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาทุกงานในโรงเรียน	71.20 2.66 1.49	72.00 2.71 1.55	71.60 2.69 1.42	71.80 2.73 1.48	71.60 2.71 1.55	71.60 2.70 1.49
3.4. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาทุกงาน ตามนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และการนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะ	64.40 2.44 1.33	65.10 2.51 1.38	64.90 2.49 1.35	64.30 2.44 1.33	65.40 2.55 1.40	64.80 2.48 1.35

จากตารางที่ 4 พบว่า ในขั้นตอนของการจัดองค์การเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน มีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 79.22 โดยที่มีการวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัดโครงสร้างองค์การ คิดเป็นร้อยละ 79.40 ซึ่งมีการวิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ บุคคลและงานบริหารทั่วไปมากที่สุด รองลงมา คือ มีการวิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน และมีการวิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ คิดเป็นร้อยละ 86.08, 84.94, 81.50 และ 74.80 ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติของทั้ง 4 มีผลอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.45, 3.29, 3.19 และ 2.80 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด, น้อย, น้อยที่สุด และน้อยที่สุด ตามลำดับ (\bar{X} = 1.41, 1.58, 1.35 และ 1.47 ตามลำดับ)

ในส่วนของการจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการปฏิบัติตามนโยบาย เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 88.60 โดยที่มีการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายมากที่สุด รองลงมาคือ ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์การ, การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ และการจัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์การ คิดเป็นร้อยละ 87.90, 81.90, 80.10 และ 75.90 ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติของทั้ง 4 มีผลอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.42, 3.22, 2.68 และ 3.05 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย, น้อย, น้อยที่สุด และน้อยที่สุด ตามลำดับ (\bar{X} = 1.69, 1.50, 1.48 และ 1.31 ตามลำดับ)

สำหรับการจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการปฏิบัติงาน เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 83.90 โดยที่การให้แต่ละฝ่าย/กลุ่มงานรับผิดชอบ กำกับติดตาม ประเมินผล และพัฒนาการปฏิบัติงานทุกงานในโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การจัดตั้งฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงานทุกงานในโรงเรียน และการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่มาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาทุกงานในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 74.70, 72.10 และ 71.60 ตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติของทั้ง 3 มีผลอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.80, 2.82, และ 2.70 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย, น้อย, และน้อยที่สุด ตามลำดับ (\bar{X} = 1.54, 1.53 และ 1.49 ตามลำดับ)

ขั้นตอนที่ 4 การจัดหา/ระดมทรัพยากร

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 4
การจัดหา/ระดมทรัพยากร

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	11.90	11.10	12.50	11.90	11.20	11.72
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	88.10	88.90	87.50	88.10	88.80	88.28
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
1. มีการสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากร	88.10	87.60	88.00	87.40	88.30	87.80
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
2. มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน การจัดหา/ระดมทรัพยากร	84.70	84.90	83.40	84.10	83.70	84.10
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
3. มีการวางแผนกำหนดการใช้ทรัพยากร	89.80	89.10	90.20	89.80	89.30	89.50
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
4. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ ทรัพยากร	79.70	78.90	79.20	78.50	79.30	79.10
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
5. มีการสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้อง	79.70	79.20	78.60	79.50	79.20	79.24
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
5.1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การจัดหา/ระดมทรัพยากร	84.70	84.10	85.30	85.60	84.10	84.70
	3.42	3.46	3.39	3.46	3.44	3.43
	1.66	1.68	1.59	1.61	1.66	1.64

ตารางที่ 5 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
5.2. มีการสร้างเครือข่ายในการจัดการ/ระดม ทรัพยากร	71.20	72.00	71.70	71.20	72.40	71.70
	2.77	2.79	2.82	2.77	2.72	2.73
	1.40	1.49	1.52	1.46	1.49	1.47
5.3. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากร ได้สอดคล้องกับ นโยบาย	81.40	80.90	81.20	81.40	80.60	81.10
	3.15	3.21	3.16	3.19	3.15	3.17
	1.66	1.70	1.69	1.66	1.73	1.68
5.4. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส	83.10	82.90	83.30	83.10	82.70	83.00
	3.37	3.29	3.35	3.26	3.29	3.31
	1.59	1.63	1.51	1.59	1.60	1.58
6. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย	83.10	82.90	83.00	83.10	82.50	82.92
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
6.1. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรประเภทบุคคล	83.10	82.90	83.40	83.10	82.60	83.00
	3.18	3.15	3.21	3.17	3.15	3.17
	1.86	1.91	1.88	1.81	1.91	1.87
6.2. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรประเภท การเงิน	81.40	81.90	80.70	81.40	80.90	81.26
	2.98	2.87	2.92	2.98	2.86	2.92
	1.91	1.96	1.89	1.91	1.99	1.93
6.3. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรประเภท วัสดุอุปกรณ์	79.70	78.60	79.50	79.70	78.40	79.10
	2.91	2.87	2.93	2.84	2.87	2.88
	1.69	1.75	1.69	1.63	1.72	1.69
6.4. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรประเภทอาคาร สถานที่	55.90	56.70	56.40	55.80	55.90	56.10
	1.93	1.89	1.83	1.93	1.87	1.89
	1.22	1.30	1.28	1.31	1.22	1.26
6.5. มีการจัดการ/ระดมทรัพยากรประเภทข้อมูล สารสนเทศ	67.80	68.20	67.60	67.80	68.00	67.80
	2.50	2.45	2.49	2.51	2.50	2.49
	1.32	1.39	1.32	1.35	1.40	1.35

จากตารางที่ 5 พบว่า ในขั้นตอนของการจัดหา / ระดมทรัพยากร เพื่อนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติของโรงเรียน มีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 88.28 ซึ่งการวางแผน กำหนดการใช้ทรัพยากรมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากร, การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา / ระดมทรัพยากร และการสรุปรายงานผลการ ใช้ทรัพยากรต่อผู้เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 89.50, 87.80, 84.10 และ 79.24 ตามลำดับ

ในส่วนของการสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรต่อผู้เกี่ยวข้อง ที่มีการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 79.24 นั้น พบว่า การให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดหา / ระดมทรัพยากรมีการปฏิบัติ มากที่สุด รองลงมาคือ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส และการจัดหาทรัพยากร ได้สอดคล้องกับนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 84.70, 83.00 และ 81.10 ตามลำดับ ซึ่งทั้งหมดมีผล การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43, 3.31$ และ 3.17 ตามลำดับ) และทั้ง 3 มีปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.64, 1.58$ และ 1.68 ตามลำดับ)

สำหรับการจัดหา / ระดมทรัพยากรเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลายนั้น โดยเฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 82.92 ซึ่งการจัดหา / ระดมทรัพยากรประเภท บุคคลมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดหา / ระดมทรัพยากรประเภทเงิน และการจัดหา / ระดมทรัพยากรประเภทวัสดุอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 83.00, 81.26 และ 79.10 ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 3 มีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.17, 2.92$ และ 2.88 ตามลำดับ) และทั้ง 3 มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.87, 1.93$ และ 1.69 ตามลำดับ)

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินงาน

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 5 การดำเนินงาน โดยภาพรวม ปรากฏผลดังนี้

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	5.10	5.90	4.80	5.30	4.40	5.10
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	94.90	94.10	95.20	94.70	95.60	94.90
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 6 พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการดำเนินงานตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาจาก สพฐ. ทุกนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 94.90 ซึ่งในแต่ละนโยบายนั้นก็จะมีกิจกรรมหลักของแต่ละนโยบายที่ทาง สพฐ. ได้กำหนดเป็นแนวทางสำหรับให้ทุกโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของทางโรงเรียน ซึ่งจะนำเสนอเสนอผลการวิเคราะห์แยกเป็นแต่ละนโยบาย เนื่องจากกิจกรรมในแต่ละนโยบายมีความแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน

รายการ	นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
1. มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปลูกฝังคุณธรรม	86.40 - -
1.1. จัดบูรณาการกับการเรียนการสอนปกติ	91.50 3.49 1.74
1.2. เข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เพื่อเป็นต้นแบบการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้	83.10 3.22 1.64
1.3. เรียนรู้การดำเนินงานจากโรงเรียนที่มีผลงานเด่น	67.80 2.35 1.27
2. มีการเผยแพร่แบบอย่างที่ดีของการดำเนินงาน ตามนโยบาย	76.30 - -
2.1. จัด/เข้าร่วมนำเสนอผลงานในตลาคณิตคุณธรรม	59.30 2.22 1.20
2.2. จัด/เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอหลักสูตร	55.90 1.96 1.15

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

รายการ	นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
2.3. เผยแพร่แนวทางการจัดกิจกรรมของ โรงเรียน	71.20 2.61 1.33
2.4. เผยแพร่สื่อการเรียนการสอน	54.20 1.94 1.13
3. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นกลไกการส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมในรูปแบบที่หลากหลาย	94.90 - -
3.1. กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี	94.90 3.94 1.86
3.2. ค่ายคุณธรรม	84.70 3.55 1.61
3.3. โครงการทำความดีถวายในหลวง	88.10 3.67 1.54
3.4. กิจกรรมดนตรี นาฏศิลป์ และ การแสดง	79.70 3.42 1.42
3.5. กิจกรรมกรรมการนักเรียนและสภานักเรียน	84.70 3.47 1.67
4. มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ใน โรงเรียน อย่างหลากหลาย	88.10 - -

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

รายการ	นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และ น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
4.1. นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารโรงเรียน	81.40 3.23 1.66
4.2. นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน	78.00 3.18 1.49
4.3. บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมาภิบาลมาใช้พัฒนาบุคลากร	78.00 3.11 1.57
4.4. บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	79.70 2.81 1.44
5. มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน	86.40 - -
5.1. พัฒนาครูที่ปรึกษา และครูแนะแนว	89.80 3.27 1.74
5.2. พัฒนาเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อน	74.60 2.76 1.49
5.3. พัฒนาเครือข่ายผู้ปกครอง	78.00 2.86 1.62
5.4. พัฒนาระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน	84.70 3.20 1.69

จากตารางที่ 6.1 พบว่า นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อปลูกฝังคุณธรรม คิดเป็นร้อยละ 86.40 โดยที่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีลักษณะของการจัดบูรณาการกับการเรียนการสอนปกติมากที่สุด รองลงมา คือ การเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโรงเรียน เพื่อเป็นต้นแบบการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ และการเรียนรู้การดำเนินงานจากโรงเรียนที่มีผลงานเด่น คิดเป็นร้อยละ 91.50, 83.10 และ 67.80 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง, ปานกลาง และน้อย ตามลำดับ (\bar{X} = 3.49, 3.22 และ 2.35 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย, น้อย และน้อยที่สุด (\bar{X} = 1.74, 1.64 และ 1.27 ตามลำดับ)

ส่วนการเผยแพร่แบบอย่างที่ดีของการดำเนินงานตามนโยบาย มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 76.30 โดยที่การเผยแพร่แนวทางการจัดกิจกรรมของโรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การจัด/เข้าร่วมนำเสนอผลงานในตลาดนัดคุณธรรม และการจัด/เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 71.20, 59.30 และ 55.90 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง, น้อย และน้อย ตามลำดับ (\bar{X} = 2.61, 2.22 และ 1.96 ตามลำดับ) และทั้งสามมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด (\bar{X} = 1.33, 1.20 และ 1.15 ตามลำดับ)

ในส่วนของการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อเป็นกลไกการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ในรูปแบบที่หลากหลาย มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 94.90 โดยที่กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ โครงการทำความดีถวายในหลวง, ค่าคุณธรรม และกิจกรรมกรรมการนักเรียน และสภานักเรียน คิดเป็นร้อยละ 94.90, 88.10, 84.70 และ 84.70 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก, มาก, มากและปานกลาง ตามลำดับ (\bar{X} = 3.94, 3.67, 3.55 และ 1.347 ตามลำดับ) และทั้งสี่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด (\bar{X} = 1.86, 1.54, 1.61 และ 1.67 ตามลำดับ)

สำหรับการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในโรงเรียนอย่างหลากหลาย มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 88.10 โดยที่การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหาร โรงเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 81.40 และ 79.70 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.23 และ 2.81 ตามลำดับ) และทั้งสองมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและน้อยที่สุด ตามลำดับ (\bar{X} = 1.66 และ 1.44 ตามลำดับ)

และในส่วนของการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อยละ 86.40 โดยที่การพัฒนาครูที่ปรึกษา และครูแนะแนวมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ การพัฒนาระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน และการพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครอง คิดเป็นร้อยละ 89.80, 84.70 และ 78.00 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

(\bar{X} = 3.27, 3.20 และ 2.86 ตามลำดับ) และทั้งสามมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.74, 1.69 และ 1.62 ตามลำดับ)

ตารางที่ 6.2 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึงไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน

รายการ	นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
1. มีการศึกษาสภาวะการศึกษาในพื้นที่บริการของโรงเรียน	78.90 - -
1.1. ใช้ school mapping วางระบบการให้บริการทางการศึกษา	42.10 1.89 1.00
1.2. ปรับปรุงระบบสถิติการศึกษาให้เป็นปัจจุบัน	57.90 2.37 1.95
1.3. สำรวจจุดบอดที่ขาดบริการทางการศึกษา	36.80 1.58 1.84
1.4. สำรวจกลุ่มเด็กและเยาวชนด้อยโอกาสที่ตกหล่นไม่มีโอกาสเข้าเรียน ข้ายถิ่น ออกกลางคันและไม่เรียนต่อ	63.20 2.37 1.21
2. มีการพัฒนานวัตกรรมขยายโอกาสทางการศึกษา	68.40 - -
2.1. พัฒนานวัตกรรมเพื่อเข้าถึงกลุ่มด้อยโอกาสทางการศึกษา	42.10 1.53 1.00
2.2. พัฒนากลยุทธ์การจัดบริการให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม	47.40 1.89 1.21

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของ ประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
2.3. เผยแพร่แนวทางการจัดกิจกรรมของโรงเรียน	52.60 2.16 1.11
3. มีการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเฝ้าระวังและระบบ ดูแลช่วยเหลือนักเรียน	94.70 - -
3.1. ให้ความช่วยเหลือแก่เด็กด้อยโอกาสให้ได้เรียน จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและเรียนต่อ 12 ปี	68.40 2.95 1.37
3.2. ดูแลนักเรียนกลุ่มเสี่ยง ได้เรียนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และเรียนต่อ 12 ปี	63.20 2.68 1.26
3.3. จัดทุนการศึกษาและทุนประเภทอื่น ๆ	78.90 3.16 1.26
3.4. ดูแลเรื่องอาหารกลางวันและการให้บริการอื่น ๆ	73.70 2.95 1.21
4. มีการส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม	78.90 - -
4.1. จัดให้มีห้องเรียนเฉพาะสำหรับเด็กพิเศษในโรงเรียน	21.10 1.74 1.58
4.2. จัดให้มีการศึกษาแบบเรียนรวม(เด็กปกติกับเด็กพิเศษ เรียนในห้องเดียวกัน)	73.70 2.53 1.59

ตารางที่ 6.2 (ต่อ)

รายการ	นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของ ประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
5. มีการรณรงค์ให้นักเรียนได้เรียนต่อจนครบ 12 ปี	84.20 - -
5.1. พัฒนาระบบครูที่ปรึกษาและ ครูแนะแนว ใน ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษา	78.90 2.89 1.47
5.2. ร่วมมือกับอาชีวศึกษาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การ เรียนรู้ด้านอาชีพ	63.20 2.37 1.26
5.3. ร่วมมือกับ กศน. เพื่อจัดการศึกษาทางเลือกสำหรับ เยาวชนกลุ่มเสี่ยง	47.40 1.79 1.11
5.4. พัฒนาระบบส่งเสริมความประพฤตินักเรียน	63.20 2.26 1.32

จากตารางที่ 6.2 พบว่า ในการนํานโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึงไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนนั้น มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพระบบเฝ้าระวังและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน รองลงมาคือ การรณรงค์ให้นักเรียนได้เรียนต่อจนครบ 12 ปี, การส่งเสริมการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม, การศึกษาสภาวะการศึกษาในพื้นที่บริการของโรงเรียน และการพัฒนานวัตกรรมการขยายโอกาสทางการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 94.70, 84.20, 78.90, 78.90 และ 68.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 6.3 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
ทุกระดับไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน

รายการ	นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
1. มีการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้เข้าสู่มาตรฐาน	68.40 - -
1.1. เสริมสร้างภาวะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาให้แก่บุคลากร	73.70 2.47 1.68
1.2. พัฒนาทีมงานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน	52.60 1.95 1.26
1.3. จัดระบบเครือข่ายร่วมพัฒนาแบบ โรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง	52.60 2.00 1.21
1.4. สร้างเครือข่ายการพัฒนาและการระดมพลังการสนับสนุนจาก ชุมชน ภาครัฐและเอกชน	26.30 1.00 1.58
2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในด้านการอ่าน การเขียนและ การคิดวิเคราะห์	84.20 - -
2.1. ช่วยเหลือนักเรียนช่วงชั้นที่ 1 ให้อ่านออกเขียนได้ อย่างทั่วถึง	78.90 3.32 1.58
2.2. จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การเขียน และ การคิดวิเคราะห์	73.70 3.11 1.42
2.3. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และ ภาษาอังกฤษ	78.90 3.21 1.68

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

รายการ	นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
2.4. นำระบบ e-learning มาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน	47.40 1.63 1.94
3. มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning)	68.50 - -
3.1. จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมองเฉพาะใน ระดับปฐมวัย	47.40 1.79 1.11
3.2. จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมองในทุกช่วงชั้น	57.90 2.16 1.37
4. มีการจัดระบบประเมินความก้าวหน้าของการจัดการเรียน การสอน	89.50 - -
4.1. จัดการประเมินคุณภาพผู้เรียนทุกคนในระดับ ป.2 ป.5 ม.2 และ ม.5	36.80 1.21 1.05
4.2. จัดการประเมินคุณภาพผู้เรียน ทุกคนใน ทุกระดับ เพื่อเป็น ข้อมูลในการประเมินความก้าวหน้าของการจัดการเรียนการสอน	89.50 3.11 1.84
5. มีระบบการพัฒนานุเคราะห์	84.20 - -
5.1. จัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม	78.90 2.68 1.58

ตารางที่ 6.3 (ต่อ)

รายการ	นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
5.2. จัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมเกี่ยวกับการปฏิรูปการ เรียนการสอน	77.60 2.84 1.63
5.3. จัดอบรมหรือส่งบุคลากรเข้าอบรมเกี่ยวกับการประเมินผล ในชั้นเรียน	68.40 2.47 1.53
5.4. มีการประเมินผลการอบรมของบุคลากรหลังการอบรม	52.60 1.89 1.16
5.5. มีการจัดทำแผนพัฒนาและเพิ่มข้อมูลเป็นรายบุคคล	52.60 1.95 1.16

จากตารางที่ 6.3 พบว่า ในการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนนั้น มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องของ การจัดระบบประเมินความก้าวหน้าของการจัดการเรียนการสอน รองลงมาคือ ระบบการพัฒนาบุคลากร, การจัดกิจกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียนในด้าน การอ่าน การเขียน และการคิดวิเคราะห์, การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning) และการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้เข้าสู่มาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 89.50, 84.20, 80.20, 68.50 และ 68.40 ตามลำดับ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6.4 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน

รายการ	นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
1. มีการบริหาร โรงเรียนตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	63.20 - -
1.1.บริหารแบบผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทหลัก	31.60 1.32 1.79
1.2. บริหารแบบครูเป็นผู้มีบทบาทหลัก	15.80 1.68 1.37
1.3.บริหารแบบชุมชนเป็นผู้มีบทบาทหลัก	0.00 - -
1.4. บริหารแบบผสมผสาน	42.10 1.58 1.00
2.มีการพัฒนาผู้บริหารและครูในโรงเรียนเพื่อเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	68.40 - -
2.1.ศึกษาด้วยตนเอง	5.30 1.21 1.16
2.2. โรงเรียนจัดการอบรมพัฒนา	47.40 1.79 1.00
2.3.เข้าร่วมการอบรม/พัฒนาที่ สพท. จัดขึ้น	63.20 2.42 1.47

ตารางที่ 6.4 (ต่อ)

รายการ	นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
2.4. เข้าร่วมการอบรม/ พัฒนาที่จัดโดยหน่วยงานอื่น	15.80 1.58 1.32
3.มีการพัฒนาประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	78.90 - -
3.1.พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาด้วยตนเอง เฉพาะ โรงเรียนเดี่ยว	63.20 2.32 1.47
3.2.เป็นสมาชิกเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหาร	15.80 1.63 1.32
3.3.เป็นสมาชิกเครือข่ายเตรียมความพร้อมรองรับการกระจายอำนาจ	21.10 1.89 1.42

จากตารางที่ 6.4 พบว่า ในการนํานโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนนั้น มีการปฏิบัติมากที่สุดในเรื่องของ การพัฒนาประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการจัดการศึกษาของโรงเรียน รองลงมาคือ การพัฒนาผู้บริหารและครูในโรงเรียนเพื่อเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” และการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คิดเป็นร้อยละ 78.90, 68.40 และ 63.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 6.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน

รายการ	นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น ในการจัดการศึกษา ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา
1.มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา	83.30 - -
1.1.เสริมสร้างความเข้มแข็งให้คณะ กรรมการสถานศึกษาเพื่อเป็น กลไกในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	66.70 2.61 1.50
1.2.ส่งเสริมเครือข่ายผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษาและช่วยเหลือดูแลนักเรียน	83.30 3.17 1.72
1.3.พัฒนาน้องคกรักนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา สถานศึกษา	50.00 1.83 1.00
1.4.ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการ จัดตั้งและขยายสถานศึกษา	44.40 1.72 1.94
1.5.ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมใน การพัฒนาสถานศึกษา	55.60 2.17 1.28

จากตารางที่ 6.5 พบว่า ในการนำนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน
ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน มีการปฏิบัติคิดเป็นร้อย
ละ 83.30 โดยที่การส่งเสริมเครือข่ายผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาและ
ช่วยเหลือดูแลนักเรียนมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับ
คณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อเป็นกลไกในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการส่งเสริมให้
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 83.30, 66.70
และ 55.60 ตามลำดับ ซึ่งมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง , ปานกลาง และน้อย ตามลำดับ

(\bar{X} = 3.17, 2.61 และ 2.17 ตามลำดับ) และมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย, น้อย และน้อยที่สุด (\bar{X} = 1.72, 1.50 และ 1.28 ตามลำดับ)

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 6 การประเมินผล

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	13.60	14.10	14.30	13.90	13.70	13.92
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
มีการปฏิบัติ	86.40	85.90	85.70	86.10	86.30	86.08
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
1. มีการประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ	62.70	62.90	61.70	61.50	62.90	62.30
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
2. มีการประเมินกระบวนการในการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ	71.20	72.10	71.50	72.50	71.20	71.70
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
3. มีการประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ	74.60	74.90	75.50	75.10	74.90	75.00
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
4. มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ	62.70	61.90	62.50	61.70	61.90	62.10
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
5. มีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	76.30 - -	75.90 - -	76.20 - -	76.00 - -	76.30 - -	76.14 - -
5.1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมใน การประเมินผล	74.60 2.74 1.66	75.10 2.79 1.70	74.50 2.71 1.68	74.90 2.68 1.66	74.60 2.74 1.64	74.74 2.73 1.66
5.2. มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	76.30 2.77 1.64	75.10 2.79 1.66	75.90 2.82 1.71	76.30 2.79 1.73	76.80 2.73 1.64	76.00 2.78 1.67
5.3. ใช้วิธีการประเมินผลอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับนโยบาย	72.90 2.64 1.57	71.80 2.61 1.61	72.10 2.70 1.68	72.60 2.69 1.55	72.90 2.61 1.57	72.40 2.65 1.59
5.4. มีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อ การประเมินผล	62.70 2.22 1.49	63.00 2.28 1.52	62.90 2.31 1.48	63.40 2.35 1.56	62.70 2.22 1.52	62.90 2.27 1.51
5.5. มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนา	81.40 2.93 1.74	82.00 2.87 1.79	81.50 2.82 1.82	81.60 2.90 1.74	81.40 2.93 1.76	81.50 2.89 1.77

จากตารางที่ 7 พบว่า ในการประเมินการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนนั้น มีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 86.08 โดยที่การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การประเมินผลผลิต / ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 76.14, 75.00 และ 71.70 ตามลำดับ

ส่วนการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น พบว่า การนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนามีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมี

ส่วนร่วมในการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 81.50, 76.00 และ 74.74 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.89, 2.78 และ 2.73 ตามลำดับ) และทั้งสามยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.77, 1.67 และ 1.66 ตามลำดับ)

ขั้นตอนที่ 7 การสร้างความต่อเนื่อง

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนในขั้นตอนที่ 7 การสร้างความต่อเนื่อง

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
ไม่มีการปฏิบัติ	6.80 - -	6.50 - -	7.00 - -	7.10 - -	6.50 - -	6.80 - -
มีการปฏิบัติ	93.20 - -	93.50 - -	93.00 - -	92.90 - -	93.50 - -	93.20 - -
1. มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ	86.40 - -	86.90 - -	85.70 - -	86.40 - -	86.50 - -	86.30 - -
2. มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	81.40 - -	81.90 - -	82.10 - -	81.60 - -	81.40 - -	81.60 - -
3. มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	78.00 - -	79.20 - -	78.50 - -	78.00 - -	79.50 - -	78.60 - -
4. มีการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	67.80 - -	68.00 - -	68.60 - -	67.40 - -	67.20 - -	67.80 - -

ตารางที่ 8 (ต่อ)

รายการ	นโยบาย					เฉลี่ย
	1 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	2 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	3 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	4 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	5 ร้อยละ ผลการปฏิบัติ ระดับปัญหา	
4.1. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น	72.90	73.10	73.50	72.70	72.80	73.00
	2.67	2.71	2.65	2.73	2.71	2.69
	1.69	1.73	1.66	1.72	1.69	1.69
4.2. พัฒนาระบบและช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ	78.00	79.10	78.50	78.60	79.10	78.60
	2.94	2.86	2.93	2.97	2.86	2.91
	1.77	1.81	1.73	1.75	1.80	1.77
4.3. สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	74.60	75.20	74.30	75.30	75.20	74.90
	2.66	2.70	2.61	2.66	2.73	2.67
	1.67	1.71	1.65	1.73	1.67	1.68
4.4. ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	76.30	77.80	79.40	75.60	78.90	77.60
	3.00	2.98	2.95	3.02	3.00	2.99
	1.77	1.75	1.81	1.79	1.78	1.78

จากตารางที่ 8 พบว่า การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่นของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน มีการปฏิบัติ เฉลี่ยทั้ง 5 นโยบาย คิดเป็นร้อยละ 93.20 โดยที่การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศมีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ, การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 86.30, 81.60, 78.60 และ 67.80 ตามลำดับ

ในส่วนของการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ การพัฒนาระบบช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 78.60, 77.60 และ 74.90 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามมีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 2.91, 2.99 และ 2.67 ตามลำดับ) และทั้งสามยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (\bar{X} = 1.77, 1.78 และ 1.68 ตามลำดับ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากคำถามปลายเปิดที่ถามว่า ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งมีลักษณะแบบปลายเปิด สรุปประเด็นที่น่าสนใจได้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่ให้ข้อเสนอแนะโดยการเน้นไปที่ผู้นำหรือผู้บริหารของโรงเรียนที่จะเป็นตัวหลักในการทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสูง ใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล เน้นให้คณะครูหรือบุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเน้นหลักการปฏิบัติโดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และ สพฐ. มีการบริหารจัดการงบประมาณที่โปร่งใส มีการบริหารงานที่ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ มีการติดตาม นิเทศ ติดตามอย่างต่อเนื่อง

2. ประเด็นที่มีการเสนอแนะรองลงมาก็คือ เรื่องของทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณที่เป็นตัวเงิน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่ารัฐบาลหรือหน่วยงานในระดับนโยบายควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสนับสนุนงบประมาณให้แก่ทางโรงเรียน ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้วยเนื่องจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนจำนวนมากประสบปัญหาการขาดแคลนครูและขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนด้วยซึ่งทำให้ครูต้องไปทำหน้าที่อย่างอื่นด้วย รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณด้านอาคารสถานที่ ให้เพียงพอ ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ

3. ประเด็นที่มีผู้เสนอแนะรองลงมาอีกประเด็นหนึ่งก็คือ การจัดโครงสร้างองค์การ กลไก การปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การ และสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าโรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน เข้าใจง่าย มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจน มีกลไกที่ส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นระบบครบวงจรทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จะต้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมการทำงาน มีความเป็นกัลยาณมิตร ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งครูและนักเรียน การจัดการสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สบายงาม น่าอยู่ น่าเรียน บุคคลมีความสามัคคี และพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ เป็นแนวทางเดียวกัน จะส่งผลให้โรงเรียนมีการพัฒนา และมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

4. อีกประเด็นหนึ่งที่คุณตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ว่าเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้แก่ ทักษะของผู้ปฏิบัติ ซึ่งเริ่มจากผู้บริหาร คณะครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่าย จะต้อง มีทัศนคติที่ดีต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่ง ควรจะได้รับแนะนำ หรือ การกระตุ้นส่งเสริมอย่างต่อเนื่องจากทั้งหน่วยงานนโยบายและผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เกิดทัศนคติที่ดี ปฏิบัติงานหรือกิจกรรมด้วยความเต็มใจและเข้าใจ ซึ่งอาจจะใช้กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการยกย่องเชิดชูเกียรติในความสำเร็จต่าง ๆ ของทุกฝ่าย

5. สำหรับความเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ก็อยู่ในประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม แต่มีผู้ให้ความเห็นค่อนข้างน้อย ในเรื่องเกี่ยวกับ การสื่อสาร เทคโนโลยี และเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

ข้อค้นพบที่ได้จากขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบสำหรับการพัฒนารูปแบบและการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตามภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต และ การวิเคราะห์เอกสาร จากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติใน 4 ภูมิภาค ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ผลการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับการให้สัมภาษณ์ โดยวิธีการแบบเจาะจง คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้รับผิดชอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติแต่ละนโยบาย ซึ่งโดยส่วนมากผู้รับผิดชอบจะเป็นผู้อำนวยการ หรือรองผู้อำนวยการ ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง สาระสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังนี้

สภาพปัจจุบันของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะใช้วิธีการหรือกระบวนการที่สอดคล้องกับกระบวนการในการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเนื่องจาก เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมทั้งมาตรฐานการศึกษาและนโยบายการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน(PLAN) การดำเนินงาน(DO) การตรวจสอบติดตาม(CHECK) และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน(ACTION) สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนของการวางแผนการปฏิบัติงานจะมีการวางแผนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา คิควิเคราะห์ การวางแผนปรับปรุง พัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน มีการจัดทำธรรมนูญ โรงเรียน แผนปฏิบัติการ โครงการ ให้สอดคล้อง สอดรับกับนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาจากหน่วยงานนโยบายมีการจัดการงบประมาณ และบุคลากร รวมทั้งการวางแผนนิเทศกำกับติดตาม

ในการดำเนินงานตามนโยบายก็จะดำเนินงานตามโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและผู้ที่ได้รับมอบหมายก็จะดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ มีกระบวนการในการกำกับและติดตาม ตรวจสอบอย่างเป็นระบบ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ ตามตารางที่กำหนด และมีการรายงานผลความก้าวหน้าทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและโดยวาจา ด้วยการรายงานในที่ประชุม

ในการตรวจสอบติดตาม มีการวางระบบการประเมินตนเองแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โรงเรียนมีการตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับ ติดตาม นิเทศเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานว่า เป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ร่วมกันประเมินและสรุปผลการดำเนินงานและ รายงานผลอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการหรือที่ประชุม มีการนำผลการประเมินมาจัดทำเป็น รายงานและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

ในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการวางแผน การพัฒนาโรงเรียน หากตรวจสอบแล้วพบว่าไม่บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะมีการ วิเคราะห์หาสาเหตุ หาแนวทางในการแก้ปัญหา วางแผนแก้ไขใหม่โดยการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนขั้นตอนในการ กำกับติดตามผลการดำเนินงาน แต่หากตรวจสอบแล้วพบว่าดำเนินงานได้บรรลุจุดประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้ ก็จะมีการกำหนดแนวทางไว้เป็นมาตรฐานเพื่อถือปฏิบัติต่อไป โดยให้มีการ ดำเนินงานอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานและประชุมหารือ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

ปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัญหาใน การนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ ที่พบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุป ประเด็นปัญหาได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านงบประมาณ ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีกิจกรรมหรือภารกิจที่ โรงเรียนจะต้องปฏิบัติจำนวนมากทั้งภารกิจตามหน้าที่หลักของโรงเรียนคือ ด้านวิชาการ ด้าน

การเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป และภารกิจที่โรงเรียนได้รับมอบหมายจากหน่วยงานในระดับนโยบายเช่น สพท., สพฐ. หรือ กระทรวง เป็นต้น จากภารกิจดังกล่าวข้างต้นซึ่งมีกิจกรรมย่อย ๆ อีกเป็นจำนวนมาก ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ซึ่งโดยภาพรวมแล้วโรงเรียนจะต้องมีการจัดหาหรือระดมทรัพยากรจากแหล่งทรัพยากรอื่นอีก ไม่ว่าจะเป็นชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งนับว่าเป็นภาระที่ค่อนข้างหนักสำหรับสถานศึกษาในการจัดหาหรือระดมทรัพยากรให้พอเพียงต่อการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษา

2. ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบก็คือ บุคลากรที่เป็นครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาไม่ตรงกับวิชาที่สอนทำให้บางครั้งไม่สอดคล้องกับการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ปัญหาการขาดแคลนผู้สอนในบางรายวิชาเช่น คอมพิวเตอร์ สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ที่ต้องการครูเจ้าของภาษา ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานธุรการฝ่ายต่าง ๆ การขาดแคลนครูแนะแนว การขาดแคลนครูพยาบาล เป็นต้น

3. ปัญหาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สืบเนื่องมาจากปัญหาด้านงบประมาณและด้านบุคลากร ทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการสัมภาษณ์พบว่าบางครั้งถึงแม้ว่าภาพรวมของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ แต่ก็ยังมีปัญหาหลายประการที่ยังจะต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การจัดการสอนซ่อมเสริมให้นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์ การศึกษานอกสถานที่ การเข้าค่ายทางวิชาการด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา วิชาชีพและคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งปัญหาที่พบจะเป็นปัญหาในลักษณะที่ต่อเนื่องกัน เช่น โรงเรียนมีกิจกรรมจำนวนมากทำให้งบประมาณไม่พอ เมื่องบประมาณไม่พอก็ส่งผลให้เกิดความขาดแคลนในหลาย ๆ ด้าน เมื่อเกิดความขาดแคลนก็กระทบต่อการจัดการเรียนการสอน และยังส่งผลกระทบต่อถึงการบริหารจัดการซึ่งจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

4. ปัญหาด้านการบริหารและการจัดการ หากจะดูอย่างผิวเผินจากบุคคลภายนอกจะเห็นว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติแสดงว่าจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบครบวงจรไม่น่าจะมีปัญหา แต่จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่า ยังมีปัญหาในการบริหารและการจัดการอยู่ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- ก. การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และไม่เชื่อมโยงกัน
- ข. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ต่อเนื่อง

ค. การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ง. การสร้างการยอมรับ ความศรัทธา ความพึงพอใจในการให้บริการ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการให้การสนับสนุน ต่อผู้ประกอบการ ชุมชน และ ท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า มียุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จที่หลากหลายแต่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปประเด็น ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการและมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน สามารถเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในโรงเรียนได้

2. การใช้กระบวนการการบริหารคุณภาพซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน ขั้นที่ 2 การดำเนินงาน ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ กำกับติดตาม และ ขั้นที่ 4 การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารที่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นกระบวนการที่ดี มีประสิทธิภาพและ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพด้วย

3. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนา ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วิธีการหรือรูปแบบที่นิยมปฏิบัติกันก็คือ การสร้างภาคีเครือข่ายอย่างหลากหลาย เช่น เครือข่ายผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนากับองค์กรเอกชน เป็นต้น

4. การยึดคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะเป้าหมายปลายทางของการพัฒนาหรือของการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติการประจำหรือภารกิจพิเศษ ตลอดจน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ก็คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งมีรูปแบบที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ อย่างหลากหลาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมและปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งสถานักเรียนหรือคณะกรรมการนักเรียน เป็นต้น

5. การระดมทรัพยากร เพื่อไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์อื่น ๆ เนื่องด้วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในการดำเนินงานเช่นกัน

6. การบูรณาการนโยบายหรือภารกิจตามนโยบายกับกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนจะต้องสามารถบูรณาการโครงการ กิจกรรม นโยบาย และ การจัดการเรียนการสอนเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน

7. การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียน ตลอดจน หน่วยงานหรือองค์กรภายนอก โรงเรียนการพัฒนาในด้านนี้จะทำให้บุคลากรในโรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งรูปแบบการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีค่อนข้างหลากหลาย เช่น จุลสาร วารสาร รายงานประจำปี การจัดนิทรรศการ เสียงตามสาย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ผลการสังเกต

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตสภาพ บริบท พฤติกรรม และร่องรอยหลักฐานในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะมีลักษณะร่วมกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางวิชาการและมีความสามารถในการบริหารจัดการอย่างบูรณาการ
2. โรงเรียนมีเป้าหมาย ที่ชัดเจนในการพัฒนา
3. โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. โรงเรียนมีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
5. โรงเรียนมีระบบการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยมีการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาและมีการตรวจสอบถ่วงดุล
6. ครูเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียนและผู้ปกครอง
7. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
8. นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
9. นักเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการสถานักเรียน
10. นักเรียนมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา

ผลการวิเคราะห์เอกสาร

จากการวิเคราะห์ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง นโยบายระดับต่าง ๆ แผนกลยุทธ์ของโรงเรียน แผนปฏิบัติการประจำปี เอกสารที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ หรือ กิจกรรม ต่าง ๆ เช่น รายงานประจำปี รายงานผลการประเมินโครงการ และ รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) พบว่า ใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในขั้นการวางแผนมีการจัดทำหรือจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่ ธรรมนูญโรงเรียน แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี โครงสร้างการบริหารงาน คำสั่งแต่งตั้งต่าง ๆ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดและจัดทำ ในขั้นการดำเนินงานมีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน มีการจัดทำเอกสารประกอบในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ในขั้นการตรวจสอบติดตามมี เอกสารการรายงานการประชุมประจำเดือน เอกสารการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี และขั้นการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีโครงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานสถิติผลการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษาได้ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาต่อไป

สรุปผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่จะนำไปใช้ในการออกแบบรูปแบบ ได้ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่จะนำไปใช้ในการออกแบบรูปแบบ

รายการ	ประเด็นที่นำไปพิจารณาในการออกแบบรูปแบบ
1. การตีความนโยบาย	1. การประชุม เพื่อทำความเข้าใจนโยบาย 2. การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย 3. การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย 4. การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้

รายการ	ประเด็นที่นำไปพิจารณาในการออกแบบรูปแบบ
1. การตีความนโยบาย(ต่อ)	5. การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย 6. การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
2. การวางแผน	1. การวิเคราะห์องค์การและจัดทำแผนกลยุทธ์ มีปัญหาที่ต้องทำแผนตามนโยบายของกรมต้นสังกัด และยึดรูปแบบเดิม 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์การ ไม่ครอบคลุมภารกิจขององค์การ 3. การกำหนด มาตรการ และกลยุทธ์ 4. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 5. การวางแผนด้านทรัพยากร
3. การจัดองค์การ	1. การจัดแผนภูมิการบริหาร โรงเรียน 2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ 3. การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกภารกิจของโรงเรียน 4. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน 5. การจัดระบบการบังคับบัญชาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร	กระบวนการบริหารทรัพยากรควรประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ - การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากร - การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากร - การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการ - การประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส - การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากร - การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรต่อผู้เกี่ยวข้อง - การจัดหา/ระดมทรัพยากรอย่างหลากหลาย

รายการ	ประเด็นที่นำไปพิจารณาในการออกแบบรูปแบบ
5. การดำเนินงาน	กระบวนการในการดำเนินงานควรยึดหลักต่อไปนี้ - แสวงหาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ - จัดการพัฒนาบุคลากรเฉพาะเรื่องที่เป็นแนวทางใหม่ - สนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความริเริ่มใหม่ - ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
6. การประเมินผล	- การประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
7. การสร้างความต่อเนื่อง	- การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ - การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ - การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - การเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นการพัฒนา รูปแบบและสร้างรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการออกแบบหรือ พัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษาและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจากขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ร่าง รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อที่จะนำไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญต่อไป รูปแบบที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้นครั้งแรก ปรากฏผลดังนี้

รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง)

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

- ความนำ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จซึ่งหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์แห่งนโยบายนั้นจำเป็นต้องมีรูปแบบหรือตัวแบบที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยนำทางให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่จะช่วยให้ นโยบายการศึกษาของชาติบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงต้องมีและใช้รูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ดี มีองค์ประกอบและกระบวนการที่ชัดเจน สามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาของไทย
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในระดับนโยบายในการที่จะได้เสนอแนะแนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานในระดับปฏิบัติได้
3. เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ตั้งไว้มีประสิทธิภาพ

- **แนวคิดและหลักการ**

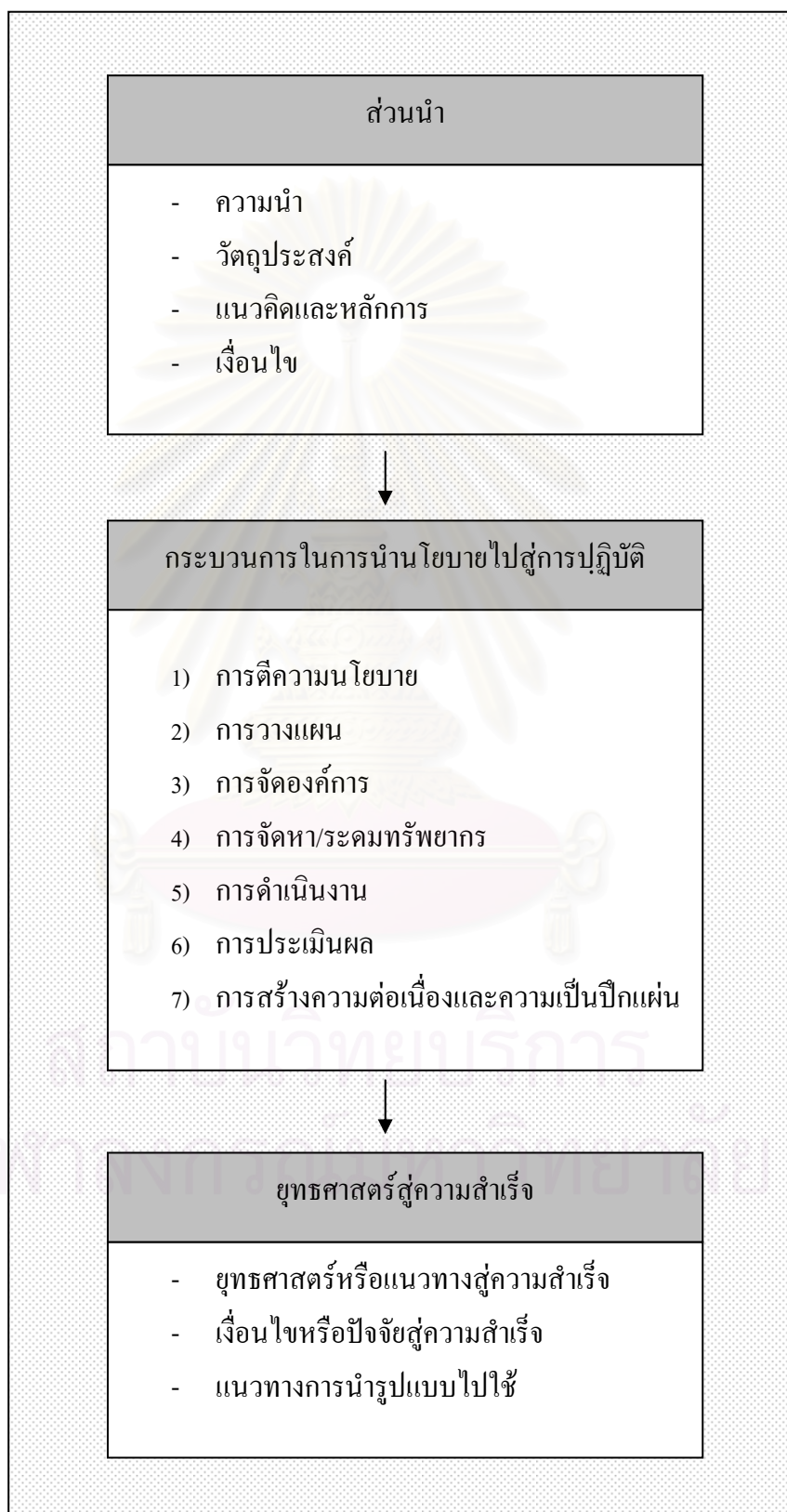
รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวคิดและหลักการที่สำคัญดังนี้

1. หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
4. หลักการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน
5. หลักการบูรณาการ
6. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล
7. หลักการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

- **เงื่อนไข**

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ จะมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วิธีปฏิบัติและรายละเอียดเป็นการเฉพาะ ซึ่งโรงเรียนหรือผู้ที่รับผิดชอบจะต้องทำการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ให้ชัดเจน
3. ผู้บริหารโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ภาพแสดง รูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
(ฉบับร่างครั้งที่ 1)



ภาพที่ 15 รูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างครั้งที่ 1)

ส่วนที่ 2 กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน

(1) การตีความนโยบาย ประกอบด้วย

- 1.1 การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย
- 1.2 การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย
- 1.3 การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย
- 1.4 การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย
- 1.5 การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย
- 1.6 การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(2) การวางแผน ประกอบด้วย

- 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ห้องค์การเพื่อการวางแผน
- 2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ ของโรงเรียน
- 2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
- 2.4 การวางแผนเพื่อกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม

(3) การจัดองค์การ ประกอบด้วย

- 3.1 การวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัดโครงสร้างองค์การ
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน
 - วิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป
 - วิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - วิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.
 - วิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
 - วิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 3.2 การจัดโครงสร้างองค์การ
 - ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์การ
 - จัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับนโยบาย
 - มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ
 - มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์การ
 - มีการจัดทำแผนภูมิการบริหาร งานที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์การ

3.3 การจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน

- ให้แต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน รับผิดชอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงานของตนเอง

- จัดตั้งฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงานทุกงานในโรงเรียน

- จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่มาจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับผิดชอบ

กำกับ

ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา งานทุกงานในโรงเรียน

- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา งานแต่ละนโยบาย โดยเฉพาะ

(4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร ประกอบด้วย

4.1 การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4.3 การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4.4 การประสานความร่วมมือและระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4.5 การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

4.6 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

4.7 การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง

4.8 มีการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย

(5) การดำเนินงาน ประกอบด้วย

5.1 แสวงหาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ และรูปแบบที่เป็นแบบอย่างได้

5.2 จัดการพัฒนาบุคลากรเฉพาะเรื่องที่เป็นแนวทางใหม่

5.3 สนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความริเริ่มใหม่

5.4 ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

(6) การประเมินผล ประกอบด้วย

6.1 การประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.2 การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.3 การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.4 การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.5 การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น ประกอบด้วย

- 7.1 การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 7.2 การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
- 7.3 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 7.4 การเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

- ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ ที่สอดคล้องกับแนวคิด มีดังนี้
 1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม
 2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์
 3. ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
 4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร
 5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ
 6. ยุทธศาสตร์การตรวจสอบและถ่วงดุล
 7. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
- เจือใจหรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ
 - ผู้นำ
 - โครงสร้างองค์การ
 - บรรยากาศองค์การ
 - ทักษะของผู้ปฏิบัติ
 - ทรัพยากร
 - การสื่อสาร
 - เทคโนโลยี
 - การวัดผลและประเมินผล
 - เจือใจทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง
- แนวทางการนำรูปแบบไปใช้
 1. ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องควรศึกษา ทำความเข้าใจรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน
 2. นำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนอย่างสมบูรณ์ ตลอดกระบวนการ

3. มีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียนให้มากที่สุด

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนารูปแบบ และ ด้านการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 3 ท่าน สรุปสาระสำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง)

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ
ส่วนนำ	
1. ความนำ	- ควรมีการขยายความเพิ่มเติมโดยมุ่งเน้นให้ตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องมีรูปแบบนี้เกิดขึ้น
2. วัตถุประสงค์	- ควรตัดวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ ข้อ 2 ออก เพราะข้อ 1 เป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนข้อ 2 เป็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ควรคงไว้เฉพาะวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 - วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ระบุว่า สอดคล้องกับบริบทการจัดการศึกษาของไทย ควรต้องมีคำอธิบายว่าเป็นอย่างไร
3. แนวคิดและหลักการ	- มีความเหมาะสม - ควรจะมีการให้คำจำกัดความหรือขยายความสั้น ๆ ของหลักการแต่ละข้อที่เชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. เงื่อนไข	- มีความเหมาะสม - ควรมีการเพิ่มเติมในข้อ 3 โดยเพิ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน - ควรย้ายเงื่อนไขไปไว้ในส่วนที่ 3 ของรูปแบบ
กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	- ในภาพรวมของส่วนนี้ มีความเหมาะสม แสดงถึงขั้นตอนในกระบวนการ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้ครบถ้วน - ปรับคำอธิบายที่ซ้ำซ้อนกันให้กระชับยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ
1. การตีความนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> - อาจปรับข้อความเป็น ‘ การทำความเข้าใจนโยบาย’ - ในการกำหนดและระบุผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ควรจัดกลุ่มให้ชัดเจน เช่น ผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หรือ ผู้ได้รับผลกระทบ เพราะการใช้คำว่า ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นคำที่ค่อนข้างกว้างเกินไป - การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมาย ควรระบุว่า จะมุ่งไปที่ คนหรือฝ่ายงาน - ในการจัดทำคู่มือหรือเอกสารชี้แจงให้ความรู้ควรมีการขยายความให้ชัดเจน เพราะ เป็นการจัดทำเอกสารที่ต่อเนื่องจากนโยบาย ไม่ใช่เอกสารนโยบาย
2. การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการเพิ่มขึ้นตอน การจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบกลยุทธ์ - คำอธิบายในขั้นตอน 2.4 ควรตัดคำว่าวางแผนออกเพราะเป็นคำที่ซ้ำซ้อนกับหัวข้อหลัก
3. การจัดองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรปรับข้อความในหัวข้อ 3.1 ที่เป็นคำซ้ำซ้อนกันออก - ควรนำเสนอกระบวนการในการจัดองค์การ ตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การพรรณานงาน การแบ่งงาน การจัดคน จนถึง การกำกับติดตามประเมินผล - ควรเน้นคำอธิบายเพื่อสื่อให้เห็นถึงการจัดองค์การเพื่อ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มเติม การระบุแหล่งที่มาของทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ด้วย - ข้อ 4.4 กับ 4.8 ข้อความค่อนข้างซ้ำซ้อนกัน ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าในแต่ละข้อมุ่งเน้นกิจกรรมใด
5. การดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มเติม การรายงานความก้าวหน้าใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - ปรับภาษาในคำอธิบายให้สอดคล้องกับขั้นตอนอื่น ๆ เช่น การเพิ่มคำว่า ‘การ’ นำหน้า
6. การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการด้วย - ควรตัดการประเมินความพึงพอใจออกเพราะ ไม่สอดคล้องกับการประเมินด้านอื่น ๆ

องค์ประกอบของรูปแบบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ
7. การสร้างความต่อเนื่อง และความเป็นปึกแผ่น	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับคำว่าการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ เป็น การพัฒนา เนื่องจากขั้นตอนของการจัดทำนั้นต้องดำเนินการมาก่อนแล้วในขั้นนี้ จึงน่าจะใช้คำว่าการพัฒนา - ตัดคำว่านวัตกรรมในข้อ 7.4 ออกเพราะในการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นต้องเกิดนวัตกรรมเสมอไป
ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ - ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์ประกอบมีความเหมาะสม แสดงถึงแนวทางสู่ความสำเร็จ - ควรปรับย้ายส่วนนี้ไปอยู่ในตอนที่ 2 จะได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์กับกระบวนการใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - ควรเพิ่มการอธิบายหรือคำจำกัดความหรือขยายความพอสังเขปให้เห็นถึงหลักหรือกระบวนการในการดำเนินยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ - ควรเพิ่มการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วย
- เงื่อนไขหรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรตัดหัวข้อนี้ออกไปเพราะในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้มุ่งศึกษาเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ เป็นเพียงการสอบถามความคิดเห็นเท่านั้นหากจะนำเสนอสามารถนำเสนอในขั้นตอนของการอภิปรายผลได้
- แนวทางการนำรูปแบบไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> - หัวข้อนี้ควรปรับเป็น เงื่อนไขของรูปแบบ และ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น

- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

- องค์ประกอบของรูปแบบในภาพรวมครบถ้วน แต่ควรจะต้องได้มีการขยายความในแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะบางองค์ประกอบมีแต่เพียงหัวข้อหรือหัวเรื่องอาจทำให้ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

- ควรนำเสนอแผนภาพในส่วนแรกก่อนที่จะอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้ผู้อ่านจะได้มองเห็นภาพรวมก่อน

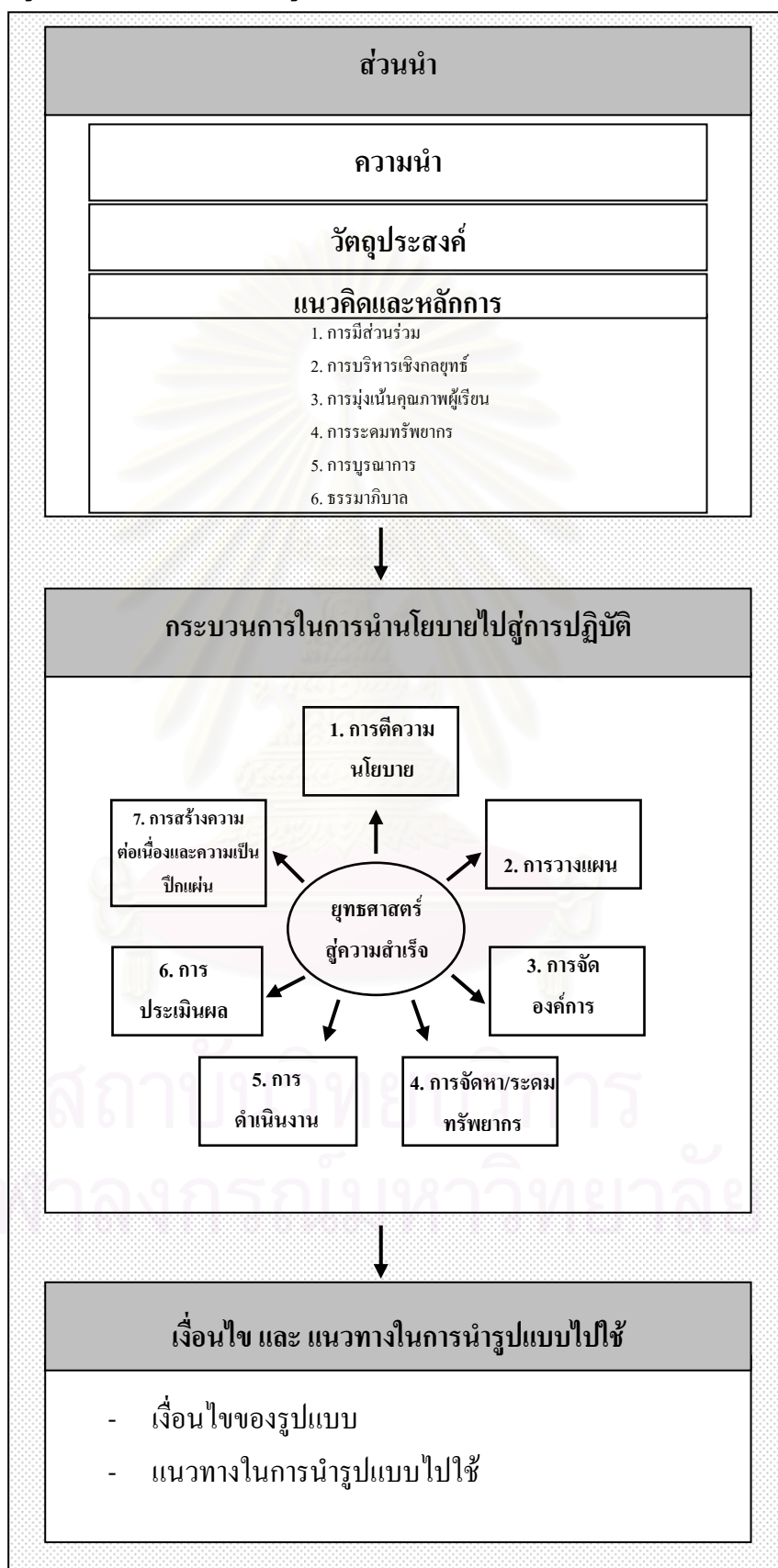
- การนำเสนอรูปแบบที่ดีควรต้องคำนึงถึงผู้ที่นำรูปแบบไปใช้ที่สำคัญ โดยแยกออกจากกระบวนการของการทำวิจัยที่ทำให้ได้รูปแบบนี้มา เนื่องจาก ผู้ที่นำรูปแบบไปใช้ต้องทำความเข้าใจกับตัวรูปแบบเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจงานวิจัยที่เป็นที่มาของรูปแบบก็ได้

- การนำเสนอรูปแบบที่ดีควรต้องมองไปถึงการผลิตคู่มือการใช้รูปแบบ ซึ่งถือว่าเป็นคู่มือในการนำรูปแบบไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะมีรายละเอียดและคำอธิบายหรือการอ้างอิงหลักฐานต่าง ๆ ค่อนข้างละเอียดชัดเจน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำไปใช้พิจารณาในการปรับปรุงรูปแบบฉบับร่างร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำรูปแบบที่ได้ไปให้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในขั้นตอนต่อไปของการวิจัย ซึ่งรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว มีลักษณะดังแผนภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพแสดง รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างครั้งที่ 2)



ภาพที่ 16 รูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่างครั้งที่ 2)

คำอธิบาย รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ฉบับร่าง)

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

- ความนำ

นโยบายการศึกษาเป็นกรอบกำกับ เป็นทิศทาง แนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดนโยบายการศึกษาปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น แผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแผนพัฒนาประเทศ โดยส่วนรวม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเฉพาะด้าน ได้แก่ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังปรากฏอยู่ในรูปของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น มติคณะรัฐมนตรี พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา พระราชบัญญัติต่าง ๆ ตลอดจน กฎ ระเบียบ หรือ คำสั่งของหน่วยงานต่าง ๆ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำนโยบายให้เกิดผลจากสิ่งที่ได้กำหนดขึ้น ฉะนั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงควรมีการปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ นั่นคือ ควรมีรูปแบบที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติได้จริงเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จซึ่งหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์แห่งนโยบายนั้นจำเป็นต้องมีรูปแบบหรือรูปแบบที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยนำทางให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่จะช่วยให้ นโยบายการศึกษาของชาติบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงควรที่จะมีและใช้รูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ดี มีองค์ประกอบและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้จะมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการด้านนโยบาย เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้เกิดความสะดวกต่อหน่วยปฏิบัติ และที่สำคัญคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้จริงเป็นเสมือนประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อที่จะทำให้นโยบายการจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ประสพผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

- วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นเครื่องมือให้สถานศึกษา นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในระดับนโยบายในการที่จะได้เสนอแนะแนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานในระดับปฏิบัติได้

- **แนวคิดและหลักการ**

รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบขึ้นด้วยแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. **การมีส่วนร่วม**

แนวคิดและหลักการนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

2. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**

แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะของตนเองและสามารถกำหนดทิศทางที่ควรจะมีมุ่งไปให้ถึงได้ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วยงานหรือขั้นตอนสำคัญ 5 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 ประเมินผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3. **การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน**

แนวคิดและหลักการการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนนี้ เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งเนื่องด้วยเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องคำนึงถึงผู้เรียน โดยมีแนวปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน

2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด และแก้ปัญหา โดยจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์

3) จัดให้มีที่เรียนรู้ได้ฝึกปฏิบัติจริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รวมทั้งรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) ส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่งเสริมส่วนดี และปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน

- 5) ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ได้สัดส่วนสมดุลและสอดคล้องคุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ทุกวิชา
- 6) จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ปลูกเร้าใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และรู้รอบ
- 7) ครูและผู้เรียนเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่ง วิทยาการต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยาน วิทยาศาสตร์ อุทยานแห่งชาติ ศูนย์กีฬาและนันทนาการ
- 8) ประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. การระดมทรัพยากร

แนวคิดและหลักการการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เป็นแนวคิดที่สอดคล้องต่อเนื่องจากแนวคิดและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะต้องมีการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน เครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. การบูรณาการ

แนวคิดและหลักการการบูรณาการ เป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เนื่องด้วย การนำนโยบายใดนโยบายหนึ่งไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสาน เชื่อมโยงและปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกิจกรรมอื่น ๆ และภายในองค์กรก็ต้องมีการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่าย ใช้ทรัพยากรร่วมกัน มุ่งสู่ผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน แนวคิดการบูรณาการจะช่วยให้เกิดความประหยัด เสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์กร

6. ธรรมเนียมปฏิบัติ

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หากมีการใช้แนวคิดและหลักการธรรมเนียมปฏิบัติ มาใช้ก็จะช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักธรรมเนียมปฏิบัติประกอบด้วยหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ กฎ ระเบียบที่ชอบธรรม ไม่ลิดรอนสิทธิผู้อื่น ใช้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยยึดหลัก ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถชี้แจงอธิบาย ในกฎ ระเบียบที่ ชอบธรรมได้
- 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ ความดีงาม ความมีเมตตา กรุณา
- 3) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า

4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม การเสนอความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมิน ร่วมแสดงความยินดี

5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร พร้อมตรวจสอบได้ อย่างโปร่งใสในการดำเนินงาน แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถตรวจสอบได้

6) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความตระหนัก ถึงความรับผิดชอบต่อในงานที่ได้รับมอบหมาย

ส่วนที่ 2 กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มี 7 ขั้นตอน และ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ดังนี้

- กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การตีความนโยบาย

นโยบายส่วนใหญ่ที่ประกาศหรือกำหนดออกมานั้นมักอยู่ในรูปที่มีรายละเอียดไม่มาก ดังนั้นหน่วยงานในระดับปฏิบัติจำเป็นต้องตีความหรือแปลความหมายตลอดจนเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ ของนโยบายนั้น ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมีความชัดเจนว่า จะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1.1 การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรจะได้มีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจนโยบาย ตลอดจน ควรได้มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องและความเป็นมา เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของ สพฐ. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

1.2 การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย โดยระบุหน้าที่ของผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานในแต่ละระดับหรือแต่ละด้านให้ชัดเจน เช่น หน้าที่ของผู้บริหาร หน้าที่ของครู หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น โดยอาจจัดทำในรูปของกลุ่มมือหรือ ไบอกราฟีลักษณะงาน (Job Description) ก็ได้

1.3 การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย เมื่อได้มีการทำความเข้าใจนโยบาย และได้มีการกำหนดและระบุหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานแล้ว ควรได้มีการกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมายของนโยบายให้ชัดเจน ว่าในแต่ละนโยบายนั้นมีเป้าหมายที่จะให้เกิดผลกับใคร ในระดับใดบ้าง

- 1.4 การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมาสนับสนุน ดังนั้น จึงควรได้มีการวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานว่าจะต้องใช้ทรัพยากรประเภทไหนจำนวนเท่าใด เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ หรือ ทรัพยากรด้านข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น
- 1.5 การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายอาจจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจหรือกำหนดทิศทาง การปฏิบัติตามนโยบาย โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ดังนั้นอาจต้องมีการจัดอบรมสัมมนابุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกิจกรรมในขั้นตอนนี้ อาจจัดในระดับโรงเรียน หรือจัดร่วมกันในเครือข่าย หรือจัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ก็ได้
- 1.6 การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สิ่งสำคัญที่จะเป็นหลักฐานแสดงถึงความเข้าใจและข้อตกลงหรือแนวทางที่ได้มีการกำหนดหรือตกลงกันไว้ ก็คือ เอกสารหรือคู่มือ เกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งอาจจัดทำในรูปของ แผ่นพับ หรือเอกสารเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือครูในการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการเรียนการสอน คู่มือนักเรียนเรื่อง คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ เป็นต้น

(2) การวางแผน

การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และวางแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะของการแปลงนโยบายนั้น ๆ ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในขั้นการวางแผน ใช้แนวคิดหลักคือ การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางแผน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์กร โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือ ภัยคุกคามของโรงเรียนตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ด้วย

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติ

2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และมีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแต่ละด้านไว้ในแผนด้วย

2.4 การกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดงบประมาณที่จะใช้และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละโครงการ/กิจกรรม

(3) การจัดการ

การจัดการ เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดระบบการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมการจัดการ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการรับผิดชอบ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดการที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การใช้องค์การเดิมที่มีอยู่แล้วเพียงแต่เพิ่มภารกิจการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเข้าไป ซึ่งการจัดการในลักษณะนี้ มักใช้กับนโยบายที่มีความเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน เช่น เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หลายแผนกในโรงเรียน เป็นต้น

2) การจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ การจัดการในลักษณะนี้มักใช้ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ยังไม่มีองค์กรใดทำงานหรือรับผิดชอบโดยตรง จึงต้องจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมารับ โดยอาจจัดตั้งในลักษณะกรมหรือกองใหม่ขึ้นในกระทรวงเดิม หรือ อาจเป็นองค์กรอิสระ ก็ได้ หากเป็นในระดับสถานศึกษา ก็อาจมีการตั้งฝ่ายหรือแผนกขึ้นมาใหม่เพื่อรับผิดชอบ โดยตรง เป็นต้น

3) การจัดการในลักษณะรูปแบบพิเศษ คือ การตั้งทรัพยากร โดยเฉพาะบุคลากรมาจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือ ในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาของท้องถิ่น เหล่านี้เป็นต้น

กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนของการจัดการนี้ ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัดโครงสร้างองค์กร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน ดังนี้

- งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป

- งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- งานตามนโยบายของ สพฐ.
- งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์งานและภารกิจของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนสามารถจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 การจัดโครงสร้างองค์กร โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์กร ตามหลักการต่อไปนี้

- จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย
- มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำแผนภูมิการบริหารงาน ที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร

จากลำดับขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายแต่ละงาน โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนภูมิการบริหารงานที่ชัดเจน

3.3 การจัดองค์กรเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ โรงเรียนอาจมีการจัดองค์กรในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง หรือ หลายลักษณะ ซึ่งขึ้นอยู่กับ แนวทางหรือหลักการในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่น

- ให้แต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน รับผิดชอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงานของตนเอง
- จัดตั้งฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงานทุกงานในโรงเรียน
- จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่มาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับผิดชอบกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาทุกงานในโรงเรียน
- มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนาตามแต่ละนโยบาย โดยเฉพาะ

(4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งคือ การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาแปลงให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ถ้าทรัพยากรขาดแคลนย่อมกระทบต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดหาหรือระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเพียงพอ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญดังต่อไปนี้

- 4.8 การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.9 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.10 การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.11 การประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.12 มีการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย
- 4.13 การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- 4.14 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.15 การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง

โดยในทุกขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องดำเนินการโดยใช้หลักการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการสร้างเครือข่ายในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการจัดหา/ระดมทรัพยากร ได้สอดคล้องกับนโยบาย และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

(5) การดำเนินงาน

ขั้นการดำเนินงานหรือขั้นการปฏิบัติงานนี้นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ขั้นตอนนี้ จะมีความครอบคลุมถึงกระบวนการในการแปลงโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วให้ออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติจริง การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในขั้นนี้ ซึ่งขึ้นอยู่กับแสวงหาวิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานหรือปรับแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับปฏิบัติและจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของตัวผู้ปฏิบัติให้เข้ากับการปฏิบัติตามงานหรือโครงการนั้นด้วย ขั้นตอนที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- 5.1 แสวงหาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ และรูปแบบที่เป็นแบบอย่างได้
- 5.2 จัดการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นแนวทางใหม่

5.3 สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นความริเริ่มใหม่

5.4 ติดตาม ประเมินการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงานของครูและกิจกรรมของนักเรียน โดย การจัดโครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง อย่างหรือหนึ่งครั้ง สามารถครอบคลุมหรือสอดคล้องกับนโยบายหลายนโยบาย เช่น กิจกรรมเปิดบ้านจัดนิทรรศการสรุปผลงานของโรงเรียนประจำปีการศึกษา เป็นต้น

(6) การประเมินผล

การประเมินผลในขั้นนี้อยู่ในระดับของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการที่ได้วางไว้ มีการกำกับติดตามเพื่อการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องประเมิน ดังนี้

6.1 การประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.2 การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.3 การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

6.4 การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ใช้วิธีการประเมินผลอย่างหลากหลายสอดคล้องกับนโยบาย มีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการประเมินผล มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างแท้จริง

(7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของนโยบายระยะยาวของนโยบายใดก็ตาม จะเกิดขึ้นไม่ได้หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้ นโยบายนั้นจะต้องได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติด้วย มีการทำงานเป็นทีม ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันและการยอมรับต่อโครงการอันจะส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่นของนโยบายตลอดไป กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

7.1 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

7.2 การรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

7.3 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

7.4 การเผยแพร่ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น มีการพัฒนาระบบและช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ในการดำเนินการตามกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ มียุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาสามารถนำไปบูรณาการใช้เพื่อเป็น แนวทางและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของนโยบายได้ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม

แนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ การสร้างภาคีเครือข่ายอย่างหลากหลาย เช่น เครือข่ายผู้ปกครองที่มีการจัด โครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนากับองค์กรเอกชน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์

สถานศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ขั้น คือ **ขั้นที่ 1** กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร **ขั้นที่ 2** กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ **ขั้นที่ 3** กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ **ขั้นที่ 4** นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ **ขั้นที่ 5** ประเมินผล ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ทั้ง 7 ขั้นตอน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในฝ่ายหรือแผนกที่รับผิดชอบ โครงการหรือกิจกรรม รองลงไปก็ได้

3. ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

จากหลักการสำคัญของยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนที่ได้กล่าวไว้ในส่วนนำ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ อย่างหลากหลาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมและปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งสถานักเรียนหรือคณะกรรมการนักเรียน เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร

แนวทางและวิธีการในการใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์อื่น ๆ เนื่องด้วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในการดำเนินงานเช่นกัน ตัวอย่างการ

ใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร เช่น การสำรวจความต้องการแล้วนำเสนอต่อภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการระดมทรัพยากรในรูปแบบที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ

จากแนวคิดและหลักการการบูรณาการ ที่กล่าวไว้ในส่วนนำ แนวทางที่โรงเรียนจะสามารถบูรณาการโครงการ กิจกรรม นโยบาย และ การจัดการเรียนการสอนเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ โรงเรียนจะต้องจัดทำหรือพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ คือ

- ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อการตัดสินใจ
- หลักสูตรสถานศึกษา
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะกลางและระยะยาว
- แผนปฏิบัติการประจำปี
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้สามารถทำงานเป็นทีมได้ ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ องค์กรภายนอกต่าง ๆ มีขั้นตอนสำคัญดังนี้

1. สร้างความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่จะทำร่วมกัน
2. เปิดเผยและจริงใจต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีปัญหาและ อุปสรรคที่จะต้องแก้ไขร่วมกัน
3. ต้องช่วยกันสร้างเสริมทักษะความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมในงานที่จะทำร่วมกัน
4. สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานได้เรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข้อมูล ข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. พัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากขึ้น เป็นการช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง
7. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหมู่สมาชิกของทีมงาน

7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือและซอส์ค กล้องโทรทัศน์อิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่รวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์การ แผนการสอนของ

ครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพของการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนตลอดจน หน่วยงานหรือองค์กรภายนอกโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

แนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีค่อนข้างหลากหลาย เช่น จุลสาร วารสาร รายงานประจำปี การจัดนิทรรศการ เสียงตามสาย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ส่วนที่ 3 เงื่อนไข และ แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้

- เงื่อนไขของรูปแบบ

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะ จึงอาจไม่เหมาะกับสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ
2. การนำรูปแบบนี้ไปใช้ ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก
3. รูปแบบนี้จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดเมื่อ ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสถานศึกษา เช่น ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ ระดับกระทรวงมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เมื่อสถานศึกษามีความประสงค์ที่จะใช้รูปแบบ ควรจะได้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษา ทำความเข้าใจรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้ โดยการศึกษาทำความเข้าใจร่วมกันในทุก ๆ องค์ประกอบ ซึ่งอาจจะศึกษาจากเอกสารอ่านเพิ่มเติม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น
2. ควรนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์ และใช้ตลอดกระบวนการ เริ่มต้นด้วยการศึกษารูปแบบให้เข้าใจอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนและองค์ประกอบ จากนั้นก็นำรูปแบบทั้งหมดไปใช้อย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการ หมายถึง การนำรูปแบบและองค์ประกอบทุกส่วนทุกขั้นตอน ไปใช้ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ควรเลือก

เฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เพื่อที่จะได้ประโยชน์จากรูปแบบอย่างเต็มที่

3. สถานศึกษาควรมีการบูรณาการการใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานศึกษาเพื่อที่จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากร เนื่องจาก บุคลากรในสถานศึกษามีภารกิจค่อนข้างหลากหลายทั้งภาระงานสอนและงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกมากมาย หากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์ห้องค์การเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ก็สามารถนำประเด็นเรื่องการวิเคราะห์ห้องค์การเพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมาบูรณาการเป็นกิจกรรมเดียวกันได้
4. สถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดย อาจจะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โดยเฉพาะ หรือ แต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ก็ได้
5. ควรมีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาให้มากที่สุด เนื่องด้วยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบที่มีลักษณะที่สามารถใช้ได้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป แต่ในการนำไปใช้ในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมหรือข้อจำกัดขององค์การที่แตกต่างกัน ก็ควรมีการประเมินเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ เช่น อาจมีการเพิ่มยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่ได้มาจากการจัดการความรู้ในองค์การ หรือ อาจมีการลดจำนวนชุดของคณะกรรมการโดยการบูรณาการงานเข้าด้วยกัน เป็นต้น
6. ควรมีการเผยแพร่ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการดำเนินงานในข้อ 5. เมื่อสถานศึกษาได้มีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของตน ซึ่งอาจมีการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ก็ควรได้มีการเผยแพร่ความสำเร็จเหล่านั้นออกไปอย่างกว้างขวางเพื่อที่สถานศึกษาอื่น ๆ ที่อาจจะมิบริบทที่ใกล้เคียงกันสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้และพัฒนาให้ดีขึ้นหรือให้เหมาะสมกับบริบทของตนต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

.....

รูปแบบและคำอธิบายรูปแบบที่ได้จากการปรับปรุงครั้งนี้จะนำไปใช้ในกระบวนการวิจัยอีก 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ในระดับปฏิบัติ โดยสถานศึกษา และ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ในระดับปฏิบัติ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ กับกลุ่มตัวอย่าง 24 โรงเรียน รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (n =24)

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับ ความเหมาะสม		ระดับ ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ส่วนนำ				
1. ความนำ	4.46	0.51	4.33	0.48
2. วัตถุประสงค์	4.62	0.50	4.38	0.58
3. แนวคิดและหลักการ	4.58	0.58	4.29	0.62
รวม	4.56	0.40	4.33	0.47
กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ				
1. การตีความนโยบาย	4.79	1.02	4.63	1.06
2. การวางแผน	4.58	0.58	4.58	1.14
3. การจัดองค์การ	4.54	0.51	4.37	0.50
4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร	4.50	0.51	4.25	0.68
5. การดำเนินงาน	4.42	0.50	4.17	0.57
6. การประเมินผล	4.38	0.58	4.25	0.68
7. การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น	4.58	0.50	4.38	0.50
8. ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	4.50	0.51	4.33	0.57
รวม	4.54	0.37	4.37	0.44

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับ ความเหมาะสม		ระดับ ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้				
1. เงื่อนไขของรูปแบบ	4.46	0.51	4.38	0.58
2. แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้	4.46	0.51	4.33	0.48
รวม	4.46	0.44	4.35	0.50
ภาพรวมองค์ประกอบหลักทั้งสาม	4.53	0.35	4.36	0.39

จากตารางที่ 11 พบว่ารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมขององค์ประกอบหลักทั้งสามมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อิงรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.39) และระดับมาก ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบหลักของรูปแบบ พบว่า องค์ประกอบหลักส่วนนำ และกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, SD = 0.40 และ $\bar{X} = 4.54$, SD = 0.37 ตามลำดับ) ส่วนองค์ประกอบหลักเงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.44) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบด้านการตีความนโยบาย มีความเหมาะสมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 1.02) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = 0.50) และองค์ประกอบย่อยที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.58)

สำหรับความเป็นไปได้อิงรูปแบบในแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่า ทุกองค์ประกอบหลัก (ส่วนนำ, กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้) มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33, 4.37, 4.35$ S.D. = 0.47, 0.44, 0.50 ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบด้านการตีความนโยบาย มีความเป็นไปได้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 1.06) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านการวางแผน ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 1.14) ส่วนองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.57)

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปสาระสำคัญได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
ส่วนนำ	1. ควรเพิ่มแนวคิดและหลักการของการสร้างเครือข่าย เพื่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน
กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม 2. ควรให้มีการวิเคราะห์เห็นนโยบายและเชื่อมโยงให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในทุกระดับการบริหาร 3. การนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษา อาจทำให้บางขั้นตอนไม่บรรลุผล ทั้งนี้เพราะภาระงานหลักจะเป็นการสอนมากกว่า 4. มีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง 5. การประสานงานกับบุคคลภายนอกโรงเรียนมักจะไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ทำให้งานไม่สมบูรณ์
เงื่อนไข และแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้เป็นประจำทุกปี - ควรเพิ่มยุทธศาสตร์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการจัดการความรู้ - การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวทางการปฏิบัติต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน - ควรส่งเสริมความเข้มแข็งของครอบครัว และชุมชนควบคู่กันไป - ควรกำหนดรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นและนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง
ความคิดเห็นอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรกระจายอำนาจทางบริหาร ให้กับสถานศึกษาอย่างแท้จริง - ควรให้มีการจัดทำ Flow Chart เพื่อให้เห็นกระบวนการที่ชัดเจน - ในโรงเรียนขนาดเล็ก นโยบายควรสอดคล้องกับภาระงานและจำนวนบุคลากร - การประเมินกำกับติดตามผล จะต้องมียุทธศาสตร์การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ กับโรงเรียนขนาดเล็ก - การกำหนดคนนโยบายควรให้มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ - บุคลากรมีภาระงานมาก จึงทำให้การนำนโยบายมาวางแผนในการปฏิบัติงานได้ไม่ละเอียดเท่าที่ควร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้พิจารณาในการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ร่วมกับ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และ อาจารย์ที่ปรึกษา ในขั้นตอนสุดท้าย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบขั้นสุดท้ายโดยการสอบถามความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการตอบแบบประเมิน ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (n=7)

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับ ความเหมาะสม		ระดับ ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ส่วนนำ				
1. ความนำ	4.43	0.53	4.43	0.53
2. วัตถุประสงค์	4.29	1.11	4.29	0.76
3. แนวคิดและหลักการ	4.14	1.21	4.00	1.15
รวม	4.29	0.96	4.24	0.83
กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ				
1. การตีความนโยบาย	4.71	0.49	4.71	0.49
2. การวางแผน	4.57	0.79	4.71	0.49
3. การจัดองค์การ	4.57	0.53	4.71	0.49
4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร	4.43	0.79	4.00	1.29
5. การดำเนินงาน	4.57	0.79	4.29	1.25
6. การประเมินผล	4.00	1.53	4.00	1.53
7. การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น	4.00	1.53	4.14	1.46
8. ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	4.14	1.46	4.14	1.46
รวม	4.38	1.04	4.34	1.12

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับ ความเหมาะสม		ระดับ ความเป็นไปได้	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
1. เงื่อนไขของรูปแบบ	3.57	1.62	3.71	1.60
2. แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้	3.86	1.68	3.86	1.68
รวม	3.71	1.59	3.79	1.58
ภาพรวมของรูปแบบ	4.25	1.13	4.23	1.15

หมายเหตุ จำนวนผู้ให้ข้อมูล (n) = 7 คน

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในภาพรวม พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$, S.D.=1.13) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก($\bar{X}=4.23$, S.D.=1.15) เช่นกัน

เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า ทุกองค์ประกอบหลัก (ส่วนนำ, กระบวนการใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้) มีความเหมาะสมในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, 4.38, 3.71 S.D.=0.96, 1.04, 1.59 ตามลำดับ)และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบด้านการตีความ มีความเหมาะสมมากที่สุด($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.49) รองลงมาคือ การจัดองค์การ($\bar{X}=4.57$, S.D.=0.53) โดยองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ เงื่อนไขของรูปแบบ ($\bar{X}=3.57$, S.D.=1.62)

และเมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ พบว่า ทุกองค์ประกอบหลัก (ส่วนนำ, กระบวนการใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้) มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\bar{X}=4.24$, 4.34, 3.79 S.D.=0.83, 1.12, 1.58 ตามลำดับ)และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบด้านการตีความนโยบาย การวางแผนและการจัดองค์การ มีความเป็นไปได้มากที่สุด($\bar{X}=4.71$, S.D.=0.49) รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านความนำ($\bar{X}=4.43$, S.D.=0.53) โดยองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือ เงื่อนไขของรูปแบบ ($\bar{X}=3.71$, S.D.=1.60)

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในส่วนที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนอร่วมกับผลการสัมภาษณ์ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ และความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบของรูปแบบ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่างครั้งที่ 2)

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ภาพรวมของรูปแบบ	<ul style="list-style-type: none"> - การนำเสนอคำอธิบายในแต่ละขั้นตอนหรือแต่ละส่วนควรจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงของเนื้อหา เพื่อให้สะดวกต่อการอ่านทำความเข้าใจ - แผนภาพยังไม่สื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทุกตัวอย่างชัดเจน ยังคงแยกส่วนกันอยู่ - ควรปรับแผนภาพแสดงองค์ประกอบของรูปแบบให้มีลักษณะที่บูรณาการกันมากยิ่งขึ้น - ควรมีการอธิบายเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติ(how to) อย่างชัดเจนเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ได้ทันที
ส่วนนำ 1. ความนำ	<ul style="list-style-type: none"> - ส่วนนำ ควรจะเป็นส่วนที่ชี้แจงรายละเอียด ที่มาที่ไปของรูปแบบ - ควรเพิ่ม ประเด็นสำคัญในเรื่องของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหมายถึง การนำเสนอคุณค่าของนโยบายไปยังผู้เรียน - ควรมีการนำเสนอเป็นเบื้องต้นว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร - ควรให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนโยบายทางการศึกษาด้วยว่าเป็นสาขาหนึ่งของนโยบายสาธารณะ - ควรเรียงลำดับความสำคัญของนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เพื่อที่สถานศึกษาจะสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องตามลำดับความสำคัญ

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - ควรระบุวัตถุประสงค์ข้อแรกเพียงข้อเดียว เพราะเป็นวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของรูปแบบ - วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ควรปรับคำว่า เครื่องมือ เป็นคำว่า แนวทาง น่าจะเหมาะสม - วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 น่าจะปรับข้อความจากการเสนอแนะแนวทาง เป็นการส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. แนวคิดและหลักการ	<ul style="list-style-type: none"> - ในส่วนของการมีส่วนร่วมยังไม่มี ความชัดเจนเกี่ยวกับลักษณะ/ระดับของการมีส่วนร่วม รวมทั้งวิธีการมีส่วนร่วม - ในส่วน of หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน ควรระบุให้ชัดเจนว่ามุ่งเน้นคุณภาพในด้านใด - ในส่วน of หลักการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวปฏิบัติในนโยบายการจัดการเรียนรู้เท่านั้น ควรปรับให้เป็นหลักการโดยรวม - ควรนำหลักการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) มาพิจารณาด้วย จะทำให้เห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น - แนวคิดและหลักการค่อนข้างมากและละเอียดเกินไป หากต้องการให้ความรู้ควรจัดไว้ในภาคผนวกของรูปแบบ
<p>กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>1. การตีความนโยบาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ควรจัดแผนผังรูปแบบให้เข้าใจง่ายขึ้น - ควรเพิ่มขึ้นตอน การกำกับตรวจสอบ หรือ monitoring process เพราะถือว่ามี ความสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - ควรปรับการอธิบายให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันทุกขั้นตอน - ขั้นตอนย่อยข้อ 1.2 กับ 1.3 น่าจะนำมารวมกัน
2. การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มเติมการกำกับติดตามตรวจสอบ (monitoring) เพราะเป็นส่วนสำคัญใน การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีนวัตกรรมที่หลากหลาย เช่น Balance Score Card เป็นต้น - ในการวางแผนของโรงเรียนควรวางแผนปฏิบัติราชการระยะ 4 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนนโยบายของรัฐบาลแล้วจึงนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มการประเมินผลแผนและการนำผลการประเมินไปใช้ให้ชัดเจน
3. การจัดองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรนำเสนอกระบวนการในการจัดองค์การ ตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การพรรณนางาน การแบ่งงาน การจัดคน จนถึง การกำกับติดตามประเมินผล - ควรเน้นคำอธิบายเพื่อสื่อให้เห็นถึงการจัดองค์การเพื่อ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ - ควรเพิ่มเติมเรื่องการบังคับบัญชาและการควบคุม
4. การจัดหา/ระดมทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - สาระครบถ้วนมองเห็นภาพของกระบวนการปฏิบัติงานชัดเจน
5. การดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ควรตัดขั้นตอนนี้ออก เพราะจะต้องมีการดำเนินงานอยู่แล้วมาตั้งแต่การตีความ ดังนั้นไม่จำเป็นต้องระบุ
6. การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการด้วย - ควรตัดการประเมินผลออกเนื่องจากจะต้องมีการประเมินผลในระดับนโยบายอยู่แล้ว - ควรจัดให้มีการประเมินสภาพแวดล้อมเป็นอันดับแรกก่อนการประเมินด้านอื่น ๆ
7. การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น	<ul style="list-style-type: none"> - สาระครบถ้วน ชัดเจน มีความเหมาะสม - ควรใช้เฉพาะคำว่า “การสร้างความต่อเนื่อง” ซึ่งมีความหมายชัดเจนอยู่แล้ว และจะช่วยให้ผู้อ่านไม่สับสน
ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเลือกใช้คำว่ายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หรือแนวทาง ให้เลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง - ในการนำเสนอยุทธศาสตร์ส่วนนี้ไม่ต้องตัดแนวคิดและหลักการออกไปแต่เป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์เพิ่มเติม โดยใช้แนวคิดและหลักการเป็นฐาน - ในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ควรเพิ่มการกำกับตรวจสอบ แล้วนำผลการกำกับตรวจสอบไปปรับปรุงแนวปฏิบัติ - การสนับสนุนจากภายนอกองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ควรจะมีการกำหนดไว้ในส่วนนี้ด้วย

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
	<ul style="list-style-type: none"> - ควรเพิ่มเติมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยเพราะเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประสบความสำเร็จ - ในหัวข้อยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ในประเด็นการมีเครือข่าย ผู้ปกครองที่มีการจัด โครงสร้างองค์การที่ชัดเจน อาจารย์ดูแลการมีเครือข่ายผู้ปกครองก็พอ เพราะแสดงถึงการมีส่วนร่วมแล้วไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างก็ได้ - ควรเพิ่มเติมเทคนิคหรือกลยุทธ์การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balance Score Card) ในส่วนนี้ด้วย - ศักยภาพและความพร้อมของผู้ปฏิบัติและองค์การที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญค่อนข้างมาก ควรกำหนดไว้ด้วย หรืออาจจะกำหนดไว้ในส่วนท้ายก็ได้
<p>เงื่อนไขและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้</p> <p>- เงื่อนไขของรูปแบบ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ในส่วนที่ 3 ควรระบุเฉพาะแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ก็พอ - เงื่อนไขข้อที่ 1 ทำให้คุณค่าของรูปแบบลดลง ไม่ควรระบุเพราะชื่อของรูปแบบเป็นตัวกำหนดขอบเขตอยู่แล้ว - เงื่อนไขของรูปแบบข้อที่ 3 ไม่ควรกำหนดไว้เพราะเป็นเรื่องที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติ - เงื่อนไขและแนวทางมีความละเอียดและจำนวนมากเกินไปทำให้ผู้อ่านเห็นว่านำไปใช้ได้ยากมาก ควรสรุปเฉพาะที่สำคัญก็พอ - ควรจะเพิ่ม critical success factor ในส่วนท้ายของรูปแบบด้วย - เงื่อนไขควรระมัดระวังในเรื่องของปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการยอมรับในรูปแบบที่สร้างขึ้น เช่น จะทำอย่างไร หรือ จะมีวิธีใช้ หรือ มีกลไกใดที่จะทำให้รูปแบบเป็นที่ยอมรับและจะนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา - มีปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคอะไรบ้างในการนำรูปแบบไปใช้ - ไม่จำเป็นต้องระบุเงื่อนไขในส่วนนี้ ควรตัดออกเลยเพราะจะทำให้รูปแบบมีข้อจำกัดมากเกินไป

รายการ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>- แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หากมีการระบุหรือคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการนำรูปแบบไปใช้แล้วจะต้องมีการนำเสนอวิธีการจัดหรือการป้องกันหรือการส่งเสริมให้แก่ผู้ปฏิบัติด้วย - ควรระบุว่ารูปแบบนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในหน่วยงานอื่นได้ - ควรระบุเพิ่มเติมว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้กับทุกนโยบายถึงแม้ว่านโยบายต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปแต่ยังคงสามารถใช้กระบวนการหรือรูปแบบนี้ได้
<p>ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ควรจะมีการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของนโยบายกับผลการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียนก่อนที่จะมีการพัฒนารูปแบบเพื่อที่รูปแบบจะได้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนอย่างแท้จริง - ควรกำหนดหลักการสำคัญที่เด่นชัดในการพัฒนารูปแบบเพียงหลักการเดียว เช่น การใช้หลักการของBalance Score Card ในการพัฒนารูปแบบ เป็นต้น - ควรจะนำเสนอรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนแต่ละขนาดด้วย เพราะบริบทของโรงเรียนต่างกัน - ควรระบุลักษณะสำคัญหรือข้อแตกต่างของรูปแบบให้ชัดเจนว่าแตกต่างจากการบริหารตามปกติทั่วไปอย่างไร - ควรปรับปรุงการใช้ภาษาในการนำเสนอให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันในทุกขั้นตอนและองค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะได้นำไปพิจารณาพร้อมกับข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ผ่านมตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อทำการปรับปรุงรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งจะได้นำเสนอในตอนต่อไป

ตอนที่ 5 การนำเสนอรูปแบบ

ในขั้นนี้เป็นการพิจารณาปรับปรุงและสรุปองค์ประกอบในรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยใช้ผลการวิจัยในขั้นประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในระดับสถานศึกษา และ ผลจากการตรวจสอบรูปแบบขั้นสุดท้าย โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นแนวในการปรับปรุงประกอบกับการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา โดยเริ่มจากการนำรูปแบบฉบับร่าง ครั้งที่ 2 มาทำการปรับปรุงบางองค์ประกอบให้มีความชัดเจนขึ้นตามข้อเสนอแนะที่ได้จากโรงเรียนและ ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มีการเพิ่มเติมการอธิบายและยกตัวอย่างให้มีความเข้าใจเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้องของโครงสร้างเนื้อหา การใช้ภาษา แผนภาพ รวมทั้งพิจารณาความสอดคล้องต่อเนื่องของทุกองค์ประกอบในรูปแบบ ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงรูปแบบ มีดังต่อไปนี้

ภาพรวมของรูปแบบ ผู้วิจัยได้ทำการปรับแผนภาพแสดงรูปแบบ ให้ชัดเจนและน่าสนใจยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่ การแสดงกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอนโดยในแต่ละขั้นตอนมีการแสดงให้เห็นกิจกรรมสำคัญ ตลอดจนผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน และเน้นที่การแสดงผลศาสตร์สู่ความสำเร็จให้เด่นชัดขึ้น และ มีการระบุสิ่งแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับการนำไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์จริงซึ่งจะต้องอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ในส่วนของส่วนนำ ซึ่งเดิมได้ระบุไว้ในแผนภาพแสดงรูปแบบ ผู้วิจัยได้ตัดแผนภาพที่แสดงส่วนนำออก แต่ยังคงเนื้อหาไว้ในการอธิบายความเป็นมาและวัตถุประสงค์ตลอดจนแนวคิดและหลักการเพื่อเป็นการให้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบและการนำไปรูปแบบไปใช้ โดยมีการปรับรายละเอียดในองค์ประกอบย่อยของส่วนนำ ดังนี้

ความนำ ได้มีการปรับการใช้ภาษาและความเชื่อมโยงของเนื้อหาเพื่อให้สามารถสื่อความหมายให้ผู้อ่านหรือผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจได้กระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ ได้มีการปรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยเพิ่มคำว่า “สำหรับ” และ “ในการ” เพื่อให้ภาษาเข้าใจง่ายขึ้น ทำให้ได้ข้อความสำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใหม่ ดังนี้ “เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับสถานศึกษา ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

และผู้วิจัยได้ปรับการใช้ภาษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เป็น “เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานในระดับนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” ซึ่งยังคงรักษาสาระสำคัญแห่งวัตถุประสงค์ไว้ได้เหมือนเดิมแต่มีความกระชับและชัดเจนยิ่งขึ้น

ในส่วนของแนวคิดและหลักการ ยังคงประกอบด้วยแนวคิดและหลักการที่สำคัญจำนวน 6 แนวคิด เช่นเดิมแต่มีการปรับรายละเอียดการอธิบายในแต่ละหลักการเพิ่มเติม เพื่อความถูกต้องและความกระชับของเนื้อหาเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น

กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในส่วนของกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการนำเสนอในแผนภาพที่แสดงรูปแบบให้ชัดเจน เพราะสาระสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นไปที่กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ดังนั้น ภาพรวมของรูปแบบจึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คงเดิม คือ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 7 ขั้นตอน และ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ซึ่งในองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักมีการปรับปรุงและนำเสนอดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการตีความนโยบาย ผู้วิจัยยังคงเนื้อหาสาระสำคัญไว้ดังเดิมเนื่องจากเห็นว่ามี ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ทั้งจากความเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ขั้นตอนการวางแผน ยังประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คงเดิม แต่ได้มีการเพิ่มเติมการ ยกตัวอย่างนวัตกรรมในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในข้อ 2.4 คือ การประเมินแบบสมดุล (Balance Score Card) ไว้ด้วย

3. ขั้นตอนการจัดองค์การ ได้มีการปรับกระบวนการในการจัดองค์การ เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์งานและภารกิจขององค์การ
2. การจัด โครงสร้างองค์การเพื่อการประสานงานและการบังคับบัญชา
3. การจัดบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน
4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. ขั้นตอนการจัดการ/ระดมทรัพยากร ยังคงเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการจัดการ/ระดมทรัพยากรไว้ 8 ขั้นตอนตามเดิม เพราะเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมดีแล้ว

5. ขั้นตอนการดำเนินงาน มีการปรับภาษาในกระบวนการในการดำเนินงาน เป็น ดังนี้ คือ

1. การแสวงหาองค์ความรู้ และเทคนิคกระบวนการในการดำเนินงาน
2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน
3. การส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงาน
4. การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

6. ขั้นตอนการประเมินผล ได้มีการปรับขั้นตอนในการประเมินโดยการปรับให้มีการ ประเมินสภาพแวดล้อมเป็นอันดับแรกก่อนการประเมินด้านอื่น ๆ

7. ขั้นตอนการสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น ได้มีการปรับภาษาจาก “การสร้าง ความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น” เป็นการใช้อีกคำว่า “การสร้างความต่อเนื่อง” เพราะ สามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนกว่า

ทั้ง 7 ขั้นตอนในกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้มีการเพิ่มเติมการ นำเสนอกิจกรรมสำคัญของแต่ละขั้นตอน ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนในแผนภาพ แสดงรูปแบบด้วย ซึ่งเป็นการนำเสนอรูปแบบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น สามารถดูภาพแสดงรูปแบบแล้ว เข้าใจสาระสำคัญได้ทันที

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ในส่วนของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จนี้ ได้มีการปรับการนำเสนอในแผนภาพแสดงรูปแบบ โดยใช้อีกคำว่า “ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ” แต่ในเนื้อหาสาระได้มีการปรับเพิ่มการนำเสนอ ยุทธศาสตร์ทั้งหมด เป็น 9 ยุทธศาสตร์โดยใช้ยุทธศาสตร์ที่มาจากแนวคิดและหลักการเป็นฐาน หลักก่อนแล้วจึงเพิ่มเติมด้วยยุทธศาสตร์อื่น ๆ ดังนั้นในส่วนของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่ ปรับปรุงใหม่ จะประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 9 ยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม
2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์
3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน
4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร
5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ
6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล
7. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร (ปรับจากการทำงานเป็นทีม)
8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์
9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วน

หนึ่งขององค์การ

เงื่อนไขและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้ตัดแผนภาพที่แสดงส่วนของเงื่อนไขและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ออกไป แต่ยังคงเนื้อหาสาระไว้ในคำอธิบายประกอบรูปแบบ โดยในเนื้อหาสาระดังกล่าวได้มีการ ปรับปรุงดังต่อไปนี้

เงื่อนไขของรูปแบบ ได้มีการปรับเงื่อนไขเหลือ 2 ข้อ โดยตัดข้อ 3 ออก แล้วปรับภาษาที่ใช้ ในข้อ 1 และ ข้อ 2 ใหม่ดังนี้

- เงื่อนไขข้อที่ 1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะ หากจะนำไปใช้กับสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ ควรต้องมีการปรับประยุกต์ให้เหมาะสม

- เงื่อนไขข้อที่ 2 การนำรูปแบบนี้ไปใช้ ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก

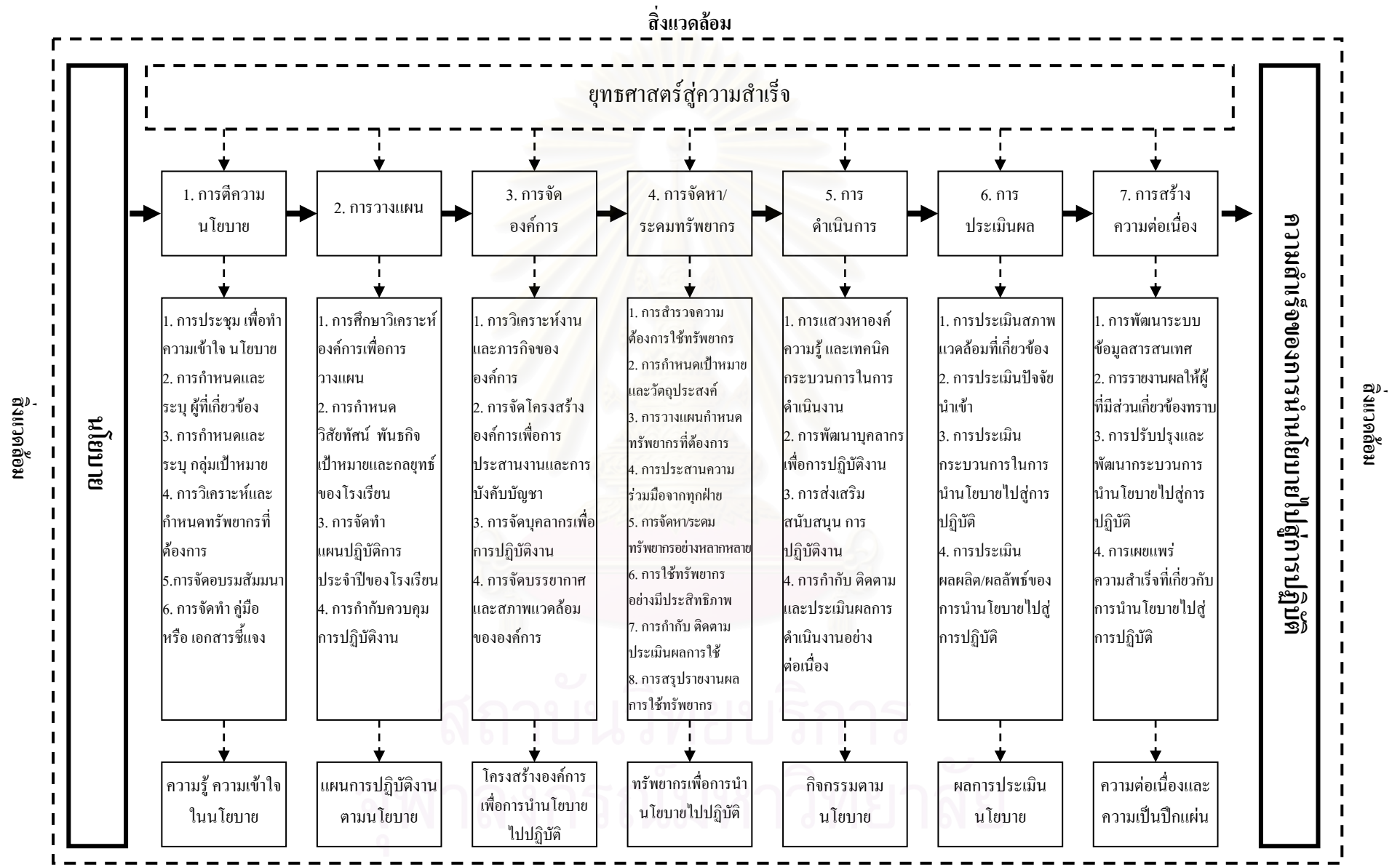
แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้

ยังคงมีคำอธิบายสาระสำคัญจำนวน 6 ข้อ คงเดิม แต่มีการปรับภาษาในการอธิบายรายละเอียดในแต่ละข้อ เล็กน้อย เพื่อความถูกต้อง กระชับ และ ชัดเจนยิ่งขึ้น

การนำเสนอรูปแบบที่ปรับปรุงแล้ว

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบตามประเด็นและกระบวนการข้างต้นแล้ว สามารถนำเสนอรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ปรับปรุงแล้ว โดยผู้วิจัยได้ตั้งชื่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็น “รูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ (Process and Strategic Model)” เนื่องจากเป็นรูปแบบที่เน้นการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังภาพต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 17 รูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ (Process and Strategic Model)

สิ่งแวดล้อม

คำอธิบาย รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความนำ

นโยบายการศึกษาเป็นกรอบกำกับ เป็นทิศทาง แนวทางในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดนโยบายการศึกษาปรากฏอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น แผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นแผนพัฒนาประเทศ โดยส่วนรวม ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเฉพาะด้าน ได้แก่ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังปรากฏอยู่ในรูปของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนด มติคณะรัฐมนตรี ตลอดจน กฎ ระเบียบ หรือ คำสั่งของหน่วยงานต่าง ๆ

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำนโยบายให้เกิดผลจากสิ่งที่ได้กำหนดขึ้น ฉะนั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงควรมีการปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างเป็นระบบระเบียบ นั่นคือ ควรมีรูปแบบที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติได้จริงเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จซึ่งหมายถึงการบรรลุวัตถุประสงค์แห่งนโยบายนั้นจำเป็นต้องมีรูปแบบที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยนำทางให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่จะช่วยให้เห็นนโยบายการศึกษาของชาติบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นจึงควรที่จะมีและใช้รูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ดี มีองค์ประกอบและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น ในครั้งนี้จะมีคุณค่าต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการด้านนโยบาย เป็นเสมือนเครื่องมือที่ทำให้เกิดความสะดวกต่อหน่วยปฏิบัติ และที่สำคัญคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้จริง ทำให้การนำนโยบายการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสพผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

- วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับสถานศึกษา ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานในระดับนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- **แนวคิดและหลักการ**

รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบขึ้นด้วยแนวคิดและหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม

แนวคิดและหลักการนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะของตนเองและสามารถกำหนดทิศทางที่ควรจะมุ่งไปให้ถึงได้ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วยงานหรือขั้นตอนสำคัญ 5 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์การ

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 5 ประเมินผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุที่โอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3. การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

แนวคิดและหลักการการมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนนี้ เป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งเนื่องด้วยเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังนั้น ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องคำนึงถึงผู้เรียน โดยมีแนวปฏิบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมตามความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน

2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด และแก้ปัญหา โดยจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์

3) จัดให้มีที่เรียนรู้ได้ฝึกปฏิบัติจริง ให้คิดเป็น ทำเป็น รวมทั้งรักการอ่านและใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4) ส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่งเสริมส่วนดี และปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน

- 5) ผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ได้สัดส่วนสมดุลและสอดคล้องคุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ทุกวิชา
- 6) จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ปลูกเร้าใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และรู้รอบ
- 7) ครูและผู้เรียนเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่ง วิทยาการต่าง ๆ ได้แก่ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์ อุทยานแห่งชาติ ศูนย์กีฬาและนันทนาการ
- 8) ประสานความร่วมมือกับบิดา มารดา ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. การระดมทรัพยากร

แนวคิดและหลักการการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน เป็นแนวคิดที่สอดคล้องต่อเนื่องจากแนวคิดและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ โดยโรงเรียนจะต้องมีการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน เครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลากร การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน

5. การบูรณาการ

แนวคิดและหลักการการบูรณาการ เป็นแนวคิดที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เนื่องด้วย การนำนโยบายใดนโยบายหนึ่งไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีการประสานเชื่อมโยงและปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายหรือกิจกรรมอื่น ๆ และภายในองค์กรก็ต้องมีการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่าย ใช้ทรัพยากรร่วมกัน มุ่งสู่ผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน แนวคิดการบูรณาการจะช่วยให้เกิดความประหยัด เสริมสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์กร

6. ธรรมภิบาล

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หากมีการใช้แนวคิดและหลักการธรรมภิบาล มาใช้ก็จะช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหลักธรรมภิบาลประกอบด้วยหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ กฎ ระเบียบที่ชอบธรรม ไม่ลิดรอนสิทธิผู้อื่น ใช้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ โดยยึดหลัก ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถชี้แจงอธิบาย ในกฎ ระเบียบที่ ชอบธรรมได้
- 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ ความดีงาม ความมีเมตตา กรุณา
- 3) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม และคุ้มค่า

4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม การเสนอความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมิน ร่วมแสดงความยินดี

5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การเปิดเผย ข้อมูลข่าวสาร พร้อมตรวจสอบได้ อย่างโปร่งใสในการดำเนินงาน แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถตรวจสอบได้

6) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความตระหนัก ถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มี 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การตีความนโยบาย

นโยบายส่วนใหญ่ที่ประกาศหรือกำหนดออกมานั้นมักอยู่ในรูปที่มีรายละเอียดไม่มาก ดังนั้นหน่วยงานในระดับปฏิบัติจำเป็นต้องตีความหรือแปลความหมายตลอดจนเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ ของนโยบายนั้น ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมีความชัดเจนว่า จะต้องดำเนินกิจกรรมอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรจะได้มีการประชุม ปรึกษาหารือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อทำความเข้าใจนโยบาย ตลอดจน ควรได้มีการศึกษาวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องและความเป็นมา เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของ สพฐ. นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น
- 1.2 การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย โดยระบุหน้าที่ของผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานในแต่ละระดับหรือแต่ละด้านให้ชัดเจน เช่น หน้าที่ของผู้บริหาร หน้าที่ของครู หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น โดยอาจจัดทำในรูปของกลุ่มมือหรือ ใบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ก็ได้
- 1.3 การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย เมื่อได้มีการทำความเข้าใจนโยบาย และได้มีการกำหนดและระบุหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานแล้ว ควรได้มีการกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมายของนโยบายให้ชัดเจน ว่าในแต่ละนโยบายนั้นมีเป้าหมายที่จะให้เกิดผลกับใคร ในระดับใดบ้าง
- 1.4 การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรมาสนับสนุน ดังนั้น จึงควรได้มีการ

วิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานว่าจะต้องใช้ทรัพยากรประเภทไหนจำนวนเท่าใด เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ หรือ ทรัพยากรด้านข้อมูลและสารสนเทศ เป็นต้น

- 1.5 การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย ในการดำเนินงานตามนโยบายอาจจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจหรือกำหนดทิศทางการปฏิบัติตามนโยบาย โดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ดังนั้นอาจต้องมีการจัดอบรมสัมมนานักบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกิจกรรมในขั้นตอนนี้ อาจจัดในระดับโรงเรียน หรือจัดร่วมกันในเครือข่าย หรือจัดในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ก็ได้
- 1.6 การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สิ่งสำคัญที่จะเป็นหลักฐานแสดงถึงความเข้าใจและข้อตกลงหรือแนวทางที่ได้มีการกำหนดหรือตกลงกันได้ก็คือ เอกสารหรือคู่มือ เกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งอาจจัดทำในรูปของ แผ่นพับ หรือเอกสารเผยแพร่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือครูในการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การจัดการเรียนการสอน คู่มือนักเรียนเรื่อง คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ เป็นต้น

(2) การวางแผน

การวางแผน เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และวางแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนการปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งอาจดำเนินการในลักษณะของการแปลงนโยบายนั้น ๆ ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในขั้นการวางแผน ใช้แนวคิดหลักคือ การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาวิเคราะห์องค์กรเพื่อการวางแผน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์องค์กร โดยวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือ ภัยคุกคามของโรงเรียนตลอดจนวิเคราะห์ความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ด้วย

2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายที่จะต้องปฏิบัติ

2.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และมีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายแต่ละด้านไว้ในแผนด้วย

2.4 การกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมกันกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดงบประมาณที่จะใช้และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละโครงการ/กิจกรรม โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น เทคนิคการประเมินแบบสมดุล (Balance Score Card) เทคนิคการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

(3) การจัดองค์การ

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรต่างๆ และการจัดระบบการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การ นับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ทั้งนี้เพราะมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการรับผิดชอบ ซึ่งในทางปฏิบัติการจัดองค์การที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การใช้้องค์การเดิมที่มีอยู่แล้วเพียงแต่เพิ่มภารกิจการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเข้าไป ซึ่งการจัดองค์การในลักษณะนี้ มักใช้กับนโยบายที่มีความเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน เช่น เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย หลายแผนกในโรงเรียน เป็นต้น

2) การจัดตั้งองค์การขึ้นมาใหม่ การจัดองค์การในลักษณะนี้มักใช้ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ยังไม่มี้องค์การใดทำงานหรือรับผิดชอบโดยตรง จึงต้องจัดตั้งองค์การใหม่ขึ้นมารองรับ โดยอาจจัดตั้งในลักษณะกรมหรือกองใหม่ขึ้นในกระทรวงเดิม หรือ อาจเป็นองครักษ์อิสระ ก็ได้ หากเป็นในระดับสถานศึกษา ก็อาจมีการตั้งฝ่ายหรือแผนกขึ้นมาใหม่เพื่อรับผิดชอบโดยตรง เป็นต้น

3) การจัดองค์การในลักษณะรูปแบบพิเศษ คือ การดึงทรัพยากรโดยเฉพาะบุคลากรมาจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือ ในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ คณะกรรมการส่งเสริมการจัดการศึกษาของท้องถิ่น เหล่านี้เป็นต้น

กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนของการจัดองค์การนี้ ประกอบด้วย

3.1. การวิเคราะห์งานและภารกิจขององค์การ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน ดังนี้

- งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป
- งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- งานตามนโยบายของ สพฐ.
- งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
- งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์งานและภารกิจของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนสามารถจัดโครงสร้างขององค์กรเพื่อรองรับงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการประสานงานและการบังคับบัญชา โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์กร ตามหลักการต่อไปนี้

- จัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบาย
- มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำแผนภูมิการบริหารงาน ที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์กร
- มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์กร

จากลำดับขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนของภาระงานและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายแต่ละงาน โดยมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนภูมิการบริหารงานที่ชัดเจน

3.3 การจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

หลังจากได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรแล้ว จะต้องมีการจัดคนหรือบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจตามโครงสร้างที่ได้จัดไว้ ซึ่งในการจัดบุคลากรโรงเรียนอาจจะมี แนวทางหรือหลักการในการจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่น

- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักความรู้ความสามารถ
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักประสบการณ์การทำงาน
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักความอาวุโส
- จัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน โดยใช้หลักผลประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น

3.4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร

ในการจัดองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึง การจัดองค์กรเพื่อ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้น จะต้องมีการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อและส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โดยมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งองค์ประกอบทางกายภาพ เช่น อาคาร สถานที่ ระบบ

สาธารณูปโภค ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ และ องค์ประกอบทางสังคมเช่น วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศการทำงานในองค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น

(4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เงื่อนไขสำคัญประการ หนึ่งคือ การนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาแปลงให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ถ้าทรัพยากรขาดแคลน ย่อมกระทบต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดหาหรือ ระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างเพียงพอ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 4.1 การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.2 การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.3 การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.4 การประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.5 มีการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย
- 4.6 การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส
- 4.7 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 4.8 การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยในทุกขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องดำเนินการ โดยใช้หลักการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการสร้างเครือข่ายในการจัดหา/ระดมทรัพยากร มีการจัดหา/ระดมทรัพยากร ได้สอดคล้องกับนโยบาย และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

(5) การดำเนินงาน

ขั้นการดำเนินงานหรือขั้นการปฏิบัติงานนี้นับได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง ขั้นตอนนี้ จะมีความครอบคลุมถึงกระบวนการในการแปลงโครงการที่ได้มีการยอมรับแล้วให้ออกมาในรูป ของการปฏิบัติจริง การสร้างความสำเร็จของการปฏิบัติให้เกิดขึ้นในขั้นนี้ ซึ่งขึ้นอยู่กับแสวงหา วิธีการในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานหรือปรับแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ให้สอดคล้องกับ

ความต้องการในระดับปฏิบัติและจะต้องแสวงหาวิธีการที่จะปรับพฤติกรรมของตัวผู้ปฏิบัติให้เข้ากับการปฏิบัติตามงานหรือโครงการนั้นด้วย ขั้นตอนที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

- 5.1 การแสวงหาคำความรู้ และเทคนิคกระบวนการในการดำเนินงาน
- 5.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน
- 5.3 การส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงาน
- 5.4 การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การบูรณาการแนวคิดและกิจกรรมที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของภาระงานของครูและกิจกรรมของนักเรียน โดย การจัดโครงการหรือกิจกรรมหนึ่ง อย่างหรือหนึ่งครั้ง สามารถครอบคลุมหรือสอดคล้องกับนโยบายหลายนโยบาย เช่น กิจกรรมเปิดบ้านจัดนิทรรศการสรุปผลงานของโรงเรียนประจำปีการศึกษา เป็นต้น

(6) การประเมินผล

การประเมินผลในขั้นนี้อยู่ในระดับของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการที่ได้วางไว้ มีการกำกับติดตามเพื่อการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีประเด็นสำคัญที่จะต้องประเมิน ดังนี้

- 6.1 การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.3 การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6.4 การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้ก็คือ ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ใช้วิธีการประเมินผลอย่างหลากหลายสอดคล้องกับนโยบาย มีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการประเมินผล มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างแท้จริง

(7) การสร้างความต่อเนื่อง

ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของนโยบายระยะยาวของนโยบายใดก็ตาม จะเกิดขึ้นไม่ได้หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติอย่างต่อเนื่องได้ นโยบายนั้นจะต้องได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติด้วย มีการทำงานเป็นทีม ผู้ปฏิบัติมีความผูกพันและการยอมรับต่อโครงการอันจะส่งผลทำให้เกิดความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่นของนโยบายตลอดไป กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

- 7.1 การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

7.2 การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

7.3 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

7.4 การเผยแพร่ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หลักการสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น มีการพัฒนาระบบและช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ในการดำเนินการตามกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ มียุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาสามารถนำไปบูรณาการใช้เพื่อเป็น แนวทางและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของนโยบายได้ ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม

แนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ การสร้างภาคีเครือข่ายอย่างหลากหลาย เช่น เครือข่ายผู้ปกครองที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรชัดเจน มีการเข้ามามีส่วนร่วมกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนากับองค์กรเอกชน เป็นต้น

2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์

สถานศึกษาสามารถนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ขั้น คือ **ขั้นที่ 1** กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ขององค์กร **ขั้นที่ 2** กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ **ขั้นที่ 3** นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ **ขั้นที่ 4** การกำกับติดตามตรวจสอบ และ **ขั้นที่ 5** ประเมินผล ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ทั้ง 7 ขั้นตอน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ในฝ่ายหรือแผนกที่รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม รองลงไปก็ได้

3. ยุทธศาสตร์มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน

จากหลักการสำคัญของยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนที่ได้กล่าวไว้ในส่วนนำ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ อย่างหลากหลาย เช่น การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการมีส่วนร่วมและปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งสถานักเรียนหรือคณะกรรมการนักเรียน เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร

แนวทางและวิธีการในการใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากรเพื่อไปสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์อื่น ๆ เนื่องด้วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อื่น ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่หลากหลายในการดำเนินงานเช่นกัน ตัวอย่างการใช้ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร เช่น การสำรวจความต้องการแล้วนำเสนอต่อภาคีเครือข่ายต่าง ๆ เพื่อดำเนินการระดมทรัพยากรในรูปแบบที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ

จากแนวคิดและหลักการการบูรณาการ ที่กล่าวไว้ในส่วนนำ แนวทางที่โรงเรียนจะสามารถบูรณาการโครงการ กิจกรรม นโยบาย และ การจัดการเรียนการสอนเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ โรงเรียนจะต้องจัดทำหรือพัฒนาสิ่งต่อไปนี้ คือ

- ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อการตัดสินใจ
- หลักสูตรสถานศึกษา
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะกลางและระยะยาว
- แผนปฏิบัติการประจำปี
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล

การใช้ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล หมายถึง การบูรณาการหลักการหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมาภิบาล ที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นมาใช้ในการบริหารและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส และ หลักความรับผิดชอบ

7. ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมเข้มแข็งแก่องค์กร

มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่องานและมีความรับผิดชอบ
- 2) มีการสรรหาและพัฒนาผู้นำองค์กรให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการแสวงหาความร่วมมือ มีทักษะด้านการสื่อสารและการเจรจาต่อรอง
- 3) องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนและมีความผูกพันด้านการเงินและงบประมาณอย่างเพียงพอจากส่วนกลางและท้องถิ่น มีระบบการบริหารการเงินที่คล่องตัว
- 4) ยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยใช้อำนาจการแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกในการทำงาน

5) มีกระบวนการประสานงานและการตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การที่ยืดหยุ่น โดยเน้นความสำคัญทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือและซอล์ด กล้องโทรทัศน์อิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์การ แผนการสอนของครู ตารางการจัดเวลาเรียน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์การทางการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพของการติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนตลอดจน หน่วยงานหรือองค์การภายนอกโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

แนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีค่อนข้างหลากหลาย เช่น จุลสาร วารสาร รายงานประจำปี การจัดนิทรรศการ เสียงตามสาย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์การ

ยุทธศาสตร์การกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานมุ่งที่จะนำผลมาปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ไขปัญหาคำแนะนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ใช้วิธีการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างกว้างขวาง

สิ่งแวดล้อมขององค์การ

สิ่งแวดล้อมขององค์การที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานในกระบวนการการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบไปด้วย สิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ ผู้นำ โครงสร้าง องค์การ บรรยากาศองค์การ ทักษะของผู้ปฏิบัติ ทรัพยากร การสื่อสาร เป็นต้น และ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นสิ่งที่โรงเรียนจะต้องคำนึงถึงและพิจารณาปรับใช้ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมขององค์การของตน

เงื่อนไข และ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

- เงื่อนไขของรูปแบบ

1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะ หากจะนำไปใช้กับสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ ควรต้องมีการปรับประยุกต์ให้เหมาะสม
2. การนำรูปแบบนี้ไปใช้ ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก

- แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เมื่อสถานศึกษามีความประสงค์ที่จะใช้รูปแบบ ควรจะได้มีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษา ทำความเข้าใจรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้ โดยการศึกษาทำความเข้าใจร่วมกันในทุก ๆ องค์ประกอบ ซึ่งอาจจะศึกษาจากเอกสารอ่านเพิ่มเติม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น
2. ควรนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์ และใช้ตลอดกระบวนการ เริ่มต้นด้วยการศึกษารูปแบบให้เข้าใจอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนและองค์ประกอบ จากนั้นก็นำรูปแบบทั้งหมดไปใช้อย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการ หมายถึง การนำรูปแบบและองค์ประกอบทุกส่วนทุกขั้นตอน ไปใช้ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ควรเลือกเฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง เพื่อที่จะได้ประโยชน์จากรูปแบบอย่างเต็มที่
3. สถานศึกษาควรมีการบูรณาการการใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานศึกษาเพื่อที่จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับบุคลากร เนื่องจาก บุคลากรในสถานศึกษามีภารกิจค่อนข้างหลากหลายทั้งภาระงานสอนและงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกมากมาย หากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรมีการบูรณาการให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานศึกษา เช่น สถานศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ก็สามารถนำประเด็นเรื่องการวิเคราะห์องค์การเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมาบูรณาการเป็นกิจกรรมเดียวกันได้
4. สถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่อง โดย อาจจะมีฝ่ายที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ โดยเฉพาะ หรือ แต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ก็ได้

5. ควรมีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาให้มากที่สุด เนื่องด้วยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นรูปแบบที่มีลักษณะที่สามารถใช้ได้กับสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานโดยทั่วไป แต่ในการนำไปใช้ในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมหรือข้อจำกัดขององค์กรที่แตกต่างกัน ก็ควรมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา เช่น อาจมีการเพิ่มยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่ได้มาจากการจัดการความรู้ในองค์กร หรือ อาจมีการลดจำนวนชุดของคณะกรรมการ โดยการบูรณาการงานเข้าด้วยกัน เป็นต้น
6. ควรมีการเผยแพร่ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการดำเนินงานในข้อ 5. เมื่อสถานศึกษาได้มีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมกับบริบทของตน ซึ่งอาจมีการคิดค้นวิธีการหรือนวัตกรรมด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การนำรูปแบบไปใช้ประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ก็ควรได้มีการเผยแพร่ความสำเร็จเหล่านั้นออกไปอย่างกว้างขวางเพื่อที่สถานศึกษาอื่น ๆ ที่อาจจะมีบริบทที่ใกล้เคียงกันสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้และพัฒนาให้ดีขึ้นหรือให้เหมาะสมกับบริบทของตนต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

.....



สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยในบทนี้ผู้วิจัยขอเสนอภาพรวมของการดำเนินการวิจัยที่เกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ โดยจะสรุปตามคำถามนำสำหรับการวิจัยเป็นหลักและเพิ่มเติมด้วยประเด็นย่อยที่สำคัญและน่าสังเกตเพิ่มเติม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนมากมีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและมีผลของการปฏิบัติตามนโยบาย แต่ไม่มีกระบวนการหรือแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนหรือเป็นระบบ สำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักจะใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินงาน สำหรับปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบคือ ปัญหาด้านงบประมาณ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ปัญหาด้านการบริหารและการจัดการ

2. ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ค้นพบและได้นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ได้มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน และ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสรุปรวมได้ 9 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ 1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม 2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร 5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ 6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล 7. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ และ 9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร

3. รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มีน้ำหนักความสำคัญอยู่ที่กระบวนการและยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งชื่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็น “รูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์” (Process and Strategic Model) ซึ่งจะเน้นไปที่การอธิบายกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 2) ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ แต่ละส่วนประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย ดังต่อไปนี้

1) กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา 7 ขั้นตอน ดังนี้

1.1. ขั้นที่ 1 การตีความนโยบาย ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย 2. การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย 3. การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย 4. การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย 5. การจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย และ 6. การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1.2. ขั้นที่ 2 การวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อการวางแผน 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ของโรงเรียน 3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และ 4. การกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม

1.3. ขั้นที่ 3 การจัดองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การวิเคราะห์งานและภารกิจขององค์การ 2. การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการประสานงานและการบังคับบัญชา 3. การจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และ 4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์การ

1.4. ขั้นที่ 4 การจัดหา/ระดมทรัพยากร ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 3. การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4. การประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 5. มีการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย 6. การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส 7. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 8. การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง

1.5. ขั้นที่ 5 การดำเนินงาน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การแสวงหาองค์ความรู้และเทคนิคกระบวนการในการดำเนินงาน 2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงาน และ 4. การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

1.6. ขั้นที่ 6 การประเมินผล ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2. การประเมินปัจจัยนำเข้าในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 3. การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 4. การประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1.7. ขั้นที่ 7 การสร้างความต่อเนื่อง ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ 2. การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ 3. การปรับปรุงและพัฒนา

กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 4. การเผยแพร่ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2) ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่สถานศึกษาสามารถนำไปบูรณาการไว้เพื่อเป็นแนวทางและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของนโยบายได้จำนวน 9 ยุทธศาสตร์ คือ 1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม 2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร 5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ 6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล 7. ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมเข้มแข็งแก่องค์กร 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ และ 9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นที่เห็นว่าควรนำมาอภิปรายตามลำดับของประเด็นการวิจัยตามคำถามนำสำหรับการวิจัย โดยเริ่มจากผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการอภิปรายผลการวิจัยในส่วนของยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จนั้นผู้วิจัยจะทำการอภิปรายรวมในส่วนที่เป็นองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนมากมีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและมีผลของการปฏิบัติตามนโยบาย แต่ไม่มีกระบวนการหรือแนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจนหรือเป็นระบบ ซึ่งน่าจะมีสาเหตุมาจากลักษณะหรือที่มาของนโยบาย ซึ่งเป็นนโยบายมาจากหน่วยเหนือหรือหน่วยนโยบายที่มอบหมายมายังหน่วยงานในระดับล่างให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังนั้นสถานศึกษาทุกแห่งจึงต้องมีการดำเนินงานกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมายมา แต่จะดำเนินงานด้วยกระบวนการหรือวิธีการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละสถานศึกษาจะพิจารณา ซึ่งสาเหตุอีกส่วนหนึ่งอาจจะมาจากการที่หน่วยงานในระดับนโยบายได้เปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติหรือโรงเรียนสามารถแสวงหาทางเลือกหรือแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานตามบริบทหรือสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียนซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2545) ว่า ในการจัดการศึกษานั้นให้ยึดหลักความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ซึ่งจากหลักการดังกล่าวก็ปรากฏว่าในความหลากหลายในการปฏิบัติงานเหล่านั้นมีโรงเรียนเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีระบบหรือมีกระบวนการในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอน มีการวิเคราะห์ การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ

วเรช จันทรศร(2540)และ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2540) ที่กล่าวถึงการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จว่า หากได้มีการศึกษารูปแบบ แนวทาง วิธีการ ระบบหรือขั้นตอน ตลอดจน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ก็จะนำองค์การหรือหน่วยงาน ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตั้งไว้

สำหรับปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่โรงเรียนส่วนใหญ่พบคือ ขาดแคลน งบประมาณในการดำเนินงานเนื่องจากมีภาระงานจำนวนมากและงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่ เพียงพอ ปัญหาด้านบุคลากรเช่น การขาดแคลนผู้สอน การขาดแคลนบุคลากรในการทำหน้าที่ด้าน ชุรการ เป็นต้น ปัญหาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ ปัญหาด้านการบริหารและการ จัดการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วิสุทธิ วิจิตรพัชรารัตน์ (2547) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาพ ของการจัดการศึกษาเพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาชั้น พื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีภาระหน้าที่ที่ต้อง รับผิดชอบมากอยู่แล้วในทุกขนาดของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะ สภาพความขาดแคลนครูในแต่ ละสถานศึกษา ส่งผลให้ครูมีข้อจำกัดในการใช้เวลาไปจัดการเรียนรู้ ต้องปฏิบัติภาระงานที่มอบให้ ซึ่งเป็นการกระจายหน้าที่รับผิดชอบงาน โดยเฉพาะงานด้านชุรการ และยังพบอีกว่า ผู้รับมอบ อำนาจ ไม่เข้าใจบทบาทของตนเองและไม่มีความรู้เพียงพอ

แต่กระนั้นก็ตามยังพบว่าหลายโรงเรียนก็ยังคงแสวงหาแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาใน รูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายซึ่งได้มีการเสนอแนะไว้ในส่วนของคำถามปลายเปิด เช่น การ พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การใช้กระบวนการการบริหาร คุณภาพ (PDCA) ที่สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการพัฒนา การบูรณาการภารกิจตามนโยบายกับกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อ เป็นการลดภาระงานของบุคลากร และ การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งแนวทางและวิธีการที่โรงเรียนได้นำเสนอดังกล่าวข้างต้น เป็นการนำเสนอความคิดบน พื้นฐานของแต่ละโรงเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าหากได้มีการศึกษาวิจัยถึงจุดร่วมของสาเหตุ แห่งปัญหาและหาทางออกหรือแนวทางการแก้ปัญหาที่สามารถใช้ร่วมกันได้ น่าจะส่งผลดีในวง กว้างสามารถใช้เป็นแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาสำหรับสถานศึกษาในภาพรวมได้ ดังที่ กมล พลอยงาม (2533) ได้ศึกษาการนำนโยบายเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ พบว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น จังหวัด ส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติการ และดำเนินงานให้ นโยบายมีสภาพการปฏิบัติที่เป็นปกติสืบเนื่องกันไป มี การจัดตั้งองค์กรขึ้นมาดูแลเรื่องการเร่งคุณภาพโดยตรง มีการกำหนดแผนเพื่อใช้เป็นกรอบกำกับ ทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับล่างตลอดทั้งสายงาน และมีการจัดระบบการติดตาม ควบคุมตั้งแต่ระดับจังหวัดลงไปถึงระดับโรงเรียน ตัวบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบาย

ไปสู่การปฏิบัติในระดับจังหวัด คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และหน่วยงานภายนอกที่ให้การสนับสนุนคือ วิทยาลัยครูที่ตั้งอยู่ในเขตการศึกษาเดียวกัน

2. จากรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำเสนอ มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจดังนี้

2.1 รูปแบบที่นำเสนอ ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาที่เป็นลำดับขั้นตอนโดยใช้วิธีวิทยาการวิจัยเป็นฐานในการพัฒนา จึงถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือ ซึ่งในการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้เริ่มจากการสำรวจสภาพปัจจุบันปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตลอดจนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในระยะแรกทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก กล่าวคือ มีทั้งการศึกษาเชิงกว้างเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม กับโรงเรียนทั่วไปซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั่วประเทศ สอดคล้องกับ พิสนุ พงศ์ศรี (2550) ที่กล่าวว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์มักจะศึกษากับประชากรขนาดใหญ่แต่สามารถทำการศึกษาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมได้ ซึ่งมีข้อดี คือ 1) ประหยัดค่าใช้จ่าย 2) ประหยัดเวลา 3) ใช้วิธีเก็บข้อมูลได้หลายวิธี และ 4) ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เป็นตัวแทนของประชากรได้ และมีการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับ สุภางค์ จันทวานิช (2537) ซึ่งสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างลึกซึ้ง ไม่เน้นตัวเลขทั้งจากการวัดและการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่สำคัญคือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ เหตุการณ์ เรื่องราว ระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ โดยถือว่า ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการวิจัย

รูปแบบที่นำเสนอ มีการพัฒนาขึ้นมาจากรอบแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม และได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทั้งทางด้านนโยบายและการพัฒนารูปแบบ ก่อนที่จะนำไปทดสอบและตรวจสอบเพื่อที่จะปรับปรุงเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์ซึ่งสอดคล้องกับ Uthai Boonprasert (1978), Willer (1986), บุญชม ศรีสะอาด (2533), สมาน อัสวภูมิ (2537), อำนาจ บัวศิริ (2539), พูลสุข หิงคานนท์ (2540) และ ดิเรก วรรณเชียร (2544) ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนารูปแบบในลักษณะดังกล่าวเช่นกัน

หลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบขึ้นมาแล้วได้มีการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้เกี่ยวข้อง อย่างครอบคลุมทุกกลุ่ม ได้แก่ การตรวจสอบโดยผู้ปฏิบัติในระดับสถานศึกษา และการตรวจสอบขั้นสุดท้ายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านนโยบายและผู้ทรงคุณวุฒิในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบที่นำเสนอมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ทุกองค์ประกอบ ซึ่งวิธีการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับรูปแบบทางการศึกษานั้นมีความเหมาะสมและยอมรับได้ (พูลสุข หิงคานนท์, 2540:53-55)

สำหรับรูปแบบที่นำเสนอเป็นรูปแบบที่เน้นไปที่การอธิบายกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยจะนำเสนอขั้นตอนหรือกิจกรรมที่สำคัญ ๆ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยไม่ได้อธิบายรายละเอียดทุกแง่มุมเพราะจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Bardo and Hartman (1982:70-71) ที่กล่าวว่ารูปแบบหรือแบบจำลองที่ดี ควรอธิบายสภาพหรือแนวทางกว้าง ๆ แต่จะไม่บรรยายละเอียดมากเกินไป

2.2 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบที่นำเสนอ มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

2.2.1 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดตามความเห็นของผู้ปฏิบัติในระดับสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพราะได้รับการยอมรับทั้งในเชิงวิชาการและในระดับปฏิบัติการ ดังที่ Eisner (1976: 192-193) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.2 สำหรับองค์ประกอบหลักส่วนที่หนึ่งคือ องค์ประกอบด้านกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนสำคัญในกระบวนการการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำนวน 7 ขั้นตอน ซึ่งถือว่าเป็นจุดเน้นหรือจุดเด่นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นขั้นตอนที่สำคัญออกมา รวมทั้งมีการกำหนดกิจกรรมย่อย ๆ ในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ดังที่ พูลสุข หิงกานนท์ (2540:53) ซึ่งได้สรุปความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่า รูปแบบที่ดีจะเปรียบเสมือนสิ่งที่ทำให้ผู้สนใจศึกษาในเรื่องใด ๆ ได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนการศึกษาในแนวลึกต่อไป และได้กล่าวถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า ควรมีลักษณะดังนี้ คือ สามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจนและควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปรากฏผลที่น่าสนใจดังนี้

1. ขั้นการตีความนโยบาย เป็นขั้นตอนสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในระดับปฏิบัติซึ่งจำเป็นจะต้องตีความหรือแปลความหมายตลอดจนเจตนารมณ์

และวัตถุประสงค์ ของนโยบายนั้น ๆ ให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและมีความชัดเจนว่าจะต้องดำเนินกิจกรรมตามนโยบายอย่างไร ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญคือ 1. การประชุม เพื่อทำความเข้าใจ ถึง ที่มา ความสำคัญ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและรายละเอียดของนโยบาย 2. การกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย 3. การกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย 4. การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย 5. การจัดอบรมสัมมนา หรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย และ 6. การจัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมสำคัญที่นำเสนอสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอย่างหลากหลาย ที่สำคัญได้แก่ Walter Williams (1971), Pressman and Wildavsky(1973), Bunker (1976), Van Horn and Van Meter(1976), Sabatier and Mazmanian(1989) ประชุม รอดประเสริฐ (2529) สุภชัย ยาวะประภาส (2533) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมตามลำดับ

2. ขั้นการวางแผน ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดหลักคือ การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1. การศึกษาวิเคราะห์องค์การเพื่อการวางแผน 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ของโรงเรียน 3. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน และ 4. การกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งถือว่าการกำหนดกิจกรรมที่ครอบคลุมในขั้นของการวางแผนซึ่งจะเน้นไปที่กิจกรรมการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Fidler (1997) และ Robbins (1996) ที่ได้นำเสนอรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ในลักษณะเดียวกัน

3. ขั้นการจัดองค์การ พบว่ามีการจัดองค์การใน 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) การใช้องค์การเดิมที่มีอยู่แล้ว 2) การจัดตั้งองค์การขึ้นมาใหม่ และ 3) การจัดองค์การในลักษณะรูปแบบพิเศษ ซึ่งกิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1.การวิเคราะห์งานและภารกิจขององค์การ 2. การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อการประสานงานและการบังคับบัญชา 3. การจัดบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และ 4. การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Schermerhorn (1999 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545), Koontz and Donnell (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545) และ Steers (1977) ที่ได้เสนอแนวคิดในการจัดองค์การไว้ในลักษณะเดียวกันนี้

4. ขั้นการจัดหา/ระดมทรัพยากร กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1. การสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดหา/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 3. การวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 4. การประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 5. มีการจัดหา/ระดม

ทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย 6. การใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส 7. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 8. การสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2541) เพราะมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบครบวงจรตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย

5. ขั้นการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่มีการปฏิบัติมากที่สุด กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1. การแสวงหาค้นคว้าความรู้ และเทคนิคกระบวนการในการดำเนินงาน 2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน 3. การส่งเสริมสนับสนุน การปฏิบัติงาน และ 4. การกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินงาน กิจกรรมตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายมาซึ่งเป็นลักษณะของการดำเนินงานที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงไปถึงกิจกรรมสำคัญที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในรูปแบบนั้น จะพบว่ากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้นั้นจะเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานนโยบายเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

6. ขั้นการประเมินผล กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1. การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 2. การประเมินปัจจัยนำเข้าในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 3. การประเมินกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 4. การประเมิน ผลผลิต/ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลของ Green และ Stufflebeam (1968) ซึ่งได้นำเสนอรูปแบบการประเมินแบบ CIPP Model ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการประเมินผลโครงการและการปฏิบัติงานต่าง ๆ

7. ขั้นการสร้างอย่างต่อเนื่อง กิจกรรมสำคัญในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ 2. การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ 3. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และ 4. การเผยแพร่ความสำเร็จที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหลักการสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการสร้างอย่างต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น มีการพัฒนาระบบและช่องทาง การสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Berman และคณะ (1972, อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2549) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องแผนการสนับสนุนโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาความต่อเนื่องของกิจกรรม พบว่า มียุทธศาสตร์ 2 ประการที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการดำเนินงานอยู่

สม่ำเสมอและดำเนินต่อไป แม้ว่ารัฐบาลกลางจะสิ้นสุดการให้ความสนับสนุนทางการเงินแล้ว นั่นคือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และ ยุทธศาสตร์การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

2.2.3 สำหรับองค์ประกอบหลักส่วนที่สองคือ องค์ประกอบหลักด้านยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ผู้วิจัยนำเสนอไว้ 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม 2. ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ 3. ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4. ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร 5. ยุทธศาสตร์การบูรณาการ 6. ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล 7. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กร 8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ และ 9. ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์การ ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์หรือแนวทางสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทางโรงเรียนควรจะต้องทำการศึกษา หลักการ กระบวนการ และ วิธีการในการเลือกยุทธศาสตร์มาบูรณาการใช้ร่วมกับกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพราะ บางครั้ง ประเทและลักษณะของนโยบายจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการเลือกใช้ยุทธศาสตร์(Ingram and Mann, 1980) ตลอดจนการบูรณาการใช้ร่วมกับการบริหารโรงเรียนตามภารกิจปกติ เพื่อที่จะได้ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย ดังที่Pressman and Wildavsky (1973) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ คือ 1) นโยบาย ควรจะเริ่มจากจุดเล็กก่อน แล้วค่อยขยายผลไปสู่พื้นที่เป้าหมายขนาดใหญ่ 2) ขั้นตอนในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ควรใช้วิธีการที่เข้าใจได้ง่าย ๆ หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน และ 3) ควรเลือกกลยุทธ์ลักษณะกลไกตลาดมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อจัดการความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารนโยบายและแผน

เมื่อพิจารณาแต่ละยุทธศาสตร์ พบว่า แต่ละยุทธศาสตร์ มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เน้นไปที่ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม มีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างยิ่ง ดังที่ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540) ศึกษาพบว่า สาเหตุที่โรงเรียนไม่ใช้ประโยชน์จากชุมชนให้กว้างขวางกว่าการขอสนับสนุนด้านงบประมาณ เนื่องมาจากทัศนคติของผู้บริหารและครูที่มองว่าชาวบ้านมีความรู้น้อย อย่างไรก็ตาม Burridge and Ribbins (1995) ได้เสนอในเรื่องนี้ว่า ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมเท่าที่จะทำได้ และควรให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษา เพื่อจะให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษาในทุกด้าน และจากรายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ข้อเสนอแนะจากรายงานดังกล่าว เกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องถือเป็นนโยบายเร่งด่วนในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจ การบริหารไปยังสถานศึกษา และการส่งเสริมให้ประชาชน/ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544:8) ที่กล่าวถึงปัญหาด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย ที่ยังบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง สถานศึกษาไม่มีอิสระในการจัดการทั้งในด้านวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารทั่วไปและการบริหารการเงิน ขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน

ส่วนยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นับได้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพราะ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็น กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวน กระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม (Certo and Peter, 1991 : 5) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Wright และคณะ (1992 : 15 อ้างใน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2546 :17) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และ Goetsch and Davis (1995) กล่าวว่า ผู้บริหารองค์กรบางแห่งเริ่มงานโดยไม่มีแผนการพัฒนา ความจริงแล้วผู้บริหารต้องให้เวลามากขึ้นในการเตรียมแผนและทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญๆเข้ามาร่วมกัน การไม่ให้เวลาที่เพียงพอในการพัฒนาและมักนำแผนระยะสั้นมาใช้แทนความสนใจที่จะพัฒนาแผนระยะยาว ก็ส่งผลให้การดำเนินการล้มเหลวได้

สำหรับยุทธศาสตร์ที่มีการปรับเปลี่ยนขึ้นมาจากรูปแบบฉบับร่าง โดยการสังเคราะห์ ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ และ ยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งของ องค์กร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการนำเสนอยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพิ่มเติมในส่วนของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จเพื่อเติมเต็มในส่วนของยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่ การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กล้า ทองขาว (2534) ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการนำนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติไปปฏิบัติ พบว่า นโยบายดังกล่าว ประสบความสำเร็จได้ด้วยยุทธศาสตร์หลายประการและมีการกล่าวถึงยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ข่าวสาร และยุทธศาสตร์การตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแลและประเมินผล ซึ่ง ต่อมา ในปี 2544 กล้า ทองขาว (2544) ก็ได้ศึกษายุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ และได้เสนอยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จจำนวน 7

ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการกล่าวถึง ยุทธศาสตร์ การมีระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร ด้วย

จากการอภิปรายผลในส่วนของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จข้างต้น จะเห็นได้ว่าในทางปฏิบัติจริงแล้ว ยุทธศาสตร์ทั้งหลายที่ผู้วิจัยนำเสนอรวมถึงยุทธศาสตร์อื่นใดที่ไม่ได้นำเสนอในงานวิจัยฉบับนี้ไม่มียุทธศาสตร์ใดเพียงยุทธศาสตร์เดียวที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารหรือการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ จำเป็นจะต้องนำหลาย ๆ ยุทธศาสตร์มาใช้ร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ ประสพผลสำเร็จ ดังที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่นักวิชาการต่าง ๆ จะนำเสนอยุทธศาสตร์ หลาย ๆ ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ดิเรก วรรณเศียร (2545) เสนอแนะให้การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานควรจะต้องให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง การบริหารมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การตัดสินใจสั่งการเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษามากที่สุด และควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ควรจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและระบบการควบคุมภายใน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Marti – Vasquez, Lillian (2000, อ้างใน ดิเรก วรรณเศียร, 2545) ที่ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเปอร์โตริโก และ Argyris (อ้างถึงใน Lunenburg and Ormstein, 1996) ที่กล่าวว่าวิธีการหนึ่งที่สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การออกแบบการดำเนินการ และการประยุกต์ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลและแนวคิดใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลง และให้รับทราบถึงธรรมชาติหรือผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง Levine and Lezotte (อ้างถึงใน Cuttance, 1994) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิผลต่อการบริหารคุณภาพของโรงเรียน คือการสื่อสารของบุคลากรในองค์กรอย่างคล่องตัว กล้า ทองขาว (2548) ได้นำเสนอยุทธศาสตร์ 7 ประการในการนำนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติได้แก่ 1) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) การกำหนดกรอบภารกิจและมอบหมายงานให้ชัดเจน 3) การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติ 4) การมีระบบกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร 5) การเสริมแรงแบบสร้างสรรค์ 6) การสนับสนุนจากส่วนกลางและท้องถิ่น และ 7) การมีส่วนร่วมแบบบูรณาการที่เป็นองค์รวมในส่วนภูมิภาค เป็นต้น

ซึ่งจะเห็นได้ว่าบรรดายุทธศาสตร์หรือแนวทางที่นักวิชาการทั้งหลายข้างต้นได้นำเสนอครอบคลุมทั้ง ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การบูรณาการ ยุทธศาสตร์การบริหารแบบธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์การสร้างระบบการกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมี การดำเนินการตามขั้นตอนของกระบวนการนโยบายโดยการบูรณาการหรือผสมผสานให้ เข้ากับภารกิจหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานและมีการเลือกและใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำ พากองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3. สำหรับเงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งได้ปรับจากการนำเสนอใน แผนภาพแสดงรูปแบบมาอยู่ในส่วนของคำอธิบายรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้มีการกำหนดเงื่อนไขของ รูปแบบ ไว้ 2 ประการคือ 1. รูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็นรูปแบบสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะหากจะนำไปใช้กับสถานศึกษาในระดับอื่น ๆ ควรต้องมีการปรับประยุกต์ให้เหมาะสม และ 2. การนำรูปแบบนี้ไปใช้ ผู้ใช้ต้องศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน เนื่องจาก องค์ประกอบแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันในมิติเชิงลึก เป็นการกำหนดเงื่อนไขที่สอดคล้องกับ ลักษณะของรูปแบบ เนื่องจากรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้จัดอยู่ในประเภท รูปแบบเชิง กระบวนการและยุทธศาสตร์ เป็นรูปแบบเชิงปฏิบัติที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของระหว่าง ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเหตุผลซึ่งกัน และกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตามค่านิยมที่ให้ไว้ข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับ อูทซ์ บุญประเสริฐ (2526: 31) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของรูปแบบว่า หมายถึง สิ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ

สำหรับแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทาง ในการนำรูปแบบไป ใช้ไว้ 6 ประการ คือ 1. ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรศึกษา ทำความ เข้าใจรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้ 2. ควรนำรูปแบบไปใช้ ในสถานศึกษาอย่างสมบูรณ์ และใช้ตลอดกระบวนการ 3. สถานศึกษาควรมีการบูรณาการการใช้ รูปแบบให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำของสถานศึกษาเพื่อที่จะไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน ให้กับบุคลากร 4. สถานศึกษาควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่อง 5. ควรมีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาให้มากที่สุด และ 6. ควรมีการเผยแพร่ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับ สถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไป จากแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ จะเห็นได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเป็นผู้นำในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Cambell and Gregg (อ้างใน กนก จันทร์จรรย์ (2535)) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้ นั้น จะต้องยึดหลักการปฏิบัติงานหรือหลักการบริหารดังต่อไปนี้ คือ 1. การใช้สติปัญญาในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ 2. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะ 3. การยอมรับนับถือในปัจเจกบุคคล 4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร 5. ผู้บริหารคือเครื่องมือของกลุ่ม 6. มีเสรีภาพใน การติดต่อสื่อสาร 7. ผู้บริหารในฐานะผู้นำ 8. ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะนักการศึกษา 9. การ

อุทิศประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สังคมดีขึ้น 10. บูรณาการรวมหน่วยในการจัดการศึกษา ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 11. การประเมินค่าการบริหาร 2 ทาง 12. ความซื่อสัตย์มั่นคงและความรับผิดชอบในวิชาชีพ และ 13. การพัฒนาตนในวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานในระดับนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ และ 3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต รายละเอียดมีดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานในระดับนโยบาย

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน่วยงานในระดับนโยบาย ได้แก่ หน่วยงานในระดับกระทรวง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงพรรคการเมือง เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งในทุก ๆ ขั้นตอนจะมีจุดเน้นที่การมีส่วนร่วมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดและหลักการดังกล่าวจะส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งและชัดเจนในแนวคิดและหลักการดังกล่าว เพื่อที่จะได้นำมาปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นตอนของการตีความนโยบาย ซึ่งหน่วยงานในระดับนโยบายควรที่จะได้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและลึกซึ้งเกี่ยวกับทั้งตัวนโยบายเองตลอดจนแนวคิดหรือหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น จัดทำคู่มือสำหรับสถานศึกษา จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ความรู้ จัดการอบรมสัมมนา จัดระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานในระดับปฏิบัติอื่น ๆ จะได้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้หน่วยงานในระดับนโยบายดังกล่าวข้างต้น ได้มีการกำหนดนโยบายเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจจะดำเนินการก่อนที่จะมีการประกาศใช้นโยบายหลักหรือดำเนินการควบคู่ไปกับการประกาศใช้นโยบายหลักก็ได้ เพื่อให้ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันทุกฝ่าย

ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จพบว่า ในปัจจุบันภารกิจของบุคลากรในโรงเรียนทุกวันนี้เป็นภาระที่หนักมาก เพราะนอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนตาม

แนวทางการจัดประสบการณ์หรือแผนการสอนตามหลักสูตรแล้วยังมี กิจกรรมอื่น ๆ ที่เป็นนโยบายให้โรงเรียนดำเนินการอีกมากมายจนครูไม่มีเวลาพัฒนาเด็กในความรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้าหรือมีคุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตรได้ สภาพการณ์เช่นนี้น่าจะมีความจริงอยู่มากถ้าหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ปรับกระบวนการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและพัฒนาแนวทางการนำนโยบายไปสู่ระดับปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ดังนั้นหน่วยงานในระดับนโยบายจึงควรที่จะต้องกำหนดนโยบายในลักษณะดังกล่าวข้างต้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานในระดับปฏิบัติได้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการนำเสนอรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานในระดับปฏิบัติลำดับสุดท้ายและมีความสำคัญที่สุดที่จะส่งผลให้นโยบายที่มอบหมายหรือประกาศออกมานั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย นอกจากจะได้มีการศึกษาทำความเข้าใจรูปแบบให้ชัดเจนเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง มีการนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนอย่างสมบูรณ์และใช้ตลอดกระบวนการ มีการบูรณาการการใช้รูปแบบให้สอดคล้องกับงานหรือภารกิจประจำ มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การนำรูปแบบไปใช้อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินและปรับปรุงรูปแบบเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษา และมีการเผยแพร่ความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ ตามที่ได้เสนอแนะไว้ในส่วนท้ายของรูปแบบแล้ว ควรจะได้มีการดำเนินการดังนี้

- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบฯในระดับโรงเรียน โดยขยายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและมีแนวปฏิบัติครบถ้วน สอดคล้องกับลักษณะการจัดองค์การของโรงเรียน สามารถปฏิบัติได้ง่ายเหมาะกับการที่โรงเรียนจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ เพื่อเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนมากที่สุด

- ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการในทุกระดับตั้งแต่ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละระดับ

- ควรจัดให้มีการนำกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติไปใช้ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามเงื่อนไขที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากการวิจัยครั้งนี้ได้ค้นพบรูปแบบที่เหมาะสมใน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับการนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ทุกนโยบาย ซึ่งคาดหวังว่าหากสถานศึกษาได้มีการใช้รูปแบบในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติแล้ว จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย แต่ในรายละเอียดของการนำนโยบายแต่ละนโยบายไปปฏิบัติ นั้น นอกจาก การมีรูปแบบหรือกระบวนการที่ดีแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากรูปแบบที่นำเสนอพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบหลักคือ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งชื่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้เป็น “รูปแบบเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ (Process and Strategic Model)” ตามองค์ประกอบหลักที่เป็นจุดเน้น ซึ่งอาจต้องอาศัยความรู้และความสามารถของผู้บริหาร คณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก ในการปรับประยุกต์ใช้รูปแบบในแต่ละนโยบาย ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้คือ

- การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับนโยบายใดนโยบายหนึ่งที่เป็นนโยบายหลัก ๆ โดยเฉพาะ เช่น การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

เพื่อที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะสามารถนำรูปแบบไปใช้ในการนำนโยบายนั้น ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนก จันทร์ขจร. การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : มูลนิธิกนก จันทร์ขจร, 2535.
- กนกพร ภูมิพลี. การนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาเฉพาะโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- กมล พลอยงาม. การศึกษาการนำนโยบายเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติไปปฏิบัติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- กล้า ทองขาว. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ : กรณีศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2534.
- กล้า ทองขาว. ยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
- กิ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.
- กุลชน ชนาพงศธร. นโยบายของรัฐ : อะไร ทำไม และ อย่างไร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.
- แก้วสรร อติโพธิ. การมีส่วนร่วมของประชาชน : กุญแจสำคัญในการพัฒนาระบบประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันศึกษาและความมั่นคงนานาชาติ, 2537.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. การขับเคลื่อนนโยบาย สพฐ. ปี 2550-2551. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. ฐานข้อมูล โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 – 2559 (ฉบับสรุป). กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **นโยบายการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2545.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2542.

คณะกรรมการการศึกษา สภาผู้แทนราษฎร. **รายงานการประชุมคณะกรรมการการศึกษาสภาผู้แทนราษฎร(เอกสารอัดสำเนา)**. ม.ป.ท., 2549.

จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทบุ๊คพอยท์ จำกัด, 2545.

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ชำนาญ ยูบุรณ์. **การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจปกครองของกฎหมายไทย**
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2503.

ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

โชคชัย สุวชวีวัฒนกุล. **การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542

ดิเรก วรรณเศียร. **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. **การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

ดิน ปรัชญพฤทธิ. **ศัพท์รัฐประศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

ทวีชัย บุญเติม. **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. **เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ทองใบ สุกชารี. **การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาวิทยาลัยอีสานใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern organization theory**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- ทิตนา แวมมณี และคณะ. **การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**. เอกสารเผยแพร่ในโครงการ วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- เทศ แก้วกสิกรรม. **หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2538.
- ธนินาฏ ณ สุนทร. **การพัฒนาารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารคุณภาพ สำหรับกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธัญญา ผลอนันต์. **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, 2546.
- ธีระ รุญเจริญ และคณะ. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง, 2545.
- ธีระ รุญเจริญ. **รายงานการวิจัยสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2546.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. **หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์, 2523.
- บุญชม ศรีสะอาด. **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์**. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2533.
- ประกอบ คุณารักษ์. **การพัฒนาารูปแบบองค์กรและการจัดการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา รายงานฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ : เอช-เอ็น การพิมพ์, 2531.
- ประทุม รอดประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : ที.พี.พริน, 2529.

- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. การกระจายอำนาจการปกครองกับการปกครองตนเองของประชาชน .
การสัมมนา เรื่อง การกระจายอำนาจกับการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นไทยในอนาคต.
 (สิงหาคม 2537): 20-34.
- ปรัชญา เวสารัชช์ และคณะ. **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา.**
 กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2536.
- ปรัชญา เวสารัชช์. **รวมบทความวิชาการรัฐศาสตร์ เนื่องในโอกาสครบรอบ 20 ปี.**
 กรุงเทพมหานคร : พิมพ์อักษร, 2545.
- พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2524.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อม
 กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545”.
ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์. 2546.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.
- พิณสุดา สิริธรรังศรี. **การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : เซเว่นพรินติ้งกรุ๊ป,
 2544.
- พิณสุดา สิริธรรังสี. **การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.**
 วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2546.
- พิสนุ พงศ์ศรี. **วิจัยทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ : เทียมฟ้าการพิมพ์, 2550.
- พูนสุข หิงคานนท์. **การพัฒนา รูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.**
 วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2540.
- เพ็ญนิ แนนท. **โครงการสังเคราะห์งานวิจัยและศึกษาทิศทางการวิจัยในอนาคต. คณะศึกษาศาสตร์**
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. **กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์. วารสารครุศาสตร์**
 ปีที่ 29 ฉบับที่ 1 (ก.ค. – ต.ค.), หน้า 51 – 57.
- ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. **การวิเคราะห์เชิงการเมืองของพัฒนาการและทางเลือก ในการพัฒนานโยบาย**
การกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต บัณฑิตวิทยาลัย ,
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์. **ร่างรัฐธรรมนูญใหม่กับการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วารสารวิชาการ ,**
 (มี.ค. 2541): 27-34, 2517.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช. 2548.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การบริหารทรัพยากรการศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช. 2541.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การศึกษาไทย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2540.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นโยบายและการวางแผนการศึกษา. บัณฑิตศึกษาสาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2549.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. หลักและทฤษฎีการสื่อสาร. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช. 2532.
- มานิตย์ จิตต์จันทร์กลับ. กฎหมายไทยคืออะไรกันแน่. นนทบุรี : บ. อีออฟเซ็ทเพลด์, 2550.
- ยศวดี บุญเกียรติ. การศึกษาเปรียบเทียบนโยบายการศึกษาของพรรคการเมืองในต่างประเทศ.
กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ดี. 2546.
- ราชกิจจานุเบกษา. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : ราชกิจจานุเบกษา, 2542.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์,
2546.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน, 2543.
- รุ่งเรือง สุขากิรมย์. การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำนโยบายการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา
นโยบายการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- รุจา รอดเข็ม. การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัย ในสังกัดกระทรวง
สาธารณสุข ประยุกต์ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล. วิทยานิพนธ์ปริญญา
คุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ลิขิต วีรเวทิน. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท. กลยุทธ์และบทบาทใน
การพัฒนาประเทศในทศวรรษ1980. (กุมภาพันธ์ 2525): 15-20.
- วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิคพอร์เมท, 2540.

- วรรณเศรษฐ. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า ในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ
เขียนพุด(บรรณาธิการ), การวิจัยเชิงนโยบาย : รูปลักษณะใหม่ของการกำหนดอนาคต,
หน้า 209 – 227. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2532.
- วรรณเศรษฐ. การปฏิรูปและการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินไทย . กรุงเทพมหานคร:
สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2534.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์. 2546.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5.
กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, 2523.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. นโยบายด้านการศึกษาของคณะรัฐมนตรีคณะที่ 1 – 51 .กรุงเทพมหานคร:
อักษรพัฒนา, 2536.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชราภรณ์. การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ศรีวงศ์ สุมิตร.การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการบริหาร : สรุปผลการอบรมเชิงปฏิบัติการ.17 – 19
ตุลาคม 2536.(ม.ป.ท.),(ม.ป.ป.),(อัคราเสนา).
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน.กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล,
2545.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2542.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง.ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถาน ศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546
และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์,
2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. กรุงเทพมหานคร: องค์การ
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2540.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานการประเมินผลการพัฒนาการศึกษา ปีงบประมาณ 2535.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2536.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2546.

- ศุภชัย ยาวะประภาส. นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- เสนาะ ดิยาวี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.
- सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. การบริหาร : หลักการ แนวคิด และการประยุกต์ทางการศึกษา. (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.). (อัครา) (อัครา)
- สมควร บุนนาค. สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่บนเกาะ : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- สมบัติ ช่างชัยวงศ์. นโยบายสาธารณะ : แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร : เอสแอนด์กราฟฟิค, 2540.
- สมบูรณ์ พรหมภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2521.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมพร เฟื่องจันทร์. นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2539.
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมาน อัสวภูมิ. การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. 2520. "โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร." พัฒนบริหารศาสตร์. 17,2 (เมษายน 2520):206.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การกระจายอำนาจทางการศึกษา : บทเรียนจากต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2548.
- สุชาดา จักรพิสุทธิ์. การศึกษาทางเลือก : โลกแห่งการเรียนรู้นอกโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2548.
- สุภางค์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

- สุมิตร สุวรรณ. การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษา กำลังพลระดับสัญญาบัตร เพื่อการพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศไทย.วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิปบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545.
- สุรชาติ บำรุงสุข. ค.ศ.2000 : ยุทธศาสตร์โลกหลังสงครามเย็น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน. 2537.
- สุรางคณา มั่นยานนท์. การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535-2539). วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิปบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2537.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์และคณะ. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540. (อัครสำเนา)
- เสนาธิการทหารอากาศ, โรงเรียน. การวางแผนยุทธศาสตร์. ม.ป.ท. : 2540.
- เสรี ชัดแฉ่ม. แบบจำลอง. (ม.ป.ท.). 2538.(อัครสำเนา)
- อนันต์ เกตุวงศ์. การกระจายอำนาจและการพัฒนา. ใน ชูศักดิ์ เทียงตรง. เทศบาลกับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.
- อมร รักษาสัตย์. การพัฒนานโยบาย : เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 27. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520.
- อมร รักษาสัตย์. การรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : ฟันนี้พับลิชชิง, 2536.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : มูลนิธิ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2546.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : (ม.ป.ท.), 2527.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.
- อุทัย บุญประเสริฐ. ตัวแบบ หุ่นจำลอง แบบจำลองหรือโมเดล.วารสารครุศาสตร์.3,3-4 (เมษายน- กรกฎาคม 2516): 31. 2516.
- อุทัย บุญประเสริฐ. “ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจทางการศึกษา ในระดับจังหวัด”. **จันทร์เกษม**. 17,3 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2526) : 40-48, 2526.

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร:พระรามสี่การพิมพ์, 2546.
 อำนาจ บัวศิริ. **การพัฒนาารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย**.วิทยานิพนธ์ปริญญา
 ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
 อุทุมพร จามรมาน. "โมเดลคืออะไร".วารสารวิชาการ. 1 (มีนาคม 2541) :22, 2541.

ภาษาอังกฤษ

- Aldag, Ramon J. **Managing organizational behavior**. St. Paul : West Publishing, 1987.
- Alexander, E.R. From Idea to Action: Note for a Contingency Theory of Policy Implementation Process, **Administration and Society** 16, 4(February 1986) : 413.
- Anderson, J.E. **Public Policy Making**. Great Britain : Thomas Nelson and Son, 1975.
- Baker, B.S.H. **Strategic information management : challenges and strategies in managing information systems**. Oxford : Butterworth Heinemann, 1994.
- Baldrige National Quality Program (2005) : Educational criteria for performance excellence. [Online]. Available from: www.baldrige.nist.gov. [2005, Aug 12]
- Bardo, J. W., and Hardman J. J. **Urban Sociology : A Systematic troduction**. U.S.A.: F.E. Peacock Publisher, 1982.
- Barrett, S. and Fudge, C. **Policy and Action:Essays on The Implementation of Public Policy**. New York : Methuen & Co.,Ltd.,1981.
- Bartal, M Kathryn, and Martin, C David. **Management**. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill. 1998.
- Brown, Daniel. **Decentralization and School Based Management**. New York : The Falmer Pressm, 1990.
- Brown, W. B., and Moberg, D. J. **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John wiley and Sons, 1980.
- Bunker, Barbara Benedict, and others. **Strategic Leadership for Schools : Creating and Sustaining Productive Change**. San Francisco : Jossey-Bass, 1976.
- Burack, Elmer H., and Mathys, Nicholas J., **Introduction to Management : A Career Perspedtive**. New York: John Wiley & Sons. 1983.
- Campbell, Ronald F.; Corbally, J. E; and Nystrand O. **Introduction to Educational Administration**. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1968.

- Certo, Samuel C. **Modern management: diversity, quality, ethics, and the global management.** 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000.
- Certo, Samuel C., Peter, J.Paul. **Strategic management : concepts and applications.** Singapore : McGraw-Hill, Inc. 1991.
- Cuttance, P. **The Contribution of quality assurance reviews to development in school systems.** In D.H.Hargreaves and D. Hopkins (eds.), Development planning for school improvement, pp.49-68. London: Cassell, 1994.
- Daft, Richard L. **Management.** 2nd ed. Orlando: Dryben Press. 1991.
- Dessler, Gary. **Organization theory : integrating structure and behavior.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.
- Dror, Yehezkel. **Systems Analysis for Development Decisions: Applicability, Feasibility, Effectiveness and Efficiency.** The Rand Corporation, 1968.
- DuBrin, Andrew J. **Essentials of Management.** 5th ed. New York :South-Western College Publishing, 2000.
- Dunn, William N. **Public policy analysis : An introduction.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981.
- Dye, T.R. **Understanding Public Policy.** New Jersey : A Simon & Schuster, 1981.
- Edward, G.C. **Implementation Public Policy.** Washinton D.C. : Congressional Quaterly Press, 1980.
- Edward, Wolfers. **Decentralization: Meanings Forms Objectives and Methods.** Perter Larmour and Ropate Dalo (editors), Decentralization in the South Pacific : Local, Provincial and State Government in Twenty Countries. The Institute of Pacific Studies and the Institute of Social and Administrative studies of the University of the South Pacific. 1985.
- Eisner, E. Education connoisseurship and criticism : Their form and functions in educational evaluation. **Journal of Aesthetic Education** (1976):192-193.
- Eugene Bardach. **The Implementation Game:What happens After a Bill Becomes a law.** 3rd ed. Cambridge, Massacxhusetts:TheMIT Press, 1980.
- Fidler, Brian., Sheila Russell and Tim Simkins. **Choices for self-managing schools : autonomy and accountability.** London : Paul Chapman, 1997.

- Fidler, Brian. **Strategic management for school development : leading your school's improvement strategy.** London : Paul Chapman, 2002.
- Fisk, Edward B. **Decentralization of Education : Politics and Consensus.** Washington D.C. : World Bank. 1999.
- Gibton, D., Sabar, N. and Goldring E.B. **How Principals of Autonomous Schools in Israel View Implementation of Decentralization and Restructuring Policy : Risks,Rights, and Wrongs.** Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol.22.p.193-210, 2000.
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley. **Implementing total quality.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, c1995
- Good,Carter V.(editor).**Dictionary of Education.** 3rd edition. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Greyerbieth, D. **Educational Policies and Practices that Support The Inclusion of Students with Disabilities in The General Education Classroom.** West Virginia : Quantity Life Concepts.1993.
- Hahn,A.J. Green, J.C. and Waterman C. **Educating About Public Issue : Lesson from Eleven Innovative Public Policy Education Projects.** A Cornell Cooperative Extension Publication, Cornell University, 1996.
- Harold, Wolman. **Decentralization: What it is and why we should care,** Bennett. Robert J. (editor). Decentralization Local Governments and Makets : towards a Post-Welfare Agenda Clarendon Press. Oxford University. New York, 1990.
- Hanson, E.M. **Education Administration and Organization Behavior.** 4 th ed. London : A simon L Schuster, 1991.
- Harvey, Demine and Ramona. E. Malong. **Decentralization : Area Development in Practice in Asia.** The Rural – Regional Development Network (RRDN). AIT. Bangkok. 1987.
- Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education.** Englewood Cliffs, N.J. :Prentice Hall Inc. 1963.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. **Management of organization behavior : Utilizing human resources.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996.
- Hogwood, T., and Gunn L.A. **Policy Analysis for the Real World.** New York : Oxford University Press, 1984.

- Holt, David H. **Management : Principles and Practices**. 2 nd ed. New Jersey :Prentice Hall, Englewood Cliffs,1990.
- Ikoya, P.O. and Ikoya, O.V. **Determinants of Rural-Urban Variability in the Implementation of Educational Decentralization Programmes in Developing Countries**. Journal of Educational Administration, Vol.43,p.500-519, 2005.
- Ivancevich, John M., Matterson, Michael T. **Organizational behavior and management**. 6th ed. New York: McGraw-Hill. 2002.
- Jones, Cheryl Augusta Harper..**A Study of Site-Based Management Implementation In Selected Urban High Schools**. Dissertation Abstracts International, 1970.
- Kimbrough. Ralph B. and Michael Y Nunnery. **Educational Administration**. New York: Macmillan Publishing Company,1983.
- Keeves, Peter J. Model and Model Building. Educational Research, **Methodology and Measurement : An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- Kreitner, Robert. **Management**. 7 th ed.Houghton Mifflin Company, 1998.
- Lasswell, H.D., and Kaplan, **Power and Society : A framework for political Inquiry**. Near Haven : Yale University Press, 1971.
- Della Summers, Director. **Longman advanced American dictionary**. Harlow, Essex : Pearson Education ; Longman, 1995.
- Della Summers, Director. **Longman dictionary of contemporary English**. Harlow, Essex : Pearson Education ; Longman, 1987.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein, Allan c. **Educational Administration**. 2 nd ed. California: wadsworth publishing company, 1996.
- Martin Gruberg. **The Encyclopedia of Americana**. 1988.
- Mintzberg, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- Morphet, Edgar L.; Johns, Roc L.; and Reller, Theodore L. **Educational Organization and Administration**. 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1982.
- Paul Berman. "The Study of Macro and Micro Implementation." **Public Policy**. 26,2 (Spring 1978)

- Pressman J.L. and Wildavsky A., **Implementation**. Berkeley : University of California Press, 1973.
- Quade,E.S. **Analysis of Public Decisions**. 2nd ed. New York : Elsevier Science Publishing Co., 1982.
- Riaz, Shahraz Anjum. **Rethinking Educational Structure of Educational planning and Administration in Pakistan : Prologue to Local Development – Decentralization**. EDD Dissertation, Columbia University Teachers College, 1992.
- Robbins, Stephen P. **Organizational theory : Structure, design, and application**. 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs. 1999.
- Robbins,S.P. and Coulter,M. **Management**. 5th ed. New York: Prentice Hall International, 1996.
- Rondinelli, Dennis A. “Financing the Decentralization of Education Services and Facilities.” In Michael Fuma and Dennis Rondinelli, eds., **Decentralizing the Governance of Education : Workshop Supplementary Reading**. Washington D.C. : World Bank, 1983.
- Sabatier, P.A. and Mazmanian, D.A. “The Implementation of Public Policies: A frame work of Analysis,” **Policy studies Journal Contents**. Special Issue,1980.
- Sergiovanni, Thomas J., Burlingame, Martin, Coombs, Fred S., and Thurston, Paul W. **Education Governance and Administration**. Massachusetts: A Division of Simon and Schutter, 1980.
- Schermerhorn, Jr. John R. **Management**. New York: John Wiley & sons. 2000.
- Steiner, G. A. **Individual behavior and group achievement**. New York: Oxford University Press, 1969.
- Stoner, A. F. and Wankel, C. **Management**. 3 rd ed. New Delhi: Prentice – Hill Privated ,1986.
- Stufflebeam, D.L. and Others, **Educational Evaluation and Dicision Making**. Bloomington : Phi Delta Kappa, 1971.
- Tosi, Henry L.,and Carroll, Stephen J. **Mangement**. 2nd editon.New York :John Wiley & sons, 1982.

Uthai Boonprasert. **A Comprehensive Model for Higher Education Institutional Planning in Thailand : The Case of Chulalongkorn University.** Dissertation in the School of Education, University of Pittsburgh, 1978.

Van Horn C.E. **Policy Implementation in Federal System : National Goals and Local Implementors.** Toronto : D.C. Heath and Company. 1979.

Van Meter, D.S., and Van Horn, C.E. The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. **Administration & Society.** 6 (February 1975) : 445-487.

Willer, D. **Scientific Sociology : Theory and Method.** Englewood Cliff, NJ.: Prentice- Hall, 1967.

Williams, Walter and Others. **Studying Implementation : Methodological and Administrative issues.** Chatham House Publishers, Inc., Chatham, New Jersey, 1971.

Yamane, T. **Elementary Sampling Theory.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

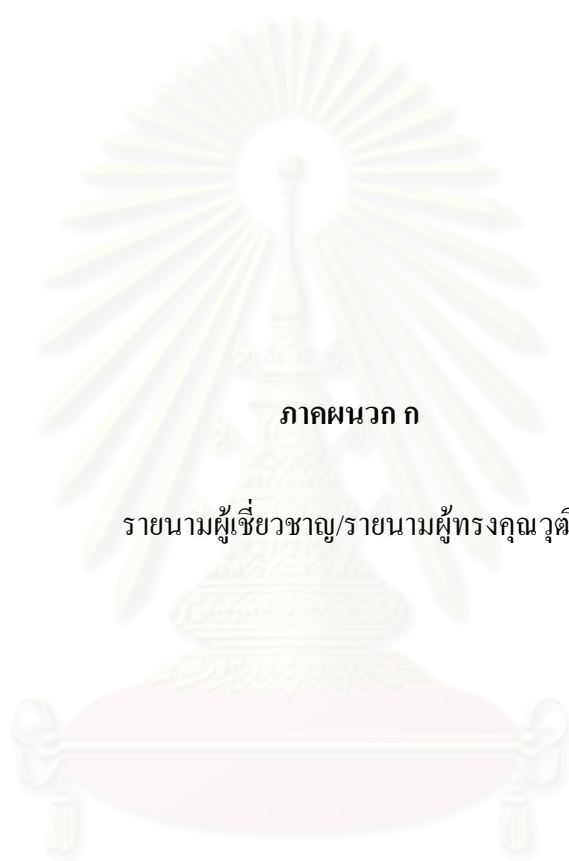


สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ/รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. ดร. ดิเรก วรรณเชียร | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. ดร. สุทศศรี วงษ์สมาน | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 3. ดร.ชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์ | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. ดร.รุ่งเรือง สุขากิริมย์ | ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ |
| 5. ดร.สุวิทย์ มูลคำ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรปราการ เขต 1 |
| 6. ดร. นิพนธ์ เสือก้อน | ผู้อำนวยการ โรงเรียนนรดิศวิทยาคมรัชมังคลาภิเษก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 |
| 7. ดร.ปิติชาย ต้นปิติ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนคลองบางปิ้ง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 |

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

- หนังสือขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
- หนังสือถึงโรงเรียน
- หนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1423

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้เครื่องมือวิจัย


เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพลุ้ยชัย ขาววิราช นิสิตชั้นปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความ จำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายพลุ้ยชัย ขาววิราช ได้ทดลองใช้ เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

สถาบันวิจัยประชากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1424

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย


เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพลุ้ยชัย ขาววิราช นิสิตชั้นปริญญาคุยฎิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารศึกษายู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ดิฉันมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบบันทึกการสังเกต กับผู้บริหารโรงเรียน ครู และ คณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งนี้ดิฉันผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายพลุ้ยชัย ขาววิราช ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นุชรัตน์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1422

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 ธันวาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพลุ้ยชัย ขาววิราช นิสิตชั้นปริญญาโท สาขาวิชาโอบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองเสน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/1417

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

14 มกราคม 2551

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพลชัย ชัยบริหาร นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรุตม์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- แบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จใน การนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษา
- แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ปัจจัยที่ส่งผลและยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบบันทึกการสังเกต เพื่อบันทึกหลักฐานหรือร่องรอย เกี่ยวกับการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย
- แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบรูปแบบขั้นสุดท้าย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 1

สอบถามเกี่ยวกับ

นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้
และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นายพลยศชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและ โรงเรียน

1. สถานภาพ

- บริหาร โรงเรียน
- คุ
- ณะกรรมการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ่ากว่าปริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาโท สาขาวิชา
- ริญญาเอก สาขาวิชา

3. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ ปี

4. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และ โครงการต่างๆของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ปี

5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มี

โดยการ ...(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. ร่วมวิเคราะห์ห้วงจักรก่อนการวางแผนกลยุทธ์
- () 2. ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
- () 3. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- () 4. ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 5. ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ)
- () 6. ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
- () 7. ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

1. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน

กว่า 500 คน

00 – 1,499 คน

500 คน ขึ้นไป

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (เปิดสอนถึงช่วงชั้นที่ 3)

เป็นโรงเรียน “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”

เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่านคือ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบาย 5 นโยบายหลัก ของ สพฐ. ช่วงปี 2549-2550 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
 - ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
 - ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
 - ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
 - ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
 - จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 โดยในแต่ละนโยบายจะเน้นสอบถามกระบวนการ/ขั้นตอน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การตีความนโยบาย
 - 2) การวางแผน
 - 3) การจัดองค์การ
 - 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
 - 5) การดำเนินงาน
 - 6) การประเมินผล
 - 7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

2. ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 นี้จะมีคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนี้ **มีการปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามี ปฏิบัติอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรม ปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติแล้ว ได้ผลระดับไหน และมีปัญหาระดับใด แล้วท่านมี แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ** อย่างไร

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการและการดำเนินงานในสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่จริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลสะท้อนใด ๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่านและตัวของท่านโดยตรง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		<input type="checkbox"/> กำหนดและระบุหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย	<input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ผู้บริหาร ร.ร. <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ของครู <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ของนักเรียน <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ผู้ปกครอง <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่คณะกรรมการฯ <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....											
		<input checked="" type="checkbox"/> กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย	กำหนดให้ใครคือกลุ่มเป้าหมายบ้าง <input type="radio"/> ผู้บริหาร โรงเรียน <input type="radio"/> ครู <input type="radio"/> นักเรียน <input type="radio"/> ผู้ปกครอง <input type="radio"/> คณะกรรมการสถานศึกษา <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย		พิจารณาโดยภาพรวม ของ การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย								
		<input type="checkbox"/> วิเคราะห์และกำหนด												

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		ทรัพยากรที่จะต้องใช้	กำหนดทรัพยากรประเภทใดบ้าง <input type="radio"/> ทรัพยากรบุคคล <input type="radio"/> ทรัพยากรการเงิน <input type="radio"/> ทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์และ เครื่องมือต่าง ๆ <input type="radio"/> ทรัพยากรอาคารสถานที่ <input type="radio"/> ทรัพยากรข้อมูลและสารสนเทศ <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากร ที่จะต้องใช้					พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากร ที่จะต้องใช้					
		<input type="checkbox"/> จัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา <input type="checkbox"/> จัดทำ คู่มือ หรือเอกสารชี้แจง ให้ความรู้	<input type="radio"/> โรงเรียนจัดเอง <input type="radio"/> โรงเรียนจัดร่วมกับเครือข่ายฯ <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดย สพท. <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดยองค์กรภายนอก <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(2) การวางแผน (ต่อ)		<input type="checkbox"/> มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	<input checked="" type="radio"/> กำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											
			<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน											
			<input type="radio"/> มีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับคุณธรรมนำความรู้ไว้ในแผน											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ (ต่อ)		<input type="checkbox"/> มีการจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน	<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์การ											
			<input type="radio"/> จัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ											
			<input type="radio"/> มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์การ											
			<input type="radio"/> มีการจัดทำแผนภูมิการทำงานที่ชัดเจนตาม โครงสร้างองค์การ											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(4) การ จัด หา/ ระดม ทรัพยากร	<input type="checkbox"/> ไม่มี การปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติ ให้ข้ามไปตอบข้อ (5)การดำเนินงาน (หน้า 20)) <input type="checkbox"/> การปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติ ให้ ตอบสดมภ์ทาง ขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากร <input type="checkbox"/> มีการสรุปรายงานผลการ ใช้ทรัพยากรต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	<input type="radio"/> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมี ส่วนร่วมในการจัดหาระดม ทรัพยากร <input type="radio"/> มีการสร้างเครือข่ายในการ จัดหาระดมทรัพยากร <input type="radio"/> มีการจัดหาระดมทรัพยากร ได้ สอดคล้องกับนโยบาย ส่งเสริม คุณธรรมนำความรู้และการนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การ ปฏิบัติ <input type="radio"/> มีการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพและโปร่งใส <input type="radio"/> อื่น ๆ											

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(7) การสร้างความปลอดภัยเป็นปึกแผ่น	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (หน้า 25)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	<input type="radio"/> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างความปลอดภัยและความเป็นปึกแผ่น											
			<input type="radio"/> พัฒนาระบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ											
			<input type="radio"/> สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

(ตัวอย่าง ประเด็นการเสนอแนะ เช่น ผู้นำ, กลไกการปฏิบัติ, โครงสร้างองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ, ทรัพยากร, การสื่อสาร, เทคโนโลยี, การวัดผลและประเมินผล, เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบ

ขอความกรุณาท่าน โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 15 ธันวาคม 2550 โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์

นายพลยุ้ย ยาวีราช

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 2

สอบถามเกี่ยวกับ

นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นายพลุ้ยชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและ โรงเรียน

1. สถานภาพ

- บริหาร โรงเรียน
- คุ
- ณะกรรมการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ักว่าปริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาโท สาขาวิชา
- ริญญาเอก สาขาวิชา

3. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

- ี่มีประสบการณ์
- ี่ประสบการณ์ ปี

4. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และ โครงการต่างๆของโรงเรียน

- ี่มีประสบการณ์
- ี่ประสบการณ์ปี

5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มี

โดยการ ...(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. ร่วมวิเคราะห์ห้องค์กรก่อนการวางแผนกลยุทธ์
- () 2. ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
- () 3. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- () 4. ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 5. ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯไปสู่การปฏิบัติ)
- () 6. ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
- () 7. ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

1. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน

- กว่า 500 คน
- 00 – 1,499 คน
- 500 คน ขึ้นไป

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (เปิดสอนถึงช่วงชั้นที่ 3)
- เป็นโรงเรียน “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”
- เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่านคือ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบาย 5 นโยบายหลัก ของ สพฐ. ช่วงปี 2549-2550 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
 - ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
 - ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
 - ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
 - ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
 - จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 โดยในแต่ละนโยบายจะเน้นสอบถามกระบวนการ/ขั้นตอน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การตีความนโยบาย
 - 2) การวางแผน
 - 3) การจัดองค์การ
 - 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
 - 5) การดำเนินงาน
 - 6) การประเมินผล
 - 7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

2. ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 นี้จะมีคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนี้ **มีการปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามี ปฏิบัติอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรม ปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติแล้ว ได้ผลระดับไหน และมีปัญหาระดับใด แล้วท่านมี แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ** อย่างไร

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ในสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่จริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลสะท้อนใด ๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่านและตัวของท่านโดยตรง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		ทรัพยากรที่จะต้องใช้	กำหนดทรัพยากรประเภทใดบ้าง <input type="radio"/> ทรัพยากรบุคคล <input type="radio"/> ทรัพยากรการเงิน <input type="radio"/> ทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์และ เครื่องมือต่าง ๆ <input type="radio"/> ทรัพยากรอาคารสถานที่ <input type="radio"/> ทรัพยากรข้อมูลและสารสนเทศ	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้					พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้					
		<input type="checkbox"/> จัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนา <input type="checkbox"/> จัดทำ คู่มือ หรือเอกสารชี้แจง ให้ความรู้	<input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... <input type="radio"/> โรงเรียนจัดเอง <input type="radio"/> โรงเรียนจัดร่วมกับเครือข่ายฯ <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดย สพท. <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดยองค์กรภายนอก <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ	<input type="checkbox"/> ไม่ การปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติ ให้ข้ามไปตอบข้อ (4)การจัดหา/ ระดมทรัพยากร (หน้า 18)) <input type="checkbox"/> การปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติ ให้ ตอบสมุดกัทาง ขวามือด้วย)	โครงสร้างองค์การ	<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											
		<input type="checkbox"/> มีการจัดโครงสร้าง องค์การ												

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(5) การดำเนินงาน (ต่อ)		<input type="checkbox"/> มีการส่งเสริมการจัด การศึกษาแบบเรียนรวม <input type="checkbox"/> มีการรณรงค์ให้นักเรียน ได้เรียนต่อจนครบ 12 ปี	<input type="radio"/> ให้ความช่วยเหลือแก่เด็กด้อย โอกาสให้ได้เรียนจบการศึกษา ภาคบังคับและเรียนต่อ 12 ปี											
			<input type="radio"/> ดูแลนักเรียนกลุ่มเสี่ยง ได้เรียน จบการศึกษาภาคบังคับและเรียน ต่อ 12 ปี											
			<input type="radio"/> จัดทุนการศึกษาและทุน ประเภทอื่นๆ											
			<input type="radio"/> ดูแลเรื่องอาหารกลางวันและ การให้บริการอื่นๆ											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											
			<input type="radio"/> จัดให้มีห้องเรียนเฉพาะสำหรับ เด็กพิเศษในโรงเรียน											
			<input type="radio"/> จัดให้มีการศึกษาแบบเรียน รวม(เด็กปกติกับเด็กพิเศษเรียนใน ห้องเดียวกัน)											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึงไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

(ตัวอย่าง ประเด็นการเสนอแนะ เช่น ผู้นำ, กลไกการปฏิบัติ, โครงสร้างองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ทักษะคติของผู้ปฏิบัติ, ทรัพยากร, การสื่อสาร, เทคโนโลยี, การวัดผลและประเมินผล, เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบ

ขอความกรุณาท่าน โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 15 ธันวาคม 2550 โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์

นายพลยุ้ย ยาวีราช

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 3

สอบถามเกี่ยวกับ

นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

**สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ผู้วิจัย

นายพลยศชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและ โรงเรียน

1. สถานภาพ

- บริหาร โรงเรียน
- คุ
- ณะกรรมการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ่ากว่าปริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาโท สาขาวิชา
- ริญญาเอก สาขาวิชา

3. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ ปี

4. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และ โครงการต่างๆของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ปี

5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มี

โดยการ ...(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. ร่วมวิเคราะห์ห้องศักรก่อนการวางแผนกลยุทธ์
- () 2. ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
- () 3. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- () 4. ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 5. ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯไปสู่การปฏิบัติ)
- () 6. ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
- () 7. ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

1. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน

เก่ากว่า 500 คน

100 – 1,499 คน

500 คน ขึ้นไป

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (เปิดสอนถึงช่วงชั้นที่ 3)

เป็นโรงเรียน “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”

เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”

เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”

อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่านคือ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบาย 5 นโยบายหลัก ของ สพฐ. ช่วงปี 2549-2550 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
 - ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
 - ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
 - ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
 - ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
 - จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 โดยในแต่ละนโยบายจะเน้นสอบถามกระบวนการ/ขั้นตอน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การตีความนโยบาย
 - 2) การวางแผน
 - 3) การจัดองค์การ
 - 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
 - 5) การดำเนินงาน
 - 6) การประเมินผล
 - 7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

2. ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 นี้จะมีคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนี้ **มีการปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามี ปฏิบัติอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรม ปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติแล้ว ได้ผลระดับไหน และมีปัญหาระดับใด แล้วท่านมี แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ** อย่างไร

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ในสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่จริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลสะท้อนใด ๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่านและตัวของท่านโดยตรง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		<p>ทรัพยากรที่จะต้องใช้</p> <p><input type="checkbox"/> จัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรม</p> <p>สัมมนา</p>	<p>กำหนดทรัพยากรประเภทใดบ้าง</p> <p><input type="radio"/> ทรัพยากรบุคคล</p> <p><input type="radio"/> ทรัพยากรการเงิน</p> <p><input type="radio"/> ทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์และ เครื่องมือต่าง ๆ</p> <p><input type="radio"/> ทรัพยากรอาคารสถานที่</p> <p><input type="radio"/> ทรัพยากรข้อมูลและสารสนเทศ</p> <p><input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p>	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้					พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้					
		<p><input type="checkbox"/> 6 จัดทำ คู่มือ หรือเอกสารชี้แจง ให้ความรู้</p>	<p><input type="radio"/> โรงเรียนจัดเอง</p> <p><input type="radio"/> โรงเรียนจัดร่วมกับเครือข่ายฯ</p> <p><input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดย สพท.</p> <p><input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดยองค์กรภายนอก</p> <p><input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....</p> <p>.....</p>											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(2) การ วางแผน (ต่อ)		ละ โครงการ/กิจกรรม	○ กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม											
			○ กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน											
			○ กำหนดงบประมาณที่จะใช้ใน											
			○ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละโครงการ/กิจกรรม											
			○ อื่น ๆ											
		<input type="checkbox"/> มีการวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัด												

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ	<input type="checkbox"/> ไม่ การปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบข้อ (4)การจัดหาระดมทรัพยากร (หน้า 18)) <input type="checkbox"/> การปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)	โครงสร้างองค์การ	<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											
		<input type="checkbox"/> มีการจัดโครงสร้างองค์การ												

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(4) การ จัด หา/ ระดม ทรัพยากร	<input type="checkbox"/> ไม่ มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติ ให้ข้ามไปตอบข้อ (5)การดำเนินงาน (หน้า 20)) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> การปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติ ให้ ตอบสอดคล้องทาง ขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการ จัดหา/ระดมทรัพยากร <input type="checkbox"/> มีการวางแผน กำหนดการใช้ทรัพยากร <input type="checkbox"/> มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากร <input type="checkbox"/> มีการสรุปรายงานผลการ ใช้ทรัพยากรต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง <input type="checkbox"/> มีการจัดหา/ระดม ทรัพยากรเพื่อนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ อย่างหลากหลาย	<input type="radio"/> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมี ส่วนร่วมในการจัดหา/ระดม ทรัพยากร											
			<input type="radio"/> มีการสร้างเครือข่ายในการ จัดหา/ระดมทรัพยากร											
			<input type="radio"/> มีการจัดหา/ระดมทรัพยากร ได้ สอดคล้องกับนโยบาย พัฒนา คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุก ระดับ											
			<input type="radio"/> มีการใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพและโปร่งใส <input type="radio"/> อื่น ๆ											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(5) การดำเนินงาน (ต่อ)		<input type="checkbox"/> มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning) <input type="checkbox"/> มีการจัดระบบประเมินความก้าวหน้าของการจัดการเรียนการสอน <input type="checkbox"/> มีระบบการพัฒนาบุคลากร	<input type="radio"/> นำระบบ e-learning มาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											
			<input type="radio"/> จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมองเฉพาะในระดับปฐมวัย											
			<input type="radio"/> จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมองในทุกช่วงชั้น											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											
			<input type="radio"/> จัดการประเมินคุณภาพผู้เรียนทุกคนในระดับ ป.2 ป.5 ม.2 และ ม.5											
			<input type="radio"/> จัดการประเมินคุณภาพผู้เรียนทุกคนในทุกระดับ เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินความก้าวหน้าของการจัดการเรียนการสอน											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

(ตัวอย่าง ประเด็นการเสนอแนะ เช่น ผู้นำ, กลไกการปฏิบัติ, โครงสร้างองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ทักษะคิของผู้ปฏิบัติ, ทรัพยากร, การสื่อสาร, เทคโนโลยี, การวัดผลและประเมินผล, เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ฯลฯ)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบ
ขอความกรุณาท่าน โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ **15 ธันวาคม 2550** โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์
นายพลยุ้ยชัย ยาวีราช

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 4

สอบถามเกี่ยวกับ

นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สถานศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นายพลุ้ยชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและ โรงเรียน

1. สถานภาพ

- บริหาร โรงเรียน
- ติว
- คณะกรรมการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- กว่าปริญญาตรี สาขาวิชา
- ปริญญาตรี สาขาวิชา
- ปริญญาโท สาขาวิชา
- ปริญญาเอก สาขาวิชา

3. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ ปี

4. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และ โครงการต่างๆของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ปี

5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มี

โดยการ ...(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. ร่วมวิเคราะห์ห้องค์กรก่อนการวางแผนกลยุทธ์
- () 2. ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
- () 3. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- () 4. ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 5. ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ)
- () 6. ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
- () 7. ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

1. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน

- เก่ากว่า 500 คน
- 100 – 1,499 คน
- 500 คน ขึ้นไป

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (เปิดสอนถึงช่วงชั้นที่ 3)
- เป็นโรงเรียน “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”
- เป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”
- เป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”
- อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่านคือ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบาย 5 นโยบายหลัก ของ สพฐ. ช่วงปี 2549-2550 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
 - ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
 - ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
 - ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
 - ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
 - จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 โดยในแต่ละนโยบายจะเน้นสอบถามกระบวนการ/ขั้นตอน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การตีความนโยบาย
 - 2) การวางแผน
 - 3) การจัดองค์การ
 - 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
 - 5) การดำเนินงาน
 - 6) การประเมินผล
 - 7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

2. ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 นี้จะมีคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนี้ **มีการปฏิบัติหรือไม่ ถ้ามี ปฏิบัติอะไรบ้าง แต่ละกิจกรรม ปฏิบัติอย่างไร ปฏิบัติแล้ว ได้ผลระดับไหน และมีปัญหาระดับใด แล้วท่านมี แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ** อย่างไร

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการและการดำเนินงาน ในสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่จริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลสะท้อนใด ๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่านและตัวของท่านโดยตรง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		<input type="checkbox"/> กำหนดและระบุหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย	<input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ผู้บริหาร ร.ร. <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ของครู <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ของนักเรียน <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่ผู้ปกครอง <input type="radio"/> กำหนดหน้าที่คณะกรรมการฯ <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....											
		<input type="checkbox"/> กำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย	กำหนดให้ใครคือกลุ่มเป้าหมายบ้าง <input type="radio"/> ผู้บริหาร โรงเรียน <input type="radio"/> ครู <input type="radio"/> นักเรียน <input type="radio"/> ผู้ปกครอง <input type="radio"/> คณะกรรมการสถานศึกษา <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย					พิจารณาโดยภาพรวม ของ การกำหนดและระบุกลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย					
		<input type="checkbox"/> วิเคราะห์และกำหนด												

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)		ทรัพยากรที่จะต้องใช้	กำหนดทรัพยากรประเภทใดบ้าง <input type="radio"/> ทรัพยากรบุคคล <input type="radio"/> ทรัพยากรการเงิน <input type="radio"/> ทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์และ เครื่องมือต่าง ๆ <input type="radio"/> ทรัพยากรอาคารสถานที่ <input type="radio"/> ทรัพยากรข้อมูลและสารสนเทศ	พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากร ที่จะต้องใช้					พิจารณาโดยภาพรวม ของ การวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากร ที่จะต้องใช้					
		<input type="checkbox"/> จัดอบรมสัมมนาหรือส่ง บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา <input type="checkbox"/> จัดทำ คู่มือ หรือ เอกสารชี้แจง ให้ความรู้	<input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... <input type="radio"/> โรงเรียนจัดเอง <input type="radio"/> โรงเรียนจัดร่วมกับเครือข่ายฯ <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดย สพท. <input type="radio"/> เข้าร่วมอบรมที่จัดโดย องค์กรภายนอก <input type="radio"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ		
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)			○ ทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับ “นโยบายการกระจายอำนาจ”													
			○ ทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับ “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน”													
			○ ทำคู่มือ สำหรับ ครู และ นักเรียนเกี่ยวกับ “ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง”													
			○ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....													
		<input type="checkbox"/> มีการศึกษาวิเคราะห์ องค์การเพื่อการวางแผน														

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบข้อ (4)การจัดหาระดมทรัพยากร (หน้า 18)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)		<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											
		<input type="checkbox"/> มีการจัดโครงสร้างองค์การ												

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(5) การดำเนินงาน	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบข้อ (6) การประเมินผล (หน้า 22)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสอดคล้องทางขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการพัฒนาผู้บริหารและครูในโรงเรียนเพื่อเป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” <input type="checkbox"/> มีการพัฒนาประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	<input type="radio"/> บริหารแบบผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทหลัก											
			<input type="radio"/> บริหารแบบครูเป็นผู้มีบทบาทหลัก											
			<input type="radio"/> บริหารแบบชุมชนเป็นผู้มีบทบาทหลัก											
			<input type="radio"/> บริหารแบบผสมผสาน											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											
			<input type="radio"/> ศึกษาด้วยตนเอง											
			<input type="radio"/> โรงเรียนจัดการอบรมพัฒนา											
			<input type="radio"/> เข้าร่วมการอบรม/พัฒนาที่ สพท. จัดขึ้น											
<input type="radio"/> เข้าร่วมการอบรม/พัฒนาที่จัดโดยหน่วยงานอื่น(ระบุหน่วยงานด้วย)														
<input type="radio"/> อื่น ๆ														

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(6) การประเมินผล	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบข้อ (7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น (หน้า 23)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)	ผลลัพธ์ของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <input type="checkbox"/> มีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <input type="checkbox"/> มีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ <input type="checkbox"/> มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ <input type="checkbox"/> มีการรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ <input type="checkbox"/> มีการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผล											
			<input type="radio"/> มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> ใช้วิธีการประเมินผลอย่างหลากหลายสอดคล้องกับนโยบาย											
			<input type="radio"/> มีการส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อการประเมินผล											
			<input type="radio"/> มีการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนา <input type="radio"/> อื่น ๆ											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(7) การสร้างความปลอดภัยและเป็นปึกแผ่น	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (หน้า 24)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	<input type="radio"/> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างความปลอดภัยและความเป็นปึกแผ่น											
			<input type="radio"/> พัฒนาระบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ											
			<input type="radio"/> สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายการกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

(ตัวอย่าง ประเด็นการเสนอแนะ เช่น ผู้นำ, กลไกการปฏิบัติ, โครงสร้างองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ทักษะคิของผู้ปฏิบัติ, ทรัพยากร, การสื่อสาร, เทคโนโลยี, การวัดผลและประเมินผล, เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบ

ขอความกรุณาท่าน โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 15 ธันวาคม 2550 โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์

นายพลยุ้ย ยะวิราช

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ฉบับที่ 5

สอบถามเกี่ยวกับ

นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน

ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นายพลุ้ยชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

สถาบันวิจัยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม

สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ รวมทั้งโรงเรียนของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน จำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียน จำนวน 7 ข้อ
 - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 1

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามและโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและ โรงเรียน

1. สถานภาพ

- บริหาร โรงเรียน
-
- ณะกรรมการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

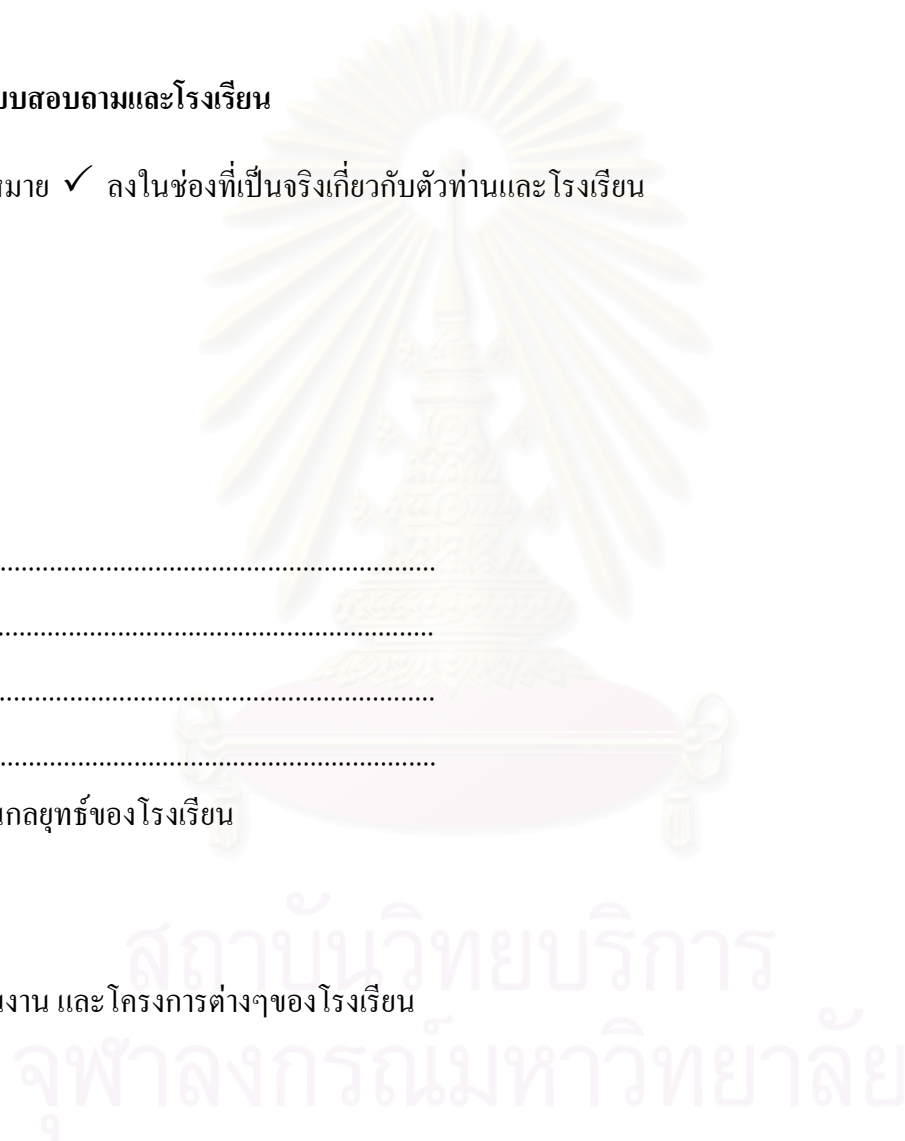
- กว่าปริญญาตรี สาขาวิชา
- ริญญาตรี สาขาวิชา
- ัญญาโท สาขาวิชา
- ัญญาเอก สาขาวิชา

3. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ ปี

4. ประสบการณ์ของท่านในการจัดทำแผนงาน และ โครงการต่างๆของโรงเรียน

- ไม่มีประสบการณ์
- ประสบการณ์ปี



5. ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

มี

โดยการ ...(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ตามความเป็นจริง)

- () 1. ร่วมวิเคราะห์ห้องศักรก่อนการวางแผนกลยุทธ์
- () 2. ร่วมกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์
- () 3. ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
- () 4. ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 5. ร่วมดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (นำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ)
- () 6. ร่วมควบคุม กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ
- () 7. ร่วมประเมินผลแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
- () 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

1. โรงเรียนของท่านมีจำนวนนักเรียน

- กว่า 500 คน
 00 – 1,499 คน
 500 คน ขึ้นไป

2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา (เปิดสอนถึงช่วงชั้นที่ 3)
 ป็นโรงเรียน “ต้นแบบโรงเรียนในฝัน”
 ป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนในฝัน”
 ป็นโรงเรียน “แกนนำปฏิรูปการเรียนรู้”
 ป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ”
 ป็นโรงเรียนในโครงการ “โรงเรียนวิถีพุทธ”
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนของท่านคือ

.....

ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จะสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนำนโยบาย 5 นโยบายหลัก ของ สพฐ. ช่วงปี 2549-2550 ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
 - ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ
 - ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง
 - ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ
 - ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
 - จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 โดยในแต่ละนโยบายจะเน้นสอบถามกระบวนการ/ขั้นตอน ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่
 - 1) การตีความนโยบาย
 - 2) การวางแผน
 - 3) การจัดองค์การ
 - 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร
 - 5) การดำเนินงาน
 - 6) การประเมินผล
 - 7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

2. ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 นี้จะมีคำถามสำคัญในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ ในแต่ละขั้นตอนนี้ มี**การปฏิบัติหรือไม่** ถ้ามี **ปฏิบัติ** อะไรบ้าง แต่ละกิจกรรม **ปฏิบัติอย่างไร** ปฏิบัติแล้ว **ได้ผลระดับไหน** และ **มีปัญหาระดับใด** แล้วท่านมี **แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ** อย่างไร

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการและการดำเนินงานในสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่จริง คำตอบของท่านจะเป็นความลับ และไม่มีผลสะท้อนใด ๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่านและตัวของท่านโดยตรง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

การเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้
นับว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติ
ขอให้อานิสงส์ที่เกิดขึ้นส่งผลให้ท่านมีความเจริญรุ่งเรืองในชีวิต
และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ		
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
(1) การตีความ นโยบาย (ต่อ)			○ ทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับ “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการ จัดการศึกษา”													
			○ ทำคู่มือ สำหรับ ครู และ นักเรียนเกี่ยวกับ “การจัดการ ศึกษาแบบมีส่วนร่วม”													
			○ ทำคู่มือ สำหรับคณะกรรมการ สถานศึกษาเกี่ยวกับ “การมีส่วน ร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา”													
			○ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....													
		<input type="checkbox"/> มีการศึกษาวิเคราะห์ องค์การเพื่อการวางแผน														

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ	
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
(2) การวางแผน (ต่อ)			<input type="radio"/> กำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา												
			<input type="radio"/> กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา												
			<input type="checkbox"/> มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	<input type="radio"/> อื่น ๆ											
			<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของโรงเรียน												
		<input type="checkbox"/> มีการบรรจุโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไว้ในแผน													
		<input type="checkbox"/> มีการวางแผนเพื่อกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่													

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ	<input type="checkbox"/> ไม่ การปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติ ให้ข้ามไปตอบข้อ (4)การจัดหา/ ระดมทรัพยากร (หน้า 18)) <input type="checkbox"/> การปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติ ให้ ตอบสมุดกัทาง ขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการจัดโครงสร้าง องค์การ	<input type="radio"/> ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์งานและภารกิจของโรงเรียน											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามภารกิจของโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน คือ วิชาการ การเงิน บุคคลและงานบริหารทั่วไป											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของ สพฐ.											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ											
			<input type="radio"/> วิเคราะห์งานที่สนองตอบต่อแผนการศึกษาแห่งชาติ											
			<input type="radio"/> อื่น ๆ											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ผลระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(3) การจัด องค์การ (ต่อ)			○ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์การ											
			○ จัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา											
			○ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์การ											
			○ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจ หน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตามโครงสร้างองค์การ											
			○ มีการจัดทำแผนภูมิการทำงานที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์การ											
		☐ มีการจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน	○ อื่น ๆ											

ขั้นตอน	มีการปฏิบัติหรือไม่	ปฏิบัติอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ปฏิบัติอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)	ได้ระดับไหน					มีปัญหาระดับใด					แนวทางแก้ไข/ ข้อเสนอแนะ
				มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
(7) การสร้างความปลอดภัยและเป็นปึกแผ่น	<input type="checkbox"/> ไม่มีการปฏิบัติ (ถ้าไม่มีการปฏิบัติให้ข้ามไปตอบตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (หน้า 23)) <input type="checkbox"/> มีการปฏิบัติ (ถ้ามีการปฏิบัติให้ตอบสดมภ์ทางขวามือด้วย)	<input type="checkbox"/> มีการเผยแพร่ความสำเร็จหรือนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	<input type="radio"/> ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสร้างความปลอดภัยและความเป็นปึกแผ่น											
			<input type="radio"/> พัฒนาระบบและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ											
			<input type="radio"/> สร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวางในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ											
			<input type="radio"/> ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง											
			<input type="radio"/> อื่นๆ											

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางหรือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3.1. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมีแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

(ตัวอย่าง ประเด็นการเสนอแนะ เช่น ผู้นำ, กลไกการปฏิบัติ, โครงสร้างองค์การ, บรรยากาศองค์การ, ทัศนคติของผู้ปฏิบัติ, ทรัพยากร, การสื่อสาร, เทคโนโลยี, การวัดผลและประเมินผล, เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ฯลฯ)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนครบ
ขอความกรุณาท่าน โปรดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ **15 ธันวาคม 2550** โดยใส่ซองที่ส่งมาให้และฝากส่งทางไปรษณีย์
นายพลยุ้ยชัย ยาวิราช

แบบวิเคราะห์เอกสาร

ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียน.....

ที่อยู่.....

โทร.....สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เขต.....

1. บุคลากรของโรงเรียน

1.1 โรงเรียนมีบุคลากรทั้งหมดจำนวน.....คน จำแนกเป็น

ผู้บริหารจำนวน.....คน

ผู้ช่วยผู้บริหารจำนวน.....คน

ผู้สอนจำนวน.....คน

ลูกจ้างประจำ (เช่น นักการภารโรง ยาม) จำนวน.....คน

อื่นๆ (เช่น ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานวิทยาศาสตร์) จำนวน.....คน

1.2 ผู้สอนที่เป็นวิทยากร/ภูมิปัญญาท้องถิ่น.....คน

1.3 วุฒิกการศึกษาของบุคลากรทั้งหมด จำแนกเป็น

ปริญญาเอก.....คน

ปริญญาโท.....คน

ปริญญาตรี.....คน

ต่ำกว่าปริญญาตรี.....คน

2. ข้อมูลนักเรียนและชั้นเรียน

2.1 จำนวนนักเรียนในปัจจุบันมีทั้งหมดคน จำแนกเป็นชาย.....คน หญิง.....คน

2.2 ชั้นเรียนจำนวนทั้งหมด.....ชั้น

2.3 ห้องเรียนจำนวนทั้งหมด.....ห้อง

2.4 สัดส่วนนักเรียนต่อห้อง.....

3. สัดส่วนครูต่อนักเรียน.....

4. ผลงานดีเด่น/เกียรติภูมิของโรงเรียน

4.1

4.2

4.3

4.4

4.5

รายการเอกสาร/หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
<p>การตีความนโยบาย</p> <p>1. บันทึกการประชุม เกี่ยวกับการตีความหรือการทำความเข้าใจนโยบาย</p>			
<p>2. เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานระดับนโยบาย</p> <p>2.1 เอกสารนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>2.2 เอกสารนโยบายของ สพฐ.</p> <p>2.3 เอกสารนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>2.4 แผนการศึกษาแห่งชาติ</p> <p>2.5 เอกสารนโยบายอื่น ๆ.....</p>			
<p>3. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการกำหนดและระบุ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย</p>			
<p>4. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการกำหนดและระบุ กลุ่มเป้าหมาย ของนโยบาย</p>			
<p>5. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และกำหนดทรัพยากรที่ จะต้องใช้ในการดำเนินการนโยบาย</p>			
<p>6. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการจัดอบรมสัมมนาหรือส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมสัมมนาเกี่ยวกับนโยบาย</p>			
<p>7. เอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับนโยบายที่โรงเรียนนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>7.1 คุณธรรมนำความรู้</p> <p>7.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>7.3 การจัดการศึกษาแบบเรียนรวม</p> <p>7.4 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</p> <p>7.5 คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</p> <p>7.6 นโยบายการกระจายอำนาจ</p> <p>7.7 การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน</p> <p>7.8 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</p>			

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
<p>8. คู่มือสำหรับครูและนักเรียนเกี่ยวกับนโยบายที่โรงเรียนนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>8.1 คุณธรรมนำความรู้</p> <p>8.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>8.3 การขยายโอกาสทางการศึกษา</p> <p>8.4 คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</p> <p>8.5 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง “Brain Based Learning”</p> <p>8.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p> <p>8.7 การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม</p>			
<p>การวางแผน</p> <p>9. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ห้วงค์การเพื่อการวางแผน</p>			
<p>10. แผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน</p>			
<p>11. แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน</p>			
<p>12. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการวางแผนเพื่อกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน ในแต่ละ โครงการ/กิจกรรม</p>			
<p>การจัดองค์การ</p> <p>13. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานและภารกิจก่อนที่จะจัดโครงสร้างองค์การ</p>			
<p>14. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการจัด โครงสร้างองค์การ</p> <p>14.1 การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบตาม โครงสร้างองค์การ</p> <p>14.2 คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ ภาระงาน ความรับผิดชอบ และ คำบรรยายลักษณะงานตาม โครงสร้างองค์การ</p> <p>14.3 แผนภูมิการบริหาร งานตาม โครงสร้างองค์การ</p>			
<p>15. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการจัดองค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนา การปฏิบัติงาน เช่น คำสั่งแต่งตั้งฝ่ายติดตามประเมิน แต่งตั้งคณะทำงาน แต่งตั้งคณะกรรมการ</p>			

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
การจัดการ/ระดมทรัพยากร 16. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ			
17. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการจัดการ/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ			
18. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการวางแผนกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ			
19. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ			
20. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับมีการจัดการ/ระดมทรัพยากรเพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างหลากหลาย			
21. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส			
22. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ			
23. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการสรุปรายงานผลการใช้ทรัพยากรในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้อง			
การดำเนินงาน 24. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับแสวงหาและให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ และรูปแบบที่เป็นแบบอย่างได้ในการดำเนินงานตามนโยบาย เช่น ตัวอย่าง โครงการ/กิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ			
25. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายหลักของ สพฐ. 25.1 คุณธรรมนำความรู้ 25.2 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 25.3 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 25.4 การจัดการศึกษาแบบเรียนรวม 25.5 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน 25.6 การเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง(Brain Based Learning) 25.7 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
25.8 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 25.9 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน เอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา			
การประเมินผล 26. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินปัจจัยนำเข้า 26.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ 26.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 26.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 26.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 26.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา			
27. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการ 27.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ 27.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 27.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 27.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 27.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา			
28. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินผลผลิต/ผลลัพธ์ 28.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ 28.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 28.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 28.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา			

รายการเอกสาร	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
28.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา			
<p>29. เอกสาร/หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบทที่เกิดขึ้น</p> <p>29.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ</p> <p>29.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง</p> <p>29.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</p> <p>29.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>29.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</p>			
<p>การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น</p> <p>30. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>30.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ</p> <p>30.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง</p> <p>30.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</p> <p>30.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>30.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</p>			
<p>31. การรายงานผลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ</p> <p>31.1 นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ</p> <p>31.2 นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง</p> <p>31.3 นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</p> <p>31.4 นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>31.5 นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา</p>			

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

เกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ
ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง..... โรงเรียน

เรื่องที่สัมภาษณ์ สภาพปัจจุบัน ปัญหา และยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่
การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้สัมภาษณ์ นายพลยศชัย ยาวีราช สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบ

1. สภาพปัจจุบันในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร ในแต่ละ
นโยบายหลักของ สพฐ.

ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

.....

.....

.....

.....

ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

.....

.....

.....

.....

ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

.....

3. ท่านหรือโรงเรียนของท่านมียุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของโรงเรียนอย่างไรบ้าง ในแต่ละนโยบายหลักของ สพฐ.

ก. นโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

ข. นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

ค. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

ง. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

จ. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

แบบบันทึกการสังเกต
การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

โรงเรียน.....
 ที่อยู่.....
 โทร.....สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เขต.....
 ช่วงเวลาที่ทำการศึกษาสังเกต วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ โครงสร้างพื้นฐานทั่วไป

- 1.1 บริเวณทางเข้าโรงเรียน สภาพ.....

 1.2 สนามและบริเวณทั่วไป สภาพ.....

 1.3 ถนน/ทางเดินภายในโรงเรียน สภาพ.....

 1.4 อาคารเรียน,อาคารประกอบ สภาพ.....

 1.5 การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน สภาพ.....

 1.6 มารยาทนักเรียน สภาพ

2. สภาพ/ร่องรอย/หลักฐานการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ความหมายของระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง

0	หมายถึง	ไม่ได้ดำเนินการ
1	หมายถึง	ดำเนินการน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ดำเนินการน้อย
3	หมายถึง	ดำเนินการปานกลาง
4	หมายถึง	ดำเนินการมาก
5	หมายถึง	ดำเนินการมากที่สุด

นโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง						ร่องรอย/หลักฐาน
		0	1	2	3	4	5	
1. นโยบายส่งเสริม คุณธรรมนำความรู้ และน้อมนำปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงสู่ การปฏิบัติ	- การใช้และเผยแพร่สื่อการเรียน การสอนที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย							
	- กิจกรรมลูกเสือ ยุวกาชาด เนตร นารี							
	- ค่ายคุณธรรม							
	- โครงการทำความคิดภายใน หลวง							
	- กิจกรรมดนตรี นาฏศิลป์ และ การแสดง							
	- กิจกรรมสภานักเรียนและ กรรมการนักเรียน							
	- การบูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงกับการจัดการศึกษา							
	- ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน							
- กิจกรรมอื่น ๆ.....								
2. นโยบายขยาย โอกาสทางการศึกษา ขึ้นพื้นฐานของ ประชากรวัยเรียน อย่างกว้างขวางและ ทั่วถึง	- การใช้ school mapping ในการ วางระบบการให้บริการการศึกษา ของโรงเรียน							
	- การช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส							
	- การดูแลเด็กกลุ่มเสี่ยง							
	- การจัดทุนการศึกษาและทุน ประเภทอื่น							
	- การจัดการศึกษาสำหรับเด็ก พิเศษในโรงเรียน							
	- ระบบครูที่ปรึกษาและครูแนะ แนว							
	- การส่งเสริมความประพฤติ นักเรียน							
- กิจกรรมอื่น ๆ.....								

นโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง						ร่องรอย/หลักฐาน
		0	1	2	3	4	5	
3. นโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ	- การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้บุคลากร							
	- การพัฒนาทีมงานเพื่อการประกันคุณภาพภายใน							
	- กิจกรรมส่งเสริมการอ่าน การเขียนและการคิดวิเคราะห์							
	- การยกระดับผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ							
	- การใช้ระบบ e-learning ในการจัดการเรียนการสอน							
	- การจัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการพัฒนาสมอง (Brain Based Learning)							
	- การประเมินคุณภาพผู้เรียนเพื่อเป็นการประเมินความก้าวหน้า							
	- การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร							
	- กิจกรรมอื่น ๆ.....							
4. นโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา	- การใช้แนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ในการบริหารโรงเรียน							
	- การพัฒนาผู้บริหารและครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
	- การเป็นผู้นำหรือสมาชิกระบบเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารและการกระจายอำนาจ							
	- กิจกรรมอื่น ๆ.....							

นโยบาย	โครงการ/กิจกรรม	ระดับการปฏิบัติ/สภาพความเป็นจริง						ร่องรอย/หลักฐาน
		0	1	2	3	4	5	
5. นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา	- การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการสถานศึกษา							
	- การส่งเสริมเครือข่ายผู้ปกครองให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา							
	- การพัฒนาองค์กรนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา							
	- การส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา							
	- กิจกรรมอื่น ๆ.....							

บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

.....

.....

.....

.....

.....

บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

.....
.....
.....
.....

บันทึกเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

.....
.....
.....
.....

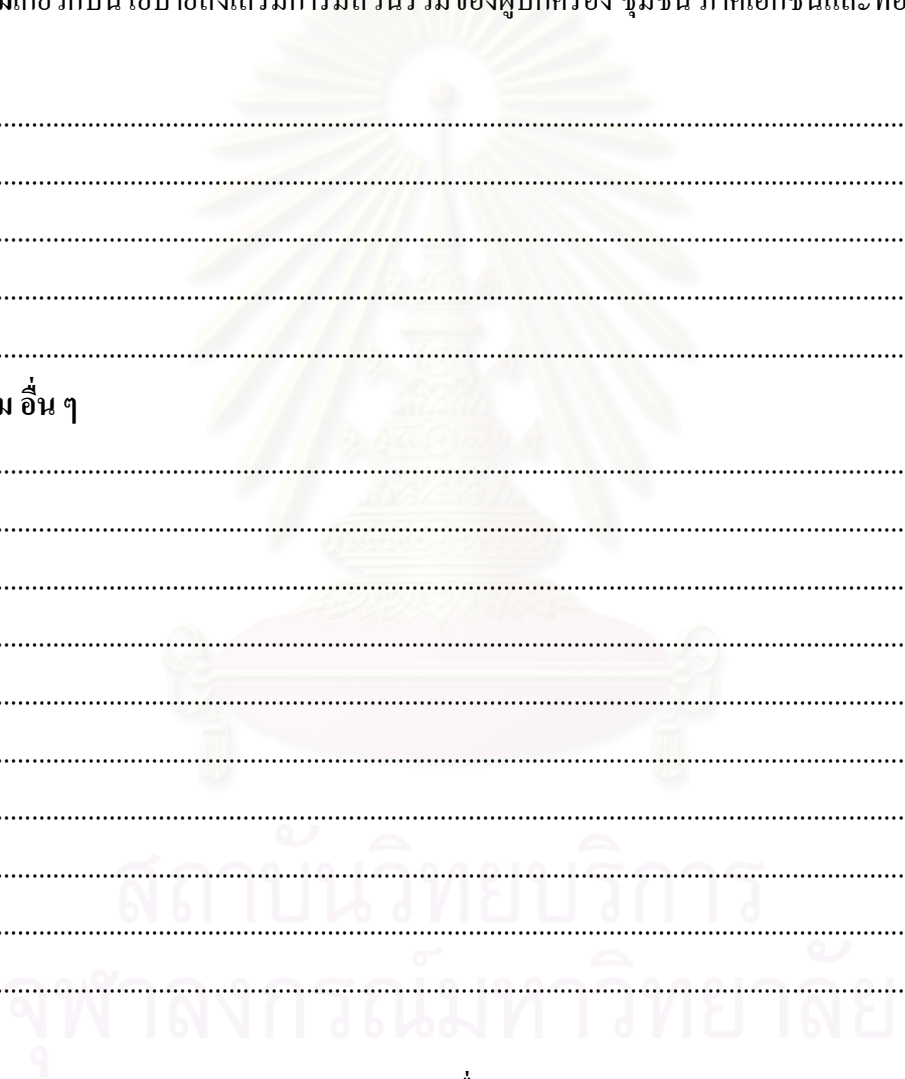
บันทึกเพิ่มเติม อื่น ๆ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ลงชื่อ.....

ผู้บันทึกการสังเกต

...../...../.....



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง)

ผู้สัมภาษณ์ นายพลชัยชัช ยาวีราช สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ฉบับร่าง ที่ผู้วิจัยส่งมาล่วงหน้า ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านนโยบายและการนำนโยบายไปสู่
การปฏิบัติ ท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบดังกล่าวอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

- ความนำ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

.....

- วัตถุประสงค์

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- แนวคิดและหลักการ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- เงื่อนไข

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

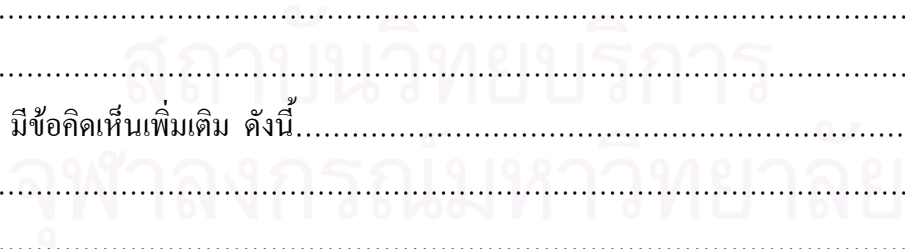
.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....



ส่วนที่ 2 กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 7 ขั้นตอน

(1) การตีความนโยบาย

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(2) การวางแผน

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(3) การจัดองค์การ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(5) การดำเนินงาน

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(6) การประเมินผล

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

- ยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- เงื่อนไขหรือปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่านไปใช้ในการพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม
เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ที่แนบมาพร้อมนี้) ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในครั้งนี้จะนำไปใช้ประกอบในการปรับปรุงและพัฒนาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามได้โปรดศึกษารูปแบบฯ และ คำอธิบายรูปแบบฯ ที่แนบมาพร้อมนี้ แล้วจึงตอบแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ จำนวน 13 ข้อ
ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ จำนวน 4 ข้อ
3. ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ และข้อมูลที่ได้รับจากการตอบของท่านจะใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้นและจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด

นายพลชัย ยาวีราช

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการองค์ประกอบ ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความ เหมาะสม					ระดับความ เป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้										
1. เงื่อนไขของรูปแบบ										
2. แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้										

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ส่วนนำ

.....

.....

.....

.....

2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ เงื่อนไขและแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้

.....

.....

.....

.....

4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่เสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม

พลยุทธ์ชัย ขาววิราช

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อตรวจสอบรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

เรื่องที่สัมภาษณ์ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน(ฉบับร่าง)

ผู้สัมภาษณ์ นายพลยศชัย ยาวีราช สถานที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น. ถึง.....น.

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ฉบับร่าง ที่ผู้วิจัยส่งมาล่วงหน้า ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านนโยบายและการนำนโยบายไปสู่
การปฏิบัติ ท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบดังกล่าวอย่างไรบ้าง

ภาพรวมของรูปแบบ

ในการนำเสนอรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย
องค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ส่วนที่ 2 กระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่

ท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

ในส่วนที่ 1 ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ความนำ วัตถุประสงค์ และ แนวคิดและหลักการ

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่

ท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- ความนำ

ในส่วนของความนำ ได้กล่าวถึง ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- **วัตถุประสงค์**

ในส่วนของวัตถุประสงค์ ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของรูปแบบจำนวน 2 ข้อดังสาระที่ปรากฏ

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- **แนวคิดและหลักการ**

ในส่วนของแนวคิดและหลักการ ได้กล่าวถึง แนวคิดและหลักการสำคัญที่นำมาใช้ประกอบเป็นรูปแบบ จำนวน 6 แนวคิด ดังสาระที่ปรากฏ

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 กระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ในส่วนที่ 2 ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจำนวน 7 ขั้นตอน และ ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการ

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่

ท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

ในแต่ละขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

(1) การตีความนโยบาย

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(2) การวางแผน

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(3) การจัดองค์การ

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

(5) การดำเนินงาน

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

(6) การประเมินผล

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

(7) การสร้างความต่อเนื่องและความเป็นปึกแผ่น

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ในส่วนของยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 7 ยุทธศาสตร์

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่

ท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

ส่วนที่ 3 เจื่อนใจ และ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ในส่วนที่ 3 ของรูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ เจื่อนใจของรูปแบบและแนวทางการนำรูปแบบไปใช้

ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมหรือไม่

ท่านเห็นว่า ควรเพิ่มเติมหรือลดหัวข้อใดบ้าง เพราะเหตุใด

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

- **เงื่อนไขของรูปแบบ**

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเงื่อนไขไว้ 3 ประการ ดังสาระที่ปรากฏ

ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

.....

- **แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้**

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ไว้ 6 ประการ ดังสาระที่ปรากฏ

ท่านเห็นว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เพราะเหตุใด

แล้วท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม สำหรับส่วนนี้อย่างไรบ้าง

เหมาะสมแล้ว มีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้.....

.....

.....

ยังไม่เหมาะสม ควรปรับปรุง ดังนี้.....

.....

.....

มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้.....

.....

.....

สถานวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

-ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ อีกหรือไม่ เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำไปพิจารณาในการปรับปรุงและพัฒนารูปแบบ

- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของท่าน ไปใช้ในการพัฒนาแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต่อไป

พลยุทธ์ ยาวีราช

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพลุ้ยชัย ยาวีราช เกิดวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2516 ที่ตำบลเวียง อำเภอกง จังหวัด เชียงราย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอกการประถมศึกษา จากคณะครุศาสตร์ สถาบัน ราชภัฏเชียงรายเมื่อปีการศึกษา 2537 และวิชาเอกการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราชเมื่อปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เมื่อปีการศึกษา 2541 เข้าศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2546

เริ่มรับราชการครั้งแรก ตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านสันติคีรี อ.แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย เมื่อปีพ.ศ. 2538 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ โรงเรียนบ้านป่ามีน อ.เทิง จ.เชียงราย พ.ศ. 2543-2545 ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงของจังหวัด เชียงราย พ.ศ. 2545-2546 ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 พ.ศ. 2546-2548 และดำรงตำแหน่ง อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายตั้งแต่ พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย