



รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี



ปรีชา พันธุ์ลีดา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายปรีชา พันธุ์สีดา แล้ว
เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง)	กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกลลภิตติอัมพร)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ) คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองซ้าย) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย วันที่.....เดือน.....พ.ศ.
---	--

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี



ปรีชา พันธุ์ลีดา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายปรีชา พันธุ์สีดา แล้ว
เห็นควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)	กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกลลภิตติอัมพร)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)
..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ) คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองซ้าย) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย วันที่.....เดือน.....พ.ศ.
---	--

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชื่อเรื่อง : รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ชื่อผู้วิจัย : ปรีชา พันธุ์สีดา

ปริญญา : รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ. ดร.ศัญญา เกณาภูมิ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รศ. ดร. เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผศ. ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี และการเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ประชากร คือ โรงเรียน จำนวน 834 โรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4 การหากลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Taro Yamane ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 270 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่าย ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในคราวการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาโดยให้ตอบแบบสอบถามร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และคณะกรรมการ กลุ่มประชากรเป้าหมายในการสร้างและยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน เครื่องมือเก็บข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยสถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์พหุคูณถดถอย ส่วนข้อมูลคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมนั้นได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 4 มิติ ด้วยกันและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.71 ได้แก่ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันสอดคล้องกับประชาชน และการศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ.

สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ความเป็นเลิศทางวิชาการ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการกตีการ่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณาการแบบยั่งยืน

3. รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการที่มีประสิทธิผลในจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการแบบ PODS ซึ่ง ประกอบไปด้วย นโยบาย ผู้ขับเคลื่อน ปัจจัยในการขับเคลื่อน และกลยุทธ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

TITLE: A Model of Integrated Basic Education Management in Udon Thani Province

AUTHOR: Preecha Phansida

DEGREE: D.P.A. (Public Administration)

ADVISORS: Asst. Prof. Dr. Sanya Kenaphoom

Major Advisor

Assoc. Prof. Dr. Saowalak Kosolkittiamporn

Co-advisor

Asst. Prof. Dr. Kriangsak Praiwan

Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY 2016

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the effectiveness of integrated basic education management in Udon Thani province, to investigate factors affecting the integrated basic education management, and to propose a model of integrated basic education management in Udon Thani province. The population consisted of 834 primary schools in Udon Thani Primary Education Service Office 1-4. The Taro Yamane method was employed to calculate the sample size. The samples were 270 primary schools in Udon Thani Primary Education Service Office 1-4 which were selected by the simple random sampling technique. The data was collected from the education committee members by questionnaires, which the informants consisted of chairman, vice chairmen and members. The target population was twenty experts in assessing and verifying a model of integrated basic education management. The instrument was a questionnaire, and two sets of an interview form. The basic statistics and regression analysis were used for quantitative data and the content analysis was used for qualitative data.

Results of the study were as follows:

1. The results showed that the overall effectiveness index of the integrated basic education management in Udon Thani province regarding the four major factors was at a moderate level ($\bar{X} = 2.71$). The four major factors concerned with the basic education management consisted of the quality of education based on the Office for Standards and Quality Assessment, current needs of people, an academic excellence, and current conditions, and 4 dimensions together and were in the moderate by 2 scores. 71 include academic

excellence. In accordance with the present situation in accordance with the needs of the people.

2. The factors affected the integrated basic education management in Udon Thani province at the .05 level of the statistical significance. The education management emphasized sustainable integration of operational plan, regulations and resources with partners.

3. The study showed that the excellent model of integrated basic education management in Udon Thani Province was the PODS model for basic education management focusing on policy, practitioner, driving factors, and strategies.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์ลงได้เป็นอย่างดีก็ด้วยความอนุเคราะห์ ความเมตตาอย่างสูงยิ่งของท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศกิตติอัมพร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพรวรรณ ที่ได้ให้ ข้อคิด ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและสำนึกในบุญคุณอย่างสูงยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ สอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไชสง

นอกจากนั้นการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ยังได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากบุคคล หลายฝ่าย ซึ่งสมควรได้รับการขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ ได้แก่ ดร.จรินทร์ สุรเสวีวงศ์ ดร.เกียรติศักดิ์ ชารีโคตร ดร.บัณฑิต ขวาโยธา ดร.เอี่ยมพรพิทย์ จันท์แดง และดร.กาญจนา พงศ์พิชญ ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือวิจัยจนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 1-4 และผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 270 โรงเรียนที่ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บ ข้อมูลและบุคคลอีก สามท่านที่จะขาดเสียมิได้ คือ นางกอบกุล พันธุ์สีดา ผู้อำนวยการสุเดช พงษ์ธร และดร.บุญเหลือ นุบพามาลา ที่คอยให้กำลังใจประสานงานช่วยอย่างดียิ่ง

คุณงาม ความดี และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัยขอยกให้เป็นเครื่องบูชาพระคุณ ของบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทั้งหลายที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้วิจัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน อย่างต่อเนื่องตลอดมา

ปรีชา พันธุ์สีดา

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภาพ	ฎ
สารบัญตารางภาคผนวก	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
คำถามในการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	5
สมมุติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา	13
แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ	16
แนวคิดประสิทธิผล	23
แนวคิดความร่วมมือทางการบริหาร	34
การบริหารแบบบูรณาการ	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	84
กรอบแนวคิดในการวิจัย	91
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	92
ระยะที่ 1 การศึกษาระดับประสิทธิผลและปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบ การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	93

หัวเรื่อง	หน้า
ระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี	97
ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี	100
ระยะที่ 4 การทบทวนและยืนยันความเหมาะสมรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	108
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	110
ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	110
ผลการวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิผลและปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบ การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	110
ผลการวิจัยระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	137
ผลการวิจัยระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	138
ผลการวิจัยระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมรูปแบบประสิทธิผลการบริหาร จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	149
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	157
สรุปผลการวิจัย	158
อภิปรายผลการวิจัย	167
ข้อเสนอแนะ	182
บรรณานุกรม	184
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย	191
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)	204
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	222
ประวัติผู้วิจัย	231

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตารางเปรียบเทียบของคํ่าประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน	33
2 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนก	55
3 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน	56
4 การทำงานร่วมกัน	78
5 ระดับความร่วมมือ	79
6 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	94
7 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย	102
8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม	115
9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม	116
10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล ของนโยบาย	117
11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ กฎหมายและการบังคับใช้	118
12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การบูรณาการการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน	119
13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแผนกับ หน่วยงานภาคี	120
14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ กติการ่วมกัน	121
15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับบูรณาการทรัพยากร	122
16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับบูรณาการแบบยั่งยืน	124
17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ รายชื่อจำแนกเป็นรายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA)	125

ตารางที่	หน้า
17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ รายข้อจำแนกเป็นรายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA)	125
18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ รายข้อจำแนกเป็นรายด้านความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (BB)	127
19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ รายข้อจำแนกเป็นรายด้านความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (CC)	128
20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ รายข้อจำแนกเป็นรายด้านการศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD)	129
21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดในรูปแบบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix) ..	131
22 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการโดยภาพรวม Multiple	132
23 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านประสิทธิผลของนโยบาย (A)	133
24 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านความเหมาะสมของกฎหมาย และการบังคับใช้ (B)	134
25 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	135
26 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	136
27 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย	141

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 วงกลมแห่งความกล้าหาญและเทคนิคแห่งความร่วมมือ	77
2 แสดงการปรับเปลี่ยนจากระบบด้อยประสิทธิภาพไปสู่ระบบที่มีประสิทธิภาพ	78
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	91
4 สรุปขั้นตอนการจัดทำแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี	106



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่

หน้า

1	ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)	205
---	--	-----



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ในการบริหารจัดการการจัดการศึกษาหากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ยอมรับว่าตนเองมีความคิดที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับประสิทธิผล เน้นแต่ในเรื่องของปริมาณที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำให้โรงเรียนเข้าสู่ความเป็นสากลได้ (ณัฐยา สินตระการผล. 2554) ดังนั้นประสิทธิผลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งปัจจัยหนึ่ง ซึ่งประสิทธิผล เป็นการแสดงถึงความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย 4 ประการ คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร (Integration) การปรับตัวของ องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (Adaptability) การปรับตัวขององค์กรให้ สอดคล้องกับสังคม (Social relevance) และผลผลิตขององค์กร (Productivity) (อรุณ รักธรรม. 2525) การที่องค์กรมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้ได้นั้นจึงจะได้ชื่อว่าองค์กรมีประสิทธิผล Etzioni (1964 : 8) และยังหมายถึงสมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษา สภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดต้องการให้ดูลง Schein (1970 : 117) ประสิทธิผลจึงมีความสำคัญต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นการช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่นอกจากนั้นยังเป็นการประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์อีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2537 ; อ้างถึงใน การดี อนันต์นาวี. 2551 : 204) และสิ่งที่ต้องทำควบคู่ไปด้วยกันกับประสิทธิผลนั้นคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ในเรื่องของการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในปัจจุบันนั้นต้องบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีมาตั้งแต่อดีตจากการที่มนุษย์รวมตัวกันอยู่เพื่อร่วมกันคิดและวางแผนที่จะต่อสู้กับธรรมชาติ การทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยลำพังยากที่จะประสบความสำเร็จแต่หากกระทำในรูปของการรวมกลุ่มกันทำโอกาสแห่งความสำเร็จย่อมมีมากกว่า ประเทศชาติที่มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการช่วยเหลือสนับสนุน (Contribution) มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553 : 9) การบริหารงานก็เหมือนกับการเอาหลายสิ่งหลายอย่างมารวมอยู่ด้วยกันแล้วก็ใช้หลักการ

บริหารจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ดังคำกล่าวที่ว่า การทำให้หน่วยงานย่อย ๆ ทั้งหมดที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน เข้ามารวมทำหน้าที่ประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวซึ่งการบริหารแบบนี้เรียกว่า “การบริหารงานแบบบูรณาการ” ซึ่งหมายถึง การ บริหาร การจัดสรร ทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) การบริหารแบบบูรณาการจึงเป็นการบริหารงานแบบมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและดำเนินการให้เป็นที่พอใจได้อย่างครบวงจร การบริหารจัดการในปัจจุบันส่วนใหญ่แล้วเป็นการบริหารจัดการจากภายในองค์กร (Inside out approach) ของตนเองต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารจัดการแบบลดขั้นตอนการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (Outside in) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการนั่นเองการบริหารจัดการ โดยการนำมาใช้ร่วมกันเป็นระบบการบริหารเดียวขององค์กร โดยทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงานต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการรวมเข้าด้วยกันเป็นเนื้อเดียวกัน เรียกว่า บูรณาการ (Integrated)

อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นได้มีกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 80 (3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบ จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ และ(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา มาตรฐานคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 15 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้ง สามรูปแบบก็ได้และ หมวดที่ 4 มาตรา 23 กำหนดไว้ว่า “การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษา ในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมในแต่ละระดับการศึกษา และใน มาตรา 24(4) ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ในทุกวิชา การบูรณาการ หมายถึง การเรียนรู้ที่เชื่อมโยงศาสตร์ หรือเนื้อหา

สาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความรู้ที่มีความหมาย มีความหลากหลาย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวัน

จึงเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นจะต้องดำเนินไปให้สอดคล้องกับทิศทางของกฎหมายการศึกษานั้นคือต้องจัดให้มีคุณภาพและมาตรฐานในทุกระดับและทุกรูปแบบเน้นทั้งในด้านความรู้คู่คุณธรรมจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลโดยการมองที่ความสามารถในการทำให้เกิดผล สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการเอาเทคนิค วิธีการ ทรัพยากรที่มีอยู่ของแต่ละหน่วยงานมาระดมช่วยกันในการจัดการศึกษาซึ่งเรียกว่าการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการนั่นเอง และจากการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุตรธานีที่ผ่านมาพบว่า การดำเนินนโยบายด้านการศึกษาขาดความต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงทำให้คุณภาพทางการศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายนอกจากนั้นพฤติกรรมการสอนของครูยังยึดการสอนแบบท่องจำ ไม่เน้นการวิเคราะห์และนักเรียนก็ไม่ตั้งใจทำข้อสอบ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จบมาก็สอนไม่ตรงตามคุณวุฒิ ไม่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและยังมีครูอีกส่วนหนึ่งไม่ให้ความสำคัญกับการสอน ขาดความรู้ใหม่ ๆ นอกจากนั้นกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษายังมิได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังที่จะพัฒนาการเรียนการสอน หากมองถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาล้วนแล้วขาดการส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้อย่างจริงจัง โรงเรียนขาดการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งบริการชุมชนในการแสวงหาความรู้ที่เหมาะสม ตัวสถานศึกษาก็ขาดการกำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้เรียน ครู อีกด้วย และอีกส่วนหนึ่งของปัญหาการจัดการศึกษาได้แก่สถานศึกษาไม่สามารถระดมทรัพยากรจากภายนอกภาคเอกชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานในรูปแบบของการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานยังรวมไปถึงระบบดูแลนักเรียนที่ยังไม่ได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้ปกครอง ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนน้อยมากตลอดจนการปลูกฝังจิตสำนึกในความเป็นไทยและวิถีการดำเนินชีวิตที่ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่เยาวชนยังต้องการความร่วมมือ ส่งเสริม สนับสนุนจากทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคูคณาธิ เขต 1 รายงานผลการจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2557 : 2557)

ในชีวิตความเป็นจริงของมนุษย์เป็นชีวิตที่บูรณาการ ไม่ใช่ชีวิตที่แยกส่วน แต่เมื่อสังเกตดู การจัดการศึกษาของทุกวันนี้ พบว่าเป็นการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Fragmentation) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในระบบโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีการจัดการ เรียนรู้เป็นรายวิชา และ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิชาซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหา หรือ เรียนรู้ทักษะต่าง ๆ แยกออกจากกันไม่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ได้ จึงทำ ให้คิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ เป็นแบบแยกส่วนมาตลอดซึ่งเมื่อให้คิดวิเคราะห์ผู้เรียนพอคิดวิเคราะห์ ได้ แต่ถ้าให้คิดสังเคราะห์มักจะคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เรียนมาไม่ค่อยได้ คือไม่ สามารถนำความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้มีองค์ความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ใน การทำงาน หรือใช้ในการดำรงชีวิตได้ เนื่องจาก การจัดการเรียนรู้ไม่สัมพันธ์กับความเป็นจริง ของชีวิตและทำให้ผู้เรียนเกิดความสับสนระหว่างความรู้ที่เล่าเรียนมาจากโรงเรียนกับ การดำเนินชีวิต...จากปัญหาดังกล่าวเพื่อให้การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไป อย่างมีคุณภาพ และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถ แก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาแบบแยกส่วนเป็นเฉพาะ ๆ วิชาได้สถานศึกษาจึงต้องจัดการศึกษา แบบบูรณาการและก็ต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการไปด้วย (สำนักวิชาการและ มาตรฐานการศึกษา. 2557 : 14)

ดังนั้นเมื่อมีปัญหาดังกล่าวข้างต้นผู้ศึกษาจึงเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประชาชน และประเทศชาติทั้งใน ทางวิชาการและทางปฏิบัติ

คำถามในการวิจัย

1. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ควรเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
3. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ ประสิทธิภาพของนโยบาย ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการกติการ่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณาการแบบยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับประสิทธิผลและปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีประกอบด้วยรายละเอียด คือ

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับพื้นฐานในระดับประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 834 โรงเรียน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีประกอบด้วย

2.1.1 ประสิทธิภาพของนโยบาย

2.1.2 ความเหมาะสมของกฎหมาย และการบังคับใช้

2.1.3 การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

2.1.4 การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี

2.1.5 การบูรณาการกติการ่วมกัน

2.1.6 การบูรณาการทรัพยากร

2.1.7 การบูรณาการแบบยั่งยืน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย

2.2.1 ความเป็นเลิศทางวิชาการ

2.2.2 สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2.2.3 สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

2.2.4 การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ของ สมศ.

3. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

3.1 ประชากร คือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี จาก 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4 จำนวน 834 โรงเรียน

3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาและขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 270 โรงเรียน ส่วนผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียน ได้แก่ ประธานคณะกรรมการ รองคณะกรรมการ และคณะกรรมการสถานศึกษา แห่งละ 3 คน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ใช้เวลา 6 เดือน คือ เดือน พฤษภาคม – ตุลาคม พ.ศ. 2556

ระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 834 โรงเรียน
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการค้นหารูปแบบการบริหารจัดการและแนวทาง ในการพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีโดยนำตัวแปร ที่พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติในระยะที่ 1 มาเป็นแนวทางในการตั้งคำถาม
3. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการให้ได้ข้อมูลมาโดยวิธีการ ประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) จากโรงเรียนที่เป็นตัวแทน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 1 โรงเรียน และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 และ เขต 4 อีก จำนวน 1 โรงเรียน รวมเป็น 2 โรงเรียน จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้ตัวอย่าง ที่เป็นกรอบในการเขียนแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีในระยะที่ 3 ต่อไป
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ใช้เวลา 3 เดือน คือ มกราคม – มีนาคม พ.ศ. 2557

ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดอุดรธานีโดยเน้น ไปที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีทั้งสี่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาของการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้แก่การสร้างแนว ทางการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาเอง
3. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลในการสร้างแนวทางการพัฒนาการ บริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเป็นการนำข้อมูลมา จากผลการวิจัยของระยะที่ 1 และระยะที่ 2 โดยการนำมาผนวกเข้าด้วยกันพร้อมกับหลักการ ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำมากำหนดเป็นแนวทางใน การเขียนรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ผู้วิจัยใช้เวลา 3 เดือน คือ เดือน พฤษภาคม – กรกฎาคม 2557

ระยะที่ 4 การทบทวนและยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี โดยเน้นไปที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีทั้งสี่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีจากผลการสร้างในระยะที่ 3 โดยการจัดทำการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ Connoisseurship

3. ขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล ผู้ที่จะให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญจากสาขาต่าง ๆ จำนวน 20 คน

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการของการวิจัยในช่วงนี้ใช้เวลา 4 เดือน คือ เดือน กันยายน - ธันวาคม 2557

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา หมายถึง แนวทางหรือแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการให้มีประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัย นโยบาย ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสานสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียน ของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4 ซึ่งเปิดทำการสอนระดับประถมศึกษา และขยายโอกาสทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผู้แทนผู้ปกครอง 2) ผู้แทนครู 3) ผู้แทนองค์กรชุมชน 4) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ผู้แทนศิษย์เก่า 6) ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์ หรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ 7) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
อุดรธานี เขต 1 - 4

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) หมายถึง สำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เรียกโดยย่อว่า “สมศ.”
จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานฯ พ.ศ. 2543 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์
และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ หมายถึง หนทางที่จะต้องทำตามแล้วทำให้
การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการเกิดประสิทธิผล ได้แก่

ประสิทธิผลของนโยบาย หมายถึง ผลที่เกิดจากการบูรณาการนโยบายกับหน่วยงาน
ภาคีที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สาธารณะชน ผู้ปกครอง ประชาชน
ทั่วไป ตลอดจนผู้ผลิตมีความพึงพอใจ

ความเหมาะสมของกฎหมาย และการบังคับใช้ หมายถึง ระเบียบ กฎ กติกา ที่ตกลง
ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคีเครือข่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและใช้ได้เป็นอย่างดี

การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน หมายถึง การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง และภาคี
เครือข่ายในการบริหารจัดการการศึกษา

การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี หมายถึง การนำแผนของโรงเรียนผนวกเข้า
ด้วยกันกับของภาคีเครือข่ายหรือนำแผนของภาคีเครือข่ายมาเป็นส่วนประกอบของแผน
โรงเรียน

การบูรณาการกติการ่วมกัน หมายถึง การนำข้อกำหนดของสมาชิกภาคีเครือข่ายมา
ร่วมปรึกษาหารือกันและกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การบูรณาการทรัพยากร หมายถึง การนำวัสดุ อุปกรณ์ ของแต่ละองค์กรที่มีอยู่มา
ร่วมดำเนินการเพื่อให้โครงการต่าง ๆ ของสมาชิกเครือข่ายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การบูรณาการแบบยั่งยืน หมายถึง การทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้ามารวมอยู่
ด้วยกันเป็นองค์รวม (Holistic) อย่างมีความสมดุล (Balance) โดยคำนึงถึงความต้องการของ
สมาชิกภาคีเครือข่าย และเกิดความยุติธรรมในสังคมทั้งในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ
สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ประสิทธิผลของการจัดการศึกษา หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการศึกษา
ของสถานศึกษานักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและบรรลุ
ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา

ความเป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึง ผลที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นที่ยอมรับของ สาธารณะชน ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนทั่วไป

สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความกลมกลืนกับสถานะกาลหรือสภาพในปัจจุบัน

สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน หมายถึง ผลการจัดการศึกษาเป็นไปตามหรือใกล้เคียงกับสิ่งที่ประชาชนต้องการให้เกิดขึ้น

การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ของ สมศ. หมายถึง ผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

1. ด้านการบริหารที่ประกอบด้วย ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมมีภาวะผู้นำ สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างมีระบบครบวงจร มีการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

2. ด้านการจัดการเรียนรู้ซึ่ง หมายถึง ครูผู้สอนมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียงครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ด้านผู้เรียน ได้แก่ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีความรู้สึกรักต่ออาชีพที่สุจริต ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และด้านกีฬา

4. ด้านชุมชน หมายถึง สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการและองค์กรภาครัฐ เอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ให้การรับรอง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในครั้งนี้จะได้รับประโยชน์ดังนี้

1. ได้ข้อสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
2. ได้แนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
3. ผลการวิจัยสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายในระดับโรงเรียนเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายเชิงบูรณาการ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต. 1 – 4 สามารถนำแนวทางไปดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการแก่โรงเรียนในสังกัดได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในชีวิตความเป็นจริงของมนุษย์เป็นชีวิตที่บูรณาการ ไม่ใช่ชีวิตที่แยกส่วนแต่เมื่อสังเกตดูการจัดการศึกษาของทุกวันนี้ พบว่าเป็นการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Fragmentation) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในระบบโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นรายวิชา และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิชาซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหา หรือเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ แยกออกจากกันไม่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ได้จึงทำให้คิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ เป็นแบบแยกส่วนมาตลอดซึ่งเมื่อให้คิดวิเคราะห์ผู้เรียนพอคิดวิเคราะห์ได้ แต่ถ้าให้คิดสังเคราะห์มักจะคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เรียนมาไม่ค่อยได้ คือไม่สามารถนำความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้มีองค์ความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ในการทำงาน หรือใช้ในการดำรงชีวิตได้ เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ไม่สัมพันธ์กับความเป็นจริงของชีวิตและทำให้ผู้เรียนเกิดความสับสนระหว่างความรู้ที่เล่าเรียนมาจากโรงเรียนกับการดำเนินชีวิต จากปัญหาดังกล่าวเพื่อให้การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และสามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรและสามารถแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาแบบแยกส่วนเป็นเฉพาะ ๆ วิชาได้สถานศึกษาจึงต้องจัดการศึกษาแบบบูรณาการและก็ต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการไปด้วย (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. 2557 : 17)

ดังนั้นการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จึงนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
2. แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ
3. แนวคิดประสิทธิผล
4. การบริหารแบบบูรณาการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขหรือแก้ปัญหาทางการศึกษา และถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา อาจสรุปหลักการสำคัญได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏตามนัย มาตรา 10 วรรค 1 คือ การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย มาตรา 8 (1) การจัดการศึกษาให้ยึดหลักว่าเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน

2. ด้านมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (3) กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา และ มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก

3. ด้านระบบบริหารและการสนับสนุนทางการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (2) การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ (1) มีเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้จัดการศึกษา (4) การมีส่วนร่วม ร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ๆ

4. ด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านหลักสูตร ปรากฏตาม มาตรา 8 (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรภาคบังคับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ ให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของ หลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่ง ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

6. ด้านกระบวนการเรียนรู้ ปรากฏตาม มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตาม ศักยภาพ

7. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ปรากฏตาม มาตรา 9 (5) การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

นอกจากนี้มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้ในการจัดการศึกษา

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญ สูงสุดต่อความมั่นคงยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษาจาก หลักการสำคัญดังกล่าวข้างต้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ

1. ด้านหลักสูตร กล่าวถึงการปฏิรูปหลักสูตรให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีความสมดุล ในเนื้อหาสาระ ทั้งที่เป็นวิชาการ วิชาชีพ และวิชาว่าด้วยความเป็นมนุษย์ และให้มีการบูรณา การเนื้อหาหลากหลายที่มีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ได้แก่

1.1 เนื้อหาเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสังคม

1.2 เนื้อหาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การบำรุงรักษา ใช้ประโยชน์จากธรรมชาติและ

และสิ่งแวดล้อม

1.3 เนื้อหาเกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กฎมปิฎกไทย

1.4 เนื้อหาความรู้และทักษะด้านคณิตศาสตร์และภาษา เน้นการใช้ภาษาไทย

อย่างถูกต้อง

1.5 เนื้อหาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่าง

มีความสุข

2. ด้านกระบวนการเรียนรู้ กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมี ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการ ศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และเป็น

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังข้อมูลที่ระบุไว้เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาที่สำนั กนโยบาย

3. ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ โดยผู้เรียนเป็นสำคัญ จะต้องประเมินผู้เรียนตามสภาพจริง โดยการใช้วิธีการประเมินผู้เรียน หลาย ๆ วิธี ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียนและการร่วมกิจกรรม การใช้แฟ้มสะสมงาน การทดสอบ การสัมภาษณ์ ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน ผู้เรียนจะมีโอกาสแสดง ผลการเรียนรู้ได้หลายแบบ ไม่เพียงแต่ความสามารถทางผลสัมฤทธิ์การเรียนซึ่งวัดได้โดย แบบทดสอบเท่านั้น การวัดและการประเมินผลการเรียนรู้แบบนี้แสดงให้เห็นความแตกต่างอัน เกิดจากผลการพัฒนาตนเองของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ได้ชัดเจนมากขึ้น รายละเอียดเกี่ยวกับ เรื่องนี้จะได้กล่าวในตอนต่อไป

3.1 แผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2543) ได้สรุปถึงลักษณะกระบวนการจัดการเรียนรู้ในสาระของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ ไว้ดังนี้

- 3.1.1 มีการจัดเนื้อหาที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน
- 3.1.2 ให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และฝึกนิสัยรักการอ่าน
- 3.1.3 จัดให้มีการฝึกทักษะกระบวนการและการจัดการ
- 3.1.4 มีการผสมผสานเนื้อหาสาระด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล ปลูกฝังคุณธรรม
- 3.1.5 จัดการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และรอบรู้
- 3.1.6 จัดให้มีการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมใน

การจัดการเรียนรู้ด้วย

แนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถือว่าเป็นความพยายามที่จะทำการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ซึ่งดำเนิน การจัดทำขึ้นด้วย ความร่วมมือจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการ ครู อาจารย์ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชน องค์กร และสถาบันต่าง ๆ มีการศึกษาปัญหา ประมวลองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีการระดมผู้รู้ นักปราชญ์มาช่วยกัน คิด ช่วยกันสร้างเป้าหมายของการศึกษาไทย

สรุปแนวคิดการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาจะต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คู่คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มีความเสมอภาค มีคุณภาพ และการจัดการศึกษาจะต้องมีนโยบายที่เป็นเอกภาพ แต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการพัฒนาหลักสูตรคณะกรรมการต้องจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาความเป็นไทย เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติและยังต้องจัดทำให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ในการจัดการเรียนการสอนนั้นต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพของตน

ในการจัดการศึกษานั้นต้องจัดให้มีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาหลักสูตรก็ต้องให้ความต่อเนื่อง และเชื่อมโยงมีความสมดุลทั้งที่เป็นเนื้อหาวิชาการและความเป็นมนุษย์มีการบูรณาการกันอย่างหลากหลาย เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต นอกจากนี้ยังต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน โดยใช้วิธีการผสมผสานเนื้อหาต่าง ๆ หลากหลายวิธีเพื่อให้เกิดความสมดุลพร้อมกับปลูกฝังคุณธรรม

แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ

ในความเป็นจริงชีวิตของมนุษย์เป็นชีวิตที่มีการบูรณาการอยู่ในตัวไม่ใช่ชีวิตที่แยกส่วน แต่เมื่อสังเกตดูการจัดการศึกษาของทุกวันนี้ พบว่าเป็นการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Fragmentation) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในระบบโรงเรียนทั้งในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาที่มีการจัดการเรียนรู้เป็นรายวิชา และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิชาซึ่งส่งผลให้ผู้เรียนจดจำเนื้อหา หรือเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ แยกออกจากกันไม่สามารถเชื่อมโยงถึงที่เรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ได้ จึงทำให้คิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ เป็นแบบแยกส่วนมาตลอดซึ่งเมื่อให้คิดวิเคราะห์ผู้เรียนพอคิดวิเคราะห์ได้ แต่ถ้าให้คิดสังเคราะห์มักจะคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เรียนมาไม่ค่อยได้ คือไม่สามารถนำความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเพื่อให้มีองค์ความรู้ครบถ้วนสมบูรณ์ในการทำงาน หรือใช้ในการดำรงชีวิตส่วนในการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการนั้นมีแนวทางการคิด ดังนี้

1. สร้างความจำ (สัญญา) การเล่าเรื่องด้วยภาพ มองให้เห็นประเด็นสำคัญ
2. สร้างความรู้ (วิทยา) ชวนให้คิดวิเคราะห์ อ่านเบื้องหลังความคิด

3. สร้างความรู้แจ้ง (ปัญญา) ความรู้อยู่บนพื้นฐานการดำเนินชีวิต มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการใช้งานจริง

4. สร้างความรู้แห่งตน (ภูมิปัญญา) สรุปความคิดรวบยอด บันทึกเป็นกลไกแห่งความสำเร็จเพื่อเป็นองค์ความรู้ภูมิปัญญา

ยกตัวอย่าง การผลิตข้าวหลาม มีขั้นตอนที่ต้องใช้ความคิด วิชาความรู้ องค์ความรู้ การคำนวณ และการวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นที่นิยมของผู้บริโภค โดยองค์ความรู้ดังกล่าว มีการนำความรู้ของวิชาฟิสิกส์เคมี วิชาคณิตศาสตร์ วิชาการตลาด วิชาวิศวกรรมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ และสถาปัตยกรรมศาสตร์ เป็นต้น เห็นได้ชัดว่าการผลิตข้าวหลามนั้น ต้องมีการนำความรู้มาเสริมสร้างผลิตภัณฑ์ การนำวิชาต่าง ๆ มารวมกัน เรียกว่า “การบูรณาการความคิด”

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของความรู้ในการผลิตข้าวหลาม บุคคลที่จะผลิตได้นั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของการผลิตข้าวหลาม อย่างต่ำ คือ ระดับปริญญาเอก รู้ลึก รู้ซึ้ง ธรรมชาติใน การผลิต ข้าวหลามอย่างถ่องแท้ แต่หากมองสภาพความเป็นจริงจากการสำรวจผู้ผลิตข้าวหลามนั้น พบได้ว่าผู้ผลิตข้าวหลามจบเพียงวิชาการทำข้าวหลามตามภูมิปัญญาชาวบ้าน ถ้าหากพิจารณาวิเคราะห์ให้ผู้เรียนจบการศึกษาสูง ๆ มาดำเนินการผลิตข้าวหลามกลับทำไม่ได้ เป็นสิ่งที่น่าคิดวิเคราะห์พิจารณา ในชีวิตจริงของคนเรา การเรียนรู้ องค์ความรู้ ที่ได้ร่ำเรียนมา เพื่อบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการดำเนินชีวิต แต่มนุษย์กลับไม่ได้นำความรู้มาบูรณาการใช้อย่างที่เป็นจริง ประโยคสุนทรภู่ที่ได้กล่าวไว้ว่า “เรียนอะไรให้กระจ่างอย่างเดียว แต่เชี่ยวชาญเถอะจะเกิดผล” เป็นประโยคที่ให้แง่ความคิดบูรณาการเมื่อสมัยรัชกาลที่ 2 แต่ในการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ปัจจุบันบุคคลควรจะต้องรู้ทุกเรื่องในบางเรื่อง และต้องรู้บางเรื่องในทุกเรื่อง สรุป คือ หากวิชาข้าวหลามเป็นศาสตร์เอก การเรียนรู้ในเรื่องของข้าวหลามผู้ที่เรียนรู้ด้านนี้ควรจะต้องมีความรู้อย่างละเอียดและเข้าใจในศาสตร์อย่างถ่องแท้

การหมุน (Rotate) เป็นศาสตร์อีกอย่างที่มีความสำคัญในการพัฒนาขององค์กร การ Rotate เป็น Positive เป็นการหมุนเวียนศาสตร์แห่งความรู้ในตัวบุคคลเพื่อค้นหาเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และเพิ่มทักษะความสามารถในตัวบุคคลที่ครอบคลุม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ความเข้าใจภายในองค์กร เป็นการเพิ่มทักษะความสามารถในตัวบุคคล เสริมสร้างความคิดบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ขึ้นอยู่กับว่าการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าศาสตร์ของการเรียนรู้ที่จะนำมาคิดบูรณาการเกิดความแตกต่าง

กันเช่น การรับข้อมูล ประสบการณ์ ความเชื่อ และการเรียนรู้ ฯลฯ วิธีคิดที่แตกต่างกัน เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และทักษะการบูรณาการ เข้ากับการเรียนรู้ สำหรับบุคคลใดที่มีได้เรียนรู้ หรือไม่มีทักษะในความคิด ไม่มีความสามารถ หรือไม่สามารที่จะรู้จริงได้ในศาสตร์นั้น ๆ มีทฤษฎีหนึ่งที่มีหลักการความเป็นจริงที่สามารถทำให้บุคคลคนหนึ่งเป็นผู้รู้จริง เป็นอัจฉริยะในศาสตร์นั้นได้โดยไม่รู้ตัวนั้น ก็คือ “ทฤษฎีหมื่นชั่วโมง” มนุษย์มิได้เกิดมาพร้อมกับความสามารถพิเศษ แต่เรียนรู้ได้จากการฝึกฝนในศาสตร์นั้นอย่างจริงจัง และเข้าใจ ยกตัวอย่าง เช่น นักกีฬาหญิงแบดมินตัน ของชาวไทย นางสาวรัชก อินทนนท์ หรือน้องเมย์ ได้ใช้ความสามารถของตนเอง เรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ ในด้านกีฬาแบดมินตัน เป็นเวลา 8 ปี ฝึกฝนวันละ 8 ชม. ผลรวมระยะเวลาของการฝึกฝนทักษะ คือ 23,360 ชม. ปัจจุบันนางสาวรัชก อินทนนท์ ได้เป็นแชมป์โลก นักกีฬาหญิงแบดมินตันของชาวไทย

ดังนั้นจะเห็น ได้ชัดว่า “ทฤษฎีหมื่นชั่วโมง” เป็นทักษะที่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝนได้ ทุก ๆ คน ตัวอย่าง กรณีการทดสอบความจำเกี่ยวกับการคูณตัวเลข การเรียกชื่อปฏิทินเดือนภาษาอังกฤษ วันภาษาอังกฤษ และอื่น ๆ ที่ได้เรียนรู้มาเมื่อครั้งประถมจนถึงอุดมศึกษา เป็นทักษะแห่งการเรียนรู้ จดจำสิ่งใจจนถึงจิตใต้สำนึก นี่ก็คือศาสตร์แห่งการเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะในตัวบุคคล การเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะ ที่กระทำซ้ำ ๆ อยู่ภายในจิตใต้สำนึกของตัวบุคคล สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การเรียนรู้ ฝึกฝนไม่จำกัดว่าจะอยู่ในเพศ อายุ หรือวัยใด ๆ การเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถ ให้มีทักษะความคิด ความเข้าใจที่ไม่มีวันสิ้นสุด แต่การจะผลักดันจิตใต้สำนึกให้ได้เรียนรู้เพิ่มทักษะนั้นก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลในการสร้าง การเพิ่มแรงจูงใจ การวิเคราะห์พิจารณา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งในด้านการดำเนินชีวิต การทำงาน รวมทั้งแบ่งปันความรู้วิชา ไปใช้ในหลักของการคิดเชิงบูรณาการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันมีรูปแบบมากมาย มีหลักการวิเคราะห์ และตอบสนองในการพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ที่เกิดจากความคิดเชิงบูรณาการแบ่งออกได้ ดังนี้

1. Agile Organization เป็นองค์กรเล็กแต่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับบุคลากร เพิ่มความคล่องตัวในระบบการทำงาน
2. Learning Organization เป็นองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ เรียนรู้ฝึกฝนทักษะ เพื่อความชำนาญเชี่ยวชาญ
3. Innovative Organization เป็นองค์กรความคิดสร้างสรรค์ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

4. High Performance Organization เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูง มีลำดับขั้นตอนการดำเนินการ มีแบบแผน การวางแผนในการทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง แนวคิดเชิงบูรณาการที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในประเทศ มีดังนี้

1. แนวคิดการสร้างบุคลากรคุณภาพให้พร้อมต่อการพัฒนาประเทศ ความรู้ในการพัฒนาระบบการคิด ความสามารถในการคาดการณ์ การวิเคราะห์ และการพิจารณาถึงการนำความคิดมาสร้างสรรค์เชิงบูรณาการ โดยระบุหลัก ๆ ได้ 3 ประเด็น คือ

1.1 Head คือ การคิดวิเคราะห์ พิจารณา หลักการและเหตุผล พัฒนาระบบวิธีคิด

1.2 Hands คือ ทักษะเชี่ยวชาญชำนาญการในศาสตร์แห่งตน การทำเป็น เมื่อคิดได้ก็ดำเนินการจัดทำให้เกิดผล

1.3 Heart คือ เน้นคุณธรรม มุ่งมั่น อดทน เสียสละ และความซื่อสัตย์สุจริต

การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ประเทศชาติ

เปรียบเสมือนการพัฒนารถไฟ ที่มีมุมมองแบบองค์รวม (Holistic View) การพัฒนาความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิดที่แยกส่วนให้เห็นความสัมพันธ์ สู่เป้าหมายเดียวกัน โดยอาศัยความรู้แบบสหวิทยาการ รถไฟฟ้า Shikansen เป็นที่รู้จักกันดี ที่มีลักษณะใช้ความเร็วสูง โดยใช้ความเร็ว 300 กิโลเมตรต่อชั่วโมง 3 ใน 4 คู่มือเครื่องจักรในการขับเคลื่อนเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว เป็นระบบรางคู่ มีประสิทธิภาพตลอดตัว ส่วนรถไฟหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้า เป็นที่คุ้นเคยของชีวิตคนไทย โดยมีหัวรถจักรในการขับเคลื่อน ลากตู้รถไฟเป็นทอด ๆ ความเร็วอยู่ประมาณ 80-90 กิโลเมตรต่อชั่วโมง เป็นระบบรางเดี่ยว เมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาองค์กร ดูได้จากโครงสร้างพื้นฐาน มีลักษณะเหมือนกัน แต่การบริหารจัดการที่แตกต่างกัน และนี่ก็คือความคิดเชิงบูรณาการ หากองค์กรมีการดำเนินการบริหารจัดการในรูปแบบของรถไฟไฟฟ้า Shikansen องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะที่มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนได้คล่องตัว รวดเร็ว แต่ถ้าหากการบริหารจัดการอยู่ในรูปแบบของรถไฟหัวรถจักรดีเซลไฟฟ้า สภาพจะอยู่ในระบบที่ต้องรอหัวรถจักรในการช่วยขับเคลื่อน ความคล่องตัวต่ำ เพราะต้องต่อตู้รถไฟเป็นทอดๆ เมื่อต่อยาวขึ้นหัวรถจักรก็ทำงานหนักขึ้น เหนื่อยล้าปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้หัวรถจักรเสื่อมสภาพได้เร็วกว่ากำหนด องค์กรก็เช่นกันหากการดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงอย่างเดียว ประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กรก็จะต่ำลง การส่งเสริมประสิทธิภาพการคิดเชิงบูรณาการวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะการใช้ความคิดเชิงบูรณาการ เพื่อความชำนาญที่พร้อม และสามารถที่จะพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยการพัฒนาแนวคิดเชิงบูรณาการ ประเทศอาเซียนมีความแตกต่างทาง ชาติพันธุ์ วัฒนธรรม ศาสนา ภาษา การเมือง การปกครอง และการศึกษา การเรียนรู้พัฒนาทักษะความคิดไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยการเรียนรู้ของบุคคลเสมอไป การส่งเสริม กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่ง จากการจัดดัชนีการพัฒนามนุษย์ที่คำนวณจากอัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ และสัดส่วนของเด็กวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา จาก 187 ประเทศ เปรียบเทียบเฉพาะอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ แบ่งออกได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

- 2.1 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับสูงมาก คือ สิงคโปร์, บรูไน
- 2.2 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับสูง คือ มาเลเซีย
- 2.3 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับปานกลาง คือ ไทย, ฟิลิปปินส์,

อินโดนีเซีย, เวียดนาม, ลาว, กัมพูชา

- 2.4 กลุ่มประเทศที่มีการพัฒนามนุษย์ระดับต่ำ คือ พม่า

ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ในเรื่องของการศึกษาให้ความรู้ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันตามนโยบายของแต่ละประเทศ นโยบายการศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาองค์ความรู้ ความคิดเชิงบูรณาการ เป็น โครงสร้างพื้นฐานของบุคคลในชาติที่จะต้องมีการเรียนรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญเชี่ยวชาญในศาสตร์แห่งการเรียนรู้

ยกตัวอย่าง นโยบายการศึกษาในอาเซียน 2 ประเทศสิงคโปร์ (Singapore) ใช้นโยบาย “สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” (Teach Less, Learn More) เป็นกรอบวิสัยทัศน์การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมประเทศเข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 ใช้แนวคิด เรื่อง ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เดิมกรอบแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงสิงคโปร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สอนแบบปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมอง เรียนรู้จากปัญหา และเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา ผ่านการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” มาเลเซีย (Malaysia) แนวคิดการสร้าง “ความเป็นมาเลเซีย” ไม่ใช่ “ความเป็นมลายู” ผสมกับ “นโยบายมูมอง ตะวันออก” เน้นความขยันหมั่นเพียร ความซื่อสัตย์ มีวินัย ทำงานเป็นทีม พัฒนารูปแบบ การเรียนที่มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการ ยกกระตักการศึกษาเพื่อพร้อมในการแข่งขัน ในศตวรรษที่ 21

สำหรับนโยบายการศึกษาของไทย สาระแนวคิดและกระบวนทัศน์ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพของเด็กไทย ดังนี้

1. เพื่อสร้างเด็กไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ อยู่ในสังคมไทย เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข

2. เสริมสร้างให้มีการใฝ่รู้และเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และการพัฒนา คิดได้ ทำเป็น

3. สามารถปรับตัวได้ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การวัดสถิติการพัฒนาความรู้การศึกษา ได้มีองค์กรเสรีภาพทางด้านวิชาการจัดลำดับ สถิติการเรียนรู้การศึกษาด้านภาษาอังกฤษ โดยนำเสนอผ่านสื่อดิจิทัล ตั้งคำถามที่ว่า “Where is Thailand in English Proficiency?” ความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษของคนไทยอยู่ที่ไหน โดยเปรียบเทียบกับแถบประเทศเอเชียสรุปเห็นได้ชัด แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม Proficiency ดังนี้

1. High Proficiency มาเลเซีย

2. Moderate Proficiency เกาหลีใต้, ญี่ปุ่น

3. Low Proficiency อินโดนีเซีย, อินเดีย

4. Very Low Proficiency ไทย, เวียดนาม, ลาว, ฟิลิปปินส์

เห็นได้ชัดว่า การเรียนรู้ความชำนาญเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษ ประเทศไทยอยู่ในลำดับความเชี่ยวชาญที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แต่จากการศึกษาวิเคราะห์การเรียนการสอน เด็กไทยเรียนหนักเป็นอันดับ 1 ของโลก เฉลี่ยระดับอายุ 11 ปี ใช้เวลาในการเรียนศึกษาอยู่ที่ 1,200 ชั่วโมงต่อปี อันดับ 2 อินโดนีเซีย 1,176 ชั่วโมงต่อปี อันดับ 3 ฟิลิปปินส์ 1,067 ชั่วโมงต่อปี ฯลฯ ทั้งนี้เป็นการเรียนในห้องเรียน ไม่นับเป็นการเรียนในชั้นเรียน การเรียนพิเศษ เรียน กวดวิชาตอนเย็น และเรียนในวันหยุด เด็กไทยเรียนมากแต่ผลสัมฤทธิ์ต่ำ คุณภาพการศึกษา ไม่ขึ้นอยู่กัจำนวนชั่วโมง การเรียนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ วิธีเรียนรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เพื่อเสริมทักษะความคิด วิเคราะห์ให้เป็นไปในรูปแบบของการคิดเชิงบูรณาการ

สิ่งที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ในโลกปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นความรู้ วิทยาการเทคโนโลยี วงการแพทย์ การคมนาคมสื่อสาร การวิจัยต่าง ๆ อาชีพการทำงาน จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถอยู่เสมอ ทำให้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องปกติ สังคมมีการเรียนรู้มากขึ้น กลุ่มคนที่เห็นได้ชัดและมีประโยชน์หลากหลายมิติ (Versatility) จะเป็นที่ต้องการมากกว่ากลุ่มคนทั่วไป (Generalists) และกลุ่มคนที่มีทักษะ

เฉพาะทาง (Specialists) ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรทุก ๆ องค์กรย่อมมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกันไป หากจำแนกตามความคิดเชิงบูรณาการจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Baby Boomer

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2489-2507 เป็นกลุ่มคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กตึกา มีความอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะใช้เวลาานกว่าจะประสบความสำเร็จ มีความทุ่มเทกับการทำงาน และเป็นกลุ่มคนที่ไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก

2. Generation X

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ.2508-2522 เป็นกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-Life Balance) มีแนวความคิดการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่ต้องพึ่งพาใคร เปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

3. Generation Y

กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2543 เป็นกลุ่มคนที่มีวิวัฒนาการเจริญเติบโตมาพร้อมเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวตนสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบระเบียบ และไม่ชอบเงื่อนงำ มีความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเอง และต่อหน่วยงานอย่างไร มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และยังมี ความสามารถพิเศษที่จะทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียว

ความแตกต่างระหว่างบุคคลใน 3 Generation มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างและการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ หากมีการวางแผน วิเคราะห์สังเคราะห์ในรูปแบบของการคิดเชิงบูรณาการ เข้าใจ และเข้าถึงศักยภาพของบุคคลดังกล่าว มีการฝึกอบรม เพิ่มทักษะแห่งการเรียนรู้ สอนให้คิดอย่างเป็นระบบคิดเชิงบูรณาการ ย่อมมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพและพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างลงตัว ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ เชิงการคิดแบบบูรณาการ จะถ่ายทอดไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้นั้น หากไม่มีการจัดลำดับความเข้าใจเรียนรู้ และฝึกฝนทักษะ องค์กรย่อมตระหนักถึงปัญหาที่จะตามมาทั้งในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และการสร้างเครือข่ายในสังคมปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรมีส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรในแต่ละระดับย่อมมีส่วนสำคัญด้วยเช่นกัน และสิ่งสำคัญที่ควรตระหนัก เรียนรู้อยู่เสมอ คือ “การพัฒนาการคิดเชิงบูรณาการ”

สรุปแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ ตามความคิดเห็นของผู้วิจัยในความเป็นจริง การที่มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้นั้น ไม่ได้อาศัยอวัยวะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่ ต้องอาศัยอวัยวะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในร่างกายทำงานประสานสัมพันธ์กัน การจัดการศึกษาก็ เช่นเดียวกัน ไม่ใช่เรียนแต่สาระใดสาระหนึ่งเท่านั้น ทุกสาระต้องอาศัยสัมพันธ์กัน เช่น สาระ ภาษาไทยก็เพื่อเป็นสื่อในการทำความเข้าใจกับสาระอื่น ๆ การจำ การทำให้เกิดองค์ความรู้ก็ ต้องอาศัยศาสตร์ทุกศาสตร์มาบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ต่อ เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดประสิทธิผล

1. ความหมายของประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร Etzioni (1964 : 8) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่ กำหนดไว้ Schein (1970 : 117) ได้ให้ความหมาย ของ ประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่ รอด (Survive) ปรับตัว (Adapt) รักษา สภาพ (Maintain) และเติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์กรนั้น จะมีหน้าที่ใดต้องการให้ดูลง Georgopoulos and Tannenbaum (อ้างถึงใน มัชวาท สุวรรณเรือง. 2536 : 7) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์กรหมายถึง การที่องค์กรในฐานะ ที่เป็นระบบทางสังคม สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ โดยไม่ทำให้ ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และไม่ สร้างความเครียดแก่สมาชิก Price (มัชวาท สุวรรณเรือง. 2536 : 7) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ประสิทธิผลขององค์กรไว้เพียงว่า เป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย ประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณา ว่าองค์กรประสบความสำเร็จ เพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพ ขององค์กรที่ตั้งไว้หรือ บรรลุเป้าหมาย (พิทยา บวรวัฒนา. 2531 : 68) ประสิทธิผล ขององค์กรจะมีขึ้นได้ย่อมขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่า องค์กรสามารถทำ ประโยชน์จาก สภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ แต่สิ่งที่สำคัญ ที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่ กับประสิทธิผลก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การมีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงโดยได้ผลผลิตที่มี มูลค่าสูงกว่ามูลค่าของ ทรัพยากรที่ใช้ไป (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 314) กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิผลขององค์กร

หมายถึง ความสามารถขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียด แก่สมาชิก สมาชิกเกิดความ พึงพอใจในงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กร และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์กร ส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 159) ให้ความหมายเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เป้าหมาย

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32-33) ได้ให้แนวคิดและความหมายของประสิทธิผล ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนซึ่งทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน

เปรมสุริย์ เชื้อมทอง (2536 : 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไป ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถให้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผล ตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากลักษณะการ ให้ความหมายข้างต้นเป็นความหมายของประสิทธิผลในแง่ของ การบรรลุเป้าหมาย โดยทั่ว ๆ ไปขององค์กรในด้านประสิทธิผลของโรงเรียน มีนักวิชาการ ให้ความหมายของประสิทธิผลที่แตกต่างดังนี้

Hoy and Miskel (1991 : 373) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนได้ และได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียน พิจารณาได้จาก ตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถ ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Reid (1988 : 5) ได้สอบถามความเห็นของครูที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลัง ศึกษาในระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่าครูบางคนให้ความหมายประสิทธิผลของ โรงเรียนว่า หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดทรัพยากร ให้แก่สมาชิก

Mott (1972 : 14 ; Hoy and Miskel. 1991 : 389) กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในแง่ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง ปริมาณงานคุณภาพของงานและ ประสิทธิภาพของงานที่ทำให้องค์กรซึ่งความสามารถในการผลิตไม่ได้คิดจากค่าใช้จ่าย ต่อหน่วย และผลผลิตต่อชั่วโมงการทำงาน เพราะโรงเรียนไม่ใช่หน่วยงานทางธุรกิจ จึงไม่มี ผลผลิตที่เห็นได้ชัด วัดได้จากความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ซึ่งหมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมและแก้ปัญหาของคนในองค์กร ความรวดเร็วในการที่คนในองค์กร ยอมรับวิธีการและระเบียบใหม่ ๆ รวมถึง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและ ความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กรที่ ขณะปรับตัวให้เข้ากับภาวะฉุกเฉิน ได้ดีเพียงใด เมื่อมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดมาก่อนคนในองค์กร สามารถปรับพฤติกรรมในการทำงานได้ เช่น มีการเร่งกำหนดการทำงานให้เร็วมากอย่างเร่งด่วน จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอก และสามารถ แก้ปัญหา ภายในโรงเรียน จนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นการมองประสิทธิภาพใน ภาพรวม

วิทยา ดำนรงค์กุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกัน ที่ว่าองค์กรสามารถสนองผู้บริโภคนสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถ บรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 : 169) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือ ผลที่เกิดของงานตามวัตถุประสงค์

วิจลน์ โกษาแสง (2548 : 43) กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึง การทำงานที่มุ่งให้เกิดผล สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

Gibson and others (1982) นิยาม ประสิทธิภาพ ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นกับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น ตรง ครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด

Hoy and Miskel (1991 : 379) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึงผลสำเร็จที่บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

โดยสรุปตามแนวคิดประสิทธิผลที่กล่าวมาหมายถึงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

2. ความหมายของประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียน

ประสิทธิผลองค์การ (Organization Effectiveness) มีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารองค์การจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด โรงเรียนถือเป็นองค์การในระบบสังคมหนึ่ง ในที่นี้จะกล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในความหมายเดียวกับประสิทธิผลองค์การมีนักรักศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์การ ประสิทธิภาพโรงเรียนไว้แตกต่างกัน ส่วนใหญ่มุ่งผลสำเร็จของงานหรือการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

มนตรี บุญธรรม (2544 : 33) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพโรงเรียน คือ ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษาและมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ โรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคมด้วย

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547 : 17) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน คือการดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของ โรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ของการปฏิบัติงานในโรงเรียน

การดี อนันต์นารี (2551 : 204) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การที่องค์การได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้

Bennis (1971 : 142 ; cited in Dessler. 1986 : 68 - 69) ได้เสนอไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การหรือของโรงเรียน เป็นความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานงานเพื่อความสัมพันธภาพของสมาชิก ในองค์การให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน

Robbins (1990 : 141) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Seashore and Yuchtman (1967 : 393) อธิบายว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า เพื่อนำไปใช้สนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม

3. ความสัมพันธ์ของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เมื่อก้าวถึง “ประสิทธิผล” (Effectiveness) และ “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกัน สรุปได้ดังนี้

Etzioni (1967 : 174) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าการบรรลุเป้าหมาย และให้ความหมายของประสิทธิภาพในลักษณะของเศรษฐศาสตร์คือทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิตหนึ่งหน่วย บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 321) ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าความพึงพอใจและความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536 : 169 : 174) ได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นและต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ยังได้เปรียบเทียบให้เห็นระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน คือ ประสิทธิภาพหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน ส่วนประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถที่ทำงานให้เกิดผลสำเร็จ การที่จะกล่าวว่างค์การมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงแต่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ถูกต้อง จะต้องพิจารณาลึกลงไปอีกว่าผลสำเร็จของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพราะบางครั้งพบว่าองค์การประสบความสำเร็จ แต่มีการใช้ทรัพยากรในด้านเงินลงทุน ระยะเวลา และบุคลากรเกินความจำเป็น ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาประสิทธิภาพควบคู่กันไป สสภาพ ปิ่นเจริญ (2545) กล่าวว่า สองคำนี้แตกต่างกันในแง่ความหมายและในแง่ของการนำไปใช้ แต่ไม่อาจ

แตกต่างกันมากนักหามองในเชิงของความสำเร็จในการบริหารที่มุ่งบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพมุ่งเน้นตัวชี้วัดผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่งานบางอย่างไม่สามารถวัดประสิทธิภาพได้โดยตรง ส่วนประสิทธิผลหมายถึงการกระทำใด ๆ ที่ได้รับบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผล แม้ว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะมีความ สัมพันธ์กันอย่างมาก แต่ประสิทธิภาพเป็นเพียงส่วนประกอบที่จำเป็นของประสิทธิผลเท่านั้น (Steers, 1977 : 55)

4. ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์กรดังนี้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2537 : อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นำวี, 2551 : 204)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กร แสดงว่าองค์กรมีประสิทธิผล

5. การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (วิจลน์ โกษาแสง, 2548 : 45) การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้น ๆ (Madaus and others, 1980) ดังนั้นโรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ (Hoy and Miskel, 2005 : 276)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัด ประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy and Miskel. 2001 : 293 - 297)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่า บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็น เกณฑ์ ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหาร ในองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถ ขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์กร ที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่า ผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่ยึดการบรรลุเป้าหมายและ รูปแบบระบบทรัพยากร (An Integrated Goal and System – Resource Model of Effectiveness) โดยเน้นลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลาย เกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา (Time) การประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาต้องคำนึงถึงมิติเวลา เป็นสำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple Constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอก องค์กรที่สนใจผลขององค์กร สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยม ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัด ประเมินผล เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงซ้อน (Multiple Effectiveness Measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปร ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคม

ที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อเรียกร้อง ซึ่งองค์กรจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล

มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินผลองค์กรหลากหลายแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Pounder (1999 : 389 ; อ้างถึงใน พร ภิศก. 2546 : 94) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน คือ

1. ผลผลิต - ประสิทธิภาพ
2. คุณภาพ
3. ความสามัคคี – ขวัญ
4. ความพร้อม – การปรับตัว
5. การจัดการข่าวสาร – การติดต่อสื่อสาร
6. ความเจริญเติบโต – ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร
7. การวางแผน – กำหนดเป้าหมาย
8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
9. ความมั่นคง – การควบคุม

Gibson and others (1979 : 27 ; อ้างถึงใน สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. 2548 : 21) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

Hoy and Ferguson (1985 : 131) ได้พิจารณาประสิทธิผลจาก

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง
2. การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู

Parsons (1960 ; cited in Hall. 1991 : 263 - 264) เสนอแนวคิดในการวัด
ประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. การบูรณาการ
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

Hoy and Miskel (1991 : 384 - 397) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผล
ขององค์การพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนา
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

Robbins (1997 : 46 - 49) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การที่ครอบคลุม
เกณฑ์ต่าง ๆ ตามลักษณะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีเกณฑ์ดังนี้

1. การวัดผลทางการเงิน
2. ผลผลิต
3. ความเจริญเติบโตขององค์การ
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
5. คุณภาพของสินค้า
6. ความยืดหยุ่น
7. ความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคลากร
8. การให้การยอมรับของสังคม

Gillham. (2000) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

1. มีพันธกิจชัดเจน
2. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย
3. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ
4. โอกาสและเวลาในการเรียนรู้
5. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
6. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

Mott (1972 : 141 ; cited in Hoy and Miskel, 2001 : 305 - 307) กล่าวถึง
ประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยน โรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

Lezotte (2001 : 3 - 7) ได้ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน
5. ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก
7. สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากร
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Ornstein and Levine (2003 ; cited in Lunenburg and Ornstein. 2004 : 409 - 410)

เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ

1. ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง
5. การใช้เวลามากในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน
6. มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ
7. การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก

Edmonds (1979 ; Hoy and Miskel. 2005 : 281) เสนอว่าควรประเมินประสิทธิผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. ความคาดหวังสูงของครูต่อความสำเร็จของนักเรียน
3. เน้นทักษะพื้นฐาน
4. ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
5. มีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

Smith and Purkey (1983 ; Scheerens and Bosker. 1997 cited in Hoy and Miskel.

2005 : 281) เกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน และซึ่งงานวิจัยของทั้งสองท่านมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียน

ตามแนวคิดของ ชิเรนส์ และ โบสเกอร์	ตามแนวคิดของ สมิธ และ เพอร์รี่
1. ภาวะผู้นำทางการศึกษา	1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. คุณภาพของหลักสูตร/โอกาสในการเรียนรู้	2. การวางแผนและกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	3. เป้าหมายของโรงเรียนมีความชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนรู้	4. การใช้เวลา ในการปฏิบัติการกิจ
5. ผลย้อนกลับและการเสริมแรง	ของโรงเรียน
6. บรรยากาศในชั้นเรียน	5. ชื่อเสียงของความสำเร็จทางวิชาการ
7. บรรยากาศในโรงเรียน	
8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง	

ตามแนวคิดของ ซิเรนส์ และ โปสเกอร์	ตามแนวคิดของ สมิธ และ เพอร์รี่
9. การเรียนรู้แบบอิสระ	6. บรรยากาศที่ดี
10. การประเมินศักยภาพของบุคคล	7. ใฝ่ใจในชุมชน
11. ความสามัคคี	8. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง
12. มีโครงสร้างงานที่ชัดเจน	9. การบริหารจัดการ
13. มีการปรับโครงสร้างงานที่เหมาะสม	10. การพัฒนาบุคลากร
	11. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
	12. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
	13. การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น

สรุปแนวคิดประสิทธิผล

ผู้วิจัยมองว่าแท้ที่จริงแล้วประสิทธิผลก็คือความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพที่แสดงออกให้เห็นทางผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนั่นเอง โดยผลสัมฤทธิ์นั้นต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ที่ต้องอาศัย วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรต่าง ๆ จากแหล่งอื่น ๆ ที่อยู่รอบตัวเข้ามาบูรณาการในการจัดกระบวนการเรียนการสอนแล้วทำให้เกิดคุณภาพและเป็นคุณภาพแบบยั่งยืน

แนวคิดความร่วมมือทางการบริหาร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีมาตั้งแต่อดีตจากการที่มนุษย์รวมตัวกันอยู่เพื่อร่วมกันคิดและวางแผนที่จะต่อสู้กับธรรมชาติ การทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยลำพังยากที่จะประสบความสำเร็จแต่หากกระทำในรูปของการรวมกลุ่มกันทำโอกาสแห่งความสำเร็จย่อมมีมากกว่า กิจกรรมที่มีความเจริญก้าวหน้าได้นั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการช่วยเหลือสนับสนุน (Contribution) มีความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility) (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2553 : 9)

บทบาทประการหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหาร (Executive) ที่ Chester Barnard นักคิดแนวการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ในองค์กรกล่าวไว้เกือบ 70 ปีที่แล้วมา และยังได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบันนี้ว่า “หน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมถึงการคิดและการกำหนดจุดประสงค์การทำงาน การ เป้าหมายก็คือการสร้างความร่วมมือในหมู่พนักงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณค่านั่นเอง

(วรรณ ประยูรต์วงศ์ และปรีนา ประยูรต์วงศ์, 2554 : 11) หลายคนมองว่าการดำเนินธุรกิจ ไม่ใช่มีจุดหมายสูงสุดที่กำไรเพียงอย่างเดียวแต่กับอยู่ที่ลูกค้าซึ่งเป็นความอยู่รอดของธุรกิจ จึงต้องมุ่งผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนอันเป็นแนวคิดการสร้างคุณค่า (New Concept of value Creation)

ธุรกิจไม่อาจให้คำจำกัดความในแง่ของกำไรเท่านั้นหากแต่นักธุรกิจส่วนมากมองว่าเป็นองค์กรแสวงหากำไรแต่นั้นไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการทำธุรกิจแต่เป็นเพียงข้อจำกัดของการทำธุรกิจ กำไรไม่ใช่คำอธิบายหรือที่มาของการตัดสินใจประกอบธุรกิจ แต่เป็นบทพิสูจน์ว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้องหรือไม่ (อ้างแล้วในเรื่องเดียวกัน) เพราะองค์กรธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคมการสร้างความร่วมมือสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมไกลกว่า How to สู่การสร้างความรู้แนวคิดเรื่องความร่วมมือนั้นเป็นแนวคิดใหม่ของโลกธุรกิจ ดังนั้นนักธุรกิจที่สนใจจึงนำแนวคิดนี้ไปลงมือปฏิบัติจึงต้องทำความเข้าใจของความร่วมมือซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) การเห็นคน
- 2) การเข้าถึงคน
- 3) การสื่อสารเพื่อความไว้วางใจ
- 4) การเรียนรู้ร่วมกัน

อย่างต่อเนื่อง

1. วิวัฒนาการของแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ

1.1 การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

Frederick W.Taylor (1959) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หลักของ Taylor คือ “Principles of Scientific Manangement”

1. ใช้หลักวิทยาศาสตร์
2. ยอมรับความกลมกลืนในกิจกรรมกลุ่ม
3. มุ่งสู่ความร่วมมือของมนุษย์
4. ทำงานเพื่อผลิตผลสูงสุด
5. พัฒนาคงงานทุกคนให้ใช้ความสามารถสูงสุดและสร้างความมั่นคงสูงสุด

ให้องค์การ

1.2 การจัดการแบบระบบราชการ

Max Weber's bureaucratic management หมายถึง การจัดการแบบระบบราชการ ของ Weber Weber's theory of bureaucracy หมายถึง ทฤษฎีระบบราชการของ Weber

1.3 การจัดการตามหลักการบริหาร

Henri Fayol (1916) ถือว่าเป็น บิดาของทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหารหลักทั่วไปของการจัดการ เป็นคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้จัดการ มี 14 ข้อตามหลักการจัดการ 14 ข้อของ Fayol

- 1.3.1 การแบ่งงานกันทำ
- 1.3.2 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 1.3.3 ความมีระเบียบวินัย
- 1.3.4 การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
- 1.3.5 การมีเป้าหมายเดียวกัน
- 1.3.6 ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ
- 1.3.7 ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนควรจะยุติธรรม
- 1.3.8 การรวมอำนาจ ต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจที่เหมาะสม
- 1.3.9 มีสายการบังคับบัญชา
- 1.3.10 คำสั่ง องค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน
- 1.3.11 หลักความเสมอภาค ความเมตตา และความยุติธรรม
- 1.3.12 ความมั่นคงในงาน
- 1.3.13 ความคิดริเริ่ม
- 1.3.14 ความสามัคคี

จิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรมของ Munsterberg

1. วิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจ ซึ่งเหมาะสมที่สุดสำหรับงานที่เขาทำ
2. ลักษณะสภาพทางจิตวิทยา ที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีที่สุดน่าพอใจสูงสุดและมากที่สุด
3. วิธีการที่ธุรกิจมีอิทธิพลต่อคนงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ “ค่านิยมร่วมกัน” ระหว่างผู้บริหารและคนงาน

ร่วมกัน” ระหว่างผู้บริหารและคนงาน

การค้นหาลักษณะความเป็นเลิศขององค์การ โดย Peters & Waterman ธุรกิจดีเด่นต่าง ๆ มีคุณสมบัติ 8 ประการ คือ

1. การมุ่งการกระทำ
2. การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า

3. การส่งเสริมความเป็นอิสระ/ความเป็นเจ้าของ
4. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยคน
5. การสัมผัสและมุ่งที่ค่านิยม
6. การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญ
7. การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและมีที่ปรึกษาน้อยลง
8. การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน

การศึกษายาทบทวนการจัดการ โดย Henry Mintzberg สรุปว่า ผู้บริหารไม่ได้ทำเฉพาะหน้าที่การจัดการแบบดั้งเดิม ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมเท่านั้น แต่ต้องทำกิจกรรมอื่น ๆ ด้วย เช่น

1. บทบาทระหว่างบุคคล

1.1 บทบาทการเป็นหัวหน้า การทำหน้าที่ที่เป็นระเบียบแบบแผน และหน้าที่ด้านสังคม ในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร

1.2 บทบาทของผู้นำ

1.3 บทบาทในการติดต่อ โดยเฉพาะกับบุคคลภายนอก

2. บทบาทเกี่ยวกับข้อมูล

2.1 บทบาทการรับข้อมูล การรับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร

2.2 บทบาทการกระจายข้อมูล การรับข้อมูลไปยังผู้ได้บังคับบัญชา

2.3 บทบาทการเจรจา การส่งข้อมูลไปยังภายนอกองค์กร

3. บทบาทการตัดสินใจ

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ

3.2 บทบาทการจัดการข้อขัดแย้ง

3.3 บทบาทการจัดสรรทรัพยากร

3.4 บทบาทการติดต่อ การติดต่อกับบุคคลและกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการจัดการของ ไลเกอร์ต์ พูดยถึงความร่วมมือกับการบริหารเอาไว้ว่า การจะมีผลงานที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกัน สนับสนุนกันและกัน พร้อมกับมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้เกิดพลังร่วมกันในการทำงานจึงเน้นที่จิตใจอารมณ์ ส่วน ทฤษฎีของ โอชิ เป็นการจัดการแบบญี่ปุ่นมุ่งเน้นที่บุคลากร ทักษะ เป้าหมายของผู้ร่วมงานของทุกคนเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลากรและผู้บริหาร ด้านทฤษฎีความเท่าเทียมของ ฮัดัม ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจสามารถทำได้โดยการลดความรู้สึกไม่ดีที่เกิดจากความไม่เท่า

เทียมกัน โดยมีหลักการว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียม ยุติธรรมและหวังได้
ค่าตอบแทนค่าจ้างรางวัลที่เหมาะสมกับความสามารถ

สรุปแนวคิดความร่วมมือทางการบริหาร เป็นความสามารถพิเศษของผู้มีหน้าที่ใน
การบริหารจัดการขององค์กรที่ต้องใช้ความสามารถทั้งด้านศาสตร์ของการบริหารและศิลป์
กับสิ่งที่มีอยู่รอบข้างหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้เข้ามามีส่วนร่วมกันในการบริหารจัดการทั้งเป็น
การใช้ ความคิด องค์ความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ บรรลุ
เป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้

การบริหารแบบบูรณาการ

เนื่องจากสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทาง
เทคโนโลยี และอิทธิพลทางการค้าเสรี ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกด้าน
ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมรวมทั้งวัฒนธรรม โลกจึงเข้าสู่ยุคใหม่ของการแข่งขัน
การบริหารจัดการในองค์กรจึงก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า รูปแบบการบริหารจัดการยุคศตวรรษ
ที่ 21 (Twenty first century management model) คือการบริหารจัดการที่ปรับตัวเองได้
ตลอดเวลา (Adaptive) และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจึงต้องมี
การกระจายอำนาจ (Decentralize) และมีระบบการติดตามผลและตรวจสอบได้นั้นก็หมายถึง
การบริหารแบบบูรณาการนั่นเองและหัวใจสำคัญของการบริหารแบบบูรณาการ คือ มุ่งเอา
ผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก กำหนด บทบาทของผู้นำเป็นแบบเจ้าภาพ คือ รับผิดชอบ
งานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มต้นจนงานสำเร็จ ในการทำงานจึงอาศัยความเป็นผู้นำที่เป็นฝ่ายกระทำ คือ
ทำงานรวดเร็ว แต่ต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลที่ดี มีความคิดเป็นของตนเอง อาศัยการทำงาน
เป็นทีม มีการใช้ทีมงานในลักษณะที่มนำคิด ทีมกำกับการทำงานและทีมติดตามและ
ประเมินผล โดยอาศัยวิธีการทำงานโดยใช้วิธีบริหารที่เป็นยุทธศาสตร์ดังนั้นการบริหารแบบนี้
ให้สำเร็จผลผู้บริหารจะต้องมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ คือหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการ

หัวใจของการบริหารแบบบูรณาการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีข้อมูลทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
2. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์หลักและแผนยุทธศาสตร์ย่อย
3. มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารอยู่ตลอดเวลา

ผลดีของการบริหารแบบบูรณาการสรุปได้ ดังนี้

1. ได้รับความรู้ปัญหา เพื่อสามารถตรวจสอบว่าถูกต้องตามความต้องการหรือเป็นปัญหาจริงหรือไม่
2. ได้รับความรู้เป้าหมายของการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับความสำคัญของปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ไขปัญหา
4. ตรวจสอบการทำงานของคณะผู้บริหาร ได้
5. มีโอกาสรู้ล่วงหน้าของการทำงานของคณะผู้บริหาร
6. มีโอกาสเรียนรู้กับการบริหารงานแบบใหม่

1. การบริหารแบบทีมงาน

แนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม “ ทีม” หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยังหมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย ทีมงานเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งแต่ละคนมีทักษะความสามารถในการทำงานที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน และทุกคนต่างก็ยึดมั่นในเป้าหมายเดียวกัน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นร่วมกัน ทีมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และในขณะเดียวกันก็มีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำทีมด้วย สมาชิกของทีมคาดหวังว่าผู้นำทีมจะช่วยจัดหาทรัพยากร แนะนำแนวทางที่เหมาะสมในการทำงาน(Coaching) ในยามจำเป็น และช่วยเชื่อมต่อทีมเข้ากับส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้นการบริหารงานแบบทีมงานจึงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ภารกิจของทีม 2) ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน 3) การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ 4) การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม “กลุ่ม” การที่คนกลุ่มหนึ่งมาทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกัน เป็นการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่ผู้จัดการ หรือหัวหน้าเป็นผู้กำกับควบคุมการทำงานของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานของตนเองให้เสร็จสมบูรณ์ได้โดยไม่ต้องประสานกับสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิกแต่ละคนจะทำงานตามคำสั่งของผู้จัดการ และสมาชิกแต่ละคนจะทำงานร่วมกับผู้จัดการเท่านั้น หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของกลุ่มทุกเรื่องและเป็นผู้ประกอบงานแต่ละส่วนเข้าด้วยกัน

รูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่นิยมใช้กันสูงมากมี 2 รูปแบบ คือ

1. ทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง ซึ่งเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งซึ่งดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่อง ทีมสามารถกำหนดเป้าหมายของตนเอง และทีมจะได้รับผลตอบแทนที่ดีหากทำงานบรรลุเป้าหมาย ทีมมีสิทธิในการคัดเลือกสมาชิก ปลดสมาชิกที่อาจเป็นภัยต่อทีมหรือขัดขวางไม่ให้ทีมมีผลการดำเนินงานที่ดีออกมาได้ ทีมสามารถคัดเลือกผู้นำของตน สมาชิกมีการหมุนเวียนกันทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กำหนดตารางการทำงาน กำหนดวันหยุด และเมื่อไรทีมควรดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องจักร

2. ทีมงาน โครงการ (Project Teams) เป็นทีมงาน โครงการที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อการทำงาน ซึ่งไม่ใช่งานที่บริษัททำอยู่เป็นประจำ เป็นการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และเมื่อทำงานสำเร็จทีมงานก็จะสลายตัวแยกจากกัน มีทั้งผู้นำทีมและผู้จัดการ โครงการซึ่งทำงานแบบเต็มเวลาเป็นผู้ดูแลโครงการ

ข้อสรุปที่ได้

1. องค์กรไม่จำเป็นต้องนำวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้สำหรับกรณีที่มีการกิจที่ทำไม่มีความซับซ้อนมากนัก และเป็นงานที่องค์กรทำอยู่เป็นประจำ รวมทั้งไม่จำเป็นต้องประสานการทำงานกันมากนัก และภารกิจนั้นก็ไม่ต้องอาศัยทักษะหรือประสบการณ์ที่หลากหลาย

2. การทำงานเป็นทีมอาจจะเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในการกรณีที่องค์กรไม่สามารถสรรหาบุคคลซึ่งมีส่วนผสมที่ลงตัวของความรู้ ความชำนาญ และแนวคิดมุมมองเกี่ยวกับงานที่จะทำ และองค์กรควรจะนำวิธีการทำงานเป็นทีมมาใช้ในกรณีเป้าหมายของภารกิจนั้นเป็นเป้าหมายซึ่งมีความท้าทายที่แตกต่างจากภารกิจอื่น

3. ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเหมาะสมในการนำวิธีการทำงานเป็นทีมใน 3 ด้านมาใช้ คือ

- 3.1 ด้านความซับซ้อนของงาน
- 3.2 ความเกี่ยวข้องกันของเนื้องาน
- 3.3 วัตถุประสงค์ของภารกิจที่ทำ

ความสามารถที่สำคัญของทีม

ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพนั้นทีมงานจะต้องมีความเข้าใจให้ตรงกันอย่างถ่องแท้ในเรื่อง

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันและการวัดผลการดำเนินงาน
2. สมาชิกมีความมุ่งมั่นในเป้าหมายนั้นด้วยความมุ่งมั่น ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกรู้ว่าเขาควรจะไปไหนทิศทางใด แต่ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งที่เกิดจากภายในตัวของสมาชิกซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกทีมปฏิบัติภารกิจนั้นๆ และไม่ล้มเลิกความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ หมั่นเติมใจให้กันและกัน แม้ว่าจะประสบกับความยากลำบากในช่วงเวลาระหว่างการดำเนินงานก็ตาม ความมุ่งมั่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และต่างก็ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในทีม นั่นคือ ผลงานของทีมเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในทีม ที่จะทำให้ทีมก้าวสู่จุดหมายได้ สมาชิกของทีมจะมีคุณค่าต่อทีม ได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาลงมือทำอย่างแท้จริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การเข้าร่วมทีมแข่งเรือ ทุกคนต้องช่วยกันพายด้วยความแรงในจังหวะที่พร้อมเพรียงกัน ทีมแข่งเรือ ไม่มีที่ว่างสำหรับคนที่อู้งานหรือคนที่ไม่พายเรือตามจังหวะเดียวกัน ผู้นำทีมมี 2 บทบาทคือ บางครั้งเขาก็สวมหมวกผู้นำ และบางครั้งเขาก็สวมหมวกของสมาชิกทีมคือต้องลงมือทำร่วมกับทีมด้วย
4. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน
 - 4.1 การสนับสนุนจากผู้นำ เพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นเกราะป้องกันทีมในการทำงาน
 - 4.2 โครงสร้างองค์กรที่ไม่ใช่รูปแบบลำดับขั้นแบบตายตัว แต่เป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดนิสัยในการทำงานที่นำไปสู่การทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งจะแบ่งปันข้อมูลการร่วมมือกันเพื่อก้าวข้ามอุปสรรคอันเนื่องมาจากเหตุผลเชิงองค์กร รวมทั้งการกระจายอำนาจให้แก่พนักงาน
 - 4.3 ระบบการให้รางวัลที่มีความเหมาะสม ด้วยการให้รางวัลแก่พนักงานโดยใช้ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันสำหรับการวัดผลงานของบุคคล และผลงานของทีม สิ่งที่ไม่ถูกต้องที่ควรคำนึง คือ “ การยกย่องและให้คำชมเชยความชอบแก่ทีม ใดๆ ที่เป็นผลงาน จากการทำงาน ของบุคคลหรือการทำงานแบบสั่งการ ไปยังสมาชิกแต่ละคน ในขณะที่งานนั้นเป็นความรับผิดชอบร่วมของ ทีม”

4.4 ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพจะทำให้ทราบว่า สิ่งใดที่ก่อให้เกิดผลดีสำหรับทีมและสิ่งใดที่จะไม่เป็นผลดี และทราบว่าจรรยาบรรณแบบเหตุผล ที่ทำให้พนักงานต้องทำงานเป็นทีม

5. ความสอดคล้อง หมายถึง การวางแผน ความทุ่มเทในการทำงาน และการให้รางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

การจัดตั้งทีมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทีม ได้แก่ ผู้สนับสนุนทีม ผู้นำทีม สมาชิกผู้สนับสนุนทีม ควรเป็นผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลงานของทีมอย่างแท้จริง และควรเป็นเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของทีมด้วย นอกจากนี้ ผู้สนับสนุนทีมยังควรเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดขอบเขตของงาน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีม และการพิจารณาอนุมัติผลงานของทีม ผู้นำทีม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งคล้ายกับผู้จัดการทั่ว ๆ ไปอยู่หลายประการ แต่นอกเหนือจากหน้าที่เหล่านั้น ผู้นำทีมยังต้องสวมบทบาทของการ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบและเป็นผู้ให้คำแนะนำด้วย หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกทีม คือ การพิจารณาจากทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจของทีมสำเร็จลุล่วงไปได้ ในลำดับแรกผู้สรรหาสมาชิกต้องวิเคราะห์เป้าหมาย กำหนดว่าทีมต้องการทักษะอะไรบ้างสำหรับการบรรลุเป้าหมายของทีม ไม่ว่าจะเป็นทักษะทางด้านเทคนิค ด้านการแก้ไขปัญหา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านองค์กร จากนั้นจึงกำหนดทักษะที่ต้องการและรับสมัครคนที่มีทักษะเหล่านั้นแผนแม่บทของทีม เป็นเอกสารที่กล่าวถึงลักษณะของงานและสิ่งที่ฝ่ายบริหารคาดหวังจากการทำงานของทีม โดยแผนแม่บทของทีม เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางในการทำงานซึ่ง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การจัดทำแผนแม่บท ยังทำให้ผู้บริหารระดับสูงบอกได้ชัดเจนถึงสิ่งที่ทีมควรจะทำ ในทำงานเป็นทีม นั้นการเริ่มต้นที่ถูกต้องเป็นก้าวแรกที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นในการดำเนินงานควรพิจารณาดังนี้

1. ทีมควรเปิดตัวทีมด้วยการจัดประชุม โดยเชิญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วมซึ่งรวมถึงผู้สนับสนุนทีมด้วย และในระหว่างการประชุมก็ให้กล่าวถึง แผนแม่บทของทีม พร้อมทั้งย้ำถึง ความสำคัญในเป้าหมายของทีม และแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

2. ทุกคนในทีมควรมีข้อตกลงกันว่า จะนำวิธีการตัดสินใจแบบใดมาใช้ในทีม โดยการเตรียมการเช่นนี้จะช่วยประหยัดเวลาในการทำงานลงได้ และหากทุกคนในทีมเห็นว่ากระบวนการในการตัดสินใจมีความเหมาะสม พวกเขาก็จะให้ความยอมรับในการตัดสินใจของทีมได้มากขึ้น

3. ในช่วงทีมทำการวางแผนและกำหนดตารางการทำงานนั้น สิ่งสำคัญประการแรกที่ทีมต้องทำก็คือ ทีมต้องมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน จากนั้นจึงแตกเป้าหมายนั้นย่อยลงเป็นงานหลักและงานย่อยในปริมาณงานที่เหมาะสม พร้อมทั้งประมาณเวลาในการปฏิบัติแต่ละงาน และมอบหมายงานให้สมาชิกแต่ละคน โดยพิจารณามอบหมายงานแต่ละชิ้นให้แก่คนที่สามารถทำงานนั้น ได้ดีที่สุดใน

4. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตารางการทำงานก็คือ จุดที่คาดว่าจะก่อให้เกิดปัญหาคอขวด ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าออกไป จากนั้นจึงคิดหาวิธีการรับมือ หรือกำจัดจุดที่เป็นคอขวดเหล่านั้น ไปเสีย

5. ทีมควรทราบวิธีวัดความสำเร็จในการทำงานของทีม และควรกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานสำหรับทีมขึ้นมาโดยเฉพาะ

6. ทีมควรนำงบประมาณมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานของทีม คำนึงถึงความพอเพียงของงบประมาณ หากไม่ได้ อาจต้องลดเป้าหมายของทีมให้ต่ำลง

7. การประสานความร่วมมือช่วยเปลี่ยนกลุ่มคนให้กลายเป็นทีมที่แท้จริง โดยจัดประชุมขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การเชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างสมาชิก การจัดสถานที่ทำงานของทีมงาน กิจกรรมสันทนาการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม

8. ควรจัดห้องให้ทีมทำงานอยู่ในบริเวณเดียวกัน เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสานความร่วมมือในการทำงาน และเป็นที่จัดแสดงผลงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

9. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนขึ้น เช่น ประชุมตรงเวลา การทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม การวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สมาชิกเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

ความท้าทายในการบริหารจัดการทีมให้เกิดประสิทธิผลผู้นำทีมต้อง
พิจารณา ดังนี้

1. ต้องทำตัวเป็นผู้ริเริ่ม ต้นแบบ นักเจรจา และผู้ให้คำแนะนำ
2. ทำให้ทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งของทีม
3. การส่งเสริมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม ด้วยการมองเห็น ความสำคัญของทักษะความสามารถของสมาชิกแต่ละคน และสิ่งทีพวกเขาทำได้ เพื่อทีม
4. พยายามหลีกเลี่ยงการคิดคล้ายตามกันเป็นกลุ่ม
 - 4.1 มอบหมายให้กลุ่ม คนที่ได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นคัดค้านอย่างรุนแรง
 - 4.2 แต่งตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่แย้งสมมติฐาน และข้อสรุปของสมาชิกส่วนใหญ่ในทีม
5. นำวิธีการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของทีม โดยนำคนที่มีความคิดนอกกรอบ และคนที่มีรูปแบบความคิดในกรอบเดิมเข้ามาทำงานร่วมกัน และผสมผสานความคิดนอกกรอบเข้าด้วยกัน การให้ทีมงานลงมือปฏิบัตินั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้
 - 5.1 การให้ความสนใจกับกระบวนการทำงานของทีม โดยพิจารณาจากความ ร่วมมือกันของสมาชิก การแลกเปลี่ยนข้อมูล และพยายามทำให้แผนกซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญสำหรับทีมแลกเปลี่ยนข้อมูล
 - 5.2 เมื่อสมาชิกคนใดคนหนึ่งสร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นภายในทีม ทีมสามารถ จัดการกับปัญหาได้ 2 วิธี คือ การหารือกันอย่างเปิดเผยภายในทีม และด้วยการหารือกันเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกคนนั้น
 - 5.3 ทีมควรแบ่งภารกิจออกเป็นงานย่อย เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในการ ทำงานร่วมกัน
 - 5.4 ทีมควรทดลองความสำเร็จ เมื่อทีมทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นระยะๆ
 - 5.5 ทำให้ทีมเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น
 - 5.5.1 คัดเลือกผู้ที่มีความกระตือรือร้น ต้องการเรียนรู้เข้ามา เป็นสมาชิกทีม

5.5.2 กระตุ้นให้สมาชิกให้ความสนใจกับบทเรียนที่พวกเขาจะ
ได้รับจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของพวกเขาเอง

5.5.3 ให้โอกาสแก่สมาชิกในการทำการทดลองต่าง ๆ

6. ผู้นำต้องทำตนให้พร้อมสำหรับให้สมาชิกเข้าพบได้เสมอ และ
รวมถึงการยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้

7. สิ่งของทีมต้องให้ความสำคัญในการประเมินผล นอกเหนือจากผลลัพธ์
ของการทำงานคือ “ปัจจัยด้านกระบวนการ (PROCESS Factors) “ โดยเฉพาะช่วงแรกของ
การทำงาน

การเป็นผู้ร่วมทีมที่ดีนั้นต้องมีหลักคิดในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นงานนั้น
จึงจะประสบความสำเร็จหลักคิดดังกล่าวทำได้ดังนี้คือ

1. เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และวิธีการทำงานที่แตกต่างจากตนด้วยเจตคติ
เชิงบวก

2. สมาชิกทีมควรแบ่งปันข้อมูล ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับ
วิธีการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

3. ทางออกของปัญหา ทีมควรผสมผสานคุณลักษณะที่ดีที่สุด
ของทางเลือกต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อสร้างทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า

4. การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใหม่ ควรทำงานชิ้นที่ง่ายที่สุดก่อน
ซึ่งจะ ช่วยในเรื่องเวลาและการปรับตัวเข้ากับคนอื่น ๆ

5. การเจรจาต่อรองระหว่างกัน คุณไม่ควรสร้างสถานการณ์ใน
การต่อรองให้อยู่ในรูปที่ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ และอีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ ต้องเป็นไป
ในลักษณะที่อยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทั้งสองฝ่ายพร้อมที่จะเปิดเผย
ข้อมูลและผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

6. สมาชิกทีมต้องมองเห็นถึงความสำคัญในเป้าหมายของทีม

7. ต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น เป็นไปตามที่พูดและ
สัญญาไว้

8. การวางแผนการทำงานทีมเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังเป็นประเด็นรอง
จากการลงมือปฏิบัติจริง

สรุปการบริหารแบบทีมงาน การบริหารงานแบบทีมงานเป็นการบริหารที่ต้องให้สมาชิกทุกคนต้องมีจุดมุ่งหมาย และเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นอย่างดีซึ่งแต่ละคนจะมีทักษะมีความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้น ๆ การบริหารงานแบบทีมงานจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. ภารกิจของทีมงาน
2. ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน
3. การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานต้องชัดเจน
4. สมาชิกจะอยู่ในช่วง ๆ หนึ่งตามความเหมาะสมและการบริหารแบบทีมงานจะมีรูปแบบที่นิยมใช้กันเป็นอย่างมากอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ

มีรูปแบบที่นิยมใช้กันเป็นอย่างมากอยู่ 2 รูปแบบด้วยกันคือ

4.1 รูปแบบการบริหารจัดการตนเอง คือ ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองและยังมีรางวัลให้ด้วยอีกต่างหากเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

4.2 รูปแบบทีมงานโครงการ (Project Teams) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำโครงการใดโครงการหนึ่งเมื่อเสร็จแล้วทีมงานก็สลายตัวออกจากกันไป

ในการทำงานนั้นองค์กรไม่จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการทำงานแบบเป็นทีมกับทุกกิจกรรมเสมอไปขึ้นอยู่กับว่ากิจกรรมนั้นๆมีความเหมาะสม ความจำเป็น ความสลับซับซ้อนมากน้อยเพียงใด และในการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องมีสมาชิกที่คัดจากผู้มีความรู้ ความชำนาญ ที่เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายของงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

2. การบริหารแบบสร้างสรรค์

การจัดการเป็นค่านำรังเกียจสำหรับคนส่วนใหญ่ แต่ถ้าเรามอง การจัดการในลักษณะสร้างสรรค์ ก็จะเห็นว่าการจัดการเป็นบูรณาการของการบริหารเชิงประสานสัมพันธ์ โดยความเป็นจริง เราทุกคนใช้ความพยายามที่จะควบคุมทัศนคติและพฤติกรรมของผู้อื่น และผู้อื่นก็ใช้ความพยายามหนักพอที่จะทำให้จัดการกับเราด้วย เราเริ่มใช้ความพยายามที่จะจัดการกับผู้อื่นตั้งแต่เริ่มเกิดและดำเนินต่อไปจนถึงตาย ผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการแทนหากใช้คำแทนว่าผู้นำ จูงใจ บริหาร หรือคำอื่น ๆ ที่ฟังสุภาพกว่า ก็อาจจะทำให้ความคิดล้นไหลไปได้สะดวกขึ้นกว่าเดิม ยิ่งกว่านี้ น่าจะได้มองการจัดการในแง่ของผลที่ได้รับ ถ้าผลที่ได้รับเกิดความเสียหาย การจัดการย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหาย ความโกรธ และปฏิกิริยา ปกป้องตนเอง ในทางตรงข้าม ถ้าผลที่ได้รับเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และช่วยให้บุคคลอื่นได้บรรลุเป้าหมายของตน

ย่อมจะสร้างความไว้วางใจ และความเชื่อถ้อยกันและกัน นอกจากนั้นแล้วทันทีที่โลกปัจจุบันก้าวสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) มากขึ้นเพียงใด ทฤษฎีการจัดการในสมัยเดิมที่เริ่มตั้งแต่แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในสมัย Fayol ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการโดยแยกออกเป็นหน้าที่ (Function) หรือการนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการว่ามีเพียงหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (One best way) หลักการจัดการที่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน รูปแบบการจัดการแบบปิด หรืออำนาจในการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-Down Control) เริ่มจะขาดประสิทธิภาพในการนำมาใช้สำหรับองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากขึ้น การตลาดที่มีคู่แข่งกันในตลาดมากขึ้น ตลอดจนการเสนอขายสินค้าที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อีกมากมายที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น หน้าที่ของการจัดการปัจจุบันก็คือ การดำเนินธุรกิจ (Run the business) (เจษฎา ความคุ้นเคย) จากสมการการดำเนินธุรกิจที่คิดจาก $Price = Cost + Profit$ ควรเปลี่ยนแนวความคิดเป็น $Profit = Price - Cost$

2.1 หลักการปฏิบัติการบริหารแบบสร้างสรรค์

2.1.1 การเป็นต้นแบบ บางทีระเบียบปฏิบัติที่มีพลังเข้มแข็งที่สุด ในการจัดการ คงจะจำเป็นต้องมีตัวอย่าง โดยเฉพาะตัวผู้บริหารเอง ถ้าผู้บริหารเคารพในกฎเกณฑ์และตั้งตนอยู่ในมาตรฐานที่สูง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามลักษณะต้นแบบการนำของผู้บริหาร

2.1.2 การให้ข้อมูลป้อนกลับ เปิดประตูต้อนรับอยู่เสมอ ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ได้พูดเกี่ยวกับปัญหาของเพื่อนร่วมงาน ฟังแล้วให้ข้อมูลเพิ่มเติมให้มากที่สุด นอกจากนี้ต้องป้อนข้อมูลเกี่ยวกับการชิงความเป็นเลิศ การเพิ่มผลผลิต ค่าใช้จ่าย และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีผลต่องานในหน้าที่ของแต่ละคน สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี สิ่งเหล่านี้อาจจะกระทำได้ง่าย ๆ ในรูปแบบของบันทึกสรุป “งานดี” หรือคำประกาศที่ติดบนป้ายประกาศ

2.1.3 การเผชิญหน้า ต้องอธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจว่า ทำไมเกิดข้อผิดพลาด หรือผลงานในระดับต่ำเป็นสิ่งสำคัญและสิ้นเปลืองสูงต่อองค์กร ข้อมูลป้อนกลับประเภทนี้ ถ้าให้ด้วยการเข้าใจกันและกันเป็นสิ่งจำเป็น หากปัญหานั้นต้องการการแก้ไข หรือการหลีกเลี่ยงในอนาคต

2.1.4 การเห็นค่าของผู้อื่น แม้ว่าพนักงานอาจจะมีปัญหาและมีบางสิ่งที่ค้างใจที่ตัวท่าน ไม่มี จงจำไว้ว่าเพื่อนร่วมงานเหล่านั้นก็ยังคงมีความต้องการเชิง มนุษย์อื่น ๆ

เหมือนกับที่ผู้บริหารมี คือต้องการการยอมรับและได้รับความรู้สึกว่าคุณมีค่าและมีความสำคัญ ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การจัดให้ทุกคนได้พึงพอใจในความต้องการที่เป็นศักดิ์ศรีของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นเสมือนเสาหลักในการสร้างสัมพันธภาพที่มีประสิทธิผล

2.1.5 การสร้างความมุ่งหวังสูง การให้คำยกย่อง การให้กำลังใจ และการแสดง ความเชื่อมั่นย่อมทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดีมากกว่าการใช้คำสบประมาท การเร่งรัด และการเมินเฉยมีผลการค้นคว้าศึกษาหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าเราสื่อความมุ่งหวังของเราให้ เป็นที่ประจักษ์ว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานดี ผลการปฏิบัติงานมักจะอยู่ในมาตรฐานที่สูง แต่ผลจะตรงกัน ข้ามถ้าปฏิบัติงานไม่ดี แนวความคิดในการที่จะให้บุคคลเติมเต็มตนเอง เป็นเครื่องมือการ บริหารที่มีพลังเข้มแข็งมาก ถ้าเพื่อนร่วมงานได้รับการมองว่าคุณมีสมรรถภาพแทนการมีปัญหา หรือมองว่าคุณดำเนินงานด้วยความเข้มแข็งแทนความอ่อนแอ เพื่อนร่วมงานเหล่านั้นจะส่งผลผลิต ได้สูงขึ้น และเจริญได้เต็มที่จนสุดความสามารถของตน

2.1.6 การเคาะจุดบวก วิธีนี้เป็นวิธีตรงที่สุดในการประกาศยอมรับค่าของบุคคล อื่น การเคาะจุดบวกเป็นการตอบแทนการแสดงพฤติกรรมของบุคคลใน สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ตัวอย่างเช่น “คุณเป็นคนที่ทุกคนอยากร่วมงานด้วย” หรือ “ฉันภูมิใจจริง ๆ” กับวิธีการที่คุณใช้จัดการกับลูกค้าจี้โมโหโกรธคนนั้น” การเคาะจุดบวกที่ละเอียดอ่อนที่สุดที่ ผู้บริหารสามารถให้แก่ผู้ใดได้ ก็คือ การให้ความเอาใจใส่ทันทีและรับฟังโดยไม่ต้องตัดสินหรือ วิพากษ์วิจารณ์ ในสิ่ง ที่คนคนนั้นต้องพูด นอกจากนั้น มนุษย์เราพร้อมใจที่จะฟังและปฏิบัติ ตามข้อเสนอแนะเพียงเมื่อเกิดความเชื่อใจในบุคคลที่ให้ข้อเสนอแนะเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ หัวข้อที่เป็นความสำคัญระดับแรก คือ การสร้างพันธะที่ไว้วางใจในลักษณะที่นำไปเกิด สัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์ทางบวกกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลต่อ ส่วนตัว ต่ออาชีพและต่อองค์กร การกระทำดังกล่าว จำเป็นต้องมีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารความเข้าใจนี้ และจำเป็นต้องเอื้ออำนวยให้ผู้อื่นได้รับความ สำเร็จในเป้าประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันเราสามารถจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล สูงขึ้น ได้ด้วยการเพิ่มทั้งความเข้าใจในตัวผู้อื่น และเพิ่มทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์อย่างมี ประสิทธิภาพเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ได้ประสิทธิผลระหว่างเพื่อนร่วมงาน หากตนเองสามารถ เปลี่ยนตน ให้สัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ตนย่อมสามารถเปลี่ยนให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา และองค์กรมีประสิทธิผลตามด้วยได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้ชนะได้

ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการบริหารแบบสร้างสรรค์เป็นการบริหารงานที่มองเพื่อนร่วมงานในเชิงบวกตลอดเวลาและหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นผู้บริหารควรรหาโอกาสที่เหมาะสมชี้แจงเหตุและผลอย่างละมุนละม่อมต่อเพื่อนร่วมงานพร้อมกับที่จะให้รางวัลแก่เพื่อนร่วมงานทุกเวลา เช่น โบนัสยกย่องคุณงามความดี หรือยกย่องชมเชย งานก็จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรก็เจริญเติบโต

3. การบริหารแบบเชื่อมโยง

ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรทั่วโลกได้คาดหวังให้พนักงานแสดงประสิทธิภาพในการทำงานที่มากขึ้น ในประเทศไทยก็เช่นกัน พนักงาน 87% จากองค์กรในประเทศไทย กล่าวว่า องค์กรของพวกเขาคาดหวังให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ววิธีการบริหารบุคคลากรแบบองค์รวมจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น และในการบริหารการจัดการ แบบเชื่อมโยงก็เพื่อก้าวสู่ยุคแห่งปัญญานั้น มีความเป็นผู้นำ เป็นจุด เริ่ม ความสำเร็จของผู้นำ ก็เปรียบเสมือนชื่อเป็นทิศทางที่ถูกต้อง เป็นดาวเหนือ เป็นประภาคาร สำหรับการจัดการ และการอื่น ๆ ทุกอย่าง หน้าที่อันแท้จริงของผู้นำ ก็คือ การนำไปในทางที่ถูกต้อง ประดุจ กัปตันเรือต้องหันหัวเรือ ไปในทางที่ถูกต้องก่อนทำการอื่นใดเสมอๆ หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไปไม่เพียง 3 โยบที่สำคัญที่สุด ของผู้นำ คือ 1) ความกล้าหาญ 2) ความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่น 3) สติปัญญา ที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่แตกแยก อันดับแรก 48 ความกล้าหาญไม่ว่าจะเป็นยุคใด ๆ มนุษย์เราย่อมมีความกลัวเป็นสัญชาตญาณพื้นฐานที่สุด เรามีความกลัว ความหวาดหวั่น อันลึกซึ่งอยู่ภายในใจมนุษย์ที่มีความกล้าหาญ มากกว่าผู้อื่นในกลุ่ม ย่อมทำให้ผู้อื่น รู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย เป็นดั่งจุดผู้อื่นโดยอัตโนมัติเมื่อเจอกับอุปสรรค ความยากลำบาก วิกฤติต่าง ๆ ผู้นำที่มีความกล้าหาญในตัวเองมาก ย่อมไม่หวาดหวั่น หวาดกลัว เช่นคนทั่วไปย่อมอาศัยความกล้าหาญในใจ เป็นอาวุธอันเข้มแข็งที่สุด สันฝ่าอุปสรรค ความยากลำบาก วิกฤติต่าง ๆ ทั้งปวงได้ อันดับสอง ความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่นผู้นำที่มีความกล้าหาญ และสามารถเอาชนะตัวเอง โดยเอาชนะความกลัวอันลึกซึ่งภายในใจ ของตัวเองได้นั้นย่อมได้รับรางวัลเป็นจิตใจอันเข้มแข็ง มั่นคง ซื่อตรง ต่อทั้งตัวเองและผู้อื่น ไม่คงจะไปกับความกลัว และความอ่อนแอภายในใจกล้าที่จะเผชิญหน้ากับความ เป็นจริง ของตนเองและผู้อื่นความซื่อตรงต่อตัวเองและผู้อื่นนี้ ย่อมเป็นพื้นฐานอันเข้มแข็ง มั่นคง และซื่อตรง ของศีลธรรม คุณธรรม อันดงามอื่น ๆ ทั้งปวงรักใคร่และพลังของความดีงามที่เกิดขึ้น ย่อมดึงดูดผู้คนโดยอัตโนมัติ และเป็นแรงคอบโยกหนุนแก่ผู้นำนั้นและผู้อื่น ๆ ทั้งปวง อันดับที่สาม สติปัญญาที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่แตกแยกเป็นสติที่รู้ตัว ตื่นตัว

รู้ตนเป็นอย่างไร ไม่หวั่นไหวไปกับ กระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยว อยู่โดยรอบเป็น ปัญหาที่รู้รอบ รู้ครบ รู้ทัน ทั้งที่ไปและที่มา (ประวัติศาสตร์ ปัจจุบัน และอนาคต) ของสิ่งต่าง ๆ ในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยวได้เป็นปัญญาที่รู้เพื่อเชื่อมโยง ทั้งข้อดีและข้อด้อย ของกระแสและสิ่งต่าง ๆ โดยไม่แตกแยก ดังนั้นเมื่อมี หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไบไบไบเพียง 3 ไบไบที่สำคัญที่สุดนี้ ผู้นำนั้นก็จะสามารถ ทำหน้าที่ของผู้นำที่แท้จริงได้ อย่างคิยง ความเป็นผู้นำ สามารถมีอยู่ และพัฒนาขึ้น ได้ในมนุษย์ทุกคน แต่มีเพียงคนส่วนน้อย ที่สามารถแก้ปัญหาได้ซึ่ง ใช้ความสามารถออกมาได้อย่างเต็มที่ ระดับหรือขั้นของผู้นำ มีดังนี้ คือ ระดับแรก ผู้นำทาง ของตนเองผู้นำจะต้องมี หลักพื้นฐานที่สุด หรือ ไบไบไบเพียง 3 ไบไบที่สำคัญที่สุดก่อน เพื่อที่จะนำ และพัฒนาตัวเองให้เข้มแข็ง และเยียบคม เหมือนดาบชั้นดีที่ต้องหมั่นฝึกฝน พัฒนาและลับ ฝีมือนคมอยู่เป็นประจำ ต่อเนื่อง เสมอ ๆ ระดับแรก ผู้นำทางของครอบครัวเมื่อผู้นำเข้มแข็ง เยียบ คมในตัวเองแล้ว ก็จะเป็นผู้นำที่ดียิ่งของคนในครอบครัวครอบครัวย่อมเป็นกำลังใจ เป็นแรก ผลักดัน ให้พัฒนาความเป็นผู้นำให้ดี สมบูรณ์ ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นครอบครัวย่อมเป็นขั้นการ เติบโต และพัฒนาการตามธรรมชาติที่ดีที่สุด และสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ในการพัฒนาความเป็น ผู้นำผู้นำที่แท้จริงจึงควรที่จะตระหนักถึงความสำคัญและประ โยชน์อันยิ่งใหญ่นี้ผู้นำครอบครัว ที่คิยง ย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ สำหรับผู้นำในสังคม และประเทศชาติ ระดับที่สอง ผู้นำทาง ของสังคมการมีสังคมที่เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดี ย่อมเป็นคุณอันมหาศาลแก่ตัวเราและครอบครัว ของเราผู้นำที่แท้จริง จึงไม่ควรละเลยการมีส่วนร่วม ต่าง ๆ ในสังคมสิ่งนี้เป็นพัฒนาการตาม ธรรมชาติ และสังคมเล็ก ๆ ที่เหนียวแน่น เน้น ความมีส่วนร่วมของผู้คนยอมเป็นสังคมที่คอย เหนียวนำความเข้มแข็ง ภูมิคุ้มกันที่ดีต่อ สังคมหรือ ชุมชนอื่น ๆ และเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ยิ่งของชาติที่เข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดี ระดับที่สาม ผู้นำทางของประเทศชาติผู้นำทางประเทศชาติ ที่แท้จริงยอมประกอบด้วยความเป็นผู้นำสามระดับแรก อย่างเข้มแข็ง และเยียบคมผู้นำยอม ประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความซื่อตรง สติปัญญาที่เชื่อมโยงโดยไม่แตกแยก มีปัญญาที่รู้ รอบ รู้ครบ รู้ทัน ทั้งที่ไปและที่มา (ประวัติศาสตร์ ปัจจุบัน และอนาคต) ของสิ่งต่าง ๆ ในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ไหลเชี่ยวได้ตระหนักถึงความสำคัญและมองเห็นภาพที่ชัดเจน ของ การสร้างชาติเพื่อคนรุ่นต่อไป ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 20 หรือ 30 ปีขึ้นไปหน้าที่หลักอย่าง หนึ่ง คือการมองเห็นภาพ โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่อรองรับพัฒนาการ และการเติบโตของ คนรุ่นต่อไปได้หน้าที่นี้เป็นสิ่งที่ผู้นำรู้ดี แต่ในความเป็นจริงมีเพียงผู้นำส่วนน้อยที่สุด หรือผู้นำ ในผู้นำ เท่านั้นที่สามารถเชื่อมโยงภาพนั้น ไปสู่การสร้างขึ้นมาให้สำเร็จในความเป็นจริงได้

Thorndike (1969) ซึ่งได้กล่าวว่าการเรียนรู้คือ การที่ผู้เรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยง (Bond) ระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง และได้รับความพึงพอใจ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น ธอร์นไดค์ได้ ทำการทดลองพบว่า การเรียนรู้ของอินทรีที่อาศัยความสามารถเกิดจากการลองผิดลองถูก (Trial and Error) ซึ่งต่อมา เขานิยมเรียกว่า การเรียนรู้แบบเชื่อมโยง

หลายครั้งที่เราได้ยินผู้คนพูดถึงประเด็นในเรื่อง การจ้างงานผู้ที่มีศักยภาพสูง การพัฒนาผู้นำ หรือการส่งเสริมให้พนักงานมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ว่าสิ่งเหล่านี้สามารถสร้างความแตกต่างในความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้การทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน แม้สิ่งเหล่านี้อาจฟังดูเป็นเรื่องง่าย แต่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายองค์กรต่างยอมรับว่ายังไม่สามารถบรรลุสิ่งเหล่านี้ได้และ เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทีมบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีความเชื่อมโยงมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การบริหารบุคคลากรอาจไม่สามารถมองแบบแยกส่วนได้อีกต่อไป แต่ควรสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง กลยุทธ์ และ คน และ งานการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกมองแบบแยกส่วนและขาดการผสมผสานกัน มักสร้างความไม่พึงพอใจให้กับผู้บริหาร องค์กรจะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ คือ การสร้างความสอดคล้องกันระหว่างคนกับกลยุทธ์ขององค์กร ฉะนั้นแล้วจึงจำเป็นต้องทำให้ระบบต่างๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องกัน พร้อมทั้งทำความเข้าใจในความสอดคล้องเหล่านั้นอย่างถ่องแท้ และเมื่อสิ่งต่าง ๆ ถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

ในการบริหารแบบเชื่อมโยงนี้ผู้วิจัยมองว่าไม่มีการบริหารใด ๆ ที่มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเองหรือมีก็น้อยมาก ดังนั้นเรื่องต่าง ๆ จะเสร็จสมบูรณ์ได้ก็ด้วยหลายสิ่งหลายอย่างเข้ามาพัวพันเกี่ยวเนื่องกันหรือเข้ามาบูรณาการกันนั่นเอง การที่จะทำให้ทุกสิ่งอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องกันบูรณาการเข้าด้วยกันผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดก็คือผู้บริหารนั่นเอง เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนเข็มทิศในการกำหนดทิศทางในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยหลัก 3 ประการคือ 1) ความกล้าหาญ 2) ความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น 3) สติปัญญา ที่จะสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่ทำให้องค์กรนั้น ๆ แยกแยก

4. การบริหารแผนและการประสานแผน

บทบาทสำคัญของรัฐไทยสมัยใหม่ หรือรัฐชาติ หรือจะเรียกว่า รัฐยุทธศาสตร์สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ หน้าที่ ทุกภารกิจทุกประเภทที่ เลือกทำ บางเรื่องเป็นสิ่งที่จำเป็นและ ให้ความสำคัญซึ่งได้แก่ภารกิจด้าน การพัฒนาในเชิงกลยุทธ์ การกำหนด

ยุทธศาสตร์ แนวทางนโยบาย สนับสนุนส่งเสริม ร่วมมือ และกำกับดูแล ความรับผิดชอบ (Distributed Governance) การกระจายและแบ่งปันความรับผิดชอบ (Sharing Responsibility) และความชอบธรรมในการบริหารจัดการ เป็นผู้วางเงื่อนไขแล้วทำสัญญาข้อตกลงผลงานมอบอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐ (Outsourcing) รับผิดชอบต่อความชอบธรรมของรัฐและรัฐบาลในอนาคต คือ การมียุทธศาสตร์ที่ดี การประสานแผนยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และความเป็นประชาธิปไตย และเพื่อให้การดำเนินงานแผนงาน/โครงการประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ ต้องอาศัยความร่วมมือและความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้ในการดำเนินงาน บริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ตั้งแต่กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การเขียนแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งการจัดการความรู้เรื่องการบริหารแผนงาน/โครงการครั้งนี้ ได้ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และเขียนจากประสบการณ์ของผู้จัดทำแผนงาน/โครงการ

4.1 ความหมายของการประสานแผน

การประสานแผนเป็นการบูรณาการนโยบายในด้านแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมภายใต้แผนงานเดียวกัน เพื่อให้การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นการประสานงานจากบนสู่ล่างหรือในแนวตั้งกับแนวนอน ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ร่วมกันส่วนความหมายของการประสานแผนพัฒนานั้นคือ การเชื่อมโยงทรัพยากรทุกฝ่ายซึ่งเป็นการร่วมมือเชิงสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงานที่ต่างศักยภาพและที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน ถือได้ว่าเป็นการนำภารกิจของหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายกันมาบูรณาการ กันและเป็นการประสานแผนในแนวตั้งกับแนวนอน

4.2 หลักเกณฑ์การประสานแผน

ในการประสานแผนนั้นมีหลักเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปที่พอคำนึงถึงดังนี้คือ

4.2.1 เป้าหมายของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

4.2.2 ระบบแผน (แผนงาน/ โครงการ / กิจกรรม)

4.2.3 ระบบงบประมาณ

4.2.4 ระบบการวัดและประเมินผล

4.3 ความจำเป็นในการประสานแผน

การประสานแผนมีความจำเป็นดังนี้

4.3.1 แก้ปัญหางานซ้ำซ้อนกันต่างคนต่างทำมาเป็นบูรณาการร่วมกัน

4.3.2 การแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะของหน่วยงาน

4.3.3 การพัฒนาโครงสร้างองค์กร

4.3.4 ความสลับซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

4.3.4 ความจำกัดของทรัพยากร

4.3.5 การบริหารงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย และผลสำเร็จในการทำงาน

4.3.6 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

4.3.7 การสร้างความยืดหยุ่นและถ้าทายในเรื่องของอัตราค่าจ้าง

4.3.8 การลดค่าใช้จ่ายต่อหัวทางการบริหาร

4.4 รูปแบบของการประสานแผน

4.4.1 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรแบบจับคู่ (Pairwise or Dyadic Inter Organization)

4.4.2 การทำงานร่วมกันในลักษณะชุดขององค์กร (Inter Organizational Set)

4.4.3 การทำงานในลักษณะเครือข่าย (Inter Organization network or networking organization) หรือ ลักษณะพหุภาคี

4.5 เทคนิคที่ใช้ในการประสานแผน

การประสานระหว่างองค์กร การวางแผนร่วมกันในการดำเนินงาน

4.5.1 การใช้รูปแบบคณะกรรมการ

4.5.2 การใช้ระบบงบประมาณ

4.5.3 การสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Networking organization) ในการประสานแผนการนำแผนไปปฏิบัติ

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

การส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมตามหลักการของการจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) และการบริการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Service) ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไข และเป็นกุญแจดอกสำคัญของความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเอื้อต่อประโยชน์สุขของประชาชน เพราะกระบวนการการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุน และส่งเสริมให้ระบบราชการมีพลัง

ในการพัฒนาประเทศอย่างสร้างสรรค์ อันเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาราชการยุคใหม่ที่เป็นราชการระบบเปิด การมีส่วนร่วมของประชาชน (People's Participation) ถือเป็นหลักการสากลที่อารยประเทศให้ความสำคัญ และเป็นประเด็นหลักในการพัฒนาการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มีรูปแบบการบริหารงานภาครัฐเป็น “การบริหารภาครัฐเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” (ทงตักดี เหมือนเคย. 2554)

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มี 5 ระดับ คือ

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นระดับที่สำคัญ เพราะเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการอื่น ๆ ต่อไป
2. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นการรับฟังความคิดเห็น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น บอกข้อปัญหา และข้อเสนอแนะต่าง ๆ กับส่วนราชการ
3. ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน/โครงการ การมีส่วนร่วมในระดับนี้อาจดำเนินการในรูปแบบคณะกรรมการที่มีตัวแทนภาคประชาชนเข้าร่วม
4. ระดับการร่วมมือ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในบทบาทหรือในฐานะหุ้นส่วนหรือภาคีในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานภาครัฐ
5. ระดับการเสริมอำนาจประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งเป็นระดับของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชนเป็นผู้กำหนด (สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ, สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2552)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นทางการ แม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยโดยตรงในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่นับตั้งแต่ช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเวลากว่าทศวรรษจนมีการบังคับใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นและกระจายอำนาจ

ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับประเทศ กลับพบว่าประชาชนใช้สิทธิตามกฎหมายได้ให้ไว้อย่างจำกัด การที่ประชาชนมีสิทธิแต่กลับใช้สิทธิในเรื่องดังกล่าวน้อยนั้น จึงมีประเด็นคำถามที่น่าสนใจว่าควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนด้วยหลักการใด โดยทั่วไปแล้วหลักการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐจะหมายถึง การเปิด โอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ ซึ่ง International Association for Public Participation ได้แบ่งรูปแบบของการบริหารงานภาครัฐแบบมีส่วนร่วม (Forms of Participatory Governance) หรือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกับการบริหารงานของภาครัฐ ออกเป็น 5 ระดับ ดังที่กล่าวมาข้างบนและสามารถจัดทำเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

เพิ่มระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน				
ข้อมูลข่าวสาร Inform	ปรึกษาหารือ Consult	เข้ามามี บทบาท Involve	สร้างความร่วมมือ Collaboration	เสริมอำนาจ Empower
สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะทำให้ ประชาชน ได้รับ	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ ประชาชน รับ ฟังความคิดเห็น รวมทั้ง ตระหนักถึง ข้อมูลและความ คิดเห็นจาก ประชาชนใน การตัดสินใจ	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะทำงาน กับประชาชน เพื่อให้ความ คิดเห็นและ ข้อมูลจาก ประชาชน สะท้อนใน ข้อมูลข่าวสาร ทางเลือก	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะร่วมงานกับ ประชาชนเพื่อได้ ข้อเสนอแนะและ ความคิดใหม่ รวมทั้งนำขอ เสนอแนะของ ประชาชนมาเป็น ส่วนหนึ่งของการ ตัดสินใจให้มาก ที่สุดเท่าที่จะทำได้	สัญญาต่อ ประชาชน: เราจะปฏิบัติ สิ่งที่ประชาชน ตัดสินใจ

ตารางที่ 3 ระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

เพิ่มระดับหรือบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชน

ข้อมูลข่าวสาร Inform	ปรึกษาหารือ Consult	เข้ามา มีบทบาท Involve	สร้างความร่วมมือ Collaboration	เสริมอำนาจ Empower
รูปแบบ : 1. การ ประชาสัมพันธ์ 2. จัดทำรายงาน ผลงานประจำปี 3. จดหมายข่าว	รูปแบบ : 1. การลงพื้นที่ ชุมชนของ เทศบาล 2. การประเมิน ผลการ ดำเนินงาน	รูปแบบ: 1. ศูนย์รับเรื่อง ร้องทุกข์ โดยตัวแทน ประชาชน 2. ระบบ อาสาสมัคร	รูปแบบ: 1. คณะกรรมการ ร่วมเอกชน- ท้องถิ่นด้านภาษี 2. คณะกรรมการ พัฒนา	รูปแบบ: 1. การแก้ไข ความขัดแย้ง โดยประชาคม 2. สภามือง

ที่มา : อนุรักษ์ โสทธิพันธุ์ (2553)

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform) ถือเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุดแต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกของการที่ภาคราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ วิธีการให้ข้อมูลสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว ติดประกาศและการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2. การรับฟังความคิดเห็น (Consult) เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

3. การเกี่ยวข้อง (Involve) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

4. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็นส่วนร่วมกับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

5. การเสริมอำนาจแก่ประชาชน (Empower) เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ

5. เครือข่าย (Network)

ความหมายของเครือข่าย

Wheatly (1999) กล่าวว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกัน และมีตัวตนที่แท้จริง กล่าวคือ สรรพสิ่งทั้งหลายเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงานเพื่อการเข้าสู่ภาวะที่เหมาะสม

E.Mark Hanson (2003) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย (Network) ว่า หมายถึงรูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือ หลายองค์กรที่มีทรัพยากรของตัวเอง ซึ่งเข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาพอสมควร จะมีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ก็ตาม แต่จะมีการวางรากฐานเอาไว้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีความต้องการจะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหาและสามารถติดต่อกันต่อไปได้ และคนที่ปัจเจกบุคคลหรือสถาบันมารวมกันเป็นกลุ่มนั้น จะต้องมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดร่วมกัน แต่อย่างไรก็ตามเพียงการรวมกลุ่มเท่านั้นยังไม่อาจเป็นเครือข่ายงานได้ เพราะจะมีลักษณะเพียงการทางานร่วมกันคือมีบุคคลร่วมสนทนากัน หากจะให้เป็นเครือข่ายที่ดีได้ต้องมีปัจจัยความร่วมมือกันที่จะติดต่อสื่อสาร เต็มใจที่จะประสานงานกัน และที่สำคัญสมาชิกต้องยอมรับที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ไม่ใช่เพียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น

ประเวศ วะสี (2541) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจ ไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมจากแนวดิ่งไปเป็นเครือข่ายสังคมที่มีการโยงใย ความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง เป็นเครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Social Networks) โดยที่เครือข่ายสังคมจะต้องมีความสามารถใน

การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการ ออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของเครือข่ายว่า มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละคน และให้นิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่า หมายถึง “การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิรูปการศึกษา” กลุ่มเครือข่ายนั้น ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน

วิจิต นันทสุวรรณ และจางง แรกพิณิจ (2545) กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ว่า คือ การที่ชาวบ้านรวมตัวกัน ขบคิดปัญหาของเขา รวมพลังแก้ปัญหา และหาผู้นำขึ้นมาจากหมู่บ้านด้วยตัวเอง แล้วรวมตัวกันเพื่อมีอำนาจต่อรอง มีการต่อสู้ทางความคิด มีการเรียนรู้จากภายนอก มีการไปมาหาสู่เรียนรู้ดูงานด้วยกัน จนกระทั่งเกิดกระบวนการแก้ปัญหาได้ ส่งผลให้การทามาหาถิ่นและเศรษฐกิจแต่ละครอบครัวดีขึ้น

ธนา ประมุขกุล (2547) ให้ความหมายของคำว่า “เครือข่าย” คือ ภาพข่ายใยแมงมุมซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่าย คือ “การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย” เป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็น การเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะสร้างความร่วมมือประสานงานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยสรรพกำลังอันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงานเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่จุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาที่ยืดพื้นที่ ประสานภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, Function and Participation) เป็นกลยุทธ์ ในการพัฒนา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายคนได้แยกการให้ความหมายของกลุ่มและเครือข่ายไว้ต่างกันกล่าวคือ กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันหรือมาปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อที่จะแก้ไขหรือจัดข้อขัดข้องในเรื่องนั้น ๆ หรือปัญหานั้นๆ ให้หมดไป หรือให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของตนเองที่มีจุดหมายเอาไว้ เครือข่าย (Network) หรือเครือข่ายทางสังคม (Social Network) หมายถึง

1. ตาข่าย (Net) ที่โยงใยถึงกันและพร้อมที่จะ “Work” เมื่อต้องการใช้งาน
2. รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายองค์กร ที่ต่างก็มีทรัพยากรของตัวเอง มีเป้าหมาย มีวิธีการทำงาน และมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเอง บุคคล กลุ่มหรือองค์กรเหล่านี้ได้เข้ามาประสานงานกันอย่างมีระยะเวลาอันยาวนานพอสมควร แม้อาจจะไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็จะมีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือ หรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่น ๆ เพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้
3. การเชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติการหลักของตนต่อไปอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์ และปรัชญาของตนเอง การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นรูปของการรวมตัวกันแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็น หรืออาจอยู่ในรูปของการจัดองค์กรที่เป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน
4. สายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ อีกหลาย ๆ คน
5. ระบบความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์เชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. ความสัมพันธ์ที่อิงอาศัยที่เป็น ไปตามกฎของการไหลเลื่อนไปมาระหว่างความไว้ ระเบียบกับการจัดระเบียบ และระหว่างการแตกดับกับการเกิดขึ้นใหม่ที่พร้อม จะสานต่อกับสิ่งต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นการสานต่อกับปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์กรเครือข่าย เพื่อเข้ามาสร้างสรรค์ คุณค่าใหม่ ความรู้ใหม่ หรือสังคมใหม่อย่างเหมาะสม โดยยึดหลักของความ ไว้วางใจที่มีต่อกัน ในฐานะที่ทุกกระบวนการเป็นระบบเปิดที่มีการเชื่อมโยงต่อกัน และเพื่อให้เกิดการกระทำตาม การกิจนั้น ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. สายใย (Web) ของความสัมพันธ์ทางสังคม มีความเป็นเอกภาพ มีพลังความยึดโยง (cohesive) และการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
8. การที่คนมาพบปะกัน มาประชุมกัน และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกันเพราะ มีสิ่งที่ยึดโยงใจระหว่างสมาชิกเข้าด้วยกัน คือ สัมพันธภาพของสมาชิกในเครือข่าย โดยบุคคล จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านโอกาสในการสื่อสาร การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน

9. การเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แล้วขยายผลออกไปเป็นวงกว้างเพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และในการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์นั้นจะเป็นความสัมพันธ์กลับในเชิงบวก ที่จะส่งผลให้เกิดพลังทวีคูณ (Reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (Quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนคุณภาพอย่างฉับพลัน (Emergence) โดยเป้าหมายที่ปรารถนาในการสร้างเครือข่าย คือ การนำเอาจิตวิญญาณที่สร้างสรรค์ของมนุษย์มาถักทอเชื่อมโยงกัน ซึ่งการสร้างเครือข่ายนั้นสามารถพิจารณาได้จากระบบสิ่งมีชีวิต ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นจะต้องสร้างโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายและมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (ลองผิด-ลองถูก) โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการสื่อสารจะต้องเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการสร้างเครือข่าย

10. ความร่วมมือที่เป็นไปได้ทั้งในระบบบุคคล องค์กรและสถาบันอาจมีขอบข่ายและขนาดตั้งแต่เล็ก ๆ ภายในชุมชน ไปจนถึงระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศและระหว่างประเทศ เป็นสายใยของความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ระหว่างบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ และอีกหลาย ๆ คน ซึ่งเป็นการมองในมิติของการจัดโครงสร้างทางสังคมที่เอื้อต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มคนในสังคมที่มีต่อกัน

11. ชุมชนแห่งสำนึก (Conscious Community) ที่สมาชิกต่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบโดยรวมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น อาจจะช่วยพื้นฐานของระบบคุณค่าเก่า หรือ เป้าประสงค์ใหม่ของการเข้ามาทำงานร่วมกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรที่บุคคลและกลุ่มคนต่างมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่สนใจร่วมกัน มีความสัมพันธ์และการตัดสินใจร่วมกัน โดยมีพันธะเชื่อมโยงระบบใหญ่บนพื้นฐานแห่งความเป็นอยู่ที่ดีร่วมกัน และมีการติดต่อสื่อสารด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลุ่มหรือเครือข่ายมีความยั่งยืน (Communication and Network)

12. เครื่องมือทางสังคมในรูปแบบของประชาสังคม ที่ผู้คนในสังคมเห็นวิกฤตการณ์หรือสภาพปัญหาในสังคมที่สลัดซับซ้อนที่ยากแก่การแก้ไข มีวัตถุประสงค์ร่วมกันมารวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือองค์กร (Civic group/organization) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคสังคม (ประชาชน) ในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา หรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยความรัก ความสมานฉันท์ ความเอื้ออาทรต่อกันภายใต้ระบบการจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและประชาคมที่รวมกลุ่มขององค์กรอิสระ สาธารณประโยชน์ ปัจเจกชนและสาธารณชนเข้าด้วยกัน โดยในเครือข่ายประชาคมนั้น กระบวนการเชื่อมประสาน การถ่ายทอดความคิดเห็น ทักษะคิด

และประสบการณ์ทางการเมืองจะยกระดับจิตสำนึกของปัจเจกบุคคล จากการเป็นฝ่ายถูกกระทำมาเป็นฝ่ายกระทำต่อสังคม

13. การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงานหรือสถาบันใด ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์ หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดหมายเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฏิรูปการศึกษา โดยกลุ่ม เครือข่ายนี้ต้องการแสดงออกเป็นการลงมือกระทำกิจกรรมร่วมกัน

14. รูปแบบการประสานงานกลุ่มของคนหรือองค์กร ที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน หรือกิจกรรมร่วมกัน ช่วยเหลือกัน โดยการติดต่อสื่อสารอาจทำได้ทั้งการผ่านศูนย์กลางหรือแม่ข่าย และการติดต่อโดยตรงระหว่างกลุ่ม ซึ่งมีการจัดรูปแบบหรือจัดระเบียบที่ยังคงความอิสระ โดยมีรูปแบบการรวมตัวแบบหลวม ๆ ตามความจำเป็น หรือเป็นโครงสร้างที่มีความชัดเจน

15. ความร่วมมือและการเปิดรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะมีข้อตกลงร่วมกันในการ ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อกำหนดที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความพยายามที่จะระดมทรัพยากร กระบวนการ ความรู้และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จจากการร่วมมือและการเปิดรับในสิ่งใหม่ ๆ นั้นเสมอ

16. การสร้างสัมพันธภาพทางสังคมในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับแนวคิดและ กิจกรรมที่ทำร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสังคมที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ โดยเป็นการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรและสถาบัน ซึ่งสมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมและมีการปฏิบัติอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตน รวมทั้งมีการทำงานร่วมกันทั้งในงานเฉพาะหน้า และการประสานผลประโยชน์ที่ขยายวงกว้างออกไป

17. สังคมแห่งกัลยาณมิตร หรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning social networks) โดยเครือข่ายสังคม จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง หรือมีการขยายแนวคิดกระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้

18. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในชุมชนที่กว้างขวาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ยุติธรรม และกาสร้างเครือข่ายที่กว้างขวางมากกว่าในอดีต เพื่อสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายหรือเพื่อรู้เท่าทันการเชื่อมโยงเครือข่ายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไร้พรมแดน

6. ความแตกต่างระหว่าง “กลุ่ม” กับ “เครือข่าย”

กลุ่ม

เป็นการเชื่อมโยงปัจเจกบุคคลที่มีการรวมตัวกันอย่างใกล้ชิดกว่า มีเอกลักษณ์ และปรัชญาการทำงานที่ชัดเจนประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหมือนหรือใกล้เคียงกันมีพันธกิจร่วมกัน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ส่วนเครือข่าย

เป็นการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่างหลวม ๆ ของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร และสถาบันโดยที่สมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมทำกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมและมีการปฏิบัติอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์ และปรัชญาของตนและมีการทำงานร่วมกันทั้งงานเฉพาะหน้าและการประสานผลประโยชน์ที่ขยายวงกว้างออกไป ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือต่างกันได้ แต่ทุกคน ต่างมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายหลักร่วมกัน ในขณะที่เป้าหมายย่อย ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายอาจแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ การกระทำพันธกิจและเป้าหมาย

7. องค์ประกอบของเครือข่าย

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่าย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองด้วยกัน (Common Perception) ที่ถือว่าเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกัน และมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่รับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจนทำให้กระบวนการเคลื่อนไหวมีพลังและเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefit) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders' participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแท้จริง

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) โดยใช้จุดแข็งของฝ่ายหนึ่ง ไปช่วยแก้ปัญหาจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน และยังส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายด้วย

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546) กล่าวถึง สมการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย คือ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสาร การบริหารข้อมูลข่าวสาร และการปฏิสัมพันธ์เพื่อนำไปสู่การตีความหมายหรือการสร้าง ความหมายร่วม และสุดท้ายคือการเห็นและเข้าใจในเป้าหมายร่วม

พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547) กล่าวว่า จุดร่วมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิต หรือ สมาชิก ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่าย และเป็นองค์ประกอบหลักที่ก่อให้เกิดความเป็นเครือข่าย

2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะความเป็นเครือข่าย หมายถึง การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่าย จะต้องมี การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่าย ได้แก่ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกันทั้งการสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

8. การบริหารจัดการเครือข่าย

ปารีชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธิรพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการจัดการ เครือข่าย ก่อให้เกิดประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่าย มี 6 ประการ โดยมีการประสานสอดคล้องกันอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเป็น แสงสว่างแห่งดวงดาว คือ

1. จุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูง ทุกฝ่ายสามารถ กำหนดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น
2. บุคคลในเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึกที่ร่วม มีความถนัดในงานที่ทาและมี ส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย
3. การเชื่อมโยง โดยอาจเชื่อมต่อกันผ่านการทากิจกรรมต่าง ๆ โดยมีศูนย์ ประสานงานและการเชื่อมต่อโดยเทคโนโลยี
4. การสร้างความรู้สึกร่วม หลังจากการเข้าร่วมเครือข่ายแล้ว ทุกฝ่ายจะต้องมี ความรู้สึกที่ร่วมกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เพื่อให้เกิดพลังในการผลักดันสู่เป้าหมาย
5. การพัฒนาระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ระบบการทำงานของเครือข่าย จะต้องสามารถและพัฒนาให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ทุก ฝ่ายซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อทุกฝ่าย และผู้ที่จะมาร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย
6. การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการติดต่อสื่อสารและสารสนเทศเป็น สิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของเครือข่าย เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทราบถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของเครือข่ายแนวคิดการจัดการเครือข่ายทั้ง 6 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการทำงานในเชิงรุกของเครือข่ายได้ จุดมุ่งหมายร่วม การจัดการระบบข้อมูล การพัฒนาระบบที่โปร่งใส การเชื่อมโยง การสร้างความรู้สึกร่วมคน

9. กระบวนการทำงานของเครือข่าย

การทำงานร่วมกัน ถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย กล่าวคือ ความเป็นเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างกัน ซึ่งงาน/ภารกิจ และความเป็นภาคีต่อกันนั้น จะนำไปสู่การเรียนรู้และการสร้างกระบวนการความเคลื่อนไหว ทางสังคม ดังนั้นกระบวนการทำงานของเครือข่าย สามารถพิจารณาได้จากการทำงาน สัมพันธภาพ การเรียนรู้และความเคลื่อนไหวที่นำไปสู่การจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ภายใต้บริบท

ที่เกิดขึ้น โดยแต่ละเครือข่ายก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และเป้าหมายที่กำหนด ในที่นี้ จะกล่าวถึง กระบวนการทำงานของเครือข่ายต่าง ๆ มีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจากจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น ไม่ว่าจะ เป็นเครือข่ายระดับใดหรือประเภทใด สิ่งที่เครือข่ายต่าง ๆ ดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การทำงานที่เชื่อมประสานจากประเด็นเล็ก ๆ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้น โดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม พื้นที่ และเป้าหมาย การดำเนินการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อยอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่ายนั้นมีอยู่ และเป็นการแสวงหาแนวร่วมใหม่ เครือข่ายใหม่ ที่จะช่วยให้เครือข่ายนั้น ได้มีความรู้ ประสบการณ์และมีพลังอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ โดยเป็นการที่ทุกฝ่ายเข้ามาศึกษา เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนากิจกรรมร่วมกัน ตัวอย่างเช่น เครือข่ายวิद्यุชุมชนในจังหวัดลำปาง ที่ได้สานต่อและดำเนินกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายการศึกษา กลุ่มเซรามิก กลุ่มทอผ้าไหม เครือข่ายสิ่งแวดล้อม เครือข่ายเศรษฐกิจชุมชน และองค์กรประชาชนใน 13 อำเภอ ฯลฯ ร่วมกันจัดตั้งเป็น “องค์กรชุมชนคนลำปาง” ที่ได้ดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมการสื่อสารการพัฒนาชุมชน การเสริมสร้างการเรียนรู้ และกิจกรรมเคลื่อนไหวของภาคประชาชนในจังหวัดลำปางการเริ่มต้นจากจุดเล็กและขยายเป็นหน่วยใหญ่ดังกล่าว เป็นกระบวนการหนึ่งของการทำงานในเครือข่าย โดยเป็นทั้งขั้นตอนของการก่อตัวและกระบวนการทำงาน ซึ่งเครือข่ายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความเข้มแข็งนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการ ไม่มองข้ามในจุดเล็ก เริ่มต้นจากการทำงานในสิ่งที่รู้และเข้าใจแล้วค่อย ๆ เชื่อมประสานกับองค์กรอื่น เครือข่ายอื่นในประเด็นกิจกรรมที่ หลากหลาย ซึ่งเป็นผลให้การทำงานของเครือข่ายนั้นมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่มากขึ้น และกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานของเครือข่ายในลักษณะนี้เป็นการทำงานที่ควบคู่กันไปทั้งการทำงานในระดับพื้นที่และการสานต่อไปในระดับนโยบาย นอกจากนี้ในกระบวนการทำงานของเครือข่ายนั้น เครือข่ายส่วนใหญ่จะใช้วิธีการทำงานที่หลากหลาย เช่น การใช้พื้นที่เป็นสถานที่ดำเนินการ การใช้ประเด็นปัญหาเป็นกิจกรรมในการขับเคลื่อนการใช้ศูนย์ประสานงานเป็นที่รวบรวมข้อมูล ฯลฯ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเน้นการใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ มาร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยมีการปรับเปลี่ยนวิธีการไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจประยุกต์การใช้วิธีการต่าง ๆ ในแต่ละช่วงของเครือข่าย ดังนี้ 1) ในช่วงการก่อตัวของเครือข่ายเพื่อหาแนวร่วมในการพัฒนากิจกรรมนั้นผู้ประสานเครือข่ายหรือแกนนำ

กลุ่ม จะต้องใช้วิธีการค้นหาแก่นนำ หาแนวร่วมอุดมการณ์ การแสวงหารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม และการจัดระบบองค์กร เพื่อให้กระบวนการก่อตั้งนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในระยะขยายตัว จะใช้วิธีการประสานความร่วมมือ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับระดับความสัมพันธ์ รวมทั้งการหาความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ ในการพัฒนาเครือข่าย3) ในช่วงการเคลื่อนไหวทางสังคมหรือการจัดกิจกรรม เครือข่ายจะต้องมีความพร้อมในเรื่องของข้อมูลทุน การจัดการ และแนวร่วมที่หลากหลาย เพื่อให้การทำงานนั้นมีความต่อเนื่อง 4) ในช่วงหลังจากการดำเนินการตามเป้าหมายแล้ว จำเป็นต้องมีการรักษาพันธกรณี ความสัมพันธ์และการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดขบวนการเคลื่อนไหวแบบใหม่ และเพื่อมิให้เครือข่ายอยู่ภาวะถดถอย โดยการเพิ่มเติมความรู้ การถอดบทเรียน หรือการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย จะทำให้เครือข่ายมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ในการใช้วิธีการที่ หลากหลายของเครือข่ายนั้น ยังหมายถึงการใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือที่มีความแตกต่างในการจัดการกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดการเครือข่าย

2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน การที่เครือข่ายจะดำเนินการต่อไปได้นั้น การรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและภาคีใน เครือข่าย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันแล้ว กิจกรรมและความเคลื่อนไหวของเครือข่ายอาจมีการยุติลง เพราะขาดภาคีร่วมดำเนินการ ดังนั้น ในกระบวนการทำงานและการจัดการเครือข่ายจะต้องคำนึงถึงการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วม กล่าวคือ หลังจากทีภาคีในเครือข่ายเห็นความจำเป็นของเครือข่ายว่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาสังคม สิ่งทีคนในเครือข่ายนั้นจะพึงมีต่อกัน คือ การสร้างความรู้ และความหมายในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพราะคนในเครือข่ายเดียวกันย่อมจะรู้ความหมายของเครือข่ายมากกว่าคนอื่น ๆ การสร้างความรู้ ความหมายภายในเครือข่าย เป็นการสร้างโลกทัศน์หรือมุมมองในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเป็นการขยายแนวคิดและกระบวนการให้กว้างขวางออกไป โดยการสื่อสารจะเป็นช่องทางที่นำไปสู่การสร้างพันธกรณีและการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร จะทำให้เครือข่ายมองเห็นภาพความเคลื่อนไหว และการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาความเป็นเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งในการรักษาสัมพันธภาพเพื่อสร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการรักษาสัมพันธภาพ คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาส

ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ดังนั้น 1) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึง 2) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกันค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) 3) การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ (Learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกันการแลกเปลี่ยน (Exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่าง ๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (Open mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน (Relationship development) และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการค้นหาและพัฒนา “อัตลักษณ์” (Identity) และบุคลิกลักษณะ (Character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่ายและเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว

เมื่อเครือข่ายมีการทำงานและมีการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างสื่อความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้นเป็นทั้งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาท ในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์กร เครือข่าย และหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งการเสริมสร้างกระบวนการการเรียนรู้นั้น สามารถใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวเป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในความหมายของเครือข่ายที่จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ในที่นี้หมายถึง การพึ่งพาอาศัยทั้งในด้านทุน ความรู้ ประสบการณ์ ที่สำคัญคือ ความร่วมมือ เพราะไม่มีเครือข่ายใดจะมีศักยภาพในการพัฒนาที่สมบูรณ์ ดังนั้น การเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันจึงเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายทางสังคม

4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรม และวาทกรรมในการพัฒนา

ความเป็นเครือข่ายในยุคใหม่ นอกจากจะเป็นการสร้างความเป็นภาคีร่วมบนเส้นทางของนวัตกรรมการเรียนรู้ เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางอากาศของวิทยุร่วมด้วยช่วยกันแล้ว การสร้างความเป็นเครือข่ายดังกล่าว ยังก่อให้เกิดกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ที่ผู้คนในสังคมไม่จำเป็นต้องเห็นหน้าตา และพบปะซึ่งกันและกันหรืออาศัยพื้นที่ดำเนินการ เพียงแต่มีความรู้สึกร่วมว่า จะต้องร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งพากัน ก็สามารถสร้างความสัมพันธ์ เป็นพี่ เป็นน้อง และความเป็นเครือข่ายได้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมเป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในรูปแบบใหม่ ที่เน้นการประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งพาทันคราวที่จำเป็นเท่านั้น โดยที่ต่างคนต่างอยู่และทำงานของตนแต่เมื่อมีปัญหาเกิดกับสังคมทุกฝ่ายก็ร่วมมือกัน โดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการดังกล่าว ก่อให้เกิดวาทกรรมในการพัฒนาที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ โดยการใช้วาทกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาทดแทนคำพูดเดิม ๆ เช่น ประชาสังคม ประชารัฐ การบริหารแบบบูรณาการ เป็นต้น ซึ่งความหมายที่แท้จริงก็คือ การจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร และการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์ ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคีร่วม โดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็กๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่าย ที่กว้างออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมกว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

10. การประสานงาน (Coordination)

10.1 ความหมายของการประสานงาน

“การประสานงาน” หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากรการประสานงานเกิดจากความต้องการให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานเหล่านั้นเป็นไปตาม

ระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น จะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดหมายเดียวกันตามในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน งานและเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ” ส่วนทางธุรกิจนิยมที่จะให้ความหมายว่า การประสานงานหมายถึง “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้ สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ไม่เกิดการท้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน”

10.2 องค์ประกอบของการประสานงาน

การประสานงานอาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

10.2.1 ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกันมีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

10.2.2 จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

10.2.3 ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดีไม่ทำงานซ้อนกัน

10.2.4 ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น

10.2.5 ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน วิธีที่จะให้ได้รับความร่วมมือในการประสานงานการประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้นและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล

และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

10.3 ปัญหาในการติดต่อประสานงาน

โดยส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานมักจะเป็นเรื่องของการบริหารคน ซึ่งไม่สามารถบังคับให้ใครทำอะไรตามใจได้ คนเป็นเรื่องที่ควบคุมค่อนข้างลำบาก เรื่อง หนักใจอยู่ที่ว่า จะต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่คุยกันแล้วประสานกันไม่ติด พูดกันไม่รู้เรื่อง คิดกันคนละอย่าง และที่ซ้ำร้ายหากต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่ไม่ถูกชะตากัน รับรองว่าใครก็ใคร จะต้องคิดมาก กลุ้มใจ หรือมีปัญหาเกิดขึ้นตามมาสารพัดไม่มีใครที่ไม่เคยเจอปัญหาในการ ติดต่อประสานงาน แต่สิ่งสำคัญคือ จะเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานนั้นหนีไม่พ้นสาเหตุของเรื่องวุ่น ๆ ดังต่อไปนี้

10.3.1 ให้ข้อมูลล่าช้าเกินไป – การที่ติดต่อประสานงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งล่าช้า นั้นอาจจะเป็นเพราะว่ามีแต่รอข้อมูลจากอีกหลายหน่วยงาน จึงทำให้ส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตามไปด้วย ปัญหานี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง

10.3.2 รับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด – การรับและส่งมอบข้อมูลรายงาน เอกสารที่ผิดพลาด ย่อมนำไปสู่การติดต่อประสานงานที่ไม่รู้จบ คนบางคนยังไม่ทันฟัง กลับด่วนสรุปตามอำเภอใจ หรือคนบางคนเอาเร็วไว้ก่อน ส่งข้อมูลให้ด้วยความรวดเร็ว แต่ข้อมูลที่นำส่งให้กลับพบแต่ข้อผิดพลาด

10.3 ปัจจัยในการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือหน่วยงานประเภทใด มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

10.3.1 คน หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำงานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริง คือ การประสานคนให้ร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงาน ในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้านคือทางด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกัน อยู่เสมอ

10.3.2 เงิน หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

10.3.3 วัสดุ หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการประสานจะต้องมีวัสดุ อุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียงเทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)

10.3.4 วิธีการทำงาน หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดีการประสานงานอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผิดแผกแตกต่างกันอาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรืออาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไปการประสานงานอาจมีบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประสานเพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและมีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็ต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงานการประสานงาน อาจกระทำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การประสานงานอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบมีรูปแบบที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น

2) การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การประสานงานแบบไม่มีรูปแบบเพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน และด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการต้องอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวเทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique) ระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผนเป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ หรือการเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรงผู้เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ควรมีสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

- 2.1) เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่นก่อน
- 2.2) แสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก่อน สร้างสัมพันธที่ดีมีความไว้วางใจกัน
- 2.3) ฟังผู้อื่นพูดให้มาก
- 2.4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง
- 2.5) ชักซ้อมการทำงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกัน

- 2.6) ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและจังหวะเวลาให้รับกัน
- 2.7) เสริมสร้างมิตรไมตรี และความเป็นกันเอง
- 2.8) ติดตามตามสายงาน และช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้อง
- 2.9) จะต้องประสานวัตถุประสงค์และนโยบายตามแผนงาน

โดยพิจารณาถึงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์กำลังคน กำลังเงิน และวิธีการสื่อสาร

สรุป

การประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันการประสานงานที่ดี ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของต่าง ๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อีกทั้งช่วยจัดข้อขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการก้าวท้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริง และปัญหาของหน่วยงานอื่นนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และรู้เท่าทันการปรับปรุงงานต่อไป

8. ความร่วมมือ (Cooperation)

8.1 ความหมายของความร่วมมือ

ความร่วมมือ (Cooperation) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกัน หรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ ความร่วมมือจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่ม ทีม หรือองค์กรพึงปรารถนา ซึ่งหมายถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่น การร่วมมือกัน การร่วมรู้ร่วมคิด การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อสร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน (Croewther, 1996) จากการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า “ความร่วมมือ” เป็นพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล และอาจมีความหมายครอบคลุมไปถึงความร่วมมือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบและการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย เพื่อนำมาทบทวนปฏิบัติกรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการประเมินศักยภาพผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลมาใช้ใน

การปรับปรุงงาน สมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน และแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในการทำงานของตน (Cramer. 1998) Lucas (1998) ให้ความหมายความร่วมมือในการทำงานขององค์กรว่าเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคล หรือความต้องการขององค์กรในการร่วมกันรับผิดชอบงานมีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเอง และรู้สึกว่าคุณได้รับการไว้วางใจจากผู้อื่น Robbins and Finley (1998) ยังให้ความหมายของความร่วมมือในการทำงาน โดยเน้นความสำคัญว่า ทุกฝ่ายจะให้การช่วยเหลือกันเพื่อให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน และสามารถทำให้ทีมคงอยู่ได้เพื่อรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน Martin (1999) เสนอว่า ความร่วมมือในการทำงานไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคล (Human Relationship) ในการทำงานร่วมกันของบุคคล

สรุป ความร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาปฏิบัติการทำงานร่วมกัน อาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน โดยอาจไม่ต้องทาวาระการประชุมร่วมกัน การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้จะประกอบด้วย การวางแผนกำหนดเป้าหมาย ทาแผนปฏิบัติการ ดาเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และการช่วยเหลือกัน

8.2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ

Graham and Wright (1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะนาความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร รวมทั้งได้นาผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดาเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่น ๆ อีกหลายท่านได้ให้ความหมายของความร่วมมือไว้ดังนี้ 1) ความร่วมมือ หมายถึง ความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 2) ความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกัน หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง 3) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับคนอื่นใน

ทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน 4) ความร่วมมือ หมายถึง บุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งทำงานช่วยเหลือซึ่งกัน ด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน 5) ความร่วมมือคือ กระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างคนตั้งแต่ 2 คน หรือมากกว่านั้นขึ้นไปหรือเป็นการทำงาน ร่วมกันระหว่างองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมาย ร่วมกันโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์และเป็นธรรมชาติโดยการใช้ ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่และความร่วมมือส่วนใหญ่จะเกิดจากผู้นำที่มองเห็น การกระจายอำนาจมองเห็นความเสมอภาคของทุกคน โครงสร้างวิธีการของการให้ความ ร่วมมือกันนั้น ผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกคิดใคร่ครวญหรือคิดอย่างรอบครอบไม่ว่าจะเป็น ลักษณะการทำงาน การสื่อสาร เพราะจะเป็นการนำไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จของ การทำงานร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยแบบฟอร์มเกณฑ์การวัด แผนภูมิ ตลอดจนกราฟ ของการนำมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Wikipedia, the Free Encyclopedia) และความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง การที่คนมี พฤติกรรมในกลุ่มที่มีผลประโยชน์ร่วมกันทำงานและมีจุดหมายร่วมกันเป็นกระบวนการ ร่วมมือกัน (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2546 : 305; Schmitz, Baber, & John, 2000 : 64-84) เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกแก่ทั้ง 2 ฝ่าย ทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์ ในทางบวก สร้างความผูกพัน และการยอมรับการทำงานเป็นทีมเพื่อความสะดวกของโครงการ (วรเดช จันทรศร. 2540 : 31) ในการที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นพฤติกรรม ของคนจะต้องทำ กิจกรรมร่วมกันรับผิดชอบร่วมกันและนำกิจกรรมนั้นมาดำเนินการปฏิบัติประสานความ ร่วมมือให้ประสบความสำเร็จ (สมยศ นาวิการ. 2545 : 17) ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจและหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมทุกคนให้ได้รับ ผลประโยชน์เสมอหน้ากัน ต้องนึกถึงบทบาทของตนเองต้องปรึกษาหารือกัน ต้องมีผู้นำที่ จะต้องกำหนดนโยบาย เพื่อให้งานสำเร็จลงได้ด้วย การยอมรับแนวคิดในเรื่องความร่วมมือ ก็เช่นเดียวกันกับการนำหลักการในเรื่องอื่น ๆ ที่เราได้ยินจนคุ้นหู เช่น หลักการเรื่องตนเป็นที่พึ่งแห่งตน (Self-Reliance) องค์กรในระดับตำบลหมู่บ้าน (Grassroots) คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น การพัฒนาแบบผสมผสาน (Integrated Development) การปกครองตนเอง (Autonomy) (อุ้นตา นพคุณ. 2546 : 80)

8.3 เทคนิคของการสร้างความร่วมมือ

8.3.1 ต้องทำให้รู้สึกถึงความเร่งด่วนที่จำเป็นต้องมีเครือข่าย

8.3.2 ก่อรูปกลุ่มแกนนำเครือข่าย

8.3.3 สร้างวิทัศน์และกลยุทธ์ร่วมกัน

8.3.3 สื่อสารขยายการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ใหม่

8.3.4 ขับเคลื่อนการกระทำระหว่างหน่วยงาน

8.3.5 ชื่นชมความสำเร็จที่เล็กที่ละน้อย

8.3.6 สนีกำลังผลความสำเร็จ

8.3.7 ปลุกฝังวัฒนธรรมทำงานแบบเครือข่าย

8.4 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

8.4.1 บริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก 3) สร้างวิสัยทัศน์ของกลุ่มปฏิบัติงาน 4) ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแข่งขันในกระบวนการทำงาน 5) ทุกคนเป็นกำลังสำคัญของกลุ่ม 6) ผู้ปฏิบัติงานเห็นและเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงเรื่อง การจัดการศึกษาในมาตรา 8 ข้อที่ (2) ว่า ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและในมาตรา 9 ข้อที่ (6) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ๆ ความสำคัญเรื่องการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือของสังคม ในเรื่องการศึกษาไม่ใช่เรื่องใหม่ในสังคมไทย เพราะแนวความคิดเรื่องนี้ได้มีการส่งเสริม และเผยแพร่ในงานการศึกษาในระบบ โรงเรียนมาตลอด แนวคิดของการให้ความร่วมมือของชุมชนเคยได้รับความสนใจอย่างเป็นรูปธรรมในการกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) และในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นอกจากนี้ความร่วมมือยังต้องมีการพัฒนา เพื่อให้เกิดทิศทางที่ถูกต้องในการที่จะ ต้องร่วมมือกัน เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลทุกระดับที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ร่วมเลือกอนาคตของชุมชนด้วยตนเอง ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อทำงานต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี และมีประสิทธิภาพผ่านทาง ความร่วมมือของทุกคน (ทวีศักดิ์ นพเกษร. 2540 : 41 ; ระวีวรรณ ศรีศรีรามครัน. 2544 : 39 ; Kallio, and Sanders. 1999 : 27-36)

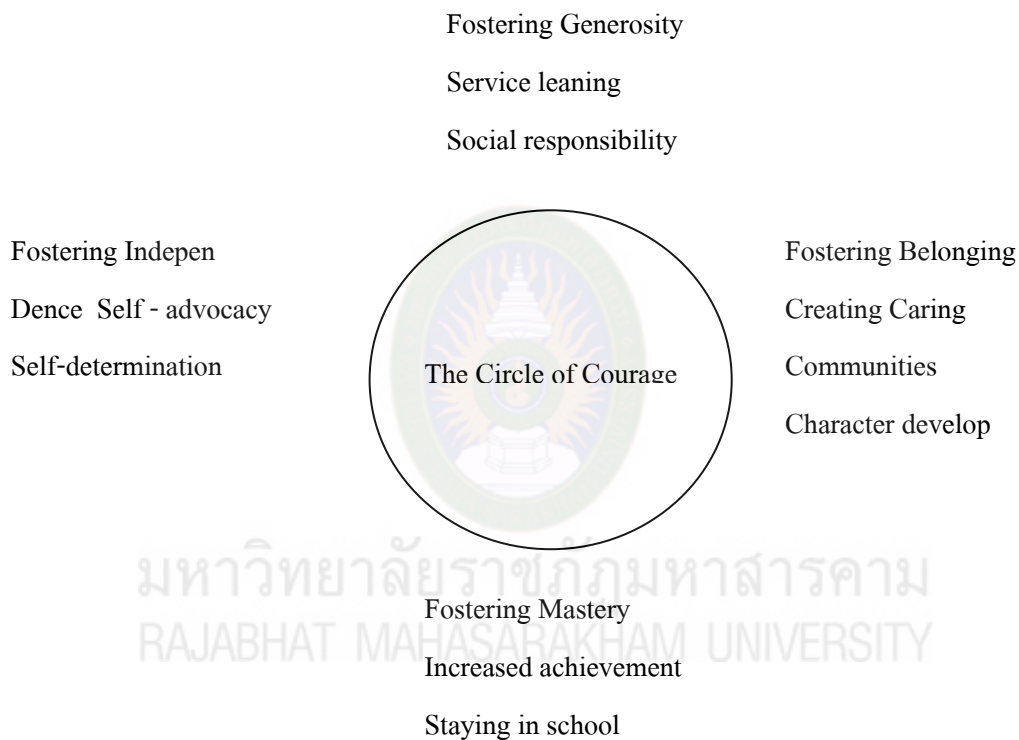
กระบวนการที่เปิดโอกาสในบุคคลมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ต้องเป็นกระบวนการที่ส่งเสริมชักนำ สนับสนุน และสร้าง โอกาสให้ทุกคนได้ทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2532 : 59) ต้องค้นปัญหาและสาเหตุของปัญหาร่วมกันแล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาแก้ปัญหา

โดยเน้นการทำงานร่วมกันและทำงานเป็นทีม (พระธรรมปิฎก. 2542 : 48 ; สุวิทย์ ชัยวรพันธ์. 2542 : 15-16) ต้องทราบบทบาทของตนเอง และบทบาทของกลุ่ม มีการสังเกตร่วมกัน มีการสนทนา ทำงานเป็นกลุ่ม มีกระบวนการทำงานมีภาระ หน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมด้วยกัน ซึ่งการดำเนินการแก้ปัญหาที่นั้นต้องทำให้เป็นระบบอย่างเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติการกิจร่วมกัน (อรรถพ พงษ์วาท 2539 : 3) ในทางกลับกัน จะก่อให้เกิดการลดอำนาจของผู้มีอำนาจลดลง ทำให้ทุกฝ่ายเกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ การประสานงาน และเกิดความรับผิดชอบในการกระทำ (สมพันธ์ เตชะอธิก, มานะ นาคำ, วิเชียร แสงโชติ, พงษ์สวัสดิ์ ตันติเจริญกิจ และสำเร็จ เสกขุนทด. 2543 : 78) ในขณะที่เดียวกันต้องสร้างเครือข่ายของความร่วมมือ (Cooperative Network) คือ เป็นการเชื่อมโยงร้อยรัด เอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อปฏิบัติการกิจอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน โดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติการกิจหลักของตนอยู่ต่อไป โดยไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตน การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นไปในรูปของการรวมตัวแบบหลวม ๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็นหรืออาจจะเป็นในรูปของการจัดองค์กรที่เป็นระบบมีโครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เครือข่ายความร่วมมือเป็นไปได้ทั้งในระดับของปัจเจกบุคคล องค์กรและสถาบัน อาจมีขอบข่ายและขนาดตั้งแต่เล็ก ๆ ภายในชุมชนแห่งหนึ่ง ไปจนถึงระดับจังหวัด ภูมิภาค ประเทศ และระหว่างประเทศ (อรรถพ พงษ์วาท. 2539 : 3)

8.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

คนที่มองการสร้างเครือข่ายในแง่ลบส่วนใหญ่มาจากความกลัวซึ่งยอมรับได้ เพียงแต่อย่ายอมแพ้โดยเด็ดขาด โดยคิดว่าสิ่งเหล่านั้นมีอยู่ที่รอคอยให้เราเข้าไปจัดการก็เพียงพอแล้ว (Liz Lynch ; อ้างถึงใน พรศักดิ์ อรรถนัทชัยรัตน์. 2552 : 31) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือต้องอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ของ การทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน บทบาทของความร่วมมือจะขยายออกไปจากการให้ความร่วมมือทางการศึกษา ไปสู่ความร่วมมือในการสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ อีกด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสมควรจัดกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานองค์กรที่สมัครใจ ที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน ในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือภายใต้หลักการกระจายอำนาจและความเป็นนิติบุคคล โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม คล่องตัว สมบูรณ์ เรียบร้อย มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา (อุทัย คุณเกษม และอัครวิกรมวิทยาพงศ์. 2540) และควรคำนึงถึงส่วนองค์ประกอบหลักของเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่

การมีสมาชิก ผู้นำเครือข่าย การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกัน การลงทุน การสื่อสาร
 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน และความสนใจร่วมกัน รวมทั้งสมาชิกต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
 มีความ เสมอภาค สม่ครใจ การแลกเปลี่ยน การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานโดยมี
 จุดหมายร่วมกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2545 ; เมตต์ เมตต์การุณณจิต. 2547 ; Greenberg
 and Baron. 1995) นอกจากนี้ Richard A. villa, Jacqueline S. Thousand Ann I. Nevin
 ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวงกลมแห่งความกล้าหาญของการสร้างความร่วมมือไว้ ดังนี้

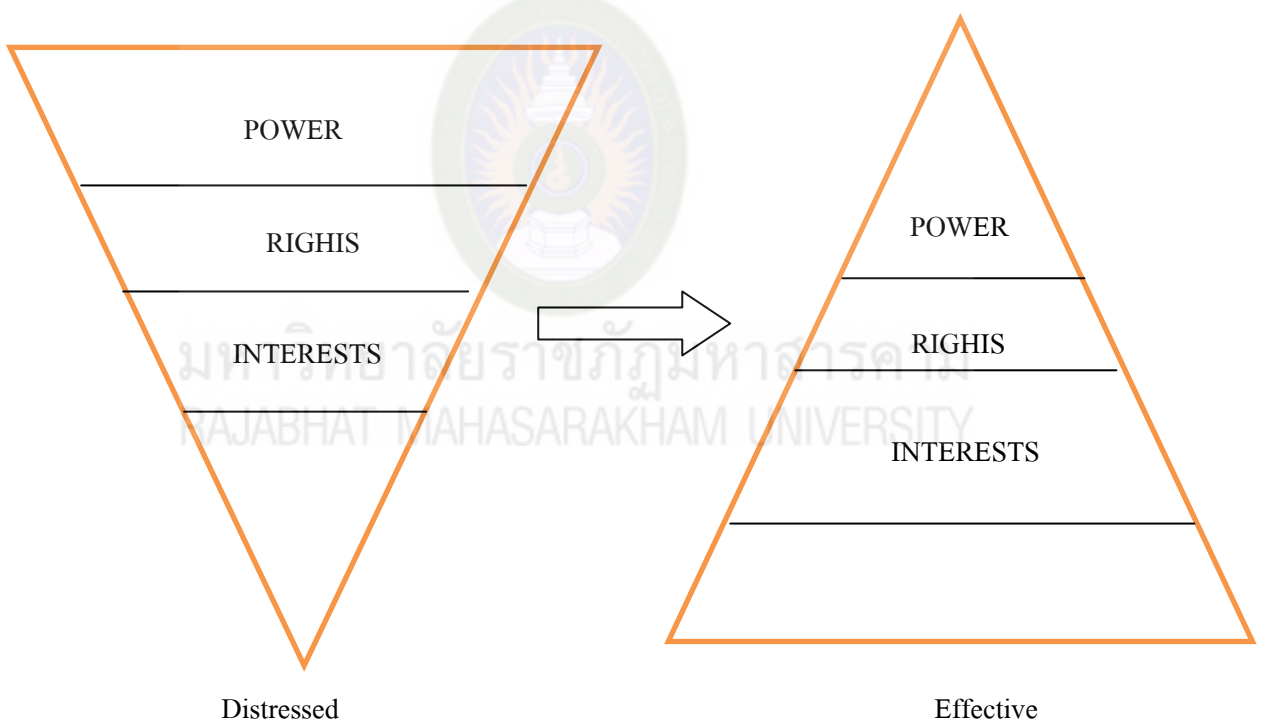


Richard A. villa, Jacqueline S. Thousand Ann I. Nevin. Collaborating with Students in
 Instruction and Decision Making.

แผนภาพที่ 1 วงกลมแห่งความกล้าหาญและเทคนิคแห่งความร่วมมือ

ตารางที่ 4 การทำงานร่วมกัน

One Participant's Perspective	Explicit	Assumed	Hidden
Collaboration Aims	The purpose of the Collaboration		By definition these are Perception of joint aims and so Cannot be hidden
Organization Aims	What each organization hopes to gain for itself via the collaboration.		
Individual Aims	What each individual hopes to gain for him/herself via the collaboration.		



Moving from a Distressed to an Effective Dispute Resolution System

แผนภาพที่ 2 แสดงการปรับเปลี่ยนจากระบบด้อยประสิทธิภาพไปสู่ระบบที่มีประสิทธิภาพ

8.6 ระดับความร่วมมือ

ในการให้ความร่วมมือมีระดับของการให้ความร่วมมือแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของความร่วมมือดังนี้

ตารางที่ 5 ระดับความร่วมมือ

ต่ำ  สูง	เครือข่าย Networking	แลกเปลี่ยนข้อมูลตามอัยาศัย มีแหล่งข้อมูลใช้เวลาและความไว้วางใจกันในความร่วมมือน้อย
	การประสานงาน Coordination	แลกเปลี่ยนข้อมูลจัดกิจกรรมตามเป้าหมายร่วมกัน มีกิจกรรมที่ต้องประสานตกลงกัน มีข้อจำกัดในการทำงานและบริการไม่ซ้ำซ้อน
	ความร่วมมือ Cooperation	แลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ต้องใช้เวลาและมีความไว้วางใจกันมาก
	ทำงานร่วมกัน Collaboration	ทำทุกอย่างตามทุกข้อ แต่มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีระบบบริหารที่ต้องพึ่งพากันเพื่อให้งานสำเร็จ มีการใช้ทรัพยากรและมีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทั้งสองฝ่าย

Source : Health Canada (1996)

จึงสรุปได้ว่าความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือองค์กร 2 องค์กรขึ้นไปที่ได้ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนร่วมแต่ละฝ่ายไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง ในการที่จะให้เกิดความร่วมมือ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อการกระทำของคนหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ก็จะช่วยส่งเสริมให้อีกคนหนึ่งหรือองค์กรหนึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายของเขาได้ด้วยหรือได้ง่ายขึ้นไม่ว่าจะอยู่ในกิจกรรมใด ๆ การที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกัน ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาซึ่งรวมในทุก ๆ ขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ การวางแผน การทำกิจกรรม การประเมินผล จากการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนามีความเหมาะสมกันมากขึ้นยังผลให้องค์กรนั้น ๆ มีประสิทธิผล

8.7 การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

ในแต่ละพื้นที่ มักมีปัญหาเรื่องการบูรณาการทำงานร่วมกัน เนื่องจากมีหลายภาคส่วนที่มีทรัพยากรและจุดแข็งต่างกัน การจะขับเคลื่อนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ได้นั้น ต้องสามารถดึงจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาทำงานร่วมกัน โดยมองเป้าหมายร่วมกันให้ได้ โดยเฉพาะจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีทรัพยากร ภาคการผลิต ซึ่งขับเคลื่อนเศรษฐกิจ องค์การปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยที่มีอำนาจหน้าที่และทรัพยากรในการจัดการพื้นที่ที่ใกล้ชิดประชาชน และภาควิชาการ ซึ่งมีความรู้ที่ทำให้การพัฒนามีประโยชน์สูงสุดกับประเทศ และสังคม การบูรณาการการทำงานของภาคส่วนต่าง ๆ และงบประมาณเพื่อตอบโจทยความต้องการของประชาชนและประสิทธิผลขององค์กร จะเป็นการสร้างกลไกเชิงพื้นที่ในแนวราบที่สามารถช่วยแก้ปัญหาการทำงานแนวตั้งของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดีการที่ทุกฝ่ายหรือหน่วยงานในองค์กรที่สามารถทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เข้าใจและตอบสนองงานซึ่งกันและกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสร้างประสิทธิผลของงาน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ไม่ยากนัก แต่ การทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ที่ต้องอาศัยการประสานงานหรือการประสานความร่วมมือระหว่างกัน (Collaboration) นั้น ฟังดูเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่ยาก และดูจะง่ายเสียจนไม่ว่าองค์กรใด ต่างก็กำหนดไว้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของคนในองค์กรที่ต้องการรับเข้าทำงาน แต่จนแล้วจนรอด การสร้างให้เกิดสภาพความร่วมมือระหว่างกัน ก็ไม่ใช่เรื่องที่ย่ายเช่นที่คิดแม้แต่น้อย

งานวิจัยทางวิชาการ และเหล่านักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญทั้งหลาย ต่างพยายามค้นคว้าหาแนวทางที่เป็นไปได้จริงในการสร้างความร่วมมือในองค์กร หรือระหว่างผู้คนที่หลายที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกันสามารถนำไปปรับใช้ได้จริง โดยเฉพาะในโลกของการปฏิบัติที่ลี้ลับต่างหวังผลเลิศว่าจะเป็นมรรควิธีสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงปรากฏผลการศึกษาวิจัย และงานเขียนแนะนำที่หลากหลาย Lynda Gratton นักวิจัยในโครงการ The Cooperative Research Project แห่ง London Business School และ Tamara J. Erickson ประธานสถาบันวิจัย Concours of BSG Alliance เป็นกลุ่มนักวิชาการและนักปฏิบัติผู้เชี่ยวชาญ ได้เคยเสนอข้อค้นพบที่เป็นแนวปฏิบัติอันทำให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดีในทีมงาน ตีพิมพ์ลงใน Harvard Business Review เมื่อปลายปี ค.ศ. 2007 พบประเด็นหรือเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการประสานงานระหว่างกันของเหล่าสมาชิกในทีมงานอย่างน่าสนใจหลายประการ กล่าวคือ

ประการแรก ขนาดของทีม เป็นสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกับการพัฒนาความร่วมมือหรือการทำงานอย่างสอดประสานกันระหว่างสมาชิกในทีม โดยหากทีมใดที่มีสมาชิกมากกว่า 20 คนขึ้นไป มักปรากฏว่า ระดับของการให้การประสานงาน การร่วมแรงร่วมใจกันอย่างเป็นธรรมชาติท่ามกลางเหล่าสมาชิกทั้งหลาย กับมีแนวโน้มลดลง

ประการที่สอง การที่สมาชิกในทีมอยู่ห่างไกลกัน และต้องพึ่งพาการสื่อสารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยขาดการปฏิสัมพันธ์ซึ่งหน้ากัน (Face-to-face communication) เป็นเงื่อนไขปัจจัยที่ทำให้การประสานงานระหว่างกันลดน้อยถอยลง การทำงานกันที่เป็นแบบกึ่งเป็นทางการบ้าง เป็นทางการบ้าง คละเคล้ากันไป ในสัดส่วนที่ลงตัว จะช่วยลดโอกาสความคับข้องใจที่อาจจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายได้ และการที่คนคุยกันแบบพบปะซึ่งหน้ามากขึ้นนั้น ก็จะช่วยให้สามารถระบายสิ่งที่ไม่สบายใจออกมาด้วยกัน ได้ง่ายขึ้น เพราะคู่สนทนาจะมีโอกาสได้ตีความสิ่งที่คิดและสิ่งที่พูดตรงหน้า หากไม่เข้าใจกัน ก็จะเคลียร์กันไปได้ในระดับหนึ่ง ฝืดจากการส่งเมลล์อิเล็กทรอนิกส์ถึงกัน หากการสื่อสารไม่ชัดเจน เข้าทำนองว่า เขียนไม่ค่อยรู้เรื่อง ย่อมจะเสี่ยงต่อการตีความที่ผิดพลาด

ประการที่สาม ความหลากหลาย (Diversity) ของสมาชิกในทีม แม้จะมีข้อดีอยู่บ้างในแง่ที่มาที่หลากหลายสาขาอาชีพของสมาชิกในทีม และย่อมช่วยให้เกิดความคิดที่หลากหลายและเป็นบ่อเกิดของมุมมองใหม่ ๆ แต่ความแตกต่างของสาขาอาชีพที่มีมากขึ้น กลับส่งผลให้การแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร หรือความรู้ระหว่างกันของสมาชิกในทีมลดน้อยลง

ประการที่สี่ การที่ทีมทำงานที่มีสมาชิกเป็นผู้เชี่ยวชาญระดับสูง หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน กลับทำให้ผลงานของทีมลดลง พร้อมกับมีโอกาสเกิดความขัดแย้งในทีมสูงด้วย

จากสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าสภาพการทำงานสอดประสานกันแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงการขนาดของทีมที่เหมาะสม ไม่ใหญ่เทอะทะ และไม่เล็กเกินไป ยังต้องจนกระทั่งขาดความเชี่ยวชาญที่หลากหลายของสมาชิกในทีม ในขณะที่ต้องมองถึงคุณสมบัติของสมาชิก ที่มองถึงการสื่อสารสัมพันธ์กันทั้งด้วยวัจนะและอวัจนะภาษา โดยไม่พึ่งพิงเทคโนโลยีในการแบ่งปันส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงกันมากจนเกินไปจนลืมนปฏิสัมพันธ์ที่ควรจะต้องมีระหว่างบุคคล พร้อมกับคำนึงถึงโอกาสในการเกิดความขัดแย้งที่ควรออกมาในเชิงสร้างสรรค์ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันเป็นทีมนั่นเอง ในงานที่ต่อเนื่องกันของ Gratton และ Erickson เป็นงานที่ศึกษาถึงประสิทธิภาพของทีมงานจาก

กรณีศึกษาองค์กรข้ามชาติขนาดใหญ่จำนวน 15 องค์กร (จากทีมงานรวม 55 ทีม) พร้อมกับสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานในองค์กรข้ามชาติขนาดกลางอีกมากกว่า 1,500 คน ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจซึ่งชี้ให้เราเห็นถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อประสิทธิภาพของการประสานงานจากการทำงานเป็นทีม ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (Executive Support)

การที่ผู้บริหารลงทุน และสนับสนุนทั้งเวลาและทรัพยากรทั้งหลายในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีในหมู่พนักงานน้อยใหญ่ อาจจะช่วยคลายไปพูดคุย เยี่ยมเยียน การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มพนักงาน เป็นความใกล้ชิดที่ส่งผลทางใจไม่น้อยกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งภายในและระหว่างทีมต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ปรากฏออกมาได้หลายลักษณะได้แก่

1.1 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำทีม (Team Leader Modeling) ด้วยการเป็นผู้นำสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มุ่งคิดหาวิธีการสานสร้างและกระชับความสัมพันธ์ หรือสร้างเครือข่ายในแบบฉบับเฉพาะขององค์กรที่อาจจะแตกต่างกันไปบ้าง ในรายละเอียด การเป็นแบบอย่างประการนี้ ช่วยสะท้อนค่านิยมของผู้บริหารต่อการความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ในทางหนึ่ง และสิ่งนี้ ก็สะท้อนไปมีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญต่อคุณค่าในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจของแต่ละบุคคลในทีมงานและองค์กรได้เป็นอย่างดี

1.2 การสอนแนะ (Coaching) รวมทั้ง การมุ่งปลูกฝัง เสริมสร้างอุปนิสัยที่พร้อมแบ่งปันความรู้และการเสนอแนะความคิดเห็นในหมู่พนักงาน คุณค่าเรื่องนี้ มีอิทธิพลต่อการให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

2. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม

บทบาทหลักของหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยจะต้องมุ่งเสริมทักษะความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้แก่สมาชิกในทีม การมุ่งพัฒนาทักษะด้านนี้ เกิดขึ้นมาจากข้อติดขัดบางประการที่มักพบกันบ่อยครั้งว่า หลายกรณีพนักงาน หรือผู้บริหารเต็มใจเองก็เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ และประสานงานกัน หากแต่ยังมักจะไม่ว่างถึงวิธีที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่มีประสิทธิผล การเสริมสร้างทักษะ จึงเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้หากองค์กรมุ่งหวังให้เกิดผลที่ดีทั้งในระยะสั้นและอย่างยั่งยืน คำถามมีอยู่ว่า ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมที่ว่ามีเรื่องใดบ้าง จากการศึกษารวมทั้งสองท่าน พบว่า ประกอบด้วย

2.1 ทักษะความรู้ด้านการทำความเข้าใจและชื่นชมผู้อื่น การจัดการวาทะทางอารมณ์ การสื่อสารและ สนทนาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก (Crucial Conversation) การสอนและแนะนำงาน (Coaching) การแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การบริหารโครงการ เป็นต้น

2.2 ทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในทีมงาน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการหมุนเวียนเรียนงาน (Job Rotation) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุก ทำท่าย มุ่งเน้นการช่วยเหลือกัน ผ่านกิจกรรมความสัมพันธ์ในทีม รวมไปถึงความเข้าใจต่อการยกย่องเชิดชูทีมงานที่เป็นต้นแบบของการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำทีม (Team Leader Skill)

โดยอาจจะมุ่งพัฒนาผู้นำให้รู้จักการใช้สไตล์การทำงานที่เน้นงาน หรือการชี้แจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แจกแจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ จากนั้น ก็เพิ่มพูนทักษะการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม ความไว้วางใจ เชื่อใจ การสนับสนุน แบ่งปันข้อมูล ความช่วยเหลือต่างๆ ผู้รู้ทั้งสองท่านให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นที่ว่าไปนี้ จะช่วยทำให้ผลงานโดยรวมของทีมเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างทีมใหม่และการจัดโครงสร้างของทีม

ด้วยการจัดสัดส่วนสมาชิกที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนกับสมาชิกใหม่ที่สมดุแทนที่จะมุ่งสร้างทีมที่มาจากสมาชิกใหม่ที่ไม่เคยรู้จักกันหรือไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน เนื่องจากการสร้างทีมอย่างหลังนี้ จะทำให้เกิดความล่าช้าของงานของทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย นอกจากนี้ การที่ทีมมีสมาชิกทั้งเก่าและใหม่ผสมผสานกัน ย่อมเอื้อต่อการสอนงาน การแนะนำและประสานงานกันภายในทีม ส่วนการจัดโครงสร้างของทีม มีเจตนาเพื่อให้พนักงานในทีม ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของตน ป้องกันการสับสนและช่วยให้การประสานความร่วมมือกันเป็นไปโดยราบรื่นมากขึ้น เทคนิคหรือแนวปฏิบัติที่น่าเสนอไปนี้ จัดว่า ไม่ยากที่จะทำความเข้าใจ และนำไปปรับใช้ในองค์กรของท่านผู้อ่านหรือองค์กร และเชื่อว่า หากมีการนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์ ผนวกเข้ากับความตั้งใจจริงของผู้บริหารและเหล่าสมาชิกในทีมการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดี ย่อมมิใช่เรื่องยากหรือเป็นไปไม่ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิมพล อภัยวี (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อาชีพ เสริม ตำแหน่งภายใน อบต. ผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมของโรงเรียนกับชุมชน ด้านการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการวางแผนเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ด้านการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษาและด้านการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของ อบต. ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา อาชีพ เสริม ตำแหน่งภายใน อบต. และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหาร อบต. พบว่าไม่แตกต่างกัน

วีระวัฒน์ พิสัยพันธุ์ (2546) ได้ทำการวิจัยการมีส่วนร่วมของ อบต. ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) การมีส่วนร่วมต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมากสองด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมงานกิจการนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อบต. ที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบึงกาฬ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์

5 ปี ขึ้นไป โดยภาพรวมพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการมีส่วนร่วมต่อการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ/ด้านการเงินพัสดุ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง

อังศิธร พ่วงแพ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความต้องการและลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา จำแนกตามอาชีพและวุฒิการศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการมีส่วนร่วมและสภาพความต้องการการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาทั้งในภาพรวมแต่ละกลุ่มอาชีพและวุฒิการศึกษามีส่วนร่วมในระดับปานกลาง 2) ผู้ปกครองที่มีอาชีพต่างกันและวุฒิ การศึกษาต่างกัันมีลักษณะการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความต้องการและลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีอาชีพและวุฒิทางการศึกษาต่างกันไม่แตกต่างกัน และ 4) สภาพการณ์ที่มีส่วนร่วม และความต้องการของผู้ปกครองในการจัดการศึกษา ความสัมพันธ์ทางบวก

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสิงสาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ด้าน คือ ด้านผลผลิตและการบริหาร พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขาดความร่วมมือกันในการกำหนดแนวทางในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนนักเรียนในท้องถิ่น ส่วนความคาดหวัง พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของชุมชน จากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นหากทุกฝ่ายให้การสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างจริงจัง ก็ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของท้องถิ่น

วิวัฒน์ เย็นฉ่ำ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรดิษฐ์ เขต 2 ได้ผลการวิจัยสรุปว่าโรงเรียนขนาดเล็กที่มีผลงานดีเด่นจำแนกรายด้าน ด้านการบริหารงานวิชาการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ร้อยละ 40.32 ด้านบริหารงานทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ร้อยละ 97.64

สภาพการบริหารงานวิชาการมีปัญหาการดำเนินงาน ปานกลาง ด้านการบริหารงบประมาณมีปัญหาในการดำเนินการน้อย ด้านการบริหารงานบุคคล มีปัญหาในการดำเนินการน้อยและด้านบริหารงานทั่วไป มีปัญหาในการดำเนินการน้อย ความสำเร็จในการดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ร้อยละ 56.46 กิจกรรมของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้านวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมโรงเรียนต้นแบบส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน และการพัฒนานักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การทดสอบการเรียนระดับชาติ การดำเนินงานบริหารทั่วไป ได้แก่กิจกรรมโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมระบบช่วยเหลือดูแลนักเรียน และพบว่าโรงเรียนมีแนวคิดหลักในการดำเนินงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1)องค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และ 2)รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี ของการวิจัย

ชนิตา ยวนบูรณ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 2) เพราะเหตุใดปัจจัยดังกล่าวจึงทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ 3) มีแนวทางหรือกลยุทธ์ใดที่ทำให้ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้ ปตท.เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง มี 6 ปัจจัยด้วยกันคือ (1) คุณภาพและความสามารถของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ที่มีอยู่ตลอดมา (2) วิสัยทัศน์ของ ปตท.ที่ชัดเจนและศักยภาพในการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจจากผู้บริหารรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อ ๆ ไป (3) การสนับสนุนของรัฐที่มีอย่างต่อเนื่องในรูปของนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ปตท. (4) วัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แข็งแกร่ง ซึ่งเกิดจากการที่ผู้นำมีการติดต่อ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความไว้วางใจ

เชื่อใจพนักงานจึงไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) ศักยภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรและระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของพนักงาน (6) ความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ โดยการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการที่ดี การดำเนิน โครงการต่างๆเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และการบริหารความเสี่ยงอย่างได้ผล

อัชชา เขตบำรุง (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม : กรณีศึกษากระบวนการจัดทำแผนและกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการป่าชุมชนโคกหินลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ความรู้ของชุมชนที่นำมาใช้ในการจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 2) เพื่อศึกษารูปแบบการบูรณาการสู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 3) เพื่อศึกษาเงื่อนไขของการบูรณาการสู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน 4) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบูรณาการความรู้สู่การจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้ที่ชุมชนนำมาใช้ในการจัดการป่าชุมชน โคกหินลาดอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 1) องค์ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรป่า ดิน น้ำ มีความสัมพันธ์กันและส่งผลไปถึงความอุดมสมบูรณ์และความชุ่มชื้นของป่า 2) องค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากป่าและการค้ำจุนถึงขีดจำกัดในการใช้ประโยชน์จากป่า ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะประกอบด้วย การจับสัตว์ป่ามาเป็นอาหาร การนำไม้มาใช้ประโยชน์ การเก็บพืชผักมาเป็นอาหาร และการใช้ประโยชน์เป็นยาสมุนไพร 3) ความรู้จากการใช้ประโยชน์สมุนไพรถือเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายทอดมาจาก ปู่ ย่า ตา ยาย และสืบทอดความรู้จากการใช้สมุนไพรในป่าเพื่อรักษาโรคนานาชนิด 4) องค์ความรู้ในการปลูกป่า 5) องค์ความรู้ในการจัดระบบพื้นที่เพื่อจัดตั้งชุมชน การบูรณาการความรู้มี 2 รูปแบบ คือ 2.1 การบูรณาการความรู้ผ่านกิจกรรมดำเนินการได้ดังนี้ 1) กิจกรรมการปลูกต้นไม้ 2) กิจกรรมการบวชป่า 3) กิจกรรมตระเวนตรวจสอบพื้นที่ป่า 4) กิจกรรมดับไฟป่า 5) กิจกรรมพัฒนาองค์ความรู้เรื่องยาสมุนไพร 6) กิจกรรมเข้าค่ายเยาวชนรักป่าโคกหินลาด 2.2 รูปแบบการบูรณาการความรู้ผ่านการจัดตั้งองค์กรอนุรักษ์ป่าอย่างเป็นระบบเน้นการจัดการป่าแบบมีส่วนร่วม องค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดโครงสร้างมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระดับต่าง ๆ 3) มีการกำหนดคกกฎเกณฑ์การใช้ประโยชน์จากป่าอย่างหลากหลาย 4) สร้างรูปแบบการจัดการป่าแบบมีส่วนร่วม และ 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระดับจังหวัด

พินดา คล้อสวัสต์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดมาตรการภาครัฐที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนภาคเอกชนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดปัจจัยเอื้อได้แก่นโยบาย และความร่วมมือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนด้านการเงินแก่สถานศึกษาเอกชนให้เหมาะสมและเป็นธรรม ปัจจัยเอื้อได้แก่ ความเสมอภาค ยุทธศาสตร์ที่ 3 ลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีและให้สิทธิประโยชน์แก่สถานศึกษาเอกชนปัจจัยเอื้อได้แก่ ความร่วมมือและการประสานงาน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพปัจจัยเอื้อได้แก่ ความร่วมมือและความเสมอภาค ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาเอกชน ปัจจัยเอื้อได้แก่ ความยืดหยุ่น

สมคิด สกุลสถาปัตยกรรม (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ คือ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ประกอบด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพ 2) การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 7) ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน 8) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลต่อเนื่อง 9) ผลลัพธ์มีคุณภาพ 10) ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต 11) บริบทเหมาะสม

ศิริพร ดันตียมาศ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม/ประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานครประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบเรียงตามลำดับน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือ 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) ใช้เทคโนโลยี 3) ทักษะด้านภาวะผู้นำ 4) ผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วม 5) การติดต่อสื่อสาร 6) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 7) องค์การ (เครือข่ายโรงเรียน)แบบมีส่วนร่วม 8) บรรยากาศการมีส่วนร่วม (2) ระดับของประสิทธิผลการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก (3) รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผลสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม 8 องค์ประกอบซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปเป็นประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

จันทิมา อชชะสวัสดิ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อทราบองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (2) เพื่อทราบแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (3) เพื่อทราบรูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา (4) เพื่อมีคู่มือในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 องค์ประกอบคือ 1) การบริหารทรัพยากร 2) ภาวะผู้นำ 3) การมีส่วนร่วม 4) ความศรัทธา 5) แรงจูงใจ 6) กฎหมาย และ 7) ประชาสัมพันธ์

ส่วนแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมมี 312 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากร 80 แนวปฏิบัติ ภาวะผู้นำ 72 แนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วม 60 แนวปฏิบัติ ความศรัทธา 31 แนวปฏิบัติ แรงจูงใจ 40 แนวปฏิบัติ กฎหมาย 29 แนวปฏิบัติ และประชาสัมพันธ์ 36 แนวปฏิบัติ และรูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 องค์ประกอบและคู่มือการระดมทรัพยากร เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีของการวิจัย

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Harvard Business School (2008) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะและวัฒนธรรมองค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีได้นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี แต่วัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัว (Adaptive) ต่างหากที่ทำให้ประสบความสำเร็จและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นจะต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุด การเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำมายังระดับสูงนั้นมักจะประสบกับความล้มเหลว

Herzog (1990) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมในปี 1990 โดยการศึกษารวบรวมข้อมูลจากครู จำนวน 1,797 คน ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

Chrispeels and Ann (1990) ได้ทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลโรงเรียนซึ่งศึกษาเฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 8 แห่ง ในปี 1990 โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกัน มีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี

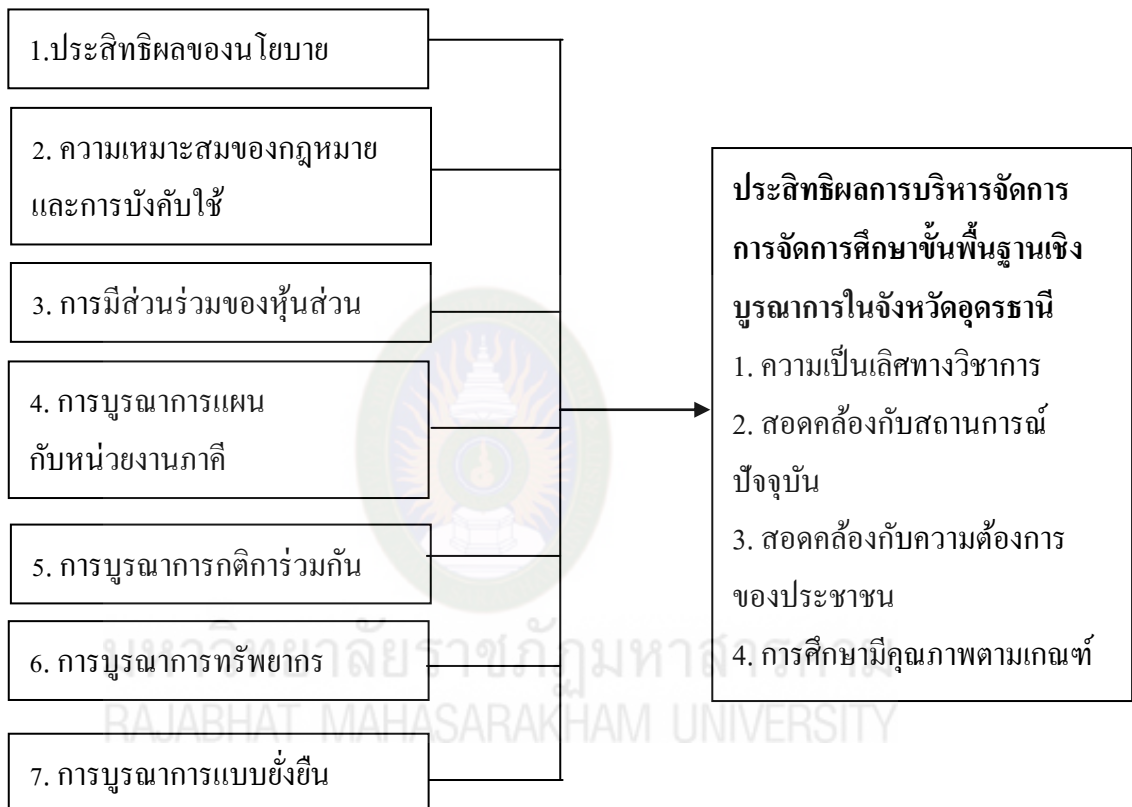
Resource Development System (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร การศึกษาพบว่า องค์กรที่มีระดับไว้วางใจสูง มักจะมีผลตอบแทนสูงตามมา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสม (Mixed-Method Research) เป็นทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative and Quantitative Research) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดกิจกรรมระดมสมอง (Brain Storming) โดยการใช้เทคนิค ประเภทการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brain storming) ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคอุดรธานี เขต 1 – 4 ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบการวิจัยการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเพื่อให้ได้คำตอบตรงตามคำถามวิจัยหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดปัญหาการวิจัยการกำหนดกรอบการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดผู้ดำเนินการระดมสมอง (Brain Storming) การสร้างทดสอบแนวคำถามการเลือกกลุ่มตัวอย่างการจัดการระดมสมอง (Brain Storming) การจัดระเบียบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนรายงาน ซึ่งการออกแบบการวิจัยดังกล่าวจะช่วยให้ได้แนวทางในการดำเนินการวิจัยรูปแบบแบบความร่วมมือของการจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ระยะด้วยกัน คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ระยะที่ 2 เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ระยะที่ 3 เป็นการสร้างแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ระยะที่ 4 เป็นการทบทวนและรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยกิจกรรมการจัด Connoisseurship มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับประสิทธิภาพและปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยวิธีการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey study) โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. คำถามในการวิจัย

ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี เป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3. เป้าหมาย

ได้ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

4. ขอบเขตของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 กลุ่มประชากร ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 834 โรงเรียน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 270 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4

ตารางที่ 6 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.1	306	99
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.2	253	82
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.3	133	43
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.4	142	46
รวม	834	270

ผู้ให้ข้อมูลเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีการตอบแบบสอบถาม ขอความร่วมมือจากการประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษาทำการร่วมกันตอบ แบบสอบถามร่วมกัน โดยประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้ ประธานกรรมการ รองประธาน กรรมการ และคณะกรรมการ แห่งละ 3 คน

6. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามโดยแบ่งโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามออกเป็น 5 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขภายนอกที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 4 ส่วนด้วยกัน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของนโยบาย และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถามทั้งหมดทุกส่วนมีลักษณะเป็นแบบกาบาท (Check List) จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบูรณาการกติการ่วมกัน และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบูรณาการทรัพยากร

และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบูรณาการแบบยั่งยืน และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 10 ข้อคำถาม ทั้งหมดทุกส่วนมีลักษณะเป็นแบบกาบาท (Check list) จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนที่ 1 ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และด้านความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาตามเกณฑ์ สมศ. เป็นคะแนนประเมินคุณภาพของประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ. ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วนด้วยกัน ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐานและมีประเด็นสอบถาม จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ และมีประเด็นสอบถาม จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมและมีประเด็นสอบถาม จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ข้อคำถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นการกรอกคะแนนประเมินที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สมศ.

ตอนที่ 5 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีคำถาม 1 คำถาม

6. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างและหาคุณภาพแบบสอบถามของการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

6.1 การสร้างแบบสอบถาม

6.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา ทฤษฎี ตลอดจนขอบเขตของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

6.1.2 จัดทำเป็นร่างคำถาม

6.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบ ชี้แนะ

6.1.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6.2 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ในการหาคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

6.2.1 นำแบบสอบถามที่ร่างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ

6.2.2 นำแบบสอบถามไปแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

6.2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนข้อแนะนำอื่นๆ ในการปรับปรุงแก้ไขพร้อมทั้งวิเคราะห์ค่า IOC ซึ่งผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

- 1) ดร.จรินทร์ สุรเสริวงศ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
- 2) ดร.บัณฑิต ขวาโยธา กรรมการป้องกันปราบปรามการทุจริตภาครัฐ (ปปช.) จังหวัดอุดรธานี เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
- 3) ดร.เอี่ยมพรพิทย์ จันทร์แดง ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา
- 4) ดร.เกียรติศักดิ์ ชาลีโคตร ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1
- 5) ดร.กาญจนา พงศ์พิชญ์ ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง .60 – 1.00

6.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ไปหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยการนำแบบสอบถามดังกล่าวไปให้โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 จำนวน 30 โรงเรียน โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนทั้งฉบับ (Item total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.3217 – 0.8708 แล้ววิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยวิธีการของ Conbrach ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

6.2.5 พิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยในระยะที่ 1 ได้ดำเนินการดังนี้

7.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

7.2 นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองพร้อมกับรับกลับคืนมาหรือฝากผู้คุ้นเคยมาให้

7.3 นำแบบสอบถามที่รับคืนมาตรวจนับและวิเคราะห์ข้อมูลในทางสถิติ คือ วิเคราะห์ค่า Mean ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยต่าง ๆ พร้อมกับวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีโดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) โดยใช้เทคนิค การประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming) จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. คำถามในการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3. เป้าหมาย

3.1 เพื่อให้ได้กรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3.2 เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี

4. ขอบเขตของกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายได้แก่โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.1 เขต 2 จำนวน 1 โรงเรียน เขต 3 และเขต 4
จำนวน 1 โรงเรียน รวมเป็น 2 โรงเรียน โดยเลือกมาแบบเจาะจง

5. เครื่องมือที่ใช้ในการระดมสมอง (Brainstorming)

เป็นเทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map
for Brainstorming) โดยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยของระยะที่ 1 มาตั้งเป็นคำถาม
ให้ระดมสมองและคำถามปลายเปิด

6. การสร้างคำถาม

6.1 การตั้งคำถามเพื่อการระดมสมองในการวิจัยขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
จากการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นตัวตั้งคำถาม

6.2 กำหนดประเด็นในการตั้งคำถาม

6.3 กำหนดระยะเวลาในการตอบคำถามและวิธีการ

6.4 กำหนดผู้รับผิดชอบ

6.5 ทบทวนกติกาในการระดมสมอง

6.6 สร้างความคิดให้แก่ผู้ร่วมระดมสมอง

6.7 เสนอความคิด

6.8 ทำความคิดให้กระจ่าง

6.9 ประเมินความคิด

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

7.1 เลือกโรงเรียนเป้าหมายจาก 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4 โดยเลือกแบบเจาะจงมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 2 มาเพียง 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเชิงพิณ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 และเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มาอีก 1 โรงเรียนคือ โรงเรียนบ้านนิคมหนองตาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 คิดเป็นร้อยละ 50 จาก 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี

7.2 ติดต่อประสานงานกับผู้อำนวยการ โรงเรียนทั้งสอง

7.3 นัดหมายวันจัดทำการประชุมชี้แจงแผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming)

7.4 ดำเนินการตามทีมนัดหมายไว้ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

7.4.1 แนะนำตัวผู้วิจัยและผู้ช่วยผู้วิจัย

7.4.2 แจกวัสดุประสงค์ในการจัดทำแผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming)

7.4.3 ดำเนินการตามขั้นตอนที่เตรียมไว้

7.4.4 ในระหว่างดำเนินการผู้วิจัยจะเป็นผู้พาทำกิจกรรมทุกอย่าง ส่วนผู้ช่วยผู้วิจัย จะทำหน้าที่บันทึกภาพทั้งภาพนิ่งและภาพวิดีโอ ผู้ช่วยผู้วิจัยอีกคนหนึ่งจะทำหน้าที่แจกกระดาษการ์ดพร้อมอุปกรณ์ทุกอย่างและเก็บแผ่นการ์ดมาติดที่กระดาน

7.4.5 เมื่อเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมแผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming) ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณและกล่าวลา

7.5 ถอดเทปบันทึกเสียงการนำเสนอความคิดของผู้ร่วมการระดมสมอง (Brainstorming) โดยผู้วิจัยดำเนินการเอง

7.6 วิเคราะห์ความคิดเห็นทุกความคิดเห็นตามประเด็นในการตั้งคำถาม

7.7 สังเคราะห์ความคิดเห็นของทุกคนตามประเด็นในการตอบคำถามแล้วนำไปเป็นกรอบแนวทางในการเขียนแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในระยะที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ

ในจังหวัดอุดรธานี

นำเอาข้อมูลที่ได้จากจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ผสมกับการศึกษาจากเอกสารเพิ่มเติม มาจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยยึดกระบวนการจัดทำในรูปแบบ วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นหลักในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Plan)

การจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีมีวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยยึดเอาจุดประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก ซึ่งจุดประสงค์ของการวิจัยมีว่า เพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเอาวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาเป็นแนวทางหลักของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเขียนแนวทางการพัฒนาฯ ซึ่งได้แก่ เพื่อให้มีรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแนวทางดังกล่าว โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการครั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 เดือน มิถุนายน 2558 ถึง วันที่ 31 เดือน กรกฎาคม 2558 เป็นเวลา 2 เดือน ใช้งบประมาณส่วนตัวของผู้ทำวิจัยเอง 10,000 บาท ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี นั้นผู้วิจัยได้นำโครงร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักได้พิจารณาและได้รับการอนุญาตให้ดำเนินการได้ผู้วิจัยจึงดำเนินการต่อไป การดำเนินการในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากผลของการวิจัยในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ผสมกับองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมโดยมีรายละเอียดของแต่ละระยะดังนี้

1.1 ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 1 ได้ข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ

- 1.1.1 ปัจจัยการบูรณาการแผนงานกับหน่วยงานภาคี
- 1.1.2 ปัจจัยการบูรณาการกติการ่วมกัน
- 1.1.3 ปัจจัยการบูรณาการทรัพยากร
- 1.1.4 ปัจจัยการบูรณาการแบบยั่งยืน

1.2 ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยการใช้เทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) ได้แก่

1.2.1 โรงเรียนต้องปฏิบัติตามข้อประชุมของคณะกรรมการที่ได้มีมติไว้แล้ว

1.2.2 โรงเรียนต้องนำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด

นโยบาย

1.2.3 การบริหารจัดการ โรงเรียนต้องได้รับ มติจากกรรมการทุกครั้ง

1.2.4 กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ

1.2.5 ควรให้ความรู้ความเข้าใจต่อภาระหน้าที่ของกรรมการอย่างชัดเจน

1.2.6 กรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน

1.2.7 ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ควรปิดบังเรื่องงบประมาณ ต้องบริหารแบบโปร่งใส

และทำความเข้าใจกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

1.3 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม

1.3.1 ฟังพาทันเชิงผลลัพธ์ คือ ได้ประโยชน์ร่วมกัน ต้องมีเป้าหมายร่วมกันจึงจะเกิดแรงจูงใจ

1.3.2 ฟังพาทันในเชิงวิธีการคือ ฟังพาทันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย

- 1) ทำให้เกิดการฟังพาทันในด้านทรัพยากร หรือข้อมูล (Resource Independent)
- 2) ทำให้เกิดการฟังพาทันเชิงบทบาทของสมาชิก (Role Interdependent) คือ กำหนดบทบาทในการทำงานให้แต่ละคนในกลุ่มมีทักษะที่เกี่ยวข้องกัน
- 3) มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันในกลุ่มหมายถึงการเปิดโอกาสให้ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) เสริมสร้างความตระหนักของบุคลากรและเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
- 5) การมีส่วนร่วมของชุมชน
- 6) บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 7) ความรับผิดชอบของสมาชิก
- 8) กระบวนการทำงานของกลุ่ม


1.4 ขั้นตอนที่สอง ขั้นลงมือทำ (DO)

เป็นชั้นนำข้อมูลที่ได้จากชั้นที่หนึ่งมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อกำหนด
แนวทางในการดำเนินการเขียนเป็นรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7 ตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จาก ผลการวิจัยระยะที่ 1	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ระยะที่ 2	แนวทางการพัฒนา
1. ปัจจัยการบูรณาการ แผนงานกับหน่วยงาน ภาคี 2. ปัจจัยการบูรณาการ กติการ่วมกัน 3. ปัจจัยการบูรณาการ ทรัพยากร 4. ปัจจัยการบูรณาการ แบบยั่งยืน	1. คณะกรรมการต้องมี ส่วนร่วมในการวางแผน 2. ควรให้ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการอย่างชัดเจน 3. ต้องพึ่งพากันในเชิงวิธีการ คือการพึ่งพากันด้าน กระบวนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย 4. นำปัญหาของชุมชนเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด นโยบาย 5. โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม มติที่ประชุมของกรรมการและ ดำเนินการไปตาม มติที่ว่านั้น 6. กรรมการต้องคอยดูแลให้ ข้อเสนอแนะในการบริหาร จัดการ 7. ระดมทรัพยากรในการจัด การศึกษา	1. จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ คณะกรรมการอย่างน้อยปี การศึกษาละ 1 ครั้ง 2. โรงเรียนต้องเชิญประชุม คณะกรรมการทุกปีก่อนที่จะจัดทำ แผนงาน โครงการ 3. ผู้บริหารต้องบริหารงานแบบ ธรรมาภิบาล โดยเฉพาะ เรื่องงบประมาณ 4. สร้างความเข้าใจในเรื่อง บทบาทของสมาชิกร่วมกันใน การทำงาน โดยให้แต่ละคนใน กลุ่มมีทักษะเกี่ยวเนื่องกัน 5. แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจ สภาพปัจจุบันปัญหาและความ ต้องการแล้วนำมากำหนดเป็น ส่วนหนึ่งของนโยบายโรงเรียน 6. การดำเนินกิจกรรมในการ พัฒนาโรงเรียนต้องเป็นไปตาม มติของคณะกรรมการที่มีมติ ไว้แล้ว
ข้อมูลที่ได้จาก	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย	แนวทางการพัฒนา

ผลการวิจัยระยะที่ 1	ระยะที่ 2	
	<p>8. จัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>9. กรรมการต้องมีความคิด ความรู้ปรับเปลี่ยนเข้ากับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>10. สร้างความรู้ ความตระหนักให้กับชุมชนของการมีส่วนร่วม</p> <p>11. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>12. จัดตั้งสมาคมเพื่อดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน</p>	<p>7. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด</p> <p>8. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานเครือข่าย</p> <p>9. ต้องทำให้เกิดการพึ่งพากันในเชิงผลลัพธ์คือได้ประโยชน์ร่วมกันต้องมีเป้าหมายร่วมกัน จึงจะเกิดแรงจูงใจ</p> <p>10. พึ่งพากันในเชิงวิธีการคือ พึ่งพากันเป็นกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยดำเนินการดังนี้</p> <p>10.1 ทำให้เกิดการพึ่งพากันทางด้านทรัพยากร (Resource Independent)</p> <p>10.2 ทำให้เกิดการพึ่งพากันในเชิงบทบาทของสมาชิก (Role Interdependent) คือ การกำหนดบทบาทในการทำงานให้แต่ละคนในกลุ่มมีทักษะเกี่ยวเนื่องกัน</p> <p>11. สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบของสมาชิกและเครือข่าย</p> <p>12. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม</p>
ข้อมูลที่ได้จาก	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย	แนวทางการพัฒนา

ผลการวิจัยระยะที่ 1	ระยะที่ 2	
	 <p>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY</p>	<p>13. จัดให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม</p> <p>14. ประชุมปรึกษาหารือในการกำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย</p> <p>15. จัดให้มีผู้รับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ร่วมกัน</p> <p>16. มีการประสานงานให้สมาชิกได้เข้าใจในบทบาทอย่างชัดเจนของทุก ๆ คนในองค์กร</p> <p>17. ทำงานให้เสร็จตามกรอบเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้</p> <p>18. จัดประชุมระดมสมองโดยการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี</p> <p>19. นำผลที่ได้มาจัดทำโครงร่างแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ต่อไป</p>

สรุปการดำเนินงานในขั้นตอนที่สอง ขั้นลงมือทำ (DO)

จากการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงใหม่ได้ดังนี้ คือ

1. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม
2. จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
3. โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง
4. ที่ประชุมแบ่งงานให้รับผิดชอบ โดยดูความเป็นธรรมเป็นสำคัญ
5. โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
6. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
8. โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
9. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วย ในกิจกรรมการเรียนการสอน
10. โรงเรียนปรับปรุงระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและชุมชน มาเรียนร่วมกันได้
11. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหาแนวทางการประเมินอย่างเหมาะสม
12. โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน
13. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน
14. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

15. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคี
เครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนการจัดทำแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหาร
จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

จากนั้นนำกลุ่มคำที่ได้จากการสรุปในขั้นตอนการจัดทำ (DO) มาสังเคราะห์และแยกกลุ่มซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม
2. จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
3. โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง
4. ที่ประชุมแบ่งงานให้รับผิดชอบ โดยดูความเป็นธรรมเป็นสำคัญ
5. โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
6. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
8. โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
9. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกิจกรรมการเรียนการสอน
10. โรงเรียนปรับปรุงระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและชุมชนมาเรียนร่วมกันได้
11. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหาแนวทางการประเมินอย่างเหมาะสม
12. โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน
13. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน
14. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

15. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคี เครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงนำมา สรุปรูปแบบ PODS ได้ดังนี้

ระยะที่ 4 การทบทวนและยืนยันความเหมาะสมรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การวิจัยระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อทบทวนและยืนยัน ความเหมาะสมของ PODS รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 20 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ก่อนดำเนินการสนทนา

1.1 ขอนหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญที่จะเข้าร่วม Connoisseurship ซึ่งจะต้องมี คุณสมบัติดังนี้

- 1.2.1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของการวิจัย
- 1.2.2 เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษา
- 1.2.3 เป็นที่มีหน้าที่ในการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
- 1.2.4 เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.2.5 เป็นหัวหน้ากองการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 ติดต่อประสานงานเป็นการส่วนตัวกับผู้เชี่ยวชาญ

1.3.1 กำหนดวัน เวลา และสถานที่ ในการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) โดยผู้วิจัยกำหนดวันสัมมนาในวันที่ 8 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558 เวลา 10.00 น. ณ โรงแรมอุดรไฮเต็ล อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี

1.3.2 ส่งหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสัมมนาในรูปแบบการบริหารจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีและแบบประเมินรูปแบบการบริหาร จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยเอง

1.3.3 ซึ่งแจ้งขั้นตอนการสัมมนา ให้ประธานในการสัมมนาได้เข้าใจบทบาทหน้าที่
ล่วงหน้า

2. ระหว่างทำการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

2.1 มอบหมายภารกิจให้ผู้ช่วยผู้วิจัยทำการบันทึกภาพ บันทึกเสียง และจดบันทึก
การสัมมนา

2.2 แนะนำผู้เชี่ยวชาญให้ที่ประชุมสัมมนาได้รู้จัก

2.3 ประธานในที่ประชุมสัมมนากล่าวถึงความเป็นมาของการสัมมนาและ
เปิดประชุมสัมมนา

2.4 ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดของผลการวิจัยและรายละเอียดของแนวทางใน
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

2.5 ประธานในที่ประชุมสัมมนาได้เปิดให้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ
รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี เป็นรายบุคคล
จนครบทุกคน

2.6 ประธานในที่ประชุมสัมมนาสรุปประเด็นต่างๆที่ได้จากการประชุมสัมมนา
และขอรับแบบประเมินรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด
อุดรธานี จากผู้เชี่ยวชาญพร้อมกับกล่าวขอบคุณและกล่าวปิดการประชุมสัมมนา

3. หลังการสัมมนาเสร็จสิ้น

เมื่อการสัมมนาเสร็จสิ้นแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และข้อเสนอแนะ
จากแบบประเมินการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3.2 สรุปและประมวลข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3.3 แก้ไขปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด
อุดรธานีตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการประชุมสัมมนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มาทำการวิเคราะห์
เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน (Mixed methods) โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณและวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก ระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี และระยะที่ 4 เป็นการนำเอาร่างแนวทางในการพัฒนาของระยะที่ 3 มาจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 20 คน เพื่อยืนยันแนวทางที่ได้ และให้ได้แนวทางดังกล่าวครอบคลุมและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาประสิทธิผลและปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ผลการวิจัยในระยะนี้ เป็นผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 270 โรงเรียน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และวิเคราะห์ค่า Multiple Regression มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน ประชากร
n	แทน กลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic mean)
S.D.	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม ซึ่งเรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient)
R^2	แทน ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มี ต่อตัวแปรตาม
R^2 Adjusted	แทน ค่า RSquare ที่ปรับแก้แล้ว
S.E.of the Estimate	แทน ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนที่ เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม
Y	แทน ตัวแปรตาม (สรรถนะ)
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยพหุคูณของตัวแปรอิสระ
Beta	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานแสดง ถึงน้ำหนักของความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระ แต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม
df	แทน ระดับความอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
F	แทน ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
t	แทน ค่าสถิติ t ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
AA	แทน	ความเป็นเลิศทางวิชาการ
AA1	แทน	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับกลุ่มโรงเรียน
AA2	แทน	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา
AA3	แทน	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
AA4	แทน	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับประเทศ
AA5	แทน	มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยรวมผ่านเกณฑ์ร้อยละ80
AA6	แทน	มีอัตราการสอบเข้าเรียนต่อระดับที่สูงขึ้นร้อยละ80
AA7	แทน	ผู้บริหารมีการเน้นงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่งในการบริหาร
AA8	แทน	ผู้บริหารมีการใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
AA9	แทน	ผู้บริหารมีการบริหารแบบยึดผลสัมฤทธิ์เป็นตัวตั้ง
AA10	แทน	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน
AA11	แทน	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา
AA12	แทน	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- AA13 แทน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับประเทศ
- AA14 แทน ครูผู้สอนมีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง
- AA15 แทน ครูมีใช้เทคนิคการสอนแบบบูรณาการ
- BB แทน ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- BB1 แทน โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
- BB2 แทน โรงเรียนมีผลผลิตทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง
- BB3 แทน การกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- BB4 แทน โรงเรียนมีนโยบายของโรงเรียนที่สามารถแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้
- BB5 แทน พฤติกรรมของเรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- CC แทน สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
- CC1 แทน โรงเรียนนำเอาความต้องการของชุมชนมาเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย
- CC2 แทน โรงเรียนมีนโยบายที่เป็นไปตามความต้องการของชุมชน
- CC3 แทน ชุมชนมีความพึงพอใจในผลงานของโรงเรียน
- CC4 แทน การจัดกิจกรรมการเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน
- CC5 แทน การจัดกิจกรรมการเรียนไม่สร้างความเดือดร้อนให้ชุมชน
- DD แทน การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ.
- DD1 แทน ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- DD2 แทน ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์
- DD3 แทน ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- DD4 แทน ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น
- DD5 แทน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- DD6 แทน ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- DD7 แทน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนา
สถานศึกษา
- DD8 แทน พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา
และต้นสังกัด
- DD9 แทน ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และ
วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา
- DD10 แทน ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อ
เอกลักษณ์ของสถานศึกษา
- DD11 แทน ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของ
สถานศึกษา
- DD12 แทน ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน .
รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับ
แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่
1 และข้อที่ 2 คือ

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณา
การในจังหวัดอุดรธานี

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม

ประสิทธิผลการจัดการศึกษา เชิงบูรณาการ	Minimum	Maximum	Mean	S.D.	แปลผล
1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ(AA)	0.6	4	2.53	0.92	ปานกลาง
2. ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน (BB)	0	4	2.49	1.05	น้อย
3. สอดคล้องกับความต้องการ ของประชาชน (CC)	0.8	4	2.58	0.90	ปานกลาง
4. การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD)	1.4916	3.96	3.24	0.48	ปานกลาง
รวม	1.1229	3.93	2.71	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม 4 มิติ ด้วยกันและมีค่าอยู่ในระดับ
 ปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.71 จากคะแนนเต็ม 4 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่ามิติ
 ที่มีประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
 มากที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD) สอดคล้องกับ
 ความต้องการของประชาชน (CC) ส่วนมิติที่มีประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีน้อยที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ ความสอดคล้องกับ
 สถานการณ์ปัจจุบัน (BB) และ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ บูรณาการการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ประสิทธิภาพของนโยบาย	3.45	0.40	ปานกลาง
2. ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้	2.80	0.40	ปานกลาง
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน	2.90	0.55	ปานกลาง
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี	2.89	0.45	ปานกลาง
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน	2.88	0.45	ปานกลาง
6. การบูรณาการทรัพยากร	3.23	0.36	ปานกลาง
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน	3.08	0.35	ปานกลาง
รวม	3.03	0.42	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการ
การจัดการศึกษาระดับพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมนั้นได้แก่ปัจจัยที่นำมา
ศึกษาทั้งหมด 7 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.03
จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ
ได้แก่ ประสิทธิภาพของนโยบาย การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณาการแบบยั่งยืน
ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้
การบูรณาการกติการ่วมกันและการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ของนโยบาย

ประสิทธิผลของนโยบาย	Mean	S.D.	แปลผล
1. นโยบายของโรงเรียนนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	3.41	0.64	ปานกลาง
2. นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	3.56	0.59	มาก
3. นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน	3.59	0.61	มาก
4. นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเสียหาย	3.67	0.56	มาก
5. นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่สร้างความตึงเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.20	0.91	ปานกลาง
6. นโยบายของโรงเรียนนี้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์	3.42	0.64	ปานกลาง
7. การทำนโยบายของโรงเรียนนี้ปราศจากความกดดันของฝ่ายต่าง ๆ	3.63	0.62	มาก
8. การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง	2.99	0.78	ปานกลาง
9. การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้สามารถทำให้โรงเรียนมีผลสำเร็จ	3.62	0.58	มาก
10. การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้เป็นไปตามหลักเหตุและผล	3.45	0.59	ปานกลาง
รวม	3.45	0.40	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของนโยบายนั้นในภาพรวมได้แก่ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.45 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเสียหาย การทำนโยบายของโรงเรียนนี้ปราศจากความกดดันของฝ่ายต่างๆและการทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้สามารถทำให้โรงเรียนมีผลสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่สร้างความตึงเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน นโยบายของโรงเรียนนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม
ของกฎหมายและการบังคับใช้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกฎหมาย และการบังคับใช้	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนนี้มีการจัดตั้งเครือข่ายกฎหมายการศึกษา	3.09	0.58	ปานกลาง
2. โรงเรียนได้อธิบายชี้แจงให้ชุมชนเห็นความสำคัญ ของกฎหมายการศึกษา	2.69	0.64	ปานกลาง
3. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมจัดทำ กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ของโรงเรียน	2.73	0.67	ปานกลาง
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมประเมินการทำงาน ตามกฎหมายการศึกษา	2.54	0.75	ปานกลาง
5. นโยบายโรงเรียนเปลี่ยนใหม่อยู่บ่อย ๆ โดยไม่ต่อเนื่อง	2.60	0.69	ปานกลาง
6. ชุมชนมีความเข้าใจแตกต่างกันในกฎหมายเดียวกัน	2.83	0.62	ปานกลาง
7. การออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของโรงเรียนล่าช้า	2.96	0.58	ปานกลาง
8. โรงเรียนให้ความรู้กฎหมายการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างทั่วถึง	2.80	0.70	ปานกลาง
9. ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ของโรงเรียนมีความชัดเจนดี	2.83	0.61	ปานกลาง
10. การบริหารจัดการ โรงเรียนสอดคล้องกับกฎหมาย การศึกษา	2.91	0.59	ปานกลาง
รวม	2.80	0.40	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้นั้น
ในภาพรวมได้แก่ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลางโดยมี
คะแนนเฉลี่ย 2.80 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล
มากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนนี้มีการจัดตั้งเครือข่ายกฎหมายการศึกษาการบริหารจัดการ
โรงเรียนสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษา ระเบียบ กฎ ข้อบังคับของโรงเรียนมีความชัดเจนดี
ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมประเมิน
การทำงานตามกฎหมายการศึกษา นโยบายโรงเรียนเปลี่ยนใหม่อยู่บ่อย ๆ โดยไม่ต่อเนื่อง
โรงเรียนได้อธิบายชี้แจงให้ชุมชนเห็นความสำคัญของกฎหมายการศึกษา

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณชนเข้ามาศึกษาปัญหา วางแผน ตัดสินใจและร่วมประเมินการบริหารจัดการ โรงเรียน	2.98	0.65	ปานกลาง
2. โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณชนเข้ามามีกิจกรรมของโรงเรียน	2.79	0.68	ปานกลาง
3. โรงเรียนและสาธารณชนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	2.83	0.70	ปานกลาง
4. โรงเรียนได้ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	2.68	0.74	ปานกลาง
5. โรงเรียนสร้างและพัฒนาค่านิยมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	2.90	0.73	ปานกลาง
6. โรงเรียนได้จัดให้มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาทำการสอนนักเรียน	2.95	0.69	ปานกลาง
7. โรงเรียนและผู้ปกครองมีการสรุปผลการจัดการศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา	3.11	0.66	ปานกลาง
8. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นสถานศึกษาของชุมชน	2.79	0.75	ปานกลาง
9. โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาเป็นเจ้าของโรงเรียนอย่างแท้จริง	3.01	0.76	ปานกลาง
10. การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ	3.00	0.66	ปานกลาง
รวม	2.90	0.55	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน นั้นในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.90 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนและผู้ปกครองมีการสรุปผลการจัดการศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาเป็นเจ้าของโรงเรียนอย่างแท้จริงการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนได้ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นสถานศึกษาของชุมชน โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภาคีซึ่งกันและกัน	2.82	0.72	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีการประสานการทำงานระหว่างภาคีด้วยกัน	2.84	0.75	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคี	2.70	0.86	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	2.86	0.80	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทุกฝ่าย	2.82	0.82	ปานกลาง
6. โรงเรียนมีการจัดให้มีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทุกฝ่าย	3.10	0.66	ปานกลาง
7. โรงเรียนมีการนำเอาข้อกำหนดของภาคีเครือข่ายมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน	2.89	0.81	ปานกลาง
8. ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำภาคีเครือข่ายกำหนดนโยบายร่วมกัน	2.44	0.87	น้อย
9. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน	3.21	0.67	ปานกลาง
10. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันตามแผน	3.21	0.63	ปานกลาง
รวม	2.89	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้นั้น ในภาพภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.89 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันตามแผน โรงเรียนมีการจัดให้มีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทุกฝ่าย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำภาคีเครือข่ายกำหนดนโยบายร่วมกัน โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคี โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทุกฝ่าย

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ
กติการ่วมกัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนมีการนำความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการ	2.81	0.75	ปานกลาง
2. มีการนำเอาข้อกำหนดต่างๆของหน่วยงานภาคีมาไว้ในทุกส่วนของการบริหารจัดการ	2.67	0.75	ปานกลาง
3. การกำหนดกิจกรรม โครงการ ของโรงเรียนได้นำเอาข้อแตกต่างของหน่วยงานภาคีเครือข่ายมาเป็นข้อกำหนดด้วย	2.69	0.79	ปานกลาง
4. โรงเรียน ภาคเครือข่าย มีการออกแบบการประเมินอย่างเหมาะสม	2.86	0.71	ปานกลาง
5. โรงเรียนเชิญหน่วยงานภาคีมาทำข้อตกลงในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน	2.80	0.79	ปานกลาง
6. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน	3.01	0.61	ปานกลาง
7. ชุมชนและหน่วยงานภาคีมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	3.05	0.65	ปานกลาง
8. โรงเรียนมีการกำหนดแผนงานร่วมกัน	3.06	0.67	ปานกลาง
9. โรงเรียน ภาคเครือข่าย มีความรับผิดชอบร่วมกัน	2.89	0.64	ปานกลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	Mean	S.D.	แปลผล
10. โรงเรียน ภาคเครือข่ายได้รับผลประโยชน์ จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.00	0.62	ปานกลาง
รวม	2.88	0.45	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการกติการ่วมกัน นั้นในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.88 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการกำหนดแผนงานร่วมกัน ชุมชนและหน่วยงานภาคีมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการนำเอาข้อกำหนดต่างๆของหน่วยงานภาคีมาไว้ในทุกส่วนของการบริหารจัดการ การกำหนดกิจกรรม โครงการ ของโรงเรียนได้นำเอาข้อแตกต่างของหน่วยงานภาคีเครือข่ายมาเป็นข้อกำหนดด้วย โรงเรียนเชิญหน่วยงานภาคีมาทำข้อตกลงในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการทรัพยากร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการทรัพยากร (F)	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ	3.14	0.48	ปานกลาง
2. โรงเรียนประสานหน่วยงานภาคีเพื่อรับการจัดสรรงบประมาณมาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	2.89	0.62	ปานกลาง
3. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงนำทรัพยากรมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน	2.85	0.71	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันกับหน่วยงานภาคีเป็นประจำทุกปี	3.04	0.68	ปานกลาง
5. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีข้อตกลงใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันเสมอทุกปี	2.93	0.69	ปานกลาง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการทรัพยากร (F)	Mean	S.D.	แปลผล
6. ชุมชนได้ให้โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นห้องเรียนเสมอทุกปี	3.41	0.64	ปานกลาง
7. โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้ผู้เรียนทุก ๆ ปี	3.56	0.59	มาก
8. โรงเรียนได้แจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชนและหน่วยงานภาคีรับทราบทุกภาคเรียน	3.59	0.61	มาก
9. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	3.67	0.56	มาก
10. โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีคณะกรรมการประเมินงานร่วมกัน	3.20	0.91	ปานกลาง
รวม	3.23	0.36	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการทรัพยากร นั้นในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.23 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานภาคีจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกัน โรงเรียนได้แจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชนและหน่วยงานภาคีรับทราบทุกภาคเรียนทุก ๆ ปี โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้ผู้เรียน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงนำทรัพยากรมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนประสานหน่วยงานภาคีเพื่อรับการจัดสรรงบประมาณมาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีข้อตกลงใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันเสมอทุกปี

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแบบยั่งยืน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนยึดความสมดุลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	3.42	0.64	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ขึ้นทุกปี	3.63	0.62	มาก
3. โรงเรียนให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	2.99	0.78	ปานกลาง
4. โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.62	0.58	มาก
5. โรงเรียนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้สังคมดีขึ้น	3.45	0.59	ปานกลาง
6. โรงเรียนบริหารจัดการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ	3.09	0.58	ปานกลาง
7. โรงเรียนใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	2.69	0.64	ปานกลาง
8. โรงเรียนบริหารกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปโดยเชื่อมโยงกัน	2.73	0.67	ปานกลาง
9. โรงเรียนมี โครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน	2.54	0.75	ปานกลาง
10. โรงเรียนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการแสวงหาสิ่งที่มีอยู่เข้ามาร่วมเพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพที่สุด	2.60	0.69	ปานกลาง
รวม	3.08	0.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการแบบยั่งยืน นั้นในภาพรวมได้แก่ ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 3.08 จากคะแนนเต็ม 5 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนมีการพัฒนาขึ้นทุกปี การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นการบริหารแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนส่งผลให้สังคมดีขึ้น ส่วนปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีการแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้ามาร่วมเพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพที่สุด การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ
รายข้อจำแนกเป็นรายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA)

คำถาม	คะแนน เต็ม	Mini mum	Maxi mum	Mean	S.D.	แปลผล
1. ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับกลุ่มโรงเรียน	4	0	4	3.14	1.07	ปานกลาง
2. ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา	4	0	4	2.94	1.26	ปานกลาง
3. ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4	0	4	2.92	1.25	ปานกลาง
4. ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับประเทศ	4	0	4	2.66	1.16	ปานกลาง
5. มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยรวมผ่านเกณฑ์ร้อยละ80	4	0	4	2.67	1.11	ปานกลาง
6. มีอัตราการสอบเข้าเรียนต่อระดับที่สูงขึ้นร้อยละ80	4	0	4	2.74	1.19	ปานกลาง
7. ผู้บริหารมีการเน้นงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่งในการบริหาร	4	0	4	2.98	1.28	ปานกลาง
8. ผู้บริหารมีการใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม	4	0	4	2.27	1.03	น้อย
9. ผู้บริหารมีการบริหารแบบยึดผลสัมฤทธิ์เป็นตัวตั้ง	4	0	4	2.23	1.09	น้อย
10. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน	4	0	4	2.82	1.31	ปานกลาง

คำถาม	คะแนนเต็ม	Minimum	Maximum	Mean	S.D.	แปลผล
11. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา	4	0	4	2.62	1.06	ปานกลาง
12. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4	0	4	1.96	1.28	น้อย
13. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับประเทศ	4	0	4	2.47	1.58	น้อย
14. ครูผู้สอนมีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	4	0	4	1.27	1.04	น้อยสุด
15. ครูมีใช้เทคนิคการสอนแบบบูรณาการ	4	0	4	2.24	1.42	น้อย
เฉลี่ยรวม	4	0	4	2.53	1.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA) นั้นในภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางโดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.53 จากคะแนนเต็ม 4 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิผลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับกลุ่มโรงเรียน ผู้บริหารเน้นการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง และได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนปัจจัยที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ครูผู้สอนมีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัล

เหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้บริหารมีการบริหารแบบยึดผลสัมฤทธิ์เป็นตัวตั้ง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการด้านความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (BB)

คำถาม	คะแนนเต็ม	Mini mum	Maxi mum	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4	0	4	1.38	1.08	น้อยสุด
2. โรงเรียนมีผลผลิตทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง	4	0	4	2.83	1.28	ปานกลาง
3. การกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4	0	4	2.59	1.25	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีนโยบายของโรงเรียนที่สามารถแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้	4	0	4	2.83	1.31	ปานกลาง
5. พฤติกรรมของเรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4	0	4	2.83	1.31	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	4	0	4	2.49	1.25	น้อย

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (BB) นั้นในภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.49 จากคะแนนเต็ม 4 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิผลมากที่สุดไปหาปัจจัยที่มีน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียนมีผลผลิตทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนสามารถแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้ พฤติกรรมของผู้เรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน การกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ
ด้านสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (CC)

คำถาม	คะแนน เต็ม	Mini mum	Maxi mum	Mean	S.D.	แปลผล
1. โรงเรียนนำเอาความต้องการ ของชุมชนมาเป็นหลักใน การกำหนดนโยบาย	4	0	4	1.93	1.09	น้อย
2. โรงเรียนมีนโยบายที่เป็นไป ตามความต้องการของชุมชน	4	1	4	2.86	1.30	ปานกลาง
3. ชุมชนมีความพึงพอใจในผลงาน ของโรงเรียน	4	1	4	2.79	1.03	ปานกลาง
4. การจัดกิจกรรมการเรียนได้รับ การยอมรับจากชุมชน	4	0	4	2.81	1.23	ปานกลาง
5. การจัดกิจกรรมการเรียนไม่สร้าง ความเดือดร้อนให้ชุมชน	4	1	4	2.50	1.02	น้อย
เฉลี่ยรวม	4	0.6	4	2.58	1.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
(CC) นั้นในภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.58 จากคะแนน
เต็ม 4 แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิผล มากที่สุด ไปหาปัจจัย
ที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีนโยบายเป็นไปตามความต้องการชุมชน กิจกรรม
การเรียนการสอนได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนมีความพอใจในผลงานของโรงเรียน
กิจกรรมการเรียนการสอนไม่สร้างความเดือดร้อนให้ชุมชน และ โรงเรียนนำเอาความต้องการ
ของชุมชนมาเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประสิทธิผลการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ
ด้านการศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD)

คำถาม	คะแนน เต็ม	Mini mum	Maxi mum	Mean	S.D.	แปลผล
1. ผู้เรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	10	3	10	4.36	1.83	มาก
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	10	3	10	4.34	1.90	มาก
3. ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	10	2.75	10	4.04	1.74	มาก
4. ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น	10	2.7	10	4.00	1.84	มาก
5. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียน	20	2.75	19.73	2.74	4.81	ปานกลาง
6. ประสิทธิภาพของการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	10	3	10	3.91	1.58	มาก
7. ประสิทธิภาพของการบริหาร จัดการและการพัฒนา สถานศึกษา	5	3	5	5.00	1.70	มากที่สุด
8. พัฒนาการของการประกัน คุณภาพภายใน โดยสถานศึกษา และต้นสังกัด	5	3	10	4.77	0.87	มากที่สุด
9. ผลการพัฒนาให้บรรลุตาม ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง สถานศึกษา	5	2.5	5	4.72	0.52	มากที่สุด
10. ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและ จุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็น เอกลักษณ์ของสถานศึกษา	5	2.5	5	4.94	0.99	มากที่สุด

คำถาม	คะแนน เต็ม	Mini mum	Maxi mum	Mean	S.D.	แปลผล
11. ผลการดำเนินงาน โครงการ พิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาท ของสถานศึกษา	5	2.5	5	4.66	0.71	มากที่สุด
12. ผลการส่งเสริมพัฒนา สถานศึกษาเพื่อยกระดับ มาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับ แนวทาง การปฏิรูปการศึกษา	5	2.5	5	4.62	0.58	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	100	37.29	99.12	4.34	12.08	มาก

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD)
นั้นในภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับ มาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย 4.34 จากคะแนนเต็ม 5
แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับแล้วพบว่าปัจจัยที่มีประสิทธิผลมากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่
ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและ
จุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และพัฒนาการของการประกันคุณภาพ
ภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด ส่วนปัจจัยที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญ และผู้เรียน คิดเป็น ทำเป็น

4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี การวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ ดังต่อไปนี้

- A แทน ประสิทธิผลของนโยบาย
- B แทน ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้
- C แทน การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน

- D แทน การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี
 E แทน การบูรณาการกติการ่วมกัน
 F แทน การบูรณาการทรัพยากร
 G แทน การบูรณาการแบบยั่งยืน

ตารางที่ 21 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดในรูปแบบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ (Correlation Matrix)

	A	B	C	D	E	F	G
A	1	.355**	.380**	.403**	.101	.429**	.602**
B		1	.046	.049	.296**	.460**	.326**
C			1	.611**	.046	.055	.326**
D				1	.109	.148**	.387**
E					1	.558**	.255**
F						1	.565**
G							1

* Correlation is significant at the 0.05 level 2-tailed.

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ได้แก่ ประสิทธิภาพของนโยบาย ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการกติการ่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร การบูรณาการแบบยั่งยืน ซึ่งพบว่า ไม่มีตัวแปรพยากรณ์ใดที่มีความสัมพันธ์กันเองสูงเกินกว่าข้อตกลง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ทุกคู่มีค่าระหว่าง .046 - .611 โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน กับ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี ดังนั้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) จึงไม่เกินข้อตกลง การวิเคราะห์ด้วยสถิติ Multiple Regression analysis ($r < 0.85$) ตัวแปรทั้งหมดจึงเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ต่อไป

ตารางที่ 22 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ
โดยภาพรวม Multiple

	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	b	S.E.	Beta		
(Constant)	1.597	.187		8.548	.000
1. ประสิทธิภาพของนโยบาย (A)	.021	.047	.025	.454	.650
2. ความเหมาะสมของกฎหมาย และการบังคับใช้ (B)	.043	.030	.065	1.428	.154
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	.066	.041	.082	1.618	.107
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	.129	.043	.181	3.019	.003*
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	.070	.021	.161	3.330	.001*
6. การบูรณาการทรัพยากร (F)	.241	.030	.534	7.917	.000*
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	.183	.048	.230	3.825	.000*

R= 0.73 R²= 0.54 R² Adjusted = 0.53 S.E.= 0.21 F= 50.26

จากตารางที่ 22 โดยภาพรวมพบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และการบูรณาการแบบยั่งยืน (G) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาค่า R= 0.73 และค่าประสิทธิภาพในการทำนาย R²= 0.54 ซึ่งหมายถึงการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และการบูรณาการแบบยั่งยืน (G) สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวมได้ร้อยละ 54 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายปรับแก้แล้ว R² Adjusted = 0.53 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย S.E.= 0.21

ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และการบูรณาการแบบยั่งยืน (G) มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 23 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านประสิทธิผลของนโยบาย (A)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.155	.303		3.807	.000
1. ประสิทธิผลของนโยบาย (A)	.072	.076	.044	.935	.351
2. ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B)	.124	.049	.098	2.529	.012*
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	.076	.066	.050	1.146	.253
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	.103	.070	.076	1.477	.141
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	.002	.034	.002	.059	.953
6. การบูรณาการทรัพยากร (F)	.746	.049	.869	15.093	.000*
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	.233	.078	.154	2.997	.003*

a Dependent Variable: AA $R=0.81$ $R^2=0.67$ R^2 Adjusted = 0.66 S.E.= 0.34 F= 85.08

จากตารางที่ 23 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $R=0.81$ และค่าประสิทธิภาพในการทำนาย $R^2=0.67$ ซึ่งหมายถึง ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA) ได้ร้อยละ 67 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายปรับแก้แล้ว R^2 Adjusted = 0.66 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย S.E.= 0.34

ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (AA) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.613	.316		5.104	.000
1. ประสิทธิภาพของนโยบาย (A)	.004	.080	.003	.047	.962
2. ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B)	.037	.051	.036	.733	.464
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	.034	.069	.027	.489	.625
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	.339	.072	.303	4.679	.000*
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	.031	.036	.046	.874	.383
6. การบูรณาการทรัพยากร (F)	.295	.052	.417	5.720	.000*
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	.601	.081	.482	7.412	.000*

a Dependent Variable: BB $R = 0.68$ $R^2 = 0.46$ R^2 Adjusted = 0.45 S.E. = 0.35 $F = 36.79$

จากตารางที่ 24 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $R = 0.68$ และค่าประสิทธิภาพในการทำนาย $R^2 = 0.46$ ซึ่งหมายถึง การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการทรัพยากร (F)

และการบูรณาการแบบยั่งยืน (G) สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (BB) ได้ร้อยละ 46 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายปรับแก้แล้ว R^2 Adjusted = 0.45 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย S.E.= 0.35

ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีในมิติ ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (BB) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 25 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.330	.264		5.040	.000
1. ประสิทธิภาพของนโยบาย (A)	.051	.067	.048	.769	.443
2. ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้(B)	.088	.043	.107	2.068	.039
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	.087	.058	.087	1.500	.135
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	.059	.061	.067	.980	.328
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	.136	.030	.250	4.548	.000*
6. การบูรณาการทรัพยากร (F)	.158	.043	.282	3.680	.000*
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	.349	.068	.353	5.162	.000*

a Dependent Variable: CC $R = 0.63$ $R^2 = 0.40$ R^2 Adjusted = 0.39 S.E.= 0.29 F= 29.12

จากตารางที่ 25 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $R=0.63$ และค่าประสิทธิภาพในการทำนาย $R^2=0.40$ ซึ่งหมายถึง การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ ความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (CC) ได้ร้อยละ 40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายปรับแก้แล้ว R^2 Adjusted = 0.39 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย S.E.= 0.29

ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) และ การบูรณาการแบบยั่งยืน (G) มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ ความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (CC) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 26 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	b	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.290	.318		7.213	.000
1. ประสิทธิภาพของนโยบาย (A)	.102	.080	.086	1.277	.203
2. ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ (B)	.002	.051	.003	.045	.964
3. การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน (C)	.068	.070	.061	.980	.328
4. การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี (D)	.016	.073	.017	.224	.823
5. การบูรณาการกติการ่วมกัน (E)	.116	.036	.193	3.244	.001*
6. การบูรณาการทรัพยากร (F)	.354	.052	.567	6.850	.000*
7. การบูรณาการแบบยั่งยืน (G)	.016	.081	.015	.200	.842

a Dependent Variable: DD $R=0.55$ $R^2=0.30$ R^2 Adjusted = 0.29 S.E.= 0.35 F= 18.79

จากตารางที่ 26 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการคือ การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $R = 0.55$ และค่าประสิทธิภาพในการทำนาย $R^2 = 0.30$ ซึ่งหมายถึง การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) สามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในมิติ การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD) ได้ร้อยละ 30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายปรับแก้แล้ว $R^2 \text{ Adjusted} = 0.29$ มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย $S.E. = 0.35$

ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการกติการ่วมกัน (E) การบูรณาการทรัพยากร (F) มีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีในมิติ การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. (DD) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยระยะที่ 2 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ในระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) โดยใช้เทคนิค การประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming) จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 โรงเรียนซึ่งมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.1 และ เขต 2 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเชิงพิณ3 และเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต.3 และ เขต 4 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านนิคมหนองตาล เป็นการระดมความคิด (Brainstorming) ในเรื่องของแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทำการระดมสมองโดยอาศัยเทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง (Apply Mind Map for Brainstorming) ได้ข้อมูลที่เป็นผลจากการดำเนินงานดังกล่าว ได้แก่

1. โรงเรียนต้องปฏิบัติตามข้อประชุมของคณะกรรมการที่ได้มี มติไว้แล้ว
2. โรงเรียนต้องนำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย
3. การบริหารจัดการ โรงเรียนต้องได้รับ มติจากกรรมการทุกครั้ง

4. กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ
 5. ควรให้ความรู้ความเข้าใจต่อภาระหน้าที่ของกรรมการอย่างชัดเจน
 6. กรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน
 7. ผู้บริหาร โรงเรียน ไม่ควรปิดบังเรื่องงบประมาณ ต้องบริหารแบบ โปร่งใสและทำ ความเข้าใจกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย
 8. ควรให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน
 9. ต้องพึ่งพากันในเชิงวิธีการคือการพึ่งพากันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย
 10. นำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย
 11. กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ
 12. ระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา
 13. จัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน
 14. กรรมการต้องมีความคิด ความรู้ปรับเปลี่ยนเข้ากับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว
 15. สร้างความรู้ ความตระหนักให้กับชุมชนของการมีส่วนร่วม
 16. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
 17. จัดตั้งสมาคมเพื่อดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
- ผลการวิจัยระยะที่ 3 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี**

นำเอาข้อมูลที่ได้จากจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ผสมกับการศึกษาจากเอกสารเพิ่มเติม มาจัดทำแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานีโดยยึดกระบวนการจัดทำในรูปแบบ วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นหลัก ในการสร้างแนวทาง และรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการวางแผน (Plan)

การจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด อุดรธานีมีวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยยึดเอาจุดประสงค์ของการวิจัยเป็นหลัก ซึ่งจุดประสงค์ของ การวิจัยมีว่า เพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ

ในจังหวัดอุดรธานี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเอาวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาเป็นแนวทางหลักของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการเขียนแนวทางการพัฒนาฯซึ่งได้แก่ เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแนวทางดังกล่าว โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการครั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 1 เดือน มิถุนายน 2558 ถึง วันที่ 31 เดือน กรกฎาคม 2558 เป็นเวลา 2 เดือน ใช้งบประมาณส่วนตัวของผู้ทำวิจัยเอง 10,000 บาท ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดทำแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีนั้นผู้วิจัยได้นำโครงร่างให้อาจารย์ที่ปรึกษาหลักได้พิจารณาและได้รับการอนุญาตให้ดำเนินการได้ผู้วิจัยจึงดำเนินการต่อไป การดำเนินการในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเอาข้อมูลที่ได้จากผลของการวิจัยในระยะที่ 1 และ ระยะที่ 2 ผสมกับองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติมโดยมีรายละเอียดของแต่ละระยะดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยระยะที่ 1 ได้ข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ
 - 1.1 ปัจจัยการบูรณาการแผนงานกับหน่วยงานภาคี
 - 1.2 ปัจจัยการบูรณาการคิดการร่วมกัน
 - 1.3 ปัจจัยการบูรณาการทรัพยากร
 - 1.4 ปัจจัยการบูรณาการแบบยั่งยืน
2. ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยการใช้เทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) ได้แก่
 - 2.1 โรงเรียนต้องปฏิบัติตามข้อประชุมของคณะกรรมการที่ได้มีมติไว้แล้ว
 - 2.2 โรงเรียนต้องนำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย
 - 2.3 การบริหารจัดการโรงเรียนต้องได้รับ มติจากกรรมการทุกครั้ง
 - 2.4 กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ
 - 2.5 ควรให้ความรู้ความเข้าใจต่อภาระหน้าที่ของกรรมการอย่างชัดเจน
 - 2.6 กรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน
 - 2.7 ผู้บริหาร โรงเรียนไม่ควรปิดบังเรื่องงบประมาณ ต้องบริหารแบบโปร่งใสและทำความเข้าใจกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

3. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม

3.1 ฟังพากันเชิงผลลัพธ์ คือได้ประโยชน์ร่วมกัน ต้องมีเป้าหมายร่วมกันจึงจะเกิดแรงจูงใจ

4. ฟังพากันในเชิงวิธีการคือ ฟังพากันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.1 ทำให้เกิดการฟังพากันในด้านทรัพยากรหรือข้อมูล (Resource Independent)

4.2 ทำให้เกิดการฟังพากันเชิงบทบาทของสมาชิก (Role Interdependent)

คือ กำหนดบทบาทในการทำงานให้แต่ละคนในกลุ่มมีทักษะที่เกี่ยวข้องกัน

4.3 มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันในกลุ่มหมายถึงการเปิดโอกาสให้ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4.4 เสริมสร้างความตระหนักของบุคลากรและเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

4.5 การมีส่วนร่วมของชุมชน

4.6 บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4.7 ความรับผิดชอบของสมาชิก


4.8 กระบวนการทำงานของกลุ่ม

2. ขั้นตอนที่สองขั้นลงมือทำ (DO)

เป็นขั้นนำข้อมูลที่ได้จากขั้นที่หนึ่งมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการเขียนแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จาก ผลการวิจัยระยะที่ 1	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ระยะที่ 2	แนวทางการพัฒนา
<p>1. ปัจจัยการบูรณาการ แผนงานกับหน่วยงาน ภาคี</p> <p>2. ปัจจัยการบูรณาการ กติการ่วมกัน</p> <p>3. ปัจจัยการบูรณาการ ทรัพยากร</p> <p>4. ปัจจัยการบูรณาการ แบบยั่งยืน</p>	<p>1. คณะกรรมการต้องมี ส่วนร่วมในการวางแผน</p> <p>2. ควรให้ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการอย่างชัดเจน</p> <p>3. ต้องพึ่งพากันในเชิงวิธีการ คือการพึ่งพากันด้าน กระบวนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย</p> <p>4. นำปัญหาของชุมชนเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด นโยบาย</p> <p>5. โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม มติที่ประชุมของกรรมการและ ดำเนินการไปตาม มติที่ว่านั้น</p> <p>6. กรรมการต้องคอยดูแลให้ ข้อเสนอแนะในการบริหาร จัดการ</p> <p>7. ระดมทรัพยากรในการจัด การศึกษา</p> <p>8. จัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมา ช่วยในกระบวนการเรียน การสอน</p> <p>9. กรรมการต้องมีความคิดความรู้ ปรับเปลี่ยนเข้ากับสังคมโลกที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p>	<p>1. จัดผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ คณะกรรมการอย่างน้อยปีการศึกษา ละ 1 ครั้ง</p> <p>2. โรงเรียนต้องเชิญประชุม คณะกรรมการทุกปีก่อนที่จะจัดทำ แผนงาน โครงการ</p> <p>3. ผู้บริหารต้องบริหารงานแบบ ธรรมาภิบาลโดยเฉพาะ เรื่องงบประมาณ</p> <p>4. สร้างความเข้าใจในเรื่องบทบาท ของสมาชิก ร่วมกันในการทำงาน โดยให้แต่ละคนในกลุ่มมีทักษะ เกี่ยวเนื่องกัน</p> <p>5. แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจสภาพ ปัจจุบันปัญหาและความต้องการแล้ว นำมากำหนดเป็นส่วนหนึ่ง ของนโยบายโรงเรียน</p> <p>6. การดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา โรงเรียนต้องเป็นไปตาม มติของ คณะกรรมการที่มีมติไว้แล้ว</p> <p>7. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมมากที่สุด</p> <p>8. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง หน่วยงานเครือข่าย</p>

ข้อมูลที่ได้จาก ผลการวิจัยระยะที่ 1	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ระยะที่ 2	แนวทางการพัฒนา
	<p>10. สร้างความรู้ ความ ตระหนักให้กับชุมชนของ การมีส่วนร่วม</p> <p>11. จัดให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>12. จัดตั้งสมาคมเพื่อ ดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุน แนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน</p> 	<p>9. ต้องทำให้เกิดการพึ่งพากันในเชิง ผลลัพธ์คือได้ประโยชน์ร่วมกันต้องมี เป้าหมายร่วมกันจึงจะเกิดแรงจูงใจ</p> <p>10. พึ่งพากันในเชิงวิธีการคือพึ่งพา กันเป็นกระบวนการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายโดยดำเนินการดังนี้</p> <p>10.1 ทำให้เกิดการพึ่งพากันทางด้าน ทรัพยากร (Resource Independent)</p> <p>10.2 ทำให้เกิดการพึ่งพากันใน เชิงบทบาทของสมาชิก (Role Interdependent) คือการกำหนด บทบาทในการทำงานให้แต่ละคน ในกลุ่มมีทักษะเกี่ยวเนื่องกัน</p> <p>11. สร้างความตระหนักในความ รับผิดชอบของสมาชิกและเครือข่าย</p> <p>12. ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม</p> <p>13. จัดให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีใน การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ของสมาชิกในกลุ่ม</p> <p>14. ประชุมปรึกษาหารือใน การกำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกัน ของทุกฝ่าย</p> <p>15. จัดให้มีผู้รับผิดชอบภาระงาน ที่กำหนดไว้ร่วมกัน</p> <p>16. มีการประสานงานให้สมาชิกได้ เข้าใจในบทบาทอย่างชัดเจนของทุกๆ คนในองค์กร</p>

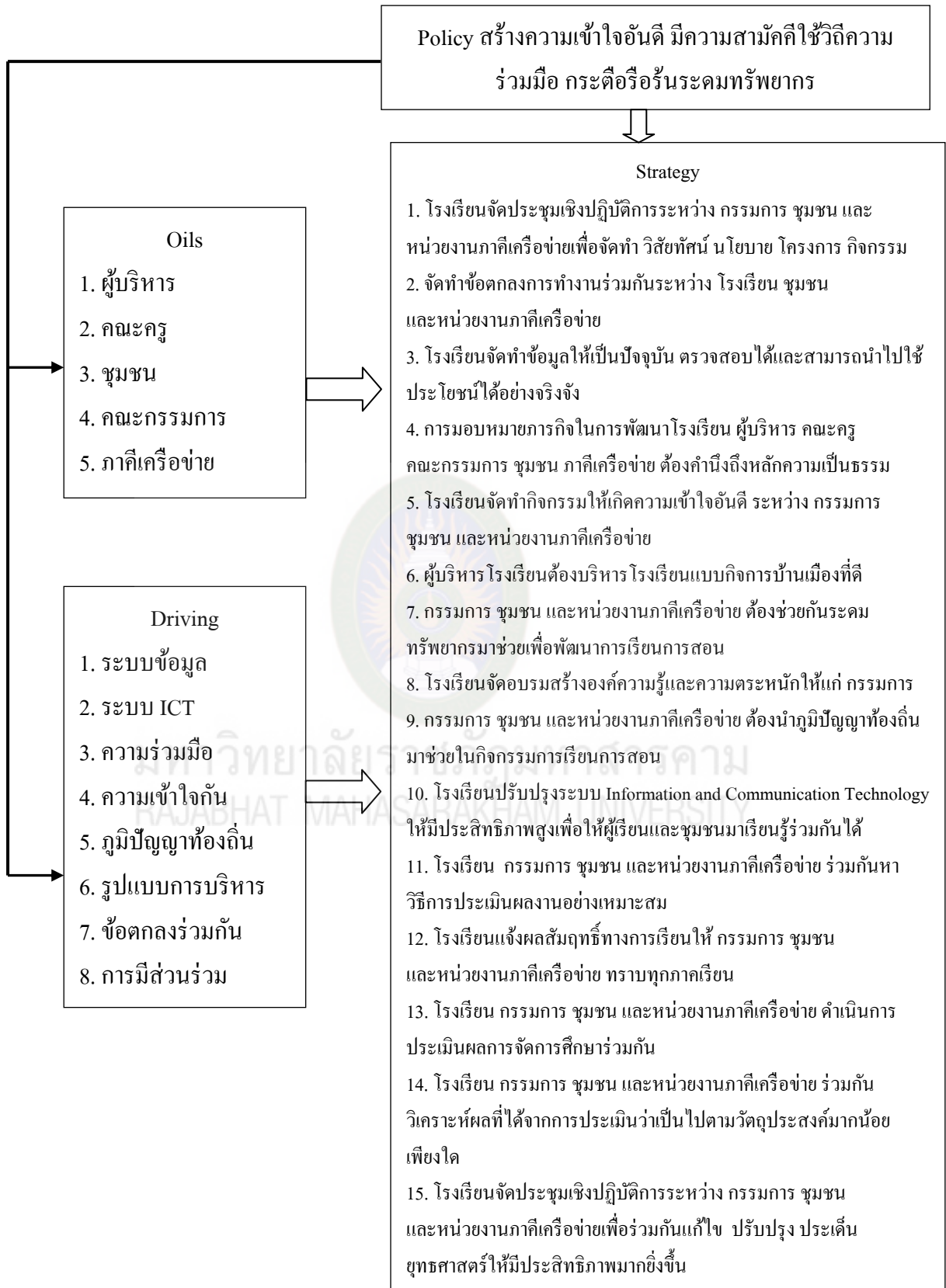
ข้อมูลที่ได้จาก ผลการวิจัยระยะที่ 1	ข้อมูลที่ได้จากผลการวิจัย ระยะที่ 2	แนวทางการพัฒนา
		<p>17. ทำงานให้เสร็จตามกรอบเวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้</p> <p>18. จัดประชุมระดมสมองโดยการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด(Apply mine map for brainstorming) เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี</p> <p>19. นำผลที่ได้มาจัดทำโครงร่างแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ต่อไป</p>

สรุปการดำเนินงานในขั้นตอนที่สอง ขั้นลงมือทำ (DO)

จากการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วนำมาเขียนเป็นความเรียงใหม่ได้ ดังนี้ คือ

1. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม
2. จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
3. โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง
4. ที่ประชุมแบ่งงานให้รับผิดชอบโดยดูความเป็นธรรมเป็นสำคัญ

5. โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
6. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
8. โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
9. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกิจกรรมการเรียนการสอน
10. โรงเรียนปรับปรุงระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและชุมชนมาเรียนร่วมกันได้
11. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหาแนวทางการประเมินอย่างเหมาะสม
12. โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน
13. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน
14. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด
15. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



แผนภาพที่ 4 รูปแบบ PODS

รูปแบบ PODS หมายถึง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีที่เกิดจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลในขั้นตอนที่ 4 และสามารถอธิบายรูปแบบได้ดังนี้

Policy หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดนโยบายโรงเรียนเมื่อกำหนดนโยบายดังกล่าวแล้วต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจอันดี ต่อเพื่อนร่วมงานคือคณะคุณครูนั่นเอง ต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและต่อภาคีเครือข่าย ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความสามัคคี มองเห็นจุดหมายปลายทางเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้นโยบายดังกล่าวนี้มีเอกภาพ (Unity) อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ (Cooperation) ในด้านต่าง ๆ และให้เกิดความกระตือรือร้น ในความอยากเป็นเจ้าของของการดำเนินการตามนโยบาย โดยเฉพาะความตระหนักในการระดมทรัพยากรเข้ามาร่วมกันบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและการกำหนดนโยบายดังกล่าวนี้จะต้องควบคุมทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้าน ตัวผู้ขับเคลื่อน ปัจจัยการขับเคลื่อน ตลอดจนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ

Oils หมายถึง ตัวผู้ขับเคลื่อน ได้แก่ ผู้บริหาร คณะครู ชุมชน คณะกรรมการ ภาคีเครือข่าย บุคคลเหล่านี้ต้องร่วมมือกันในการทำงานทุกวิถีทางที่จะทำให้อุทธศาสตร์เกิดการขับเคลื่อนไปตามนโยบายที่วางเอาไว้แล้ว

Driving หมายถึง ปัจจัยในการขับเคลื่อน โดยผู้มีหน้าที่ขับเคลื่อนจะต้องอาศัยหรือนำมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้ดำเนินการได้ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือของผู้ขับเคลื่อนอันได้แก่

1. ระบบข้อมูล หมายถึง การมีระบบข้อมูลอย่างครบครัน เป็นปัจจุบัน และใช้ประโยชน์ได้จริง ตรงกับสภาพความเป็นจริง และเชื่อถือได้
2. ระบบ ICT ต้องเป็นระบบ ICT ที่ทรงประสิทธิภาพสามารถเรียนเรียนรู้ร่วมกันได้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ความร่วมมือ หมายถึง ความร่วมมือทั้งทางด้านร่างกาย แรงคิด แรงระดม ทรัพยากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่ผู้ขับเคลื่อนจะต้องแสวงหากจากกลุ่มผู้ขับเคลื่อนด้วยกัน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถนำปัจจัยการขับเคลื่อนไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่อไปได้อย่างเต็มที่
4. ความเข้าใจ หมายถึง การใช้ความเป็นธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต เช่นหากคนเราเข้าใจ เข้าใจกัน ได้ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ ทำอะไรก็ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันก็ย่อมขับเคลื่อนกิจกรรม หรือยุทธศาสตร์เป็น ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในบางครั้งการเข้าใจ

กันนี้ก็ต้องมีกิจกรรมเป็นสื่อกลางหรือมีคนกลางประสานประโยชน์ที่ทำให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ มุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน

5. ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ชุมทรัพย์ทางปัญญาของชุมชนที่ตกผลึกแล้วมีแต่จะ มาใช้บูรณาการการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่จะส่งผลให้ประสิทธิผลของการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ผู้ขับเคลื่อนทั้งหมดต้องหาแนวทางหรือวิธีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการให้ได้

6. รูปแบบการบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการแบบการกระจายอำนาจมอบหมาย ทั้่งงาน ทั้่งหน้าที่และอำนาจเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

7. ข้อตกลงร่วมกัน หมายถึง สิ่งที่ผู้ขับเคลื่อนตกลงร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ ของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้ประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ เพราะข้อตกลงร่วมกันเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ กำหนดบทบาท อำนาจ หน้าที่ ตลอดจนความ รับผิดชอบของการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ ให้บรรลุผล ซึ่งตัวผู้ขับเคลื่อน (Oils) เองจะต้องทำ ให้เกิดเป็นคู่ ๆ เช่น ผู้บริหารกับคณะครู ผู้บริหารกับชุมชน หรือ คณะกรรมการ กับภาคี เครือข่ายเหล่านี้

เป็นต้น

8. การมีส่วนร่วม หมายถึง ตัวผู้ขับเคลื่อนเองทั้งหมดจะต้องมีส่วนร่วมกันในเรื่อง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมชื่นชมยินดีกับความสำเร้จด้วยกัน

ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์นั้นก็ต้องดำเนินการให้ครบทุกประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่

1. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคี เครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม
2. จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคี เครือข่าย
3. โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้อย่างจริงจัง
4. การมอบหมายภารกิจในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการ ชุมชน ภาคีเครือข่าย ต้องคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม
5. โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และ หน่วยงานภาคีเครือข่าย

6. ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
8. โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ
9. กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วย ในกิจกรรมการเรียนการสอน
10. โรงเรียนปรับปรุงระบบ Information and Communication Technology ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและชุมชนมาเรียนรู้ร่วมกันได้
11. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหาวิธีการ ประเมินผลงานอย่างเหมาะสม
12. โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคี เครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน
13. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผล การจัดการศึกษาร่วมกัน
14. โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้ จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

16. โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคี เครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมของรูปแบบประสิทธิภาพการบริหาร การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

แนวทางการพัฒนามีชื่อว่า PODS ที่ได้มาตามทางการวิจัยที่ผู้วิจัย ได้จัดสร้างขึ้น มาจากผลของการวิจัย การยืนยันความเหมาะสมในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. การดำเนินการก่อนสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ คือ

- 1.1 กำหนดคุณลักษณะของผู้เชี่ยวชาญ ที่จะเข้าร่วมสัมมนาโดยผู้เชี่ยวชาญต้องมี คุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้
 - 1.1.1 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าการศึกษาระดับปริญญาโท
 - 1.1.2 เป็นประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ

1.2.3 เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.4 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน

1.2.5 เป็นหัวหน้ากองการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต.1 จำนวน 3 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประจำจังหวัด (ปปช. จังหวัด) จำนวน 1 คน ศึกษาพิเศษ จำนวน 2 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 8 คน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคลสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต.20 จำนวน 1 คน และหัวหน้ากองการศึกษาสำนักงานเทศบาลนคร สงเคราะห์ จำนวน 1 คน

1.2 กำหนดวันสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และขอหนังสือเชิญ ผู้เชี่ยวชาญจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยกำหนดวันจัดสัมมนา ในวันที่ 8 กันยายน 2558 เวลา 10.00 น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคาริน โรงแรมอุดรไฮเต็ล อำเภอเมืองอุตรธานี จังหวัดอุตรธานี

1.3 ผู้วิจัยประสานงาน โดยตรงกับผู้เชี่ยวชาญพร้อมมอบหนังสือเชิญร่วมสัมมนา พร้อมมอบเอกสารแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุตรธานีเพื่อประกอบการสัมมนาด้วยตนเอง และประสาน แนวทางขั้นตอนในการดำเนินการจัดสัมมนากับประธานที่เชิญมาเป็นประธานดำเนินการให้

1.4 ประสานงานมอบบทบาทหน้าที่ให้แก่ผู้ช่วยผู้วิจัยจำนวน 2 คน โดยให้คนหนึ่ง แจกเอกสารที่เกี่ยวข้อง บันทึกเสียง บันทึกภาพ บันทึกวิดีโอ และอีกคนหนึ่งจดบันทึกคำ ของผู้เชี่ยวชาญ

2. การดำเนินการในวันประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญเดินทางมาถึงที่จัดสัมมนาผู้ช่วยผู้วิจัยได้นำเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้ลงนาม

2.2 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมาครบทุกท่านแล้วประธานในที่ประชุมสัมมนากล่าวต้อนรับและ ขอบขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์มาร่วมการสัมมนาในวันนี้ พร้อมกับกล่าว แนะนำผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านให้ที่ประชุมทราบ จากนั้นก็ได้กล่าวความเป็นมาของการสัมมนา ผู้ช่วยผู้วิจัยบันทึกภาพและบันทึกเสียง

2.3 ประธานดำเนินการสัมภาษณ์ได้ให้ผู้วิจัยพูดถึงรายละเอียดของความเป็นมา กระบวนการวิจัย กระบวนการในการสร้างแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

2.4 เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเสร็จแล้วประธานในที่ประชุมได้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญ ชักถามประเด็นข้อสงสัยในเรื่องที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงรายละเอียดที่ผ่านมา และให้ผู้วิจัยได้ชี้แจง อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมจนครบทุกประเด็น

2.5 เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้สอบถามและผู้วิจัยได้อธิบายตอบคำถามทุกประเด็นคำถาม เสร็จเรียบร้อยแล้วประธานได้ให้ผู้เชี่ยวชาญอภิปราย และเสนอแนะประเด็นยุทธศาสตร์ ของรูปแบบการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ไปที่ละประเด็นจนครบทุกคน

2.6 เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้อภิปรายและเสนอแนะครบทุกประเด็นแล้วประธานได้ขอแบบ ประเมินแนวรูปแบบการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด อุดรธานี จากผู้เชี่ยวชาญคืนและกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านอีกครั้งหนึ่ง

2.7 ประธานได้ให้ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่ง พร้อมกันนั้นกล่าวปิด การสัมภาษณ์

3. การดำเนินการหลังการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 8 กันยายน 2558 เสร็จสิ้นแล้วผู้วิจัย ได้ดำเนินการดังนี้

3.1 วิเคราะห์แบบประเมินแนวรูปแบบการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้วยโปรแกรม SPSS หาค่า Mean และค่า Std.

3.2 สังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการจดบันทึกและถอดจากแถบ บันทึกเสียง

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไป ปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

Stg. ประเด็นยุทธศาสตร์

Stg.1 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายเพื่อ กำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม

- Stg.2 จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน กรรมการ และภาคีเครือข่าย
- Stg.3 โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- Stg.4 ผู้บริหาร คณะครู กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาโรงเรียน ตามความเหมาะสม
- Stg.5 โรงเรียนมีการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย
- Stg.6 ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- Stg.7 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันระดมทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียน
- Stg.8 โรงเรียนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจใน บทบาท หน้าที่ ของผู้เกี่ยวข้อง
- Stg.9 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนในการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน
- Stg.10 โรงเรียนนำระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนและชุมชน สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้
- Stg.11 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันสร้างเครื่องมือ การประเมินผลงานอย่างเหมาะสม
- Stg.12 โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพให้ กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายทราบทุกภาคเรียน
- Stg.13 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผล การจัดการศึกษาร่วมกัน
- Stg.14 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผล ที่ได้จากการประเมินว่าเป็น ไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อย่างไร
- Stg.15 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายร่วมกันกำหนด ยุทธศาสตร์สู่ความต่อเนื่องและยั่งยืน

ผลจากการวิเคราะห์แบบประเมินแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีดังปรากฏตามตารางที่ 30

ตารางที่ 28 แสดงผลการประเมินประเด็นยุทธศาสตร์ PODS ของผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการประเมิน		ระดับ ประสิทธิผล
		\bar{X}	S.D.	
1	ประเด็นยุทธศาสตร์	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
2	โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชนและภาคีเครือข่ายเพื่อ กำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
3	โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องเป็น ปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
4	ผู้บริหาร คณะครู กรรมการ ชุมชน และภาคี เครือข่าย มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนา โรงเรียน ตามความเหมาะสม	4.95	0.22	ดีเยี่ยม
5	โรงเรียนมีการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
6	ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาล	4.90	0.45	ดีเยี่ยม
7	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันระดมทรัพยากร สนับสนุนการพัฒนา โรงเรียน	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
8	โรงเรียนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจใน บทบาท หน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง	4.95	0.22	ดีเยี่ยม
9	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันส่งเสริมสนับสนุนในการนำเอาภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	5.00	0.00	ดีเยี่ยม

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการประเมิน		ระดับ ประสิทธิผล
		\bar{X}	S.D.	
10	โรงเรียนนำระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียน และชุมชนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
11	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลงานอย่าง เหมาะสม	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
12	โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพให้ กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายทราบทุกภาคเรียน	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
13	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
14	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไป ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
15	โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์สู่ความต่อเนื่องและยั่งยืน	5.00	0.00	ดีเยี่ยม
รวม		4.99	0.06	ดีเยี่ยม

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินแนวทางการพัฒนาประสิทธิผล
การบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี (Pods)
จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างดีเยี่ยมทุกประเด็น
ยุทธศาสตร์และมีผลการประเมินอยู่ในภาพรวม 4.99 จากคะแนนเต็ม 5

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแนวทางการพัฒนา
ประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
(Pods) ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. คำว่าภาคีเครือข่ายเป็นหน่วยงานที่ไม่อยู่ในสังกัดของเรา ไม่น่าจะมอบหมายให้
หน่วยงาน

2. ภาศึคเริศอข่ยได้ถ้ำมอถึงระเบียบปฏิบัติ อาจใช้ค้ำว้ “การประสานงาน” จะคึค้ำว้ แต่ถ้ำมอในหน่วยงานเด็ยวกัน เรียกว้ เริศอข่ย แต่ถึเป็นไปได้เพราะได้คึคึวเริศอข่ย คึคึคังเริศอข่ย ร่วมกันเป็นประเด็นยุทศาสตร้กว้าง ๆ ได้

3. ปรับค้ำพุดให้ตรงความหมายของค้ำนั้ ๆ เลยถึได้

4. หากค้ำหนดข้อตกลร่วมกันได้จะดีมก

5. ข้อมูลของโรงเรียนจะต้งช้ดเจน แม่นย้ หากข้อมูลดีจะเป็นประโยชน์ต่อ การตคึคึนใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ต้งปรับจกค้ำว้ “ข้อความ” เป็นข้อมูลสารสนเทศให้ถึค้ต้งเป็นปัจจุบัน

7. หากคว้ตถุประสค้ข้อแรกเป็นค้ำว้ “เอื้อ” คุเข้ไปข้างในแล้ว ค้ำว้ “เอื้อ” เป็นอย่งไรถ้ถ้เปลี่ยนมมาใช้ค้ำว้ “ส่งเสริมสนับสนุน” จะดีมก

8. มีค้ำว้ “สมาชิค” เข้มาผสมอยกให้ใช้ค้ำว้ “บุคลากร” เหมือนกันทั้งหมค

9. ค้ำว้ “เป็นธรรม” น่าจะไปช้ดแย้งกับค้ำว้ “ยุทศาสตร้” ถ้เป็นไปได้อยกให้ช้ ช้ดลงไปตรงกับความหมายของค้ำนั้ ๆ เลย และให้ปรับข้อ 4 มมาใช้ข้อความนี้แทน ผู้บริหาร คณศครุ คณศกรรมการศถานศึคษา และภาศึคเริศอข่ยมีส่วนร่วมในการบริหารจ้ดการโรงเรียน ตามความหมาะสม

10. ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไม่ใช้ “แบบ” ควรเพิ่ม การจ้ดการเข้ไปด้วย เปลี่ยนค้ำว้ “ทำความเข้ใจอันดี” มาเป็น โรงเรียนได้เสริมสร้งความ เข้ใจอันดีระหว่าง โรงเรียน ชุมชน ภาศึคเริศอข่ย

11. การทำกิจกรรมทุกอย่งต้งมีโรงเรียนเป็นเจ้าภาพหลักรวมอยู่ด้วย และเปลี่ยนค้ำ จาก “เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน” มาเป็น “พัฒนาคุณภาพโรงเรียน” จะคึค้ำว้ใหม่ หรือจะช้ ค้ำว้ “ร่วมกันระคมทร้พยากรสนับสนุนพัฒนาโรงเรียน”

12. ยอกให้ช้ช้ดในเรื่ององค้ความรู้เรื่องอะไร หรือจะช้ค้ำนั้แทน โรงเรียน เสริมสร้งความรู้ในเรื่องบทบาท ภาระหน้ที่ของคณศกรรมการศถานศึคษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน และภาศึคเริศอข่ย

13. โรงเรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการจ้ด กิจกรรมการเรียนการสอน

14. ยอกให้เขียนตัวเต็มไม่ต้องใช้ตัวย่อ ICT โดยใช้ค้ำว้ “โรงเรียนจ้ดระบบ Information and Communication Technology ให้พร้อมสำหรับกรส่งเสริมการเรียนรู้ ของนักเรียนและชุมชน ได้เรียนรู้ร่วมกัน

15. ให้ใช้คำว่า “ร่วมกันสร้างเครื่องมือการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม”
16. เปลี่ยนเป็นใช้ข้อความนี้แทน “โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน”
17. ให้เพิ่ม คำว่า “เป้าหมาย” ลงไป เป็น “เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

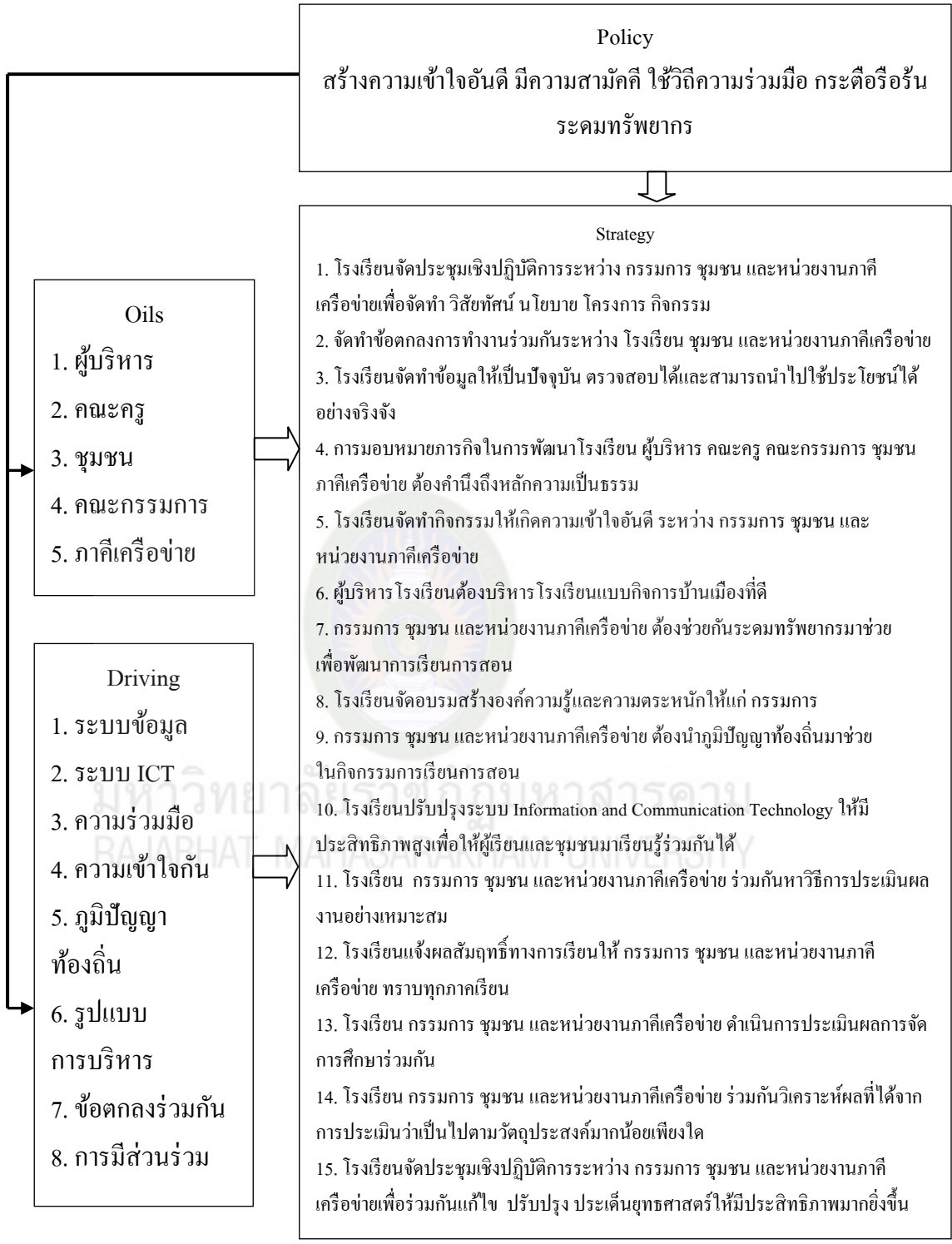
อย่างไร

18. เปลี่ยนใช้ข้อความ “โรงเรียน คณะกรรมการ และภาคีเครือข่ายร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ต่อเนื่องและยั่งยืน

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญมาทำการปรับปรุงแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งผลการปรับปรุงดังที่ปรากฏในแผนภาพที่ 4



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 5 รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี
(PODS) หลังจากปรับปรุงตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี เพื่อค้นหาปัจจัยและวิธีการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี และเพื่อทบทวนยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะด้วยกัน คือ

ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 270 โรงเรียน จาก 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 – 4 เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาระดับปัจจัย และวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเพิ่มเติมและหาแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีโดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) และใช้เทคนิคแผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) แล้วนำผลมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลนำไปสู่ระยะที่ 3 ต่อไป

ระยะที่ 3 เป็นการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยการนำเอาผลของตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการจาก ระยะที่ 1 ซึ่งได้แก่ 1) การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี 2) การบูรณาการคิดการร่วมกัน 3) การบูรณาการทรัพยากร และ 4) การบูรณาการแบบยั่งยืน และนำเอาผลจาก ระยะที่ 2 ซึ่งได้แก่

1) คณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) ควรให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องบทบาท

หน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน 3) ต้องพึ่งพากันในเชิงวิธีการคือการพึ่งพากันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) นำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย 5) โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม มติที่ประชุมของกรรมการและดำเนินการไปตามมติที่ว่านั้น 6) กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ 7) ระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา 8) จัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน 9) กรรมการต้องมีความคิด ความรู้ปรับเปลี่ยนเข้ากับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 10) สร้างความรู้ ความตระหนักให้กับชุมชนของการมีส่วนร่วม 11) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 12) จัดตั้งสมาคมเพื่อดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนแนวทางการแก้ปัญหาาร่วมกัน มาสังเคราะห์เข้ากับหลักทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการเขียนแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 4 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เพื่อทบทวนและยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีโดยใช้วิธีการจัดสัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 20 คน เครื่องมือในการวิจัยได้แก่แบบประเมินแนวรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี นำข้อคิดข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยในระยะที่ 1

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.71, S.D.=0.68$) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. ($\bar{X}=3.24, S.D.=0.48$) สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ($\bar{X}=2.58, S.D.=0.90$) ความเป็นเลิศทางวิชาการ ($\bar{X}=2.53, S.D.=0.92$) ความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ($\bar{X}=2.49, S.D.=1.05$)

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีนั้น ได้แก่ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 7 ปัจจัยและมีค่าอยู่ใน

ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$, S.D.=0.42) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ประสิทธิภาพของนโยบาย ($\bar{X} = 3.45$, S.D.=0.40) การบูรณาการทรัพยากร ($\bar{X} = 3.23$, S.D.=0.36) การบูรณาการแบบยั่งยืน ($\bar{X} = 3.08$, S.D.=0.35) การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน ($\bar{X} = 2.90$, S.D.=0.55) การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี ($\bar{X} = 2.89$, S.D.=0.45) การบูรณาการกติการ่วมกัน ($\bar{X} = 2.88$, S.D.=0.45) ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ ($\bar{X} = 2.80$, S.D.=0.40)

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของนโยบายพบว่า ปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านประสิทธิผลของนโยบายทั้งหมด 10 ปัจจัยมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D.=0.40) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้ว ได้แก่ นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเสียหาย ($\bar{X} = 3.67$, S.D.=0.56) การทำนโยบายของโรงเรียนนี้ปราศจากความกดดันของฝ่ายต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.63$, S.D.=0.62) การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้สามารถทำให้โรงเรียนมีผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.62$, S.D.=0.58) นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน ($\bar{X} = 3.59$, S.D.=0.61) นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.56$, S.D.=0.59) การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้เป็นไปตามหลักเหตุและผล ($\bar{X} = 3.45$, S.D.=0.59) นโยบายของโรงเรียนนี้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.42$, S.D.=0.64) นโยบายของโรงเรียนนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ($\bar{X} = 3.41$, S.D.=0.64) นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่สร้างความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.20$, S.D.=0.91) การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ($\bar{X} = 2.99$, S.D.=0.78)

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้พบว่าปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านนี้ได้แก่ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.80$, S.D.=0.40) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้ว ได้แก่ โรงเรียนนี้มีการจัดตั้งเครือข่ายกฎหมายการศึกษา ($\bar{X} = 3.09$, S.D.=0.58) การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียนล่าช้า ($\bar{X} = 2.96$, S.D.=0.58) การบริหารจัดการโรงเรียนสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษา ($\bar{X} = 2.91$, S.D.=0.59) ชุมชนมีความเข้าใจแตกต่างกันในกฎหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 2.83$, S.D.=0.62) ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ของโรงเรียนมีความชัดเจนดี ($\bar{X} = 2.83$, S.D.=0.61) โรงเรียนให้ความรู้กฎหมายการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

($\bar{X}=2.80$, S.D.= 0.70) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมจัดทำ กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ของโรงเรียน ($\bar{X}=2.73$, S.D.= 0.67) โรงเรียนได้อธิบายชี้แจงให้ชุมชนเห็นความสำคัญของ กฎหมายการศึกษา ($\bar{X}=2.69$, S.D.= 0.64) นโยบายโรงเรียนเปลี่ยนใหม่อยู่บ่อย ๆ โดยไม่ ต่อเนื่อง ($\bar{X}=2.60$, S.D.= 0.69) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมประเมินการทำงานตาม กฎหมายการศึกษา ($\bar{X}=2.54$, S.D.= 0.75)

1.2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของหุ้นส่วนปัจจัย ที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.90$, S.D.= 0.55) แต่เมื่อ พิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วได้แก่ โรงเรียนและผู้ปกครองมีการสรุปผลการจัด การศึกษาทุกสิ้นปีการศึกษา ($\bar{X}=3.11$, S.D.= 0.66) โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษาเข้ามาเป็นเจ้าของโรงเรียนอย่างแท้จริง ($\bar{X}=3.01$, S.D.= 0.67) การจัดการศึกษา ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ($\bar{X}=3.00$, S.D.= 0.66) โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณะชนเข้ามาศึกษาปัญหา วางแผน ตัดสินใจและร่วมประเมิน การบริหารจัดการ โรงเรียน ($\bar{X}=2.98$, S.D.= 0.65) โรงเรียนได้จัดให้มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามา ทำการสอนนักเรียน ($\bar{X}=2.95$, S.D.= 0.69) โรงเรียนสร้างและพัฒนาค่านิยมกับชุมชนอย่าง สม่าเสมอ ($\bar{X}=2.90$, S.D.= 0.73) โรงเรียนและสาธารณะชนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน ($\bar{X}=2.83$, S.D.= 0.70) โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณะชนเข้าร่วมกิจกรรม ของโรงเรียน ($\bar{X}=2.79$, S.D.= 0.68) โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นสถานศึกษาของชุมชน ($\bar{X}=2.79$, S.D.= 0.75) โรงเรียนได้ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X}=2.68$, S.D.= 0.74)

1.2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแผนกับหน่วยงาน ภาติพบว่าปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยและมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.89$, S.D.= 0.45) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงาน ภาติเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันตามแผน ($\bar{X}=3.21$, S.D.= 0.63) โรงเรียนและหน่วยงานภาติ เครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน ($\bar{X}=3.21$, S.D.= 0.67) โรงเรียนมีการจัดให้มีเงื่อนไข ผูกพันเท่ากันทุกฝ่าย ($\bar{X}=3.10$, S.D.= 0.66) โรงเรียนมีการนำเอาข้อกำหนดของภาติเครือข่าย มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{X}=2.89$, S.D.= 0.81) โรงเรียนมี การสร้างศักยภาพผู้ทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ($\bar{X}=2.86$, S.D.= 0.80) โรงเรียนมีการประสาน การทำงานระหว่างภาติด้วยกัน ($\bar{X}=2.84$, S.D.= 0.75) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

กับหน่วยงานภาคีซึ่งกันและกัน ($\bar{X}=2.82$, S.D.= 0.72) โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทุกฝ่าย ($\bar{X}=2.82$, S.D.= 0.82) โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคี ($\bar{X}=2.70$, S.D.= 0.86) ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำภาคีเครือข่ายกำหนดนโยบายร่วมกัน ($\bar{X}=2.44$, S.D.= 0.87)

1.2.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการกติการ่วมกัน พบว่า ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.88$, S.D.= 0.45) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดแผนงานร่วมกัน ($\bar{X}=3.06$, S.D.= 0.67) ชุมชนและหน่วยงานภาคีมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ($\bar{X}=3.05$, S.D.= 0.65) โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน ($\bar{X}=3.01$, S.D.= 0.61) โรงเรียน ภาคเครือข่ายได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X}=3.00$, S.D.= 0.62) โรงเรียน ภาคเครือข่าย มีความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X}=2.89$, S.D.= 0.64) โรงเรียน ภาคเครือข่ายมีการออกแบบการประเมินอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=2.86$, S.D.= 0.71) โรงเรียนมีการนำความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการ ($\bar{X}=2.81$, S.D.= 0.75) โรงเรียนเชิญหน่วยงานภาคีมาทำข้อตกลงในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน ($\bar{X}=2.80$, S.D.= 0.79) การกำหนดกิจกรรม โครงการ ของโรงเรียนได้นำเอาข้อแตกต่างของหน่วยงานภาคีเครือข่ายมาเป็นข้อกำหนดด้วย ($\bar{X}=2.69$, S.D.= 0.79) มีการนำเอาข้อกำหนดต่าง ๆ ของหน่วยงานภาคีมาไว้ในทุกส่วนของการบริหารจัดการ ($\bar{X}=2.67$, S.D.= 0.75)

1.2.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการทรัพยากร พบว่า ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$, S.D.= 0.36) แต่เมื่อพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยแล้วได้แก่ โรงเรียนและหน่วยงานภาคีจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ($\bar{X}=3.67$, S.D.= 0.56) โรงเรียนได้แจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชนและหน่วยงานภาคีรับทราบทุกภาคเรียน ($\bar{X}=3.59$, S.D.= 0.61) โรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้ผู้เรียนทุก ๆ ปี ($\bar{X}=3.56$, S.D.= 0.59) ชุมชนได้ให้โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นห้องเรียนเสมอทุกปี ($\bar{X}=3.41$, S.D.= 0.64) โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีคณะกรรมการประเมินงานร่วมกัน ($\bar{X}=3.20$, S.D.= 0.91) โรงเรียนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.14$, S.D.= 0.48) โรงเรียนมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันกับหน่วยงานภาคีเป็นประจำทุกปี ($\bar{X}=3.04$,

S.D.= 0.68) โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีข้อตกลงใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมกันเสมอทุกปี ($\bar{X}=2.93$, S.D.= 0.69) โรงเรียนประสานหน่วยงานภาคีเพื่อรับการจัดสรร งบประมาณมาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X}=2.89$, S.D.= 0.62) โรงเรียนและหน่วยงานภาคี ตกลงนำทรัพยากรมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X}=2.85$, S.D.= 0.71)

1.2.7 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการแบบยั่งยืนใน พบว่า ปัจจัยที่นำมาศึกษาทั้งหมด 10 ปัจจัยมีค่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$, S.D.= 0.35) เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โรงเรียนมีการพัฒนาโครงการต่างๆขึ้นทุกปี ($\bar{X}=3.63$, S.D.= 0.62) โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($\bar{X}=3.62$, S.D.= 0.58) โรงเรียนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลให้สังคมดีขึ้น ($\bar{X}=3.45$, S.D.= 0.59) โรงเรียนยึดความสมดุลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X}=3.42$, S.D.= 0.64) โรงเรียนบริหารจัดการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ ($\bar{X}=3.09$, S.D.= 0.58) โรงเรียนให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสียในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X}=2.99$, S.D.= 0.78) โรงเรียนบริหารกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปโดย เชื่อมโยงกัน ($\bar{X}=2.73$, S.D.= 0.67) โรงเรียนใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X}=2.69$, S.D.= 0.64) โรงเรียนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยการแสวงหาสิ่งที่มีอยู่เข้ามาร่วม เพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพที่สุด ($\bar{X}=2.60$, S.D.= 0.69) โรงเรียนมี โครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน ($\bar{X}=2.54$, S.D.= 0.75)

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหาร จัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มี 4 ปัจจัย ได้แก่ การบูรณาการ แผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการกติการ่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณา การแบบยั่งยืน

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มิตีความเป็นเลิศทางวิชาการ พบว่ามี 3 ปัจจัย ด้วยกัน ได้แก่ ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้ การบูรณาการกติการ่วมกัน และการบูรณาการแบบยั่งยืน

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มีติความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่า
มี 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการทรัพยากร
และการบูรณาการแบบยั่งยืน

1.3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มีติ ความสอดคล้องกับความต้องการ
ของประชาชนพบว่ามี 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ การบูรณาการกติการ่วมกัน การบูรณาการ
ทรัพยากร การบูรณาการแบบยั่งยืน

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา
ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มีติการศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. พบว่า
มี 2 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ การบูรณาการกติการ่วมกัน และการบูรณาการทรัพยากร

2. ผลการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) โดยใช้
เทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming) มีผลเป็นดังนี้

2.1 ผลจากการสังเคราะห์ความคิดของผู้ร่วมระดมสมอง พบว่า การบูรณาการแผน
กับหน่วยงานภาคนั้น โรงเรียนและหน่วยงานภาคีต้องร่วมกันทำกิจกรรมตามที่ได้วางแผน
ร่วมกันเอาไว้ ซึ่งการทำกิจกรรมดังกล่าว โรงเรียนและหน่วยงานภาคีต้องหลอมรวมแผนเข้า
ด้วยกัน โดยจัดให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบเท่าๆกัน ทั้งนี้ โรงเรียนต้องศึกษาข้อกำหนดของ
ภาคีเครือข่ายแล้วนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของ โรงเรียน และ โรงเรียน
ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอาศัยการประสานการทำงานร่วมกัน
ระหว่างภาคีเครือข่าย นอกจากนี้ โรงเรียนยังต้องจัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างภาคี
เครือข่ายซึ่งกันและกันด้วย และยังคงจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทุกฝ่าย

2.2 การบูรณาการกติการ่วมกัน กล่าวคือ โรงเรียนต้องมีการกำหนดแผนงานร่วมกัน
กับภาคีเครือข่าย ชุมชน คณะกรรมการ โดยเฉพาะในเรื่องของการกำหนดนโยบายของโรงเรียน
ซึ่งจะต้องจัดทำข้อตกลงในการทำกิจกรรมร่วมกัน และทั้งนี้ โรงเรียนให้เห็นว่าจะได้ประโยชน์
ร่วมกันอย่างไรบ้าง โดยจัดให้ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมกับนำความต้องการ
ของภาคีเครือข่าย ชุมชน คณะกรรมการเข้ามาอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการของโรงเรียน
ด้วยพร้อมกันนั้น โรงเรียนจะต้องจัดทำข้อตกลงกับภาคีเครือข่ายเพื่อให้ภาคีเครือข่ายเข้ามา

เป็นวิทยากรบุคคลภายนอก หรือนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสู่กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนและยังต้องออกแบบการประเมินร่วมกันอย่างเหมาะสม

2.3 การบูรณาการทรัพยากร ในการบูรณาการทรัพยากรนี้โรงเรียนและภาคีเครือข่าย ต้องมีการจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกันและในทุกปีโรงเรียนจะต้องได้รับการสนับสนุน ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้แก่ผู้เรียน โรงเรียนก็ต้องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชน ภาคีเครือข่ายรับทราบทุกภาคเรียน นอกนั้นแล้วโรงเรียนยังต้องใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้เสมอ ทุกปี โรงเรียนและชุมชน คณะกรรมการ ภาคีเครือข่ายจัดทำบันทึกข้อตกลงของการช่วยเหลือ กันทางด้านทรัพยากรเป็นประจำทุกปี พร้อมกับมีการตั้งคณะกรรมการประเมินร่วมกัน

2.4 การบูรณาการแบบยั่งยืน โรงเรียนต้องทำการบริหารจัดการ โรงเรียนตามหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และทำให้โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนมีการพัฒนาขึ้นทุกปีผล ที่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องส่งผลดีต่อสังคม ชุมชน ภาคีเครือข่าย โดยกิจกรรมของโรงเรียนต้องดำเนินไปด้วยความสมดุล และการบริหารจัดการ โรงเรียน ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้

3. ผลการวิจัยระยะที่ 3

การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด อุดรธานีประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกันตามแนวคิดวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง(PDCA) กล่าว คือ ส่วนที่ 1) เป็นการวางแผน (Plan) ส่วนที่ 2) เป็นการลงมือทำ (Do) ส่วนที่ 3) เป็นเรื่อง ของการตรวจสอบ (Check) และส่วนที่ 4) เป็นการปรับปรุงแก้ไข (Action) โดยแต่ละส่วนมี รายละเอียดดังนี้

3.1 องค์ประกอบด้านการวางแผน (Plan) เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบ การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม จำนวน 70 ข้อ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brainstorming) และใช้เทคนิคการประยุกต์ใช้แผนที่ความคิด (Apply mind map for brainstorming)

3.2 องค์ประกอบด้านลงมือทำ (Do) เป็นการนำเอาผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 ได้แก่ ปัจจัยที่ถูกเลือกเข้าสมการจำนวน 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ 1) การบูรณาการแผนกับหน่วยงาน ภาคีเครือข่าย 2) การบูรณาการกติการ่วมกัน 3) การบูรณาการทรัพยากร และ 4) การบูรณาการ แบบยั่งยืนแล้วนำมาสังเคราะห์รวมเข้าด้วยกันผลการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งได้แก่

1) คณะกรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) ควรให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน 3) ต้องพึ่งพากันในเชิงวิธีการคือการพึ่งพากันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) นำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย 5) โรงเรียนต้องปฏิบัติตาม มติที่ประชุมของกรรมการและดำเนินการไปตาม มติที่วางนั้น 6) กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ 7) ระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา 8) จัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในกระบวนการเรียนการสอน 9) กรรมการต้องมีความคิด ความรู้ปรับเปลี่ยนเข้ากับสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 10) สร้างความรู้ ความตระหนักให้กับชุมชนของการมีส่วนร่วม 11) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 12) จัดตั้งสมาคมเพื่อดำเนินงานส่งเสริมสนับสนุนแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน แล้วจัดทำเป็นร่างแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

3.3 องค์ประกอบตรวจสอบ (Check) เป็นการนำร่างแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี มาตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จำนวน 20 คน

3.4 องค์ประกอบปรับปรุงแก้ไข (Action) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยระยะที่ 4

การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยแนวทางดังกล่าวเป็นไปตามทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Approach) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนด้วยกัน คือ

4.1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

4.1.1 นโยบาย (Policy)

4.1.2 ผู้ขับเคลื่อน (Oils)

- 1) ผู้บริหาร
- 2) คณะครู
- 3) ชุมชน
- 4) คณะกรรมการ
- 5) ภาคีเครือข่าย

4.1.3 ตัวขับเคลื่อน (Driving)

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) ข้อตกลง
- 3) การมีส่วนร่วม
- 4) ความเป็นธรรม
- 5) แผนงาน โครงการ กิจกรรม
- 6) การสร้างความตระหนัก

4.2 กระบวนการ (Process) เป็นประเด็นยุทธศาสตร์มีทั้งหมด 15 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

4.2.1 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงาน ภาคีเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม

4.2.2 จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงาน ภาคีเครือข่าย

4.2.3 โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง

4.2.4 ที่ประชุมแบ่งงานให้รับผิดชอบโดยดูความเป็นธรรมเป็นสำคัญ

4.2.5 โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย

4.2.6 ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.2.7 กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากร มาช่วยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

4.2.8 โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย

4.2.9 กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาช่วยในกิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.10 โรงเรียนปรับปรุงระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและ ชุมชนมาเรียนร่วมกันได้

4.2.11 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหาแนวทางการประเมินอย่างเหมาะสม

4.2.12 โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงาน ภาครีหรือข่าย ทราบทุกภาคเรียน

4.2.13 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาครีหรือข่าย ดำเนินการ ประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน

4.2.14 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาครีหรือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

4.2.15 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงาน ภาครีหรือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 ผลผลิต (Out put) ได้แก่รูปแบบบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี ประกอบไปด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์คือ (1) F หมายถึง Frame (2) F หมายถึง Form (3) I หมายถึง Investigate และ (4) I หมายถึง Improve

4.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัด อุดรธานี มีประเด็นต่าง ๆ ในการยกมาอภิปรายผลดังนี้คือ

1. จุดประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้น พื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Regression) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลอยู่ 4 ปัจจัยคือ (1) การบูรณาการแผน กับหน่วยงานภาครี (2) การบูรณาการคิดการร่วมกัน (3) การบูรณาการทรัพยากร และ (4) การบูรณาการแบบยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาครี การบูรณาการคิดการร่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณาการแบบยั่งยืนมีความสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผล การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

1.1 การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาครี สังคมไทยเป็นสังคมที่อาศัยอยู่ร่วมกัน เป็นกลุ่มในวงญาติพี่น้องโดยเฉพาะสังคมชนบทที่จะต้องคอยช่วยเหลือเกื้อหนุนกันยิ่งในเวลาที่มี

กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เช่นกิจกรรมตามประเพณีต่างๆ และแม้แต่ยุทธศาสตร์ในการปกครองบ้านเมืองของฝ่ายปกครองกระทรวงมหาดไทยยังกำหนดยุทธศาสตร์เป็นหมู่บ้าน “บวร” อันหมายถึง บ = บ้าน ว = วัด ร = โรงเรียน แต่ละแห่งต้องมีสามองค์กรคอยประสานสัมพันธ์กันช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้ตอบแบบสอบถามของการวิจัยในครั้งนี้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน และผู้ที่ตอบในนามโรงเรียนคือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกำหนดจำนวนคณะกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธาน วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง คณะกรรมการ พ.ศ. 2546 โดยกำหนดให้โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 180 คนขึ้นไปมี คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 15 คน ซึ่งมีที่มาดังนี้ ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้แทนครู 1 คน ผู้แทนองค์กรชุมชน 1 คน ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น 1 คน ผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนพระภิกษุหรือผู้แทนในองค์กรศาสนา 2 คน และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 7 คน และให้ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง จึงเห็นได้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ตอบแบบสอบถามล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนนั้น ๆ วิถีชีวิตความเป็นอยู่จึงมีวัฒนธรรมแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันประกอบกับผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีที่อยู่ในระดับมากสามปัจจัยได้แก่ โรงเรียนและภาคีเครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน โรงเรียนและภาคีเครือข่ายมีการทำกิจกรรมร่วมกัน และ โรงเรียนและภาคีเครือข่ายมีการมอบหมายภาระหน้าที่ให้ทำช่วยกันอย่างเหมาะสมด้วยความเป็นธรรมชาติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ อัดัม ที่กล่าวว่า การจูงใจสามารถทำได้โดยการลดความรู้สึกที่ไม่ดีที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมกัน โดยมีหลักการว่าทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ยุติธรรม และนั่นก็หมายถึงภาคีเครือข่ายได้รับรู้มุมมองต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยกัน (Common Perception) อีกทั้งโรงเรียนและภาคีเครือข่ายต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) รับรู้ว่าการเข้าให้ความช่วยเหลือให้ความสนใจ (Mutural Interest / Benefit) กับโรงเรียนแล้วจะเกิดประโยชน์อะไรต่อบุคคลหรือหน่วยงานของเขาอย่างไร การเข้าไปช่วยเหลือโรงเรียนขององค์กรเครือข่ายเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) การกระทำดังกล่าวจึงเป็นการที่พึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence) จึงทำให้สมาชิกเครือข่ายเกิดการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) ซึ่งกันและกันอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้วการบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายยังสอดคล้องกับหลักวิชาการในเรื่องหัวใจของการบูรณาการกล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการบริหารและการแก้ไขปัญหา อีกทั้งหลักวิชาการในเรื่องของการประสานแผนที่ว่า การประสานนั้นต้องมี

- 1) อาศัยความร่วมมือ
- 2) ต้องมีจังหวะเวลาที่เหมาะสม
- 3) มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน
- 4) มีระบบสื่อสารที่ดีต่อกัน
- 5) มีผู้ประสานงานที่ดีเยี่ยม ส่วนงานวิจัยที่สอดคล้องกัน ได้แก่ งานวิจัยของ ศิริพร ตันติยศ (2550). วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม / ประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 3) ทั้งนี้ การประสานแผนกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายยังเป็นการแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงานและเป็นการแบ่งงานกันไปตามความถนัดความชำนาญเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลอย่างเต็มที่ และที่สำคัญเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนในปัจจุบัน รวมถึงข้อจำกัดขององค์กรในด้านทรัพยากรไม่ด้าน บุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ได้เป็นอย่างดี

1.2 การบูรณาการกติการ่วมกัน

ในความเป็นจริงแล้วการดำรงชีวิตของมนุษย์ไม่อาจอยู่ได้อย่างมีความสุขด้วยตัวคนเดียว หากแต่ต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ หรือเป็นสังคมมีการแลกเปลี่ยน พบปะพูดคุยกับบุคคลที่อยู่ในชุมชนเดียวกันหรือชุมชนรอบข้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการประสานสัมพันธ์กันนี้บางทีถึงกับมีสิ่งของมาช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จากบุคคลต่อบุคคลหรือจากคณะบุคคลต่อคณะบุคคลการกระทำในลักษณะเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการดำรงชีพอยู่แบบบูรณาการ (Integration) แต่ในการเป็นอยู่ของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่งย่อมมี กฎ กติกา ในการอยู่ร่วมกัน การทำงานขององค์กรนั้น ๆ การที่องค์กรหลาย ๆ องค์กรหรือหลาย ๆ ชุมชนมาอยู่รวมกันก็ต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน และเพื่อให้การปฏิบัติงานดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้้องค์กรแต่ละองค์กรก็ต้องเอากฎ กติกา ของตนเข้ามาพูดคุยหรือปรับให้ทุกฝ่ายยอมรับและสามารถปฏิบัติไปด้วยกันได้เพื่อให้เกิดความสะดวก ความมีประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันซึ่งสิ่งเหล่านี้เรียกว่า การบูรณาการกติการ่วมกันนั่นเอง

การจัดการศึกษาก็เหมือนกัน โรงเรียนเป็นหน่วยงานเล็กสุดในการนำนโยบายไปสู่ปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนที่อยู่รวมกันกับชุมชนส่วนมากเกือบร้อยละ 90 อยู่ตามชนบทซึ่งมีการปฏิสัมพันธ์กันอยู่เป็นประจำกับชุมชนและกลุ่มเครือข่ายใกล้เคียง กฎ กติกา ของแต่ละองค์กรเป็นอีกประกอบของปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกติกา เป็นหนังสือสัญญา หรือข้อตกลงของบุคคล ตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปกำหนดหลักปฏิบัติต่อกัน นั่นก็จะหมายถึงการเอาข้อเด่น ข้อควรปรับปรุงของหน่วยงานในภาคีเครือข่ายกันมาทำการบูรณาการกติกาอันใหม่โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการบูรณาการกติการ่วมกัน คณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีความเห็นอยู่ใน ระดับมาก 3 ปัจจัยแรก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การกำหนดแผนร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และ 3) การทำกิจกรรมร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้เป็นการชี้ให้เห็นว่า องค์กรและภาคีเครือข่ายจะบูรณาการกติการ่วมกันนั้นจะต้องมีการกำหนดนโยบายร่วมกัน กำหนดแผนร่วมกัน และสุดท้ายลงมือทำงานไปด้วยกัน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขึ้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานียังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 8 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักดังนี้ (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมาตรา 9 (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่น ๆ และยังสอดคล้องกับหลักแนวคิดของ สมิธ และเพอร์รี่ ที่ว่าองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2) การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และ 4) การพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของหน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสิงสาง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา (2545) ซึ่งวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า หากทุกฝ่ายให้ความช่วยเหลือกันอย่างจริงจังย่อมส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วีระวัฒน์ พิสัยพันธุ์ (2546) ได้วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมงานกิจการนักเรียนและการมีส่วนร่วมสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการวิจัยของคริสทีลส์ และแอนน์ (Chrispeels and Ann) ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

1.3 การบูรณาการทรัพยากร

เหตุที่ปัจจัยด้านการบูรณาการทรัพยากรถูกเลือกเข้าสมการของรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี นั้นอาจเป็นเพราะโรงเรียนกับชุมชนเคยอยู่ร่วมกันมาแต่ไหนแต่ไร อยู่แบบสังคมชนบทและผู้บริหารส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่อยู่ชนบทเหมือนกับชุมชน ดังนั้นวิถีของความเป็นอยู่จึงสอดคล้องกันเป็นอันแรก การพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้นำทางโรงเรียนกับคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ จึงเป็นไปได้ด้วยความเป็นกันเองเสียส่วนใหญ่ ส่งผลต่อการถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะโรงเรียนถ้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนแม้ตามโครงสร้างของกระทรวงมหาดไทยก็ยังได้กำหนดเอาไว้ในเรื่องของหมู่บ้าน “บวร” คือ บ้าน วัด โรงเรียน และจากตารางที่ 19 ซึ่งให้เห็นว่า ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการบูรณาการทรัพยากร คณะกรรมการมีความเห็นในเรื่องการนำทรัพยากรมาใช้ร่วมกันในการจัดการศึกษาอยู่ในระดับมาก และมีความเห็นในระดับมาก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) โรงเรียนต้องแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชนทราบทุกภาคเรียน และ 3) โรงเรียนต้องทำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการสอนทุกปี

นั่นก็อาจเป็นเพราะว่าหลังจากชุมชนภาคีเครือข่ายได้เข้ามาร่วมกันพัฒนาการศึกษาแล้ว โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรจะมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของลูกหลานของเขายังไร ก็เพื่อหาแนวทางในปรับปรุง พัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการที่ผลการวิจัยในครั้งนี้ออกมาในรูปของปัจจัยการบูรณาการทรัพยากรมีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ก็สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 8 ว่าด้วยทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 (1) ทำให้รัฐและ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (2) ให้อุทิศ

ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและหมวด 4 แนวทางจัดการจัดการศึกษา มาตรา 29 ให้สถานศึกษา ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน ส่งเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน และหมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

จึงเห็นว่าผลการวิจัยที่ให้มีการบูรณาการทรัพยากร จึงเป็นไปตามนัยแห่ง พ.ร.บ. นี้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมของ ไคเกอร์ต์ ที่ว่า การที่จะมีผลงานที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกัน สนับสนุนกันและกัน พร้อมกับมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันทำให้เกิดพลังรวมกันในการทำงาน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทิมา ชะสวัสดิ์ (2556) วิจัยเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการการจัดการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การระดมทรัพยากรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การบริหารทรัพยากร 3) การมีส่วนร่วม เฉลิมพล อภัยวี (2556) วิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การระดมทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 การบูรณาการแบบยั่งยืน

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึงการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปต้องเดือดร้อนหรือสูญเสียโอกาสที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสนองความต้องการของคนรุ่นอนาคต ดังนั้น การบูรณาการแบบยั่งยืน จึงเป็นรูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนในรุ่นต่อไปในอนาคต ต้องประนีประนอมยอมลดความสามารถในเรื่องที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง (Sustainable Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs) ดังนั้นแล้วอะไรก็ตามที่ได้ดำเนินการบูรณาการเอาไว้และสิ่งนั้นน่าจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และยั่งยืน ไม่เป็นภาระของคนรุ่นใหม่ในอนาคตต้องมาคอยแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือทำเกี่ยวกับเรื่องเดิม ๆ อยู่ซ้ำซาก จึงเห็นได้ว่าระดับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ด้านการบูรณาการแบบยั่งยืนนั้น คณะกรรมการสถานศึกษามีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยเห็นด้วยใน 3 ประเด็นแรก เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) โครงการต่าง ๆ พัฒนาขึ้นทุกปี

2) โรงเรียนต้องบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) กิจกรรมต่าง ๆ ต้องส่งผลต่อสังคมที่ดีขึ้น

หากพิจารณาจากปัจจัย 3 ปัจจัย ที่คณะกรรมการเห็นชอบแล้วทั้ง 3 ปัจจัยมี แต่จะทำให้สังคมหรือชุมชน ภาคีเครือข่ายดีขึ้นไม่เป็นภาระให้ต้องรับผิดชอบ ก็นับว่าเป็น การบูรณาการแบบยั่งยืน แม้แต่ท่าน ป.อ.ปยุตโต (2541) ยังกล่าวว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นมี ลักษณะที่เป็นบูรณาการ (Integrated) คือ การทำให้เกิดเป็นองค์รวม (Holistic) ซึ่งหมายความว่า องค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่ง คือ มีดุลยภาพ (Balance) หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ การทำกิจกรรมของมนุษย์สอดคล้องกับ กฎเกณฑ์ของธรรมชาติ ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มีการอยู่รวมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่มมีการ ประสานสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งด้านความคิด กำลังแรงงาน ตลอดจนทรัพยากร ต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน และ ไม่เห็นปัญหาอุปสรรคตกทอดต่อไปยังรุ่นลูกหลาน สอดคล้องกับหลักแนวความคิดการพัฒนาที่ ยั่งยืนที่ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืน ควรดำเนินการภายใต้องค์ประกอบหลักต่อไปนี้ 1) ความสามารถ ในการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากรและขีดความสามารถของสถาบัน 2) ความสามารถในการ ตอบสนอง ความต้องการของกลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัย ชื่อเรื่อง แนวคิดการจัดการศึกษาหลังปริญญาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Concepts on Post Graduate Education for Sustainable Development)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา ขึ้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่ามีรูปแบบในการจัดกิจกรรม อยู่หลายรูปแบบที่จะส่งผลให้การจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานีเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพอันประกอบด้วย

- 2.1 โรงเรียนต้องปฏิบัติตามข้อประชุมของคณะกรรมการที่ได้มี มติไว้แล้ว
- 2.2 โรงเรียนต้องนำปัญหาของชุมชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบาย
- 2.3 การบริหารจัดการ โรงเรียนต้องได้รับ มติจากกรรมการทุกครั้ง
- 2.4 กรรมการต้องคอยดูแลให้ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ
- 2.5 ควรให้ความรู้ความเข้าใจต่อภาระหน้าที่ของกรรมการอย่างชัดเจน
- 2.6 กรรมการต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนของโรงเรียน

2.7 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรปิดบังเรื่องงบประมาณ ต้องบริหารแบบโปร่งใส และทำความเข้าใจกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายส่วนข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเพิ่มเติม ได้แก่ข้อมูลดังต่อไปนี้

2.7.1 ฟังพากันเชิงผลลัพธ์ คือได้ประโยชน์ร่วมกัน ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน จึงจะเกิดแรงจูงใจ

2.7.2 ฟังพากันในเชิงวิธีการคือ ฟังพากันด้านกระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

- 1) ทำให้เกิดการฟังพากันในด้านทรัพยากร หรือข้อมูล (Resource Independent)
- 2) ทำให้เกิดการฟังพากันเชิงบทบาทของสมาชิก (Role Interdependent) คือกำหนดบทบาทในการทำงานให้แต่ละคนในกลุ่มมีทักษะที่เกี่ยวข้องกัน
- 3) มีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันในกลุ่มหมายถึงการเปิดโอกาสให้ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) เสริมสร้างความตระหนักของบุคลากรและเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน
- 5) การมีส่วนร่วมของชุมชน
- 6) บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 7) ความรับผิดชอบของสมาชิก
- 8) กระบวนการทำงานของกลุ่ม

สาเหตุที่ผลออกมาในลักษณะ เช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่อยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเป็นองค์คณะบุคคลนั้น คือ ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนทุกโรงต้องดำเนินการทั้งนี้ก็มีระเบียบว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ต้องปฏิบัติ โดยคณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทอำนาจหน้าที่ดังนี้ คือ 1) กำกับ การดำเนินการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น 2) ส่งเสริมและสนับสนุน การดำเนินการกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา 3) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา ตามที่กฎหมายว่าด้วย

ระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษากำหนด 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย
ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดังนั้นกิจกรรมของโรงเรียนจึงต้องดำเนินการผ่านความเห็นชอบของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนแผนปฏิบัติ
การประจำปีของโรงเรียน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ก่อนจึงจะนำไปดำเนินการได้ จึงเห็นได้ว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทอย่าง
มากในการบริหารจัดการการจัดการศึกษาของโรงเรียน สอดคล้องกับหลักทฤษฎีการมีส่วนร่วม
ของไคเกร็ดที่ว่า การที่จะมีผลงานที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกัน สนับสนุนกัน
และกัน พร้อมกับการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกัน ทำให้เกิดพลังร่วมกันในการทำงาน
และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ซีเรนส์ และ โบสเกอร์ ในเรื่องขององค์ประกอบ
ของประสิทธิผลของโรงเรียนที่ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง พร้อมสอดคล้องกับ
ผลการวิจัยของ ศิริพร ต้นตียมาศ (2550) วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบ
มีส่วนร่วมประกอบด้วย 1) กิจกรรมที่ทำร่วมกัน การมีส่วนร่วมของสมาชิก นอกจากนั้นยัง
สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทิมา อังษะสวัสดิ์ (2556) วิจัยเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อ
การบริหารจัดการการจัดการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วม
จึงเห็นได้ว่าการที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมใน
การกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ ตลอดจน โครงการ กิจกรรม ของโรงเรียนก็ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มี
ส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนนั่นเองจึงทำให้ผลการวิจัยออกมาในลักษณะเช่นนี้
ส่วนการเสนอแนะแนวทางประสิทธิผลการบริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
เชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธาณีนั้น ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการ
บริหารจัดการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงการบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี โดยตั้งชื่อว่า
“PODS” ซึ่งพัฒนามาจากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. นโยบาย (Policy) ได้แก่ สร้างความเข้าใจอันดี มีความสามัคคี ใช้วิถีความ
ร่วมมือกระตือรือร้นระดมทรัพยากร

2. ผู้ขับเคลื่อน (Oils) ได้แก่

2.1 ผู้บริหาร

2.2 คณะครู

2.3 ชุมชน

2.4 คณะกรรมการ

- 2.5 ภาคีเครือข่าย
3. ปัจจัยขับเคลื่อน (Driving) ได้แก่
 - 3.1 ระบบข้อมูล
 - 3.2 ระบบ ICT
 - 3.3 ความร่วมมือ
 - 3.4 ความเข้าใจกัน
 - 3.5 ภูมิปัญญาท้องถิ่น
 - 3.6 รูปแบบการบริหาร
 - 3.7 ข้อตกลงร่วมกัน
 - 3.8 การมีส่วนร่วม
4. ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้แก่
 - 4.1 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม
 - 4.2 จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
 - 4.3 โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง
 - 4.4 การมอบหมายภารกิจในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการ ชุมชน ภาคีเครือข่าย ต้องคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม
 - 4.5 โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย
 - 4.6 ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี
 - 4.7 กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
 - 4.8 โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ
 - 4.9 กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่น มาช่วยในกิจกรรมการเรียนการสอน
 - 4.10 โรงเรียนปรับปรุงระบบ ICT ให้มีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้ผู้เรียนและ ชุมชนมาเรียนรู้ร่วมกัน ได้

4.11 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกันหา
วิธีการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม

4.12 โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และ
หน่วยงานภาคีเครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน

4.13 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ดำเนินการ
ประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน

4.14 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่าย ร่วมกัน
วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

4.15 โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน
และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ
มากยิ่งขึ้น

จากนั้นนำยุทธศาสตร์ PODS ให้ผู้เกี่ยวข้องได้พิจารณาเพื่อยืนยันถึงความถูกต้องความ
เป็นไปได้ของแนวทางเพื่อใช้ต่อไปซึ่งผลของการพิจารณาเป็น ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน
และภาคีเครือข่ายเพื่อ กำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม คำว่าภาคีเครือข่ายเป็น
หน่วยงานที่ไม่อยู่ในสังกัดของเรา ไม่น่าจะมอบหมายให้หน่วยงานภาคีเครือข่ายได้ถ้ามอง
ถึงระเบียบปฏิบัติ อาจใช้คำว่า “ การประสานงาน ” จะดีกว่าแต่ถ้ามองในหน่วยงานเดียวกัน
เรียกว่า เครือข่าย แต่ก็เป็นไปได้เพราะได้คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ ร่วมกันเป็นประเด็น
ยุทธศาสตร์กว้าง ๆ ได้

2. ประเด็นยุทธศาสตร์จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน
กรรมการและภาคีเครือข่าย ปรับคำพูดให้ตรงความหมายของคำนั้น ๆ เลขก็ได้และหากกำหนด
ข้อตกลงร่วมกันได้จะดีมาก

3. ประเด็นยุทธศาสตร์โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน
ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ข้อมูลของโรงเรียนจะต้องชัดเจน
แม่นยำ หากข้อมูลดีจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องปรับจากคำว่า
“ข้อความ” เป็นข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ผู้บริหาร คณะครู กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายมีส่วน
ร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาโรงเรียน ตามความเหมาะสม หากคววัตถุประสงค์ข้อแรกเป็น

คำว่า “เอื้อ” ดูเข้าไปข้างในแล้ว คำว่า “เอื้อ” เป็นอย่างไรถ้าเปลี่ยนมาใช้คำว่า “ส่งเสริม สนับสนุน” จะดีมาก และมีคำว่า “สมาชิก” เข้ามาผสมอยากให้ใช้คำว่า “บุคลากร” เหมือนกัน ทั้งหมด

5. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนมีการเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย คำว่า “เป็นธรรม” น่าจะไปขัดแย้งกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ถ้าเป็นไปได้อยากให้ชี้ชัดลงไปตรงกับความหมายของคำนั้น ๆ เลย และให้ปรับข้อ 4 มาใช้ ข้อความนี้แทน ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามความเหมาะสม

6. ประเด็นยุทธศาสตร์ผู้บริหาร โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหาร โรงเรียนใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไม่ใช่ “แบบ” ควรเพิ่มการจัดการเข้าไปด้วย เปลี่ยนคำว่า “ทำความเข้าใจอันดี” มาเป็น โรงเรียนได้เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่าง โรงเรียน ชุมชน ภาคีเครือข่าย

7. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกันระดม ทรัพยากรการพัฒนาโรงเรียน การทำกิจกรรมทุกอย่างต้องมี โรงเรียนเป็นเจ้าภาพหลักรวมอยู่ ด้วย และเปลี่ยนคำจาก “เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน” มาเป็น “พัฒนาคุณภาพโรงเรียน” จะดีกว่าไหม หรือจะใช้คำว่า “ร่วมกันระดมทรัพยากรสนับสนุนพัฒนาโรงเรียน”

8. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจใน บทบาท หน้าที่ ของผู้เกี่ยวข้องอยากให้ชี้ชัดในเรื่ององค์ความรู้เรื่องอะไร หรือจะใช้คำนี้แทน “โรงเรียน เสริมสร้างความรู้ในเรื่องบทบาท ภาระหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน และภาคีเครือข่าย

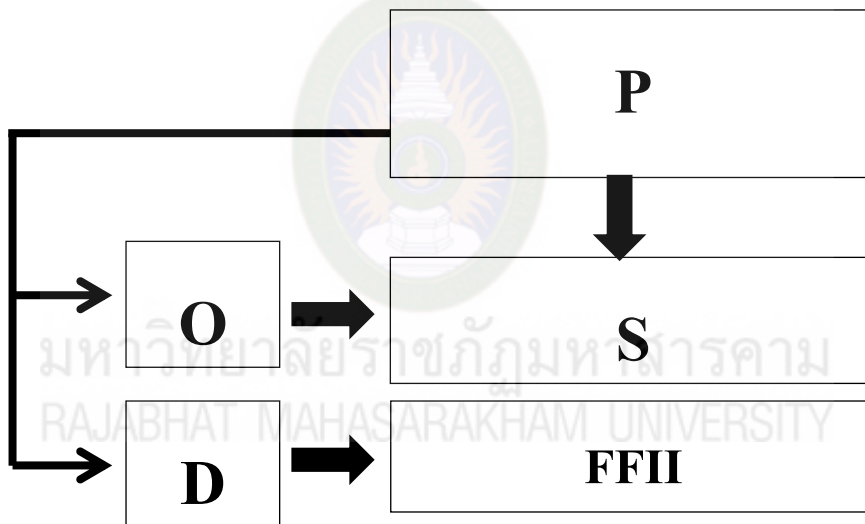
9. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกัน ส่งเสริม สนับสนุนในการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ปรับเปลี่ยนคำว่า “มาช่วยในการจัดกิจกรรม” ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เช่น คำว่า บูรณาการ เป็นต้น

10. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนนำระบบ ICT ที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนและ ชุมชนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ อยากให้เขียนตัวเต็มไม่ต้องใช้ตัวย่อ ICT โดยใช้คำว่า “โรงเรียนจัดระบบ Information and Communication Technology ให้พร้อมสำหรับการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและชุมชนได้เรียนรู้ร่วมกัน

11. ประเด็นยุทธศาสตร์ โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพให้ กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายทราบทุกภาคเรียน ผู้เชี่ยวชาญให้เปลี่ยนเป็นใช้ข้อความนี้แทน “โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ”

12. ประเด็นยุทธศาสตร์โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่าย ร่วมกัน วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างไร ผู้เชี่ยวชาญให้ให้เพิ่ม คำว่า “เป้าหมาย” ลงไป เป็น “ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

13. ประเด็นยุทธศาสตร์โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ คู่ความต่อเนื่องและยั่งยืนเปลี่ยนใช้ข้อความโรงเรียน คณะกรรมการ และภาคีเครือข่ายร่วมกันกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ต่อเนื่องและยั่งยืน และให้ใส่รายละเอียด ลงในส่วนที่เป็นประสิทธิผลด้วยว่ามีอะไรบ้าง



แผนภาพที่ 6 แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี (PODS) หลังจากปรับปรุงตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะครั้งที่ 2

อธิบายแนวทางของ PODS ได้ดังนี้

P หมายถึง Policy คือ การกำหนดนโยบายซึ่งการกำหนดนโยบายนี้ต้องกำหนด ให้ครอบคลุมถึงการสร้างความเข้าใจอันดี มีความสามัคคี ใช้วิถีความร่วมมือ กระตือรือร้น ระดมทรัพยากร ของ ผู้บริหารคณะครู ชุมชน คณะกรรมการ และภาคีเครือข่าย

O หมายถึง OILS คือ ตัวผู้ขับเคลื่อนซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร คณะครู ชุมชน คณะกรรมการ และภาคีเครือข่าย ต้องร่วมมือกันใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการทำให้ยุทธศาสตร์แต่ละ ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

D หมายถึง Driving คือ ปัจจัยในการขับเคลื่อนที่โรงเรียนต้องดำเนินการจัดให้มี ได้แก่

1. ระบบข้อมูล หมายถึงการมีระบบข้อมูลอย่างครบครัน เป็นปัจจุบัน และใช้ประโยชน์ได้จริง ตรงกับสภาพความเป็นจริง และเชื่อถือได้
2. ระบบ ICT ต้องเป็นระบบ ICT ที่ทรงประสิทธิภาพสามารถเรียนเรียนรู้ร่วมกัน ได้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ความร่วมมือ หมายถึง ความร่วมมือทั้งทางด้านแรงกาย แรงคิด แรงระดม ทรัพยากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่ผู้ขับเคลื่อนจะต้องแสวงหาจาก กลุ่มผู้ขับเคลื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำปัจจัยการขับเคลื่อนไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ต่อไปได้อย่างเต็มที่
4. ความเข้าใจ หมายถึง การใช้ความเป็นธรรมชาติของสิ่งมีชีวิต เช่นหากคนเรา เข้าอกเข้าใจกันได้ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้ ทำอะไรก็ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกัน และกันก็ย่อมขับเคลื่อนกิจกรรม หรือยุทธศาสตร์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในบางครั้งการ เข้าใจกันนี้ก็ต่อมิกิจกรรมเป็นสื่อกลางหรือมีคนกลางประสานประโยชน์ที่ทำให้ทุกฝ่าย ยอมรับได้มุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน
5. ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ชุมทรัพย์ทางปัญญาของชุมชนที่ตกผลึกแล้วมีแต่ จะมาใช้บูรณาการการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่จะส่งผลให้ประสิทธิผลของการบริหาร จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ผู้ขับเคลื่อนทั้งหมดต้องหาแนวทางหรือวิธีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่ง ของการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการให้ได้
6. รูปแบบการบริหาร หมายถึง การบริหารจัดการแบบการกระจายอำนาจ มอบหมายทั้งงาน ทั้งหน้าที่และอำนาจเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบมี ส่วนร่วม

7. ข้อตกลงร่วมกัน หมายถึง สิ่งที่ผู้ขับเคลื่อนตกลงร่วมกันในแนวทางปฏิบัติของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อให้ประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ เพราะข้อตกลงร่วมกันเปรียบเสมือนเข็มทิศที่กำหนดทิศทาง อำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบของการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆ ให้บรรลุผล ซึ่งตัวผู้ขับเคลื่อน (Oils) เองจะต้องทำให้เกิดเป็นคู่ ๆ เช่น ผู้บริหารกับคณะครู ผู้บริหารกับชุมชน หรือ คณะกรรมการ กับ ภาคิเครือข่าย เหล่านี้เป็นต้นการมีส่วนร่วม หมายถึง ตัวผู้ขับเคลื่อนเองทั้งหมดจะต้องมีส่วนร่วมในเรื่อง ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ ด้วยกัน

S คือ Strategy หมายถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วย

F คือ Frame หมายถึง การกำหนดให้โรงเรียนดำเนินการดังนี้ (1) โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่ายเพื่อจัดทำ วิสัยทัศน์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม (2) จัดทำข้อตกลงการทำงานร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย (3) โรงเรียนจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ตรวจสอบได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง (4) การมอบหมายภารกิจในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการ ชุมชน ภาคิเครือข่าย ต้องคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม

F คือ Form หมายถึง การลงมือทำซึ่งโรงเรียนต้องลงมือทำให้ครบกิจกรรมดังต่อไปนี้ (1) โรงเรียนจัดทำกิจกรรมให้เกิดความเข้าใจอันดี ระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย (2) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหาร โรงเรียนแบบกิจการบ้านเมืองที่ดี (3) กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ต้องช่วยกันระดมทรัพยากรมาช่วย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (4) โรงเรียนจัดอบรมสร้างองค์ความรู้และความตระหนักให้แก่ กรรมการ (5) กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ต้องนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วย ในกิจกรรมการเรียนการสอน

I คือ Investigate หมายถึง การตรวจสอบ โดยโรงเรียนต้องดำเนินการตรวจสอบให้ครอบคลุมกิจกรรมเหล่านี้คือ (1) โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ร่วมกันหาวิธีการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม (2) โรงเรียนแจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ทราบทุกภาคเรียน (3) โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาร่วมกัน

I คือ Improve หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข เมื่อโรงเรียนดำเนินการตรวจสอบตามกิจกรรมต่าง ๆ ครบถ้วนแล้วก็นำผลมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตามประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคิเครือข่าย ร่วมกันวิเคราะห์ผลที่ได้จากการ

ประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด (2) โรงเรียนจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่าง กรรมการ ชุมชน และหน่วยงานภาคีเครือข่ายเพื่อร่วมกันแก้ไข ปรับปรุง ประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 4 ปัจจัย แล้วนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย 4 ปัจจัยด้วยกัน คือ การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี การบูรณาการกติการ่วมกัน การบูรณาการทรัพยากร และการบูรณาการแบบยั่งยืน

1.1.1 ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรทำความเข้าใจกับอธิบดีกรมการปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่โรงเรียนในเขตบริการของท้องถิ่นนั้นๆ

1.1.2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรทำข้อตกลงกับผู้ว่าราชการจังหวัดให้สำนักงานเทศบาล หรือ องค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดตั้งงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่โรงเรียนในเขตบริการของตน

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.2.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและโรงเรียนควรร่วมกัน กำหนดนโยบาย กำหนดแผน สาธารณะเกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

1.2.2 โรงเรียน กรรมการ ชุมชน และภาคีเครือข่ายควรร่วมมือกันในการวางแผนจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในท้องถิ่นของตนอย่างจริงจัง

1.2.3 โรงเรียนควรนำแนวทางของ PODS ไปใช้ในการบริหารจัดการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.2.4 โรงเรียนควรบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในหมู่บ้าน “บวร”
- 2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพในการจัดการศึกษา ระหว่างโรงเรียนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (รสพ.).
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2542). ข้อเสนอยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา ในการสัมมนา เรื่อง วิกฤตและโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. วันที่ 12 กันยายน 2554 ณ โรงแรมสยามซิตี้ 21 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). จอมปราชญ์นักการศึกษา : สังเคราะห์ วิเคราะห์ และประยุกต์แนวพระราชดำริด้านการศึกษาและการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ : ชักเชสมิเดีย.
- _____. (2545). การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพลส.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2549). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2546). รายงานการติดตามและประเมินผล การปฏิรูป การศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 8 ทรัพยากรและ การลงทุนเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2551). เอกสารประกอบการสอนชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 6 เรื่อง การประเมินผลนโยบาย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2555). ทูมมนุษย์ของคนไทยรองรับประชาคมอาเซียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มิเตอร์ก๊อปปี้.

- ชญชิตา ไชยรักษ์. (2549). การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่ประสบกรณีพิบัติ (สึนามิ). วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ชนิดา ยูวบูรณ์ (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์ดิงแอนด์พับลิชชิง.
- ชินรัตน์ สมสืบ (2539). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตบริการปริมาตร. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนา ประมุขกุล. (2547). บทความปริทัศน์. ขอนแก่น : ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ เขต 6.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. คุษฎีนิพนธ์ ปริญญา ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นารีรัตน์ รั่วจิตรกุล และคณะ. (2548). การระดมทุนเพื่อการศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). การจัดการทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ตะวัน.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2550). จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : แสงดาว.
- ประกอบ คุณารักษ์. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประภาส ปันตบแต่ง. (2552). กรอบการวิเคราะห์การเมืองแบบทฤษฎีขบวนการทางสังคม. เชียงใหม่ : มูลนิธิไฮนริค เบิลล์ สำนักงานภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้.
- ประเวศ วะสี. (2541). ชุมชนเข้มแข็ง ทุนทางสังคมไทย. หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็งลำดับที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมและธนาการออมสิน.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ปัญญาชน.

- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2547). **การบริหารทรัพยากรการศึกษา**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2546). **สื่อสารกับสังคมเครือข่าย**. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร 3 “การสร้างเครือข่ายที่มีพลัง” สถาบันชุมชน ท้องถิ่น พัฒนา. กรุงเทพฯ : สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาคม.
- เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป. (2552). **ฝ่าอนาคตประเทศไทยก้าวข้ามผ่านยุทธการแบ่งสี่**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ปัญญาชน.
- พรศักดิ์ อรุณฉัตรชัยรัตน์. (2552). **การสร้างเครือข่ายง่ายสุด ๆ**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- พระมหาสุทิตย์ อาภากรโธ. (2547). **เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ**. กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส).
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (2553). **กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ม.ร.ว.สมพร สุทัศน์ีย์. (2554). **มนุษย์สัมพันธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม : ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บุ๊คพ้อยท์.
- ขงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์. (2555). **เจรจาประสานความร่วมมือ**. กรุงเทพฯ : ดี โฟ คอนซัลแตนท์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550**. (2550). กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2536). “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ,” ใน **ประมวลสาระชุด วิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2544). “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ,” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2554). **Strategic Management : การจัดการเชิงกลยุทธ์**.
กรุงเทพฯ : อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2553). **ประเมินผลการจัดการศึกษาของเมืองพัทยา**.
กรุงเทพฯ : ฟริกหวานกราฟฟิค.
- วรพัฒน์ ปัญญาวิฑูรย์. (2554). **เจาะต่อร่องธุรกิจการค้าแบบนี้จึงจะรวย**. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วรรณา ประยุกต์วงศ์ และปาริณา ประยุกต์วงศ์. (2554). **เป้าหมายของกำไร : คุณค่าแห่งความ
ร่วมมือ**. กรุงเทพฯ : โทเทิลแอนด์เซ็คคอมมูนิเคชั่น.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2544). **ทรัพยากรการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วิจิต นันทสุวรรณ และจางนง แรกพิณิจ. (2545). **บทบาทของชุมชนกับการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิวัฒน์ เข็นฉ่ำ. (2552). **การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่
ประสบความสำเร็จ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ เขต 2**. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- ศศิธร เชื้อวัฒนากุล. (2550). **การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา
โรงเรียนบ้านกว้างท่าเยี่ยม อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร**. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). **กลยุทธ์การเจาะต่อร่อง**. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์
พับลิชชิง.
- สมยศ นาวิก (2522). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สวัสดิ์ ยศบุญเรือง. (2541). **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาในสังคมไทย :
แนวคิด ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในอนาคต**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ :
เฟื่องฟ้าพรินติ้ง.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2537). “ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน
ในการบริหารการศึกษา,” ใน **ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทาง
การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- อรวรรณ ปิณฑน์โอวาท (2554). **การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Brittingham, K.V. (1998). "The Characterization of Successful School, Family, and Community Partnerships," **Master Abstracts International**. 59(55) : 1406 ; November.
- Cramer, S.F. (1998). Collaboration. Booton, MA: Allyn & Bacon.
- Crowther, J. (1996). **Oxford Advanced Learner' Dictionary**. 5th ed. NY : Oxford University.
- E. Mark Hanson. (2003). **Education Administration and Organizational Behavior**. 5th ed. In C.
- Goin, D. (1992). "Teacher and principal involvement in managing site-bases elementary school Improvement," **Dissertation Abstracts International**. 52(11), 378.
- Graham, J. & Wright. J.A. (1999). "What does inter professional collaboration mean to Professionals working with pupils physical disabilities," **British Journal of Special Education**. 22(1).
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). **Behavior in organizations**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. pp. 367-399.
- Huxam (Ed.). (1990). **Creating collaboration advantage**. Boston: Pearson Education.
- J. Chrispeels, and H. Ann (1990). "A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary School," **Dissertation Abstracts International**. 1990.
- John A. Herzog. (1990). **Variables Contributing to Organizational Effectiveness : A Comparison Between National Exemplary Secondary Schools and Lutheran Secondary Schools**. New York : Columbia University Press.
- Lucas, J. R. (1998). **Balance of Power**. NY : AMACOM.
- Martin, E. (1999). **Changing Academic Work : Developing the Learning University**.
Buckingham : The Society for Research into Higher Education & Open University.
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N. (1977). **Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory**. American Journal of Sociology 82.

- Resource development system. (2008). **Organization performance management system**. Retrieved February 10, 2009, from <http://www.rds-net.com/research.htm>
- Robbins H., & Finley, M. (1998). **Why Team Don't Work. 2nd ed.** London : Orient Business.
- Rosso, H.A., (1991). **Achieving Excellence in Fund Raising : A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods.** San Francisco : Jossey-Bass.
- Wheatly. (1999). **Leadership and the New Science : Discovering order in a chaotic world.** 2nd Ed. San Francisco: Berret – K0ehler Publishers.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการใน
จังหวัดอุดรธานี

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิต หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยกฎหมาย
และการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงปัจจัยเงื่อนไข
ที่เอื้อต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ ในจังหวัดอุดรธานี
แล้วนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานีต่อไป การแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามของท่านผู้วิจัยจะ
นำไปใช้ในทางวิชาการเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน
แต่อย่างใด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามอย่าง
ตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง โดยพิจารณาข้อกระทงคำถามในแต่ละข้อให้ละเอียดและ
ตอบกระทงคำถามให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

วิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นายปรีชา พันธุ์สีดา

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจงแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการใน จังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามคะแนนประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานี ที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวคิดหรือวิธีการดำเนินงานให้โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการการศึกษา
 ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ
 ของโรงเรียนตามข้อคำถามแต่ละข้อด้านล่างตามความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใดแล้ว
 ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับกรกระทำตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด
 ซึ่งประกอบไปด้วยระดับการกระทำ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ มาก
- 3 หมายถึง จริงบ้างไม่จริงบ้าง
- 2 หมายถึง เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ น้อย
- 1 หมายถึง เป็นปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ น้อยที่สุด

ที่	ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ การศึกษาเชิงบูรณาการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	ประสิทธิผลของนโยบาย					
1	นโยบายของโรงเรียนนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
2	นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
3	นโยบายของโรงเรียนนี้สอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน					
4	นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติเสียหาย					
5	นโยบายของโรงเรียนนี้ไม่สร้างความตึงเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงาน					
6	นโยบายของโรงเรียนนี้มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์					
7	การทำนโยบายของโรงเรียนนี้ปราศจากความกดดันของฝ่ายต่างๆ					
8	การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง					
9	การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้สามารถทำให้โรงเรียนมีผลสำเร็จ					
10	การทำตามนโยบายของโรงเรียนนี้เป็นไปตามหลักเหตุและผล					
	ความเหมาะสมของกฎหมายและการบังคับใช้					
11	โรงเรียนนี้มีการจัดตั้งเครือข่ายกฎหมายการศึกษา					
12	โรงเรียนนี้ได้อธิบายชี้แจงให้ชุมชนเห็นความสำคัญของกฎหมาย การศึกษา					

ที่	ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ การศึกษาเชิงบูรณาการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามาร่วมจัดทำ กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ของโรงเรียน					
14	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมประเมินการทำงานตามกฎหมาย การศึกษา					
15	นโยบายโรงเรียนเปลี่ยนใหม่อยู่บ่อย ๆ โดยไม่ต่อเนื่อง					
16	ชุมชนมีความเข้าใจแตกต่างกันในกฎหมายเดียวกัน					
17	การออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของ โรงเรียนล่าช้า					
18	โรงเรียนให้ความรู้กฎหมายการศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
19	ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ของ โรงเรียนมีความชัดเจนดี					
20	การบริหารจัดการ โรงเรียนสอดคล้องกับกฎหมายการศึกษา					
การมีส่วนร่วมของหุ้นส่วน						
21	โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณะชนเข้ามาศึกษาปัญหา วางแผน ตัดสินใจและร่วมประเมินการบริหารจัดการ โรงเรียน					
22	โรงเรียนเปิดโอกาสให้สาธารณะชนเข้ามาร่วมกิจกรรมของ โรงเรียน					
23	โรงเรียนและสาธารณะชนจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน					
24	โรงเรียนได้ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา					
25	โรงเรียนสร้างและพัฒนาค่านิยมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
26	โรงเรียนได้จัดให้มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาทำการสอนนักเรียน					
27	โรงเรียนและผู้ปกครองมีการสรุปผลการจัดการศึกษาทุกสิ้นปี การศึกษา					
28	โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเป็นสถานศึกษาของชุมชน					
29	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาเป็นเจ้าของ โรงเรียนอย่างแท้จริง					
30	การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ					

ที่	ปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ การศึกษาเชิงบูรณาการ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	การบูรณาการแผนกับหน่วยงานภาคี					
31	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานภาคีซึ่งกันและกัน					
32	โรงเรียนมีการประสานการทำงานระหว่างภาคีด้วยกัน					
33	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคี					
34	โรงเรียนมีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย					
35	โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทุกฝ่าย					
36	โรงเรียนมีการจัดให้มีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทุกฝ่าย					
37	โรงเรียนมีการนำเอาข้อกำหนดของภาคีเครือข่ายมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน					
38	ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำภาคีเครือข่ายกำหนดนโยบายร่วมกัน					
39	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน					
40	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันตามแผน					

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ
ในจังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการ โรงเรียนของท่าน
ตามข้อคำถามแต่ละข้อด้านล่าง ตามความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องที่ตรงกับการกระทำตามความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย
ระดับการกระทำ 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสิ่งเหล่านั้น มากที่สุด
- 4 หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสิ่งเหล่านั้น มาก
- 3 หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสิ่งเหล่านั้น บ้างไม่จัดบ้าง
- 2 หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสิ่งเหล่านั้น น้อย
- 1 หมายถึง โรงเรียนมีการจัดการศึกษาในสิ่งเหล่านั้น น้อยที่สุด

การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ		ระดับความคิดเห็น				
การบูรณาการกติกร่วมกัน		5	4	3	2	1
41	มีการนำความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการ					
42	มีการนำเอาข้อกำหนดต่าง ๆ ของหน่วยงานภาคีมาไว้ในทุกส่วนของการบริหารจัดการ					
43	การกำหนดกิจกรรม โครงการของโรงเรียนได้นำเอาข้อแตกต่างของหน่วยงานภาคีเครือข่ายมาเป็นข้อกำหนดด้วย					
44	มีการออกแบบการประเมินอย่างเหมาะสม					
45	โรงเรียนเชิญหน่วยงานภาคีมาทำข้อตกลงในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน					
46	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงทำกิจกรรมร่วมกัน					
47	ชุมชนและหน่วยงานภาคีมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน					
48	มีการกำหนดแผนงานร่วมกัน					
49	มีความรับผิดชอบร่วมกัน					
50	ได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานร่วมกัน					

การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ		ระดับความคิดเห็น				
การบูรณาการทรัพยากร		5	4	3	2	1
51	โรงเรียนใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ					
52	โรงเรียนประสานหน่วยงานภาคีเพื่อรับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
53	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีตกลงนำทรัพยากรมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน					
54	โรงเรียนมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันกับหน่วยงานภาคีเป็นประจำทุกปี					
55	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีข้อตกลงใหม่ ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันเสมอทุกปี					
56	ชุมชนได้ให้โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นห้องเรียนเสมอทุกปี					
57	ทุก ๆ ปีโรงเรียนจะได้รับการสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสอนให้ความรู้ผู้เรียน					
58	โรงเรียนได้แจ้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ชุมชนและหน่วยงานภาคีรับทราบทุกภาคเรียน					
59	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีจัดทำบันทึกการใช้ทรัพยากรร่วมกัน					
60	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีมีคณะกรรมการประเมินงานร่วมกัน					
การบูรณาการแบบยั่งยืน						
61	การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนยึดความสมดุล					
62	โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนมีการพัฒนาขึ้นทุกปี					
63	การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย					
64	การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นการบริหารแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี					
65	กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนส่งผลให้สังคมดีขึ้น					
66	การบริหารจัดการโรงเรียนเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ					

การบริหารจัดการการศึกษาเชิงบูรณาการ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
67	การบริหารจัดการโรงเรียนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม					
68	การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปโดยเชื่อมโยงกัน					
69	กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนสอดคล้องกับความเป็นอยู่ ของชุมชน					
70	ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีการแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้า มาร่วมเพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพที่สุด					



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิง

บูรณาการใน จังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนที่ท่านเป็นคณะกรรมการ
อยู่มีสิ่งที่เกิดขึ้นตามกระทงข้อคำถามข้างล่างนี้แต่ละข้อหรือไม่ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วย

5 หมายถึง ท่านเห็นว่าผลงานมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นว่าผลงานมาก

3 หมายถึง ท่านเห็นว่าผลงานปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นว่าผลงานน้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นว่าผลงานน้อยที่สุด

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการ		ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ความเป็นเลิศทางวิชาการ						
1	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับ กลุ่มโรงเรียน					
2	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่ การศึกษา					
3	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ					
4	ได้รับรางวัลเหรียญทองในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับประเทศ					
5	มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยรวมผ่านเกณฑ์ร้อยละ80					
6	มีอัตราการสอบเข้าเรียนต่อระดับที่สูงขึ้นร้อยละ80					
7	ผู้บริหารมีการเน้นงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่งในการบริหาร					
8	ผู้บริหารมีการใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม					
9	ผู้บริหารมีการบริหารแบบยึดผลสัมฤทธิ์เป็นค้ำประกัน					
10	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการระดับกลุ่มโรงเรียน					

แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เชิงบูรณาการ		ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการระดับเขตพื้นที่การศึกษา					
12	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ					
13	ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับรางวัลเหรียญทองจากการแข่งขัน ทักษะทางวิชาการระดับประเทศ					
14	ครูผู้สอนมีผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
15	ครูมีใช้เทคนิคการสอนแบบบูรณาการ					
ความสอดคล้องกับสถานะปัจจุบัน						
16.	โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
17.	โรงเรียนมีผลผลิตทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง					
18.	การกำหนดนโยบายของโรงเรียนสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
19.	โรงเรียนนำเอาความต้องการของชุมชนมาเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย					
20.	โรงเรียนมีนโยบายของโรงเรียนที่สามารถแก้ไขปัญหาในปัจจุบันได้					
ความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน						
21.	พฤติกรรมของเรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
22.	โรงเรียนมีนโยบายที่เป็นไปตามความต้องการของชุมชน					
23.	ชุมชนมีความพึงพอใจในผลงานของโรงเรียน					
24.	การจัดกิจกรรมการเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน					
25.	การจัดกิจกรรมการเรียนไม่สร้างความเดือดร้อนให้ชุมชน					

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามคะแนนประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด
อุดรธานีที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน)

คำชี้แจง ให้กรรมการสถานศึกษาที่เป็นตัวแทนครู หรือเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน นำผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน) มากรอกลงตามความเป็นจริง

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมศึกษา

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้
กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน		
ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี		
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์		
ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น		
ตัวบ่งชี้ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน		
ตัวบ่งชี้ที่ 6 ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ		
ตัวบ่งชี้ที่ 7 ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและการพัฒนา สถานศึกษา		
ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษา และต้นสังกัด		
กลุ่มตัวบ่งชี้เอกลักษณ์		
ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา		
ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลสะท้อนเป็น เอกลักษณ์ของสถานศึกษา		
กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม		

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษา)	น้ำหนัก (คะแนน)	คะแนน ที่ได้
ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของ สถานศึกษา		
ตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาผู้ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับ แนวทางการปฏิรูปการศึกษา		
คะแนนรวม		

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนได้ระดมสมองในการตอบ

คำถามตามหัวข้อคำถามที่กำหนดให้ได้อย่างเสรี

คำถาม ท่านในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนจะมีวิธีการหรือ
แนวทางอย่างไรที่จะทำให้โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงบูรณาการได้อย่างมี
ประสิทธิผล

.....
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนเฉลี่ย	ผลการพิจารณา
		คนที่						
		1	2	3	4	5		
33	โรงเรียนมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาคี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
34	โรงเรียนมีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
35	โรงเรียนมีการจัดระบบบริหารที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทุกฝ่าย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
36	โรงเรียนมีการจัดให้มีเงื่อนไขผูกพันเท่ากันทุกฝ่าย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
37	โรงเรียนมีการนำเอาข้อกำหนดของภาคีเครือข่ายมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
38	ผู้บริหารโรงเรียนได้ร่วมกับผู้นำภาคีเครือข่ายกำหนดนโยบายร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
39	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายมีการหลอมรวมแผนเข้าด้วยกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
40	โรงเรียนและหน่วยงานภาคีเครือข่ายทำกิจกรรมร่วมกันตามแผน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
การบูรณาการกติการ่วมกัน								
41	มีการนำความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาในกระบวนการบริหารจัดการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
42	มีการนำเอาข้อกำหนดต่างๆของหน่วยงานภาคีมาไว้ในทุกส่วนของการบริหารจัดการ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้

ที่	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ					คะแนนเฉลี่ย	ผลการพิจารณา
		คนที่						
		1	2	3	4	5		
66	การบริหารจัดการ โรงเรียนเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
67	การบริหารจัดการ โรงเรียนเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
68	การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปโดยเชื่อมโยงกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
69	กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนสอดคล้องกับความเป็นอยู่ของชุมชน	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
70	ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีการแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เข้ามาร่วมเพื่อให้กิจกรรมมีประสิทธิภาพที่สุด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/๐๙๔๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภูเขต๑
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายปรีชา พันธุ์สีดา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองใช้เครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามการวิจัยกับจากตัวแทนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภูเขต ๑ จำนวน ๗๐ โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ที่ ศร ๐๕๔๐.๐๑/๐๙๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.เอื้อมพรพิชญ์ จันทร์แดง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายปรีชา พันธุ์สีดา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไพโรวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๓/ว ๐๔๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายปรีชา พันธุ์ลีดา รหัสประจำตัว ๕๔๔๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จากตัวแทนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๓-๔ จำนวน ๔๔ โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๓/ว ๐๔๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิคมหนองตาล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายปรีชา พันธุ์ลีดา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จากตัวแทนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๓-๔ จำนวน ๔๔ โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ที่ ศธ ๐๕๔๐.๐๑/ว ๐๔๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๑

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเทื่อม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือแบบสอบถามการวิจัย

ด้วย นายปรีชา พันธุ์ลีดา รหัสประจำตัว ๕๔๙๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการในจังหวัดอุดรธานี” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จากตัวแทนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต ๓-๔ จำนวน ๔๔ โรงเรียน เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ไทวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๗๒ - ๕๔๓๘



ภาคผนวก ง

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพผนวกที่ 1-2 การจัดประชุมระดมความคิดเห็น



ภาพภาคที่ 3-4 การสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายปรีชา พันธุ์สีดา
วันเกิด	วันที่ 31 มีนาคม 2502
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 23 หมู่ที่ 6 บ้านหนองวัวซอ อำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 204 หมู่ที่ 6 บ้านหนองวัวซอ อำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี 41360 โทร 081 9549355
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเชิงพิณ 3 อำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 1 อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยปทุมธานี อาจารย์พิเศษวิทยาลัยชุมชนหนองบัวลำภู
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2526	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาการแนะแนว สถาบันวิทยาลัยครูอุดรธานี
พ.ศ. 2535	นิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.) สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2540	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2553	นิติศาสตรมหาบัณฑิต น.ม. สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม