การบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
ของกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาวธิติยา ไชยศร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย
The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

THE MANAGEMENT OF THE BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN THE SPIRIT OF ASEAN PROJECT UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION

Miss Thitiya Chaisorn

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ
โดย	นางสาวธิติยา ไชยศร
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. ชยพร กระต่ายทอง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ธิติยา ไชยศร : การบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ. (THE MANAGEMENT OF THE BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN THE SPIRIT OF ASEAN PROJECT UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ปองสิน วิเศษศิริ, 167 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กรอบแนวคิดหน้าที่การบริหารของ Koontz และ Weihrich (2010) ประชากรในการวิจัยคือ โรงเรียนในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 54 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา คิดเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 162 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการวางแผน มีขั้นตอนกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากที่สุด 2) ด้านการจัดองค์การ มีการมอบหมายให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจมากที่สุด โดยบุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก 3) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนดมากที่สุด การพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์มีการปฏิบัติมากที่สุด 4) ด้านการนำ ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุดคือผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนมีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยจัดให้มีสื่อ แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียนมากที่สุด 5) ด้านการควบคุม เมื่อผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ โรงเรียนดำเนินการโดยประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร โดยพบว่างบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2556

5383339127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEYWORDS: THE MANAGEMENT

THITIYA CHAISORN: THE MANAGEMENT OF THE BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN THE SPIRIT OF ASEAN PROJECT UNDER THE MINISTRY OF EDUCATION. ADVISOR: ASST. PROF. PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., 167 pp.

The objective of this research aimed to study the conditions and problems of the management of basic education institutions in the spirit of ASEAN project under the ministry of Education using the concept of administration functions of Koontz and Weihrich (2010). The participants of this research included 162 people from 54 schools involved in the spirit of ASEAN project. The contributors were education services providers, teachers, authorities of the ASEAN Study Center, and ASEAN Study Center's officer. The research tools used were checklist questionnaires analyzed by frequency and percentage.

The results showed that 1) For planning, the aims and objectives in accordance with the operation manual of the spirit of ASEAN project had the highest score. 2) For organizing, there was the assignment to create the learning activities of ASEAN Study Center to the most interested person by a person with authority to make decisions about appropriate duties had a high score. 3) For staffing, the selection from qualities according to the operation manual in the spirit of ASEAN project had the highest score. The highest score was for the staff development learning through online media. 4) For leadership, the person who had highest leadership score was the director of institutes. Schools had encouraged and motivated staff by providing media of information about ASEAN in schools. 5) For controlling, when performance did not meet the targets or objectives, school consultations were undertaken by all parties involved to find ways to improve. The most common problem concerned staff development for which the budget was not sufficient.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Department: Educational Policy, Management, 167 Leadership
Student's Signature .....
Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2013

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านกรุณาให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัยอย่างดียิ่งตลอดมา ตลอดจนให้ความเมตตา ให้กำลังใจ และให้ข้อคิดที่ผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิตและการทำงานในอนาคตได้อย่างดียิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และดร.ชยพร กระต่ายทอง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูงที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ ดร.จันทรา ตันติพงศานุรักษ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตรวจแก้ไข ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่ง รวมทั้งให้กำลังใจ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำความรู้และประสบการณ์นี้ไปใช้ในการทำงานและการดำเนินชีวิตต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา คือนายสำราญ-นางสิริกร ไชยศรที่ได้ให้ความรักความเข้าใจ ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบพระคุณร้อยตำรวจเอกวุฒิชัย ยอดไสว คู่ชีวิตที่เป็นพลังใจสำคัญในการก้าวผ่านอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขอขอบพระคุณคุณภัทราวุธ พุสิงห์ คุณชินกิตติ์-คุณกษิรา สิริวันต์ และเพื่อนๆพี่ๆน้องๆทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 คำถามการวิจัย 4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย 4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย 5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย 5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย 5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7
1.8 วิธีดำเนินการวิจัย 8
1.9 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย 9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10
2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน 10
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน 16
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 93
3.1 วัตถุประสงค์การวิจัย 93
3.2 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล 93
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 94
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 95
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล 96

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หน้า

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล 98
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 98
3.8 เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย 98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 99
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 100
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน 101
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน 132
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ 144
5.1 สรุปผลการวิจัย 144
5.2 อภิปรายผลการวิจัย 148
5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย 154
รายการอ้างอิง 157
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ 167

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ASEAN: Association of Southeast Asian Nations หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จัดตั้งขึ้นโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศของประเทศสมาชิกก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ มาเลเซียและสิงคโปร์ ได้ร่วมลงนามใน “ปฏิญญากรุงเทพฯ” (Bangkok Declaration) หรือที่เรียกว่าปฏิญญาอาเซียน (ASEAN Declaration) ที่พระราชวังสราญรมย์ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกันในภูมิภาค ธำรงไว้ซึ่งสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคมและวัฒนธรรม การกินดีอยู่ดีบนพื้นฐานของความเสมอภาคและผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งนับตั้งแต่วันก่อตั้ง อาเซียนได้แสดงบทบาทเป็นที่ประจักษ์แก่นานาประเทศ นำไปสู่การขยายสมาชิกภาพ โดยบรูไน ดารุสซาลามเข้าเป็นสมาชิกลำดับที่ 6 เมื่อปี 2527 เวียดนามเข้าเป็นสมาชิกลำดับที่ 7 ในปี 2538 สปป.ลาว และพม่าเข้าเป็นสมาชิกพร้อมกันเมื่อปี 2540 และกัมพูชาเข้าเป็นสมาชิกล่าสุดเมื่อปี 2542 ทำให้อาเซียนมีสมาชิกครบ 10 ประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ , 2554: 3-4)

ด้วยบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก ทำให้อาเซียนต้องเผชิญสิ่งท้าทายใหม่ๆ อาทิ โรคระบาด การก่อการร้าย ยาเสพติด การค้ามนุษย์ สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติ รวมทั้งยังมีความจำเป็นต้องรวมตัวกัน เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับประเทศในภูมิภาคใกล้เคียง อาเซียนจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาและสิ่งท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การลงนามของผู้นำอาเซียนในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียน ฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) ในปี 2546 เพื่อประกาศจัดตั้งประชาคมอาเซียน หรือ ASEAN Community ภายในปี 2563 (ค.ศ.2020) โดยกำหนดเป้าหมายการสร้างประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ 1. ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political Security Community : APSC) 2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) 3.ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC) ต่อมาในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 12 ซึ่งจัดขึ้นในเดือนมกราคม 2550 ที่เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ ผู้นำอาเซียน ได้ตกลงให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นเป็นภายในปีพ.ศ.2558 (ค.ศ 2015) และได้ออก “ปฏิญญาเซบูว่าด้วยแผนงานเรื่องกฎบัตรอาเซียน” ซึ่งยกร่างแล้วเสร็จ และผู้นำอาเซียนได้ลงนามใน

การประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 13 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2551 (กระทรวงการต่างประเทศ, กรมอาเซียน , 2554: 28, 45)

กฎบัตรอาเซียนทำหน้าที่เป็น “ธรรมนูญ” การบริหารปกครองกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของอาเซียนไว้ 15 ประการ ซึ่งมีการกล่าวถึงความมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา อันแสดงให้เห็นว่า การศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนำอาเซียนบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียน 2020 ไว้ว่า “เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยผ่านความร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพลังประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแห่งประชาคมอาเซียน” (THE ASEAN CHARTER, 2551: 3-5)

สำหรับประเทศไทย แนวทางการพัฒนาประเทศในปัจจุบันก็ได้ให้ความสำคัญกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ดังยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559) ซึ่งมีการกำหนด “ยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม” ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานด้านการสร้างความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตลอดจนการยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน ทักษะด้านภาษา และความรอบรู้ด้านภาษาขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมของแรงงานไทยเข้าสู่ตลาดแรงงานในภูมิภาคอาเซียน โดยไทยมีบทบาทนำในอาเซียนร่วมกับประเทศอื่นที่มีศักยภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554: 95)

จากการประชุมคณะกรรมการระดับชาติเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาในอาเซียนสู่การบรรลุเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียน ในปี 2558 เมื่อวันจันทร์ที่ 23 สิงหาคม 2553 ณ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นประธาน และผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรหลักของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้แทนสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผู้อำนวยการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และผู้แทนกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบร่างนโยบายเพื่อดำเนินงานด้านการศึกษา จำนวน 5 นโยบาย ดังนี้

นโยบายที่ 1 การเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียน เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักศึกษา และประชาชน เพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ภายในปี 2558

นโยบายที่ 2 การพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษาและประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ภาษาเพื่อนบ้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะและความชำนาญการที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทาง

อุตสาหกรรม และการเพิ่มโอกาสในการหางานทำของประชาชน รวมทั้งการพิจารณาแผนผลิตกำลังคน

นโยบายที่ 3 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษา และครูอาจารย์ในอาเซียน รวมทั้งเพื่อให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกันในอาเซียน การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ และการแลกเปลี่ยนเยาวชน การพัฒนาระบบการศึกษาทางไกล ซึ่งช่วยสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิต การส่งเสริมและปรับปรุงการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมทางอาชีพ ทั้งในขั้นต้นและขั้นต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาของประเทศสมาชิกของอาเซียน

นโยบายที่ 4 การเตรียมความพร้อมเพื่อเปิดเสรีการศึกษาในอาเซียน เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมด้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่างๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษาควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน

นโยบายที่ 5 การพัฒนาเยาวชนเพื่อเป็นทรัพยากรสำคัญในการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

ดังนั้น เพื่อให้สอดรับนโยบายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ตามโครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 เพื่อผลักดันการดำเนินการด้านการศึกษาของประเทศไทยให้สอดรับต่อการเป็นประชาคมอาเซียน และพัฒนาเยาวชนไทยให้มีสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2555)

โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ได้เริ่มต้นในปีงบประมาณ 2553 โดยดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมาย 2 ประเภท ได้แก่ 1.โรงเรียนประเภท Sister school จำนวน 30 โรง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมีศูนย์อาเซียนศึกษา เน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ และภาษาอาเซียนอีก 1 ภาษา (ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ คือ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ บรูไน ลาว พม่า กัมพูชาและมาเลเซีย) พหุวัฒนธรรม 2.โรงเรียนประเภท Buffer school จำนวน 24 โรง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมีศูนย์อาเซียนศึกษา เน้นการเรียนการสอนภาษาอาเซียน 1 ภาษา (ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งของโรงเรียน เช่น ลาว พม่า กัมพูชา และบาฮาซามาเลเซีย) พหุวัฒนธรรม และการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ โดยโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีบทบาทหน้าที่ 11 ประการ คือ 1.จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา 2.จัดจ้างเหมาบริการการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน 3.จัดจ้างเหมา

บริการการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ 4.จัดจ้างเหมาบริการทำการสอนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน 5.แต่งตั้งครูในสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่เป็นครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา 6.จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน 7.บริการสื่อการเรียนรู้ 8.บริการจัดการเรียนรู้เคลื่อนที่ 9.จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน 10.ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน 11.สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

ปัจจุบันโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ได้ดำเนินการมาแล้วในระยะหนึ่ง และได้รับการสนับสนุนจากผู้รับผิดชอบโครงการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หากแต่ยังคงพบปัญหาในการดำเนินงาน เช่น การเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นเรื่องใหม่ เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายฝ่าย บุคลากรที่รับผิดชอบมีจำนวนน้อย เป็นต้น (จันทรา ตันติพงศานุรักษ์ , **สัมภาษณ์**, 10 กุมภาพันธ์ 2555) ซึ่งปัญหาต่างๆ ที่พบเป็นอุปสรรคในการผลักดันให้โครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นที่คณะกรรมดำเนินงานของโรงเรียนภายใต้โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนต้องศึกษาและมีความเข้าใจในการดำเนินโครงการและเรียนรู้วิธีการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้สภาพและปัญหาการดำเนินงานโครงการที่แท้จริงเพื่อเป็นส่วนผลักดันให้การดำเนินโครงการเกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้โรงเรียนอื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับปรุง พัฒนา หรือเตรียมพร้อมองค์การให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Sister School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร

1.2.2 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Buffer School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Sister School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

1.3.2 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Buffer School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

1.4.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน Sister School และ Buffer School ซึ่งเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2553 จำนวน 54 โรงเรียน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดหน้าที่การบริหาร POSLC (Koontz และ Weihrich, 2010) ดังนี้

1.5.1. การวางแผน (Planning)

1.5.2. การจัดองค์การ (Organizing)

1.5.3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

1.5.4. การนำ (Leading)

1.5.5. การควบคุม (Controlling)

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สภาพ หมายถึง ลักษณะการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เป็นอุปสรรคซึ่งต้องพิจารณาแก้ไขเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อเตรียมความพร้อมในการเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

Sister school หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมีศูนย์อาเซียนศึกษา เน้นการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และภาษาอาเซียนอีก 1 ภาษา (ภาษาประเทศอาเซียน 9 ประเทศ คือ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ บรูไน ลาว พม่า กัมพูชาและมาเลเซีย) พหุวัฒนธรรม

Buffer school หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมีศูนย์อาเซียนศึกษา เน้นการเรียนการสอนภาษาอาเซียน 1 ภาษา (ภาษาประเทศที่มีชายแดนติดที่ตั้งของโรงเรียน เช่น ลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย) พหุวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ศูนย์อาเซียนศึกษา หมายถึง ศูนย์การเรียนรู้ที่จัดตั้งขึ้นในโรงเรียน Sister School และ Buffer School เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ จัดกิจกรรมสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับนักเรียน ครู ชุมชนที่รายรอบโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน และพัฒนาเยาวชนไทยให้มีสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียน

คณะกรรมการดำเนินงาน หมายถึง คณะกรรมการหรือคณะทำงานประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ กรรมการสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ครูสอนภาษาอาเซียน และผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่าย

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน

เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ด้านการใช้ภาษาอังกฤษและหรือภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนในการสื่อสาร มีความรู้ด้านเทคโนโลยี ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการเผยแพร่ความรู้และสื่อการเรียนรู้ สร้างความตระหนักเกี่ยวกับการเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้กับโรงเรียนที่เป็นที่ตั้งของศูนย์อาเซียนศึกษา

ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา หมายถึง ครูซึ่งปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ประสานงาน และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานล่วงหน้าเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน โดยมีการวิเคราะห์สถานภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลแผนเพื่อทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนได้ตามที่ต้องการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การวางโครงสร้างและกำหนดบทบาทให้กับบุคลากรในโรงเรียน โดยการพิจารณางานตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการที่โรงเรียนต้องปฏิบัติ แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน พร้อมกับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่างๆให้เกิดการประสานงานที่เหมาะสม เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินโครงการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยการจัดหาบุคลากรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกโรงเรียน จากนั้นดำเนินการคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เมื่อบุคลากรเข้าทำงานแล้วจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาสนับสนุนให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนำ (Leading) หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงใช้การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานเพื่อให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับและติดตามการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน โดยการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน จากนั้นวัดผลงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน และหลังดำเนินงาน โดยต้องกำหนดบุคคลที่จะทำการวัดผล และเลือกเครื่องมือให้เหมาะสม จากนั้นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนสำเร็จตามที่ต้องการ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนในการแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้โครงการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.7.2. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

1.7.3. เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนอื่นๆนำไปประกอบการพิจารณาปรับปรุง พัฒนาและเตรียมความพร้อมสถานศึกษา เพื่อก่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

1.8 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวิธีปฏิบัติวิจัย ดังนี้

1.8.1. ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน Sister School และ Buffer School ซึ่งเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2553 จำนวน 54 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน และโรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาของแต่ละโรงเรียน ตำแหน่งละ 1 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 54 โรงเรียน จึงคิดเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 162 คน แบ่งออกเป็น

-โรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 90 คน

-โรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 72 คน

1.8.2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ซึ่งใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา จำนวน 1 ชุด มี 2 ตอน ดังนี้

<u>ตอนที่ 1</u> สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>ตอนที่ 2</u> สภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

1.9 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การเสนอข้อมูลในการวิจัยแบ่งออกเป็น 5 บท ตามลำดับ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา คำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ในการแปลความหมาย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสาระสำคัญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผู้วิจัยกำหนดสาระสำคัญประกอบด้วยเนื้อหาเรียงตามลำดับดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2.2 สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

2.2.3 ลักษณะการดำเนินงานของโครงการ

2.2.4 การนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา

2.4 แนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

2.1.1 ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เป็นเป้าหมายของการรวมตัวของประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีระหว่างประเทศในทุกด้าน รวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อภูมิภาค เช่น โรคระบาด การก่อการร้าย หรืออาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อน และความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการไม่สามารถแข่งขันทางเศรษฐกิจกับประเทศอื่นๆ ประชาคมอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือ 3 เสาหลักซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์ ได้แก่

2.1.1.1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน อาเซียนมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเมืองและความมั่นคง เพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพและความมั่นคงของภูมิภาค เพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและสามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยสันติวิธี อาเซียนจึงได้จัดทำแผนการจัดตั้ง

ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint) โดยเน้นใน 3 ประการ คือ

(1) การมีกฎเกณฑ์และค่านิยมร่วมกัน ครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะร่วมกันทำ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบสังคม วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่แตกต่างของประเทศสมาชิก ส่งเสริมพัฒนาการทางการเมืองไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หลักการประชาธิปไตย การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม การต่อต้านการทุจริต การส่งเสริมหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล เป็นต้น

(2) ส่งเสริมความสงบสุขและรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคงสำหรับประชาชนที่ครอบคลุมในทุกด้าน ครอบคลุมความร่วมมือเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในรูปแบบเดิม มาตรการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและการระงับข้อพิพาทโดยสันติเพื่อป้องกันสงคราม และให้ประเทศสมาชิกอาเซียนอยู่ด้วยกันโดยสงบสุขและไม่มีความหวาดระแวง และขยายความร่วมมือเพื่อต่อต้านภัยคุกคามรูปแบบใหม่ เช่น การต่อต้านการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติต่างๆ เช่น ยาเสพติด การค้ามนุษย์ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมเพื่อป้องกันและจัดการภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ

(3) การมีพลวัตและปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก เพื่อเสริมสร้างบทบาทของอาเซียน ในความร่วมมือระดับภูมิภาค เช่น กรอบอาเซียน+3 กับจีน ญี่ปุ่น สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับมิตรประเทศ และองค์การระหว่างประเทศเช่น สหประชาชาติ

2.1.1.2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน อาเซียนจะรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2558 โดยมีเป้าหมายให้อาเซียนมีตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน และมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรีอาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4 ด้าน คือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (Single Market and Production Base) โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม โดยได้กำหนดเป้าหมายเวลาที่จะค่อยๆ ลด หรือยกเลิกอุปสรรคระหว่างกันเป็นระยะ ทั้งนี้ กำหนดเป้าหมายให้ลดภาษีสินค้าเป็น 0% และลดหรือเลิกมาตรการที่มิใช่ภาษี

(2) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับประเด็นนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

(3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค ให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น ข้อริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Integration-IAI) เป็นต้น เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสมาชิก

(4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่ายภายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

ในการประชุมสุดยอดอาเซียนในปี พ.ศ. 2546 ผู้นำอาเซียนได้ออกแถลงการณ์ Bali Concord II เห็นชอบให้มีการรวมตัวไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ภายในปี พ.ศ. 2563 และให้เร่งรัดการรวมกลุ่มเพื่อเปิดเสรีสินค้าและบริการสำคัญ 11 สาขา (Priority Sectors) ได้แก่ การท่องเที่ยว การบิน ยานยนต์ ผลิตภัณฑ์ไม้ ผลิตภัณฑ์ยาง สิ่งทอ อิเล็กทรอนิกส์ สินค้าเกษตร สินค้าประมง เทคโนโลยีสารสนเทศ (E-ASEAN) และสุขภาพ ต่อมาอาเซียนมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งรัดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจภายในโดยกำหนดให้ปี พ.ศ. 2553 เป็นเป้าหมายในการรวมตัวของสินค้าและบริการ แต่ให้มี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การผ่อนปรนสำหรับกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียน และสร้างให้อาเซียนเป็นศูนย์กลางภายในภูมิภาคคานอำนาจของประเทศอื่นๆ ภายในภูมิภาคที่มีบทบาทโดดเด่นเช่น จีนและอินเดีย ทั้งนี้ อาเซียนได้ตกลงที่จะเปิดเสรีด้านการค้าสินค้าและการค้าบริการให้เร็วขึ้นกว่ากำหนดการเดิม ในสาขาสินค้าและบริการสำคัญ 11 สาขา เพื่อเป็นการนำร่องและส่งเสริมการผลิตสินค้า โดยใช้วัตถุดิบและชิ้นส่วนที่ผลิตภายในอาเซียนซึ่งเป็นไปตามแผนการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การเป็น AEC

2.1.1.3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน อาเซียนมุ่งหวังประโยชน์จากการรวมตัวกันเพื่อทำให้ประชาชนมีการอยู่ดีกินดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว โดยมีความร่วมมือเฉพาะด้าน ภายใต้ประเด็นเชิงสังคมและวัฒนธรรมที่ครอบคลุมในหลายด้าน ได้แก่ เยาวชน การศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สิทธิมนุษยชน สาธารณสุข วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม สตรี แรงงาน การขจัดความยากจน สวัสดิการสังคมและการพัฒนา วัฒนธรรมและสารนิเทศ กิจการพลเรือน การตรวจคนเข้าเมืองและกงสุล ยาเสพติด และการจัดการภัยพิบัติสิ่งแวดล้อม โดยมีคณะทำงานอาเซียนรับผิดชอบการดำเนินความร่วมมือในแต่ละด้าน

อาเซียนได้ตั้งเป้าการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยมุ่งหวังให้เป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ประชากรอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีการพัฒนาในทุกด้าน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน (ASEAN Identity) เพื่อรองรับการเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคม และวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Bluejprint) ซึ่งประกอบด้วยความร่วมมือใน 6 ด้าน ได้แก่

(1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(2) ด้านการคุ้มครองและสวัสดิการสังคม

(3) ด้านสิทธิและความยุติธรรมทางสังคม

(4) ด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

(5) ด้านการสร้างอัตลักษณ์อาเซียน

(6) ด้านการลดช่องว่างทางการพัฒนา

อีกทั้งเน้นให้มีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเขียน นักคิด และศิลปินในภูมิภาค ตลอดจนการเสริมสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนในภูมิภาคโดยเฉพาะในระดับประชาชน ทั้งนี้ โดยมีกลไกการดำเนินงาน ได้แก่ การประชุมรายสาขา ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส และระดับรัฐมนตรี และคณะมนตรีประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน รวมทั้งการประชุมคณะกรรมการด้านสังคมและวัฒนธรรม (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา , 2555: 10-13)

2.1.2 นโยบายการขับเคลื่อนการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน

รัฐบาลไทยได้ร่วมมือกับอาเซียนในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและความเจริญรุ่งเรืองในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและความมั่นคง ตลอดจนสังคมและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกฎบัตรอาเซียนและนโยบายของรัฐบาลไทยในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประเทศสมาชิกอาเซียน โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองในทุกด้าน ต่อมาที่ประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 15 ได้ให้การรับรองปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษา เพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการพัฒนาภูมิภาคอย่างยั่งยืน และได้กำหนดให้สาขาการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในการตอบสนองการสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ภายในปี พ.ศ. 2558 ดังนี้

2.1.2.1 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาการเมืองและความมั่นคงอาเซียน

สนับสนุนความเข้าใจและความตระหนักรับรู้เรื่อง กฎบัตรอาเซียน ผ่านหลักสูตรอาเซียนในโรงเรียน และเผยแพร่กฎบัตรอาเซียนที่แปลเป็นภาษาต่างๆ ของชาติในอาเซียน

(1) ให้เน้นหลักการแห่งประชาธิปไตยให้มากขึ้น เคารพในสิทธิมนุษยชน และค่านิยมในเรื่องแนวทางสันติภาพในหลักสูตรของโรงเรียน

(2) สนับสนุนความเข้าใจและความตระหนักรับรู้ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประเพณี และความเชื่อในภูมิภาคในหมู่อาจารย์ผ่านการฝึกอบรม โครงการแลกเปลี่ยน และการจัดตั้งข้อมูลพื้นฐานออนไลน์

(3) จัดให้การประชุมผู้นำโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นในภูมิภาคอาเซียน การสร้างศักยภาพและเครือข่าย รวมทั้งยอมรับการดำรงอยู่ของเวทีโรงเรียนเอเชียตะวันออก เฉียงใต้

2.1.2.2 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาเศรษฐกิจอาเซียน

(1) พัฒนากรอบทักษะภายในประเทศของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อช่วยสนับสนุนการมุ่งไปสู่การจัดทำการยอมรับทักษะในอาเซียน

(2) สนับสนุนการขับเคลื่อนของนักเรียน นักศึกษาให้ดีขึ้น โดยพัฒนาบัญชีรายการระดับภูมิภาคของอุปกรณ์สารนิเทศด้านการศึกษาที่ประเทศสมาชิกอาเซียนจัดหาได้

(3) สนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงานมีฝีมือในภูมิภาคอาเซียน โดยผ่านกลไกความร่วมมือในระดับภูมิภาคระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งจะต้องดำเนินควบคู่ไปกับความพยายามในการปกป้องและปรับปรุงมาตรฐานทางด้านการศึกษาและวิชาชีพ

(4) พัฒนามาตรฐานด้านอาชีพบนพื้นฐานของความสามารถในภูมิภาคอาเซียนโดยมุ่งไปที่การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของภาคอุตสาหกรรมโดยประสานกับกระบวนการ ภายใต้กรอบการประชุมรัฐมนตรีอาเซียนด้านแรงงาน

2.1.2.3 บทบาทของภาคการศึกษาในเสาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน

(1) พัฒนาเนื้อหาสาระร่วมในเรื่องอาเซียนสำหรับในโรงเรียน เพื่อใช้เป็นตัวอ้างอิงสำหรับการฝึกอบรมและการสอนของครู อาจารย์

(2) เสนอให้มีหลักสูตรปริญญาด้านศิลปวัฒนธรรมอาเซียนในมหาวิทยาลัยและเสนอให้มีภาษาประจำชาติอาเซียนให้เป็นภาษาต่างประเทศวิชาเลือกในโรงเรียน

(3) สนับสนุนโครงการระดับภูมิภาคที่มุ่งเน้นที่การส่งเสริมการตระหนักรับรู้เกี่ยวกับอาเซียนให้แก่เยาวชน รับรองการมีอยู่ของโครงการอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ เช่น การนำเที่ยวโรงเรียนอาเซียน โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียน นักศึกษาอาเซียน การประชุมเยาวชนอาเซียนด้านวัฒนธรรม การประชุมสุดยอดของเยาวชน นักศึกษาระดับมหาวิทยาลัยอาเซียน การประชุมเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และการประกวดสุนทรพจน์ระดับเยาวชน

(4) สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีพในประเทศสมาชิกอาเซียน โดยการสนับสนุนการศึกษาสำหรับทุกคน

(5) จัดให้มีการประชุมวิจัยทางด้านการศึกษาอาเซียน เพื่อส่งเสริมความร่วมมือทางการวิจัยและพัฒนาในภูมิภาคให้เป็นเวทีสำหรับนักวิจัยจากประเทศสมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองในประเด็นและเรื่องที่เกี่ยวข้องของภูมิภาค

(6) สนับสนุนความเข้าใจและการตระหนักรับรู้ในประเด็นและเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในภูมิภาคอาเซียน โดยการบูรณาการให้อยู่ในหลักสูตรของโรงเรียน และการมอบรางวัลโรงเรียนสีเขียวอาเซียน

(7) เฉลิมฉลองวันอาเซียน (วันที่ 8 สิงหาคม) ในโรงเรียน โดยเฉพาะในเดือนสิงหาคม ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การร้องเพลงชาติอาเซียน การจัดการแข่งขันเรื่องประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมอาเซียน การจัดแสดงเครื่องหมายและสัญลักษณ์อื่นๆ ของอาเซียน การจัดค่ายเยาวชนอาเซียน เทศกาลเยาวชนอาเซียน และวันเด็กอาเซียน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

2.2.1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา , 2555: 5) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดบทบาทการดำเนินงานด้านต่างประเทศเชิงรุก โดยเน้นการกระชับความสัมพันธ์และการขยายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาคเอเชีย ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่างๆ โดยเฉพาะกรอบความร่วมมือด้านการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนความเจริญรุ่งเรืองของประเทศไทยและภูมิภาค ในกรอบความร่วมมือด้านการศึกษาอาเซียน ความร่วมมือ

ดังกล่าวเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งประกอบด้วยการปรับปรุงในเชิงปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายโอกาสทางการศึกษา การยกระดับคุณภาพการศึกษา การนำโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนยีการสื่อสารเข้ามารองรับ ตลอดจนการบริหารจัดการทางการศึกษาในเชิงคุณภาพและจัดทำแผนการศึกษา ต่อมาในที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 15 ได้ให้การรับรองปฏิญญาชะอำ-หัวหิน ว่าด้วยการเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเพื่อบรรลุประชาคมอาเซียนที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน โดยกำหนดให้สาขาการศึกษาตอบสนองการสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายในปี 2558

ดังนั้น เพื่อให้สอดรับนโยบายดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ตามโครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub) แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555 เพื่อผลักดันการดำเนินการด้านการศึกษาของประเทศไทยให้สอดรับต่อการเป็นประชาคมอาเซียน และพัฒนาเยาวชนไทยให้มีสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียน

2.2.1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการ

(1) เพื่อให้โรงเรียนเป็นศูนย์อาเซียนศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความพร้อมสำหรับนักเรียน ครู และประชาชน

(2) เพื่อให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและโรงเรียนเครือข่ายมีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก และเจตคติที่ดีเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

(3) เพื่อให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและโรงเรียนเครือข่ายสามารถใช้ภาษาต่างประเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ในการสื่อสารกับประเทศในประชาคมอาเซียน

2.2.1.2 เป้าหมายของโครงการ

ก. เชิงปริมาณ

(1) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนโรงเรียนต้นแบบการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน Sister School และ Buffer School จำนวน 54 โรงเรียน

(2) ศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีสถานศึกษาเข้าร่วมโครงการ จำนวน 49 เขต

(3) ศูนย์อาเซียนศึกษา จำนวน 54 ศูนย์ จำแนกเป็น

(3.1) ศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 15 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 15 เขต

(3.2) ศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 14 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 10 เขต

ข. เชิงคุณภาพ

(1) ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียนร่วมกับที่ปรึกษาศูนย์อาเซียนศึกษาและศึกษานิเทศก์

(2) ครูและนักเรียนของโรงเรียน Sister School และ Buffer School มีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ พหุวัฒนธรรม และเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในการสื่อสารกับประเทศในประชาคมอาเซียน

(3) ศูนย์อาเซียนศึกษามีความพร้อมในการเป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและมีศักยภาพในการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนัก และพัฒนาเยาวชนไทยให้มีสมรรถนะที่สำคัญสำหรับการดำเนินชีวิตในประชาคมอาเซียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(4) โรงเรียนเครือข่ายอาเซียนและประชาชนในชุมชนที่รายรอบโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนอย่างมีคุณภาพ

2.2.2 สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ

สถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1. Sister School และ 2. Buffer School โดยมีรายชื่อจำแนกตามประเภท ดังนี้

2.2.2.1 สถานศึกษาประเภท Sister School จำนวน 30 แห่ง แบ่งเป็น

ก. โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน ได้แก่

(1) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 14 (ท่าใหม่บ้านสิ้ว)	สพป.จันทบุรี เขต 1
(2) โรงเรียนอนุบาลชัยภูมิ	สพป.ชัยภูมิ เขต 1
(3) โรงเรียนแม่คือวิทยา (ขยายโอกาส)	สพป.เชียงใหม่ เขต 1
(4) โรงเรียนสุนทรวิจิตร	สพป.นครพนม เขต 1
(5) โรงเรียนวัดพระมหาธาตุ (ขยายโอกาส)	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1
(6) โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์	สพป.นครสวรรค์ เขต 1
(7) โรงเรียนวัดดอนไก่เตี้ย	สพป.เพชรบุรี เขต 1
(8) โรงเรียนอนุบาลพังงา	สพป.พังงา เขต 1
(9) โรงเรียนอนุบาลพิษณุโลก	สพป.พิษณุโลก เขต 1
(10) โรงเรียนอนุบาลลพบุรี	สพป.ลพบุรี เขต 1
(11) โรงเรียนอนุบาลสงขลา	สพป.สงขลา เขต 1
(12) โรงเรียนอนุบาลสุรินทร์	สพป.สุรินทร์ เขต 1
(13) โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร	สพป.สมุทรสาคร เขต 1
(14) โรงเรียนอนุบาลสุโขทัย	สพป.สุโขทัย เขต 1
(15) โรงเรียนอนุบาลอุดรธานี	สพป.อุดรธานี เขต 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 15 โรงเรียน ได้แก่

(1) โรงเรียนพิบูลวิทยาลัย	สพม.เขต 5 (ลพบุรี)
(2) โรงเรียนสมุทรสาครบูรณะ	สพม.เขต 10 (สมุทรสาคร)
(3) โรงเรียนพรหมานุสรณ์	สพม.เขต 10 (เพชรบุรี)
(4) โรงเรียนเมืองนครศรีธรรมราช	สพม.เขต 12 (นครศรีธรรมราช)
(5) โรงเรียนดีบุกพังงาวิทยายน	สพม.เขต 14 (พังงา)
(6) โรงเรียนมหาวชิราวุธ	สพม.เขต 16 (สงขลา)
(7) โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล	สพม.เขต 20 (อุดรธานี)
(8) โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย	สพม.เขต 22 (นครพนม)
(9) โรงเรียนกัลยาณวัตร	สพม.เขต 25 (ขอนแก่น)
(10) โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล	สพม.เขต 30 (ชัยภูมิ)
(11) โรงเรียนสิรินธร	สพม.เขต 33 (สุรินทร์)
(12) โรงเรียนดอยสะเก็ดวิทยาคม	สพม.เขต 34 (เชียงใหม่)
(13) โรงเรียนคีรีมาศวิทยา	สพม.เขต 38 (สุโขทัย)
(14) โรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม	สพม.เขต 39 (พิษณุโลก)
(15) โรงเรียนนครสวรรค์	สพม.เขต 42 (นครสวรรค์)

2.2.2.2 สถานศึกษาประเภท Buffer School จำนวน 24 แห่ง แบ่งเป็น

ก. โรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 14 โรงเรียน ได้แก่

(1) โรงเรียนบ้านท่าอาจ	สพป.ตาก เขต 2
(2) โรงเรียนบ้านแม่สลิดหลวง	สพป.ตาก เขต 2
(3) โรงเรียนบ้านเวียงพาน (ขยายโอกาส)	สพป.เชียงราย เขต 3
(4) โรงเรียนบ้านร่มเกล้า	สพป.น่าน เขต 1
(5) โรงเรียนบ้านส้มป่อย	สพป.มุกดาหาร เขต 1
(6) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 94 (บ้านบ่อน้ำร้อน)	สพป.ยะลา เขต 3
(7) โรงเรียนบ้านน้ำแดง	สพป.ระนอง เขต 1

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(8) โรงเรียนบ้านหาดจิก สพป.ระนอง เขต 1

(9) โรงเรียนบ้านตะโกล่าง สพป.ราชบุรี เขต 1

(10) โรงเรียนบ้านเสาธงชัย สพป.ศรีสะเกษ เขต 4

(11) โรงเรียนอนุบาลบุ่งคล้า สพป.หนองคาย เขต 3

(12) โรงเรียนบ้านหนองเม็ก สพป.อุบลราชธานี เขต 5

(13) โรงเรียนกาบเชิงมิตรภาพที่ 190 สพป.สุรินทร์ เขต 3

(14) โรงเรียนบ้านจัดสรรสามัคคี สพป.สระแก้ว เขต 2

ข. โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่

(1) โรงเรียนคลองน้ำใสวิทยาคาร สพม.เขต 7 (สระแก้ว)

(2) โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา สพม.เขต 8 (ราชบุรี)

(3) โรงเรียนเบตง (วีระราษฎร์ประสาน) สพม.เขต 15 (ยะลา)

(4) โรงเรียนบึงกาฬ สพม.เขต 21 (บึงกาฬ)

(5) โรงเรียนมุกดาวิทยานุกูล สพม.เขต 22 (มุกดาหาร)

(6) โรงเรียนภูมิซรอลวิทยา สพม.เขต 28 (ศรีสะเกษ)

(7) โรงเรียนเอือดใหญ่วิทยา สพม.เขต 29 (อุบลราชธานี)

(8) โรงเรียนพนมดงรักวิทยา สพม.เขต 33 (สุรินทร์)

(9) โรงเรียนเวียงแก่นวิทยาคม สพม.เขต 36 (เชียงราย)

(10) โรงเรียนสาธุกิจประชาสรรค์ รัชมังคลาภิเษก สพม.เขต 37 (น่าน)

2.2.3 ลักษณะการดำเนินงานของโครงการ

โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN เป็นโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาจัดทำขึ้น โดยคัดเลือกโรงเรียนเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมและศักยภาพในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน พร้อมได้จัดทำคู่มือดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงาน นิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ทั้งนี้ สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ ดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2555: 12-30)

2.2.3.1 บทบาท หน้าที่ และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน นิเทศ กำกับ และติดตาม เพื่อให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ประสบความสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

(2) จัดทำคู่มือดำเนินงานโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน: Spirit of ASEAN

(3) ประชุม / อบรม / ชี้แจง / สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน: Spirit of ASEAN ให้แก่ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการศึกษา และครูในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

(4) จัดสรรและโอนเงินงบประมาณให้โรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินงาน/กิจกรรมตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN

(5) ประชาสัมพันธ์การเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียน โดยผ่านสื่อสารมวลชน แผ่นพับ / โปสเตอร์ เว็บไซต์ ฯลฯ

(6) เสริมสร้างความเข้มแข็ง พัฒนากรอบหลักสูตรประชาคมอาเซียนและภาษาต่างประเทศในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

(7) ประชุม / อบรม / ชี้แจงจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา ครูภาษาต่างประเทศ ครูพี่เลี้ยง เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา

(8) สร้างสื่อต้นแบบ เพื่อใช้ในกิจกรรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักและความเข้มแข็งเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(9) ส่งเสริมและสนับสนุนจัดกิจกรรมค่ายวิชาการประชาคมอาเซียน ประกวดโครงงานความรู้ และความตระหนักในอาเซียนสำหรับนักเรียน ครู ผู้บริหาร ระหว่างโรงเรียนในประเทศอาเซียนกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

(10) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานโครงการ

2.2.3.2 บทบาท หน้าที่และแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spisit of ASEAN ในสถานศึกษาประสบความสำเร็จ โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียน Sister School และ Buffer School) และผู้อำนวยการโรงเรียนเครือข่ายอาเซียนศึกษา

(2) ดำเนินการตามคู่มือดำเนินงานโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน : Spirit of ASEAN

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน : Spirit of ASEAN ให้แก่โรงเรียนเครือข่ายอาเซียนศึกษา

(4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาประชาสัมพันธ์การเตรียมตัวสู่ประชาคมอาเซียนผ่านสื่อสารมวลชน แผ่นพับ / โปสเตอร์ เว็บไซต์ ฯลฯ

(5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างความเข้มแข็งพัฒนากรอบหลักสูตรประชาคมอาเซียนและภาษาต่างประเทศในโรงเรียนเครือข่ายอาเซียนศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(6) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมค่ายวิชาการประชาคมอาเซียน ประกวดโครงงานความรู้ และความตระหนักในอาเซียนสำหรับนักเรียน ครู และผู้บริหารระหว่างโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและโรงเรียนเครือข่ายอาเซียนศึกษา

(7) นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและโรงเรียนเครือข่ายอาเซียนเสนอสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.3.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN ได้คัดเลือกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าร่วมโครงการ เพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมและศักยภาพในการจัดการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาจำนวน 54 โรงเรียน จำแนกเป็น 1) โรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน และ 2) โรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน มีรายละเอียด ดังนี้

(1) จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และความตระหนัก ให้บริการและพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน มีรายละเอียด ดังนี้

(1.1) แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานประจำศูนย์อาเซียนศึกษา

(1.2) จัดห้องเฉพาะสำหรับเป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

(1.3) จัดทำป้ายศูนย์อาเซียนศึกษา

(1.4) จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ได้แก่ 1.สื่อสิ่งพิมพ์ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และให้บริการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2.สื่อการเรียนรู้อื่นๆ เกี่ยวกับอาเซียน ที่สำนักงานคระกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา จัดให้โรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(1.5) จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่สร้างความตระหนัก เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ให้กับประชาชน ชุมชนที่รายรอบโรงเรียน และโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน

(2) จัดจ้างเหมาบริการการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน ตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ศูนย์อาเซียนศึกษา ในโรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา โรงเรียนละ 1 คน เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน และนำหลักสูตรไปใช้พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนเพิ่มอีก 1 ภาษา การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ พร้อมสรุปผลการดำเนินงานและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้งจัดทำเป็นรูปเล่ม

(3) จัดจ้างเหมาบริการการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ ตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาโรงเรียนละ 1 คน

(4) จัดจ้างเหมาบริการทำการสอนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน ตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ศูนย์อาเซียนศึกษาในโรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นครูสอนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนโรงเรียนละ 1 คน

(5) แต่งตั้งครูในสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา เป็นพี่เลี้ยง ประสานงาน และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ และครูสอนภาษาอาเซียน โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาคัดเลือกครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนตามความเหมาะสม

(6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนสู่ประชาคมอาเซียน สามารถดำเนินการได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1.นำไปสอนสอดแทรก หรือบูรณาการในรายวิชาพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2.จัดทำเป็นรายวิชาเพิ่มเติมในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ภาษาต่างประเทศ การงานอาชีพและเทคโนโลยี เช่น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

อาเซียนศึกษา ภาษาอังกฤษเพื่อเยาวชนอาเซียน ภาษาและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียน ICTกับประชาคมอาเซียน 3.จัดทำเป็นกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เช่น ชุมนุม / ชมรมรักษ์อาเซียน เยาวชนอาเซียน ค่ายเยาวชนอาเซียน ภาษาและวัฒนธรรมอาเซียน 4.จัดกิจกรรมเสริมและจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

(7) บริการสื่อการเรียนรู้ภายในโรงเรียนและโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน

(8) บริการจัดการเรียนรู้เคลื่อนที่ให้กับโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน

(9) จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ที่เน้นเรื่องอัตลักษณ์ ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมอาเซียน ประกวดโครงงานความรู้ความตระหนักในอาเซียนสำหรับนักเรียน ครูและผู้บริหาร ระหว่างโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษา และโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน

(10) ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ ประเทศใดประเทศหนึ่งที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม

(11) สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการของศูนย์อาเซียนศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(12) การนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตของโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้นวิธีการนิเทศที่เป็นกัลยาณมิตร ผู้นิเทศจะเป็นผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ในการดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพส่งผลให้ ครู นักเรียน และประชาชนเกิดความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในการเป็นพลเมืองที่ดีของประชาคมอาเซียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(12.1) ระยะการดำเนินการ

(1) ก่อนดำเนินงาน: คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับคณะกรรมการ / คณะทำงานประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ประเมินให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

(2) ระหว่างดำเนินงาน: คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามการดำเนินงาน ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนการดำเนินงานในระหว่างดำเนินงานโครงการ

(3) หลังการดำเนินงาน: ที่ปรึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ครูจ้างสอนภาษาอาเซียน และครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษาสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานและคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตามผลการประเมิน สรุปและรายงาน

(4) ตลอดโครงการในภาพรวม: คณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ครูสอนภาษาอาเซียน และครูผู้รับผิดชอบของศูนย์อาเซียนศึกษาประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(12.1) ประเด็นการนิเทศ ติดตามการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงกำหนดประเด็นในการนิเทศ ติดตามดังนี้

(1) ความพร้อมของศูนย์อาเซียนศึกษาในการเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียน ครูและประชาชน ดำเนินกิจกรรมในการสร้างความตระหนักและการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

(2) ความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักและเจคติที่ดีในการเป็นประชาคมอาเซียนของนักเรียน ครูและประชาชน รวมถึงชุมชนที่รายรอบโรงเรียน

(3) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศภาษาอาเซียนและเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศในการสื่อสารกับประเทศในประชาคมอาเซียนของครูและนักเรียนในโรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาและโรงเรียนข่ายอาเซียน

(4) ปัญหา / อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: Spirit of ASEAN

(12.3) การรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการปรากฏผลเชิงประจักษ์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนด จึงกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานระดับล่างๆ ดังนี้

(1) โรงเรียนที่เป็นศูนย์อาเซียนศึกษาจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกำหนดเวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยคณะกรรมการ / คณะทำงานฝ่ายนิเทศ ติดตามและประเมินผลจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานทุกกิจกรรมในภาพรวมส่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสรุปผลการดำเนินงานในภาพรวมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพรายงานต่อกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารการศึกษา

2.3.1 ความหมายของการบริหาร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า “บริหาร” ไว้ว่า หมายถึง ดำเนินการ จัดการ อีกทั้ง ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 50-51) กล่าวว่า องค์การต่างๆมักใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) กับคำว่า “การจัดการ” (Management) สลับกันไปมาเนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันเล็กน้อยตรงที่ ประการแรก การบริหารมักใช้ในวงการสาธารณะหรือราชการ ในขณะที่การจัดการมักใช้ในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก ประการที่สองการบริหารใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์การที่มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบนโยบายต่างๆ ส่วนการจัดการใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารรองลงมาที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนิยามความหมายของคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” ในการวิจัยนี้ว่าเป็นคำเดียวกัน และขอใช้คำว่า “การบริหาร” โดยมีผู้ให้แนวทางการบริหารไว้หลากหลาย ดังนี้

Koontz และ Weihrich (2010: 2-3) กล่าวว่า การบริหารคือกระบวนการออกแบบและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคลที่จะร่วมมือกันทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550: 2) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543: 87) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของกลุ่มที่วางไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 59) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 26) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการบริหาร ซึ่งรวมถึงกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 5) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Dallas (1978 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2545: 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน (ที่เรียกว่าผู้บริหาร) เข้ามาทำหน้าที่ประสานงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 3) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

ภิญโญ สาธร (2516: 10) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีบุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม ทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ให้ตรงกับความต้องการของสังคม

2.4 แนวทางการบริหารจัดการของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

2.4.1 ความหมายของหน้าที่การบริหาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 33) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร หมายถึง หน้าที่งานแต่ละอย่างของกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่งานที่จำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติ เพื่อให้ภารกิจหรืองานทั้งหลายที่บุคคลฝ่ายต่างๆในองค์การปฏิบัติอยู่ เกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 26) กล่าวว่า หน้าที่การบริหาร หมายถึง เรื่องที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร หมายถึง งานหลักที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติและตัดสินใจ เพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4.2 ขอบข่ายหน้าที่การบริหาร

แนวความคิดเกี่ยวกับขอบข่ายหน้าที่การบริหารนั้น ได้มีนักวิชาการเสนอแนะไว้หลากหลาย โดยในงานวิจัยนี้ขอนำเสนอส่วนที่พิจารณาแล้วว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ

Koontz และ Weihrich (2010: 23-25) แบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 107-303) กล่าวถึงหน้าที่การบริหารไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 32-38) แบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 25-26) แบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 5 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การหรือการจัดรูปงาน (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling)

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 5-6) แบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 4 ประการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 94) แบ่งหน้าที่หลักการบริหารเป็น 4 กิจกรรมต่อเนื่องกัน คือการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จากนิยามข้างต้นสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ดังนั้นในงานวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดหน้าที่การบริหาร POSLC (Koontz และ Weihrich, 2010) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

1.1 ความหมายของการวางแผน

Koontz และ Weihrich (2010: 23) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การเลือกพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และวิธีการที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการตัดสินใจ หมายถึงเลือกแนวทางปฏิบัติจากตัวเลือกทั้งหมดที่มี

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 99) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผนงาน (Plans) เพื่อให้องค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 78) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการรับมือกับความไม่แน่นอนโดยกำหนดเป้าหมาย และหนทางในการกระทำสำหรับอนาคตเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550: 78) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวิธีการในการดำเนินการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างไร ด้วยวิธีใด เมื่อไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 33-34) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 35) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการ หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

กิติมา ปรีดีดิลก (2529: 204) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Dubrin และ Ireland (1993 อ้างถึงในตุลา มหาพสุธานนท์, 2554: 108) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายไว้ในอนาคต การใช้ทรัพยากรและการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 ประเภทของแผน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 108-111) กล่าวว่า ประเภทของแผนสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะ ดังนี้

1) การแบ่งตามระยะเวลา แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1.1) แผนระยะสั้น (Short Term Plan) หมายถึงแผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลาน้อยกว่า 1 ปี

1.2) แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) หมายถึงแผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลาง และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลา 1-5 ปี

1.3) แผนระยะยาว (Long Term Plan) หมายถึงแผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลา 5 ปีขึ้นไป

2) การแบ่งตามระดับการบริหารงาน แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

2.1) แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้องค์การโดยรวมบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

ทั้งนี้ พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 88) กล่าวว่า แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) สะท้อนถึงเป้าหมายหลักขององค์การที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ โดยแผนชนิดนี้มีกรอบระยะเวลายาว (5 ปี หรือมากกว่า) และขอบเขตที่กว้างครอบคลุมทั้งองค์การ ผู้ที่รับผิดชอบการวางแผนระดับนี้คือผู้บริหารระดับสูง

2.2) แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธี โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธวิธีของฝ่ายนั้นๆ

ทั้งนี้ พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 89) กล่าวถึง Tactical Plan ว่าเป็นแผนเชิงกลวิธี ที่จะช่วยให้แผนเชิงกลยุทธ์บรรลุตามความต้องการ ผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อแผนระดับนี้คือผู้บริหารระดับกลาง และมักมีกรอบเวลาที่สั้นกว่าแผนเชิงกลยุทธ์ โดยปกติมีระยะเวลา 1-5 ปี

2.3) แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการโดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้พนักงานย่อยแต่ละหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยนั้นๆ

ทั้งนี้ พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 90) ได้กว่าวถึงแผนเชิงปฏิบัติการไว้ว่า เป็นการวางแนวทางปฏิบัติขององค์การในแต่ละวัน มีการระบุรายละเอียดถึงพฤติกรรมหรือเป้าหมายของแต่ละบุคคล มักมีระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี โดยผู้รับผิดชอบคือผู้บริหารระดับต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3) การแบ่งตามปริมาณการใช้งาน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.1) แผนที่ใช้ครั้งเดียว (Single-use Plan) หมายถึงแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับเป้าหมายสำหรับงานใดงานหนึ่งเพียงงานเดียว และเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว เมื่อทำงานตามแผนสำเร็จตาม ที่วางไว้แล้ว ก็จะไม่นำแผนดังกล่าวกลับมาใช้ในงานอื่นๆอีก โดยทั่วไป แผนประเภทนี้จะใช้สำหรับงาน ใน 2 ลักษณะ คือ โครงงาน และโครงการ

ทั้งนี้ พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 89-90) ได้แบ่งแผนที่ใช้ครั้งเดียวออกเป็น 3 ประเภท คือ โปรแกรม (Program) โครงการ (Project) และงบประมาณ (Budgets) โดยกล่าวว่า โปรแกรม คือ แผนที่ใช้ครั้งเดียวของการทำกิจกรรม โครงการ คือ แผนที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นครั้งเดียว ซึ่งโครงการมีลักษณะคล้ายกับโปรแกรม แต่มักมีขอบเขตที่แคบและมีความซับซ้อนน้อยกว่า และเป็นส่วนย่อยของโปรแกรม ส่วนงบประมาณ คือรายงานทางการเงินที่ประมาณการไว้สำหรับกิจกรรมเฉพาะในงวดเวลาหนึ่งๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือเบื้องต้นที่ใช้ควบคุมการเกิดกิจกรรมขององค์การ

3.2) แผนที่ใช้ประจำ (Standing Plan) หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับการทำงานประจำ หรืองานตามปกติขององค์การเพื่อให้งานนั้นๆบรรลุเป้าหมายที่กำหนด แผนประเภทนี้มักจะประกาศใช้เพื่อให้สมาชิกรับทราบทั่วทั้งองค์การโดยไม่กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของแผน เนื่องจากแผนประเภทนี้จะใช้งานอย่างต่อเนื่องไปตลอดจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข แผนที่ใช้ประจำกันโดยทั่วไป ได้แก่ กฎ นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ

3.3) แผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นโดยไม่มีกำหนดระยะเวลาการใช้งานที่ชัดเจน แต่จะถูกนำมาใช้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินตามที่กำหนด หรือแผนงานที่ใช้อยู่ปกติล้มเหลวหรือไม่สามรถนำมาใช้งานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

Koontz และ Weihrich (2010: 85-89) กล่าวว่า แผนสามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ประเภท ดังนี้

1) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมาย (Missions or Purposes) คือการระบุจุดมุ่งหมายพื้นฐานหรือหน้าที่ หรือภารกิจขององค์การ หน่วยงาน หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์การ

2) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objectives or Goals) คือ จุดหมายของกิจกรรม ซึ่งไม่เพียงเป็นปลายทางของแผน หากแต่ยังเป็นจุดหมายของทุกอย่าง ทั้งการจัดองค์การ การจัดหาบุคลากร การนำ และการควบคุม

3) กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้นขององค์การในระยะยาว การปรับใช้แนวทางฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย

4) นโยบาย (Policies) คือแผนที่มักเป็นถ้อยแถลงหรือความเข้าใจที่ชี้นำ หรือเป็นแนวทางให้คิดจนสู่การตัดสินใจ ซึ่งนโยบายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแถลงการณ์ หากยังแฝงอยู่ในการกระทำของผู้บริหาร นโยบายจะกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ และช่วยให้แน่ใจว่าการตัดสินใจจะสอดคล้องและเดินหน้าไปสู่เป้าหมาย

5) ขั้นตอนปฏิบัติ (Procedures) คือ แบบแผนที่กำหนดวิธีรับมือกับกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

6) กฎกติกา (Rules) คือ การกำหนดข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ โดยที่พนักงานไม่ต้องใช้ดุลยพินิจ แก่นของกฎกติกาคือแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารลงความเห็นแล้วว่าสิ่งใดต้องทำ สิ่งใดไม่ต้องทำ

7) โครงการ (Programs) คือ ศูนย์รวมของทุกสิ่ง ทั้งเป้าหมาย นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติ กฎกติกา การมอบหมายงาน ขั้นตอนที่ต้องทำ ทรัพยากรที่ต้องจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงปัจจัยอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด

8) งบประมาณ (Budgets) คือ แถลงการณ์ผลลัพธ์ที่คาดหวังในรูปของตัวเลข อาจเรียกว่าแผนเชิงปริมาณ

1.3 ผู้รับผิดชอบในการวางแผน

ณัฏฐพันณ์ เขจรนันทน์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547: 67) กล่าวว่า ถึงแม้ผู้บริหารทุกคนต่างต้องมีหน้าที่หลักในการวางแผนเช่นเดียวกัน แต่ผู้บริหารในแต่ละระดับก็จะมีขอบเขตในการวางแผนที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกตามลำดับขั้นได้ดังนี้

1) ผู้บริหารระดับสูง จะใช้เวลาส่วนมากในการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์และวางแผนรวมหรือแผนหลัก (Master Plan) สำหรับทั้งองค์การ ซึ่งมักจะครอบคลุมการดำเนินงานทั้งองค์การ มีระยะเวลายาวนาน และเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่หลากหลายทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งจะต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ในการประมวลและสังเคราะห์แผนที่มีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) ผู้บริหารระดับกลาง จะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผนยุทธวิธีและแผนการดำเนินงานของฝ่ายที่ตนรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและประสานงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้จัดการระดับปฏิบัติการ

3) ผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าระดับปฏิบัติงาน จะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผนที่จะต้องทำให้เสร็จเป็นรูปธรรม โดยใช้เวลาสั้นๆเป็นแผนแบบเดี่ยวๆที่จะทำให้บรรลุความต้องการของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมักเป็นแผนแบบวันต่อวัน หรือแผนระยะสั้นตามกรอบเวลาที่ได้รับมอบหมาย

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 91) กล่าวว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนมี ดังนี้

1) เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน โดยในองค์การขนาดใหญ่จะมีแผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโดยเฉพาะ ซึ่งอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น ฝ่ายวางแผนกลยุทธ์องค์การ หน่วยงานวางแผนธุรกิจ เป็นต้น

2) ทีมงานวางแผน เกิดจากการจัดตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยคนจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันวางแผนเฉพาะกิจ และเมื่อการวางแผนได้เสร็จสิ้นตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้ว ทีมงานก็จะแยกย้ายกันไป

3) คณะกรรมการ เป็นผู้กำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ในบางองค์การ คณะกรรมการมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างมากในการวางแผนการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่บางองค์การคณะกรรมการทำหน้าที่เพียงคัดเลือกผู้บริหารระดับสูงและมอบหมายการวางแผนให้กับผู้บริหารเหล่านั้น ในปัจจุบันคณะกรรมการต้องกำกับดูแลการบริหารขององค์การให้มีบรรษัทภิบาล คือมีความเป็นธรรมและโปร่งใส

4) คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงจากหลายหน่วยงานในองค์การมาทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทั่วไปมักมีการกำหนดให้มีการประชุมของคณะกรรมการบริหารไว้เดือนละครั้งหรือมากกว่านั้น เพื่อให้คณะกรรมการบริหารได้พิจารณาเรื่องสำคัญที่ถูกเสนอเข้ามาเพื่อตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท

5) หัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในการวางแผน ทั้งในการกำหนดแผนและการนำแผนมาปฏิบัติในองค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

6) ผู้บริหาร เป็นผู้ลงมือนำแผนไปปฏิบัติในหน่วยงานของตน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีส่วนในการวางแผนโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ การดูแลของตน

1.4 กระบวนการวางแผน

Koontz และ Weihrich (2010: 89-90) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ การรับรู้โอกาส การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดสมมติฐาน การกำหนดทางเลือกของแผน การประเมินทางเลือก การตกลงเลือกทางเลือก การกำหนดแผนงานที่ต่อเนื่อง การทำแผนเชิงปริมาณด้วยงบประมาณ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 132-134) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน มี 7 ขั้นตอนได้แก่ การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์ การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง การกำหนดแผนปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน และกลไกของข้อมูลย้อนกลับ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 99) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดแผนงาน

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 88-89) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และแผน การประเมินวัตถุประสงค์และแผน การเลือกวัตถุประสงค์และแผน การนำแผนไปใช้ และการตรวจสอบและควบคุม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 37 - 39) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน มี 4 ขั้นตอนได้แก่ การเตรียมการ การสร้างแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผลแผน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 127) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นประเมินผลแผน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สถานภาพและสภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามแผน การประเมินผลแผน

โดยในกระบวนการวางแผนแต่ละขั้นตอนที่สรุปไว้นั้น สามารถอธิบายรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

1) การวิเคราะห์สถานภาพและสภาพแวดล้อม

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 88) กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับการวางแผน การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้ และการสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลทั้งหมดสำหรับนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนขึ้นมา

พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543: 98) กล่าวว่า องค์การจำเป็นต้องวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เช่นองค์ประกอบทางสังคม การพัฒนาสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานขององค์การ เช่น แนวโน้มความต้องการด้านการศึกษา การสนับสนุนด้านการเงิน เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เช่น ลักษณะขององค์การ บรรยากาศการทำงานและทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นต้น

Koontz และ Weihrich (2010: 89) กล่าวว่าการรับรู้โอกาสจากทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ คือจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของการวางแผน ผู้บริหารควรประเมินเบื้องต้นถึงโอกาสและความเป็นไปได้ในอนาคต รู้ถึงจุดอ่อน - จุดแข็งขององค์การ เข้าใจว่าต้องแก้ไขปัญหาอะไรและเพราะเหตุใด รู้ว่าจะได้รับสิ่งใดตอบแทน ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้จริง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 37) กล่าวไว้ในขั้นการเตรียมการว่า มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

(1) นโยบายและเป้าหมายขององค์การต้องการอะไร

(2) วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนความพร้อมในการทำงาน

(3) วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์การหรือไม่

(4) สภาพแวดล้อมปัจจุบันและโอกาสเอื้ออำนวยให้มากน้อยเพียงใด

(5) ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

(6) ข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการและบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผนมีใครบ้าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 66-67) กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุและที่มาของสภาพแวดล้อมประเภทต่างๆ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมประเภทนั้นๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถือเป็นกิจกรรมลำดับต้นๆที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และลงมือวิเคราะห์ได้จริงก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมอื่นๆ โดยเทคนิคที่ใช้กันอยู่แพร่หลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือ เทคนิคการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การในลักษณะต่างๆ 4 ประการ ได้แก่ 1) จุดแข็ง (Strenght) หมายถึง ปัจจัยต่างๆในองค์การ ซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่ง หรือความได้เปรียบขององค์การ เมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆในลักษณะเดียวกัน 2) จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่างๆในองค์การ ซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอ หรือความเสียเปรียบขององค์การ เมื่อเทียบกับองค์การอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน 3) โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยต่างๆนอกองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ และเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร 4) อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่างๆนอกองค์การ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ และอาจทำให้องค์การประสบความล้มเหลวได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 132) กล่าวว่า การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคตเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลการตัดสินใจเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาเรื่องต่างๆที่อยู่รอบตัวโดยตลอด และประเมินถึงโอกาสต่างๆที่มีอยู่ทั้งในปัจจุบันและที่จะมีในอนาคต ที่สำคัญที่สุดคือ แต่ละคนจะต้องสามารถคาดหมายและพิจารณาได้ครบทุกด้าน ทั้งทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ และต้องเข้าใจให้ได้ว่า ปัจจัยตัวใดเป็นโอกาสและปัจจัยตัวใดเป็นอุปสรรค นอกจากจะตรวจสอบปัจจัยภายนอกแล้วยังจะต้องสำรวจปัจจัยภายในด้วย ให้เห็นว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอะไร และมีผลต่อทิศทางและความสำเร็จขององค์กรอย่างไร

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 82-83) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือการประเมินภาพขององค์การในอนาคต โดยเป็นข้อความที่สั้นกระชับบอกถึงสิ่งที่องค์การต้องการไปให้ถึง โดยวิสัยทัศน์มีลักษณะดังนี้

- เป็นจินตภาพของอนาคต
- มีความท้าทายแต่ให้ความรู้สึกที่เป็นไปได้
- มีคุณค่า
- จูงใจให้คนปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับ พันธกิจ หมายถึง ภารกิจหลักที่องค์การมุ่งจะบรรลุ ดังนั้น ภารกิจขององค์การจึงเป็นหลักการพื้นฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร ต้องการทำจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร และเป็นการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ โดยพันธกิจมีลักษณะดังนี้

- เป็นนามธรรม
- ไม่กำหนดขั้นตอนและเวลาอย่างชัดเจน
- มีขอบเขต
- เป็นจุดรวมของการทำงานของทุกคนในองค์การ
- เป็นกรอบในการกำหนดกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้นในองค์การ

ส่วน เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุ นั่นคือเป็นการบอกว่า หากองค์การจะทำได้ตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์ และพันธกิจ องค์การจะต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้าง

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 100-106) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง เหตุผลในการดำรงอยู่ และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ส่วนเป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ซึ่งองค์การมุ่งประสงค์จากการดำเนินงาน โดยเป้าหมายที่ดีจะต้องมีมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

(1) ท้าทาย (Challenging) เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเท ใช้ความคิดสติปัญญาตลอดจนความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(2) เฉพาะเจาะจงและวัดได้ (Specific and Measurable) เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ไม่ควรกำหนดไว้ลอยๆ ซึ่งการระบุแบบเฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การวัดผลทำได้สะดวกขึ้น และช่วยให้สามารถประเมินระดับความสำเร็จได้ชัดเจนมากขึ้น

(3) สามารถบรรลุได้ (Attainable) เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทายแต่ต้องสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ เพราะหากผู้ปฏิบัติประเมินว่าเป้าหมายนั้นไม่สามารถบรรลุได้ก็อาจลดความคาดหวัง ในความสำเร็จ และลดความพยายามที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย

(4) เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (Relevant and Result Oriented) เป้าหมายที่กำหนดต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน และมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารไม่ควรกำหนดเป้าหมายหลากหลายจนเกินไป เนื่องจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตั้งใจดำเนินการตามเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวเนื่องกันพร้อมๆกันได้ และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติลดความใส่ใจ เนื่องจากเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

(5) กำหนดระยะเวลา (Time Limited) เป้าหมายแต่ละข้อควรกำหนดระยะเวลาที่ต้องการให้สำเร็จตามเป้าหมายให้ชัดเจน ระยะเวลาดังกล่าวควรกำหนดไว้อย่างพอเหมาะโดยไม่ให้นานเกินไปจนผู้ปฏิบัติชะล่าใจ และไม่สั้นเกินไปจนไม่สามารถทำได้ทัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 113-114, 137-139) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย คือจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน ซึ่งควรมีการกำหนดไว้ชัดแจ้งและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยได้กล่าวถึงกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- พิจารณาดูภาพลักษณ์ขององค์การ
- ตรวจสอบและประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถหรือข้อดี และจุดอ่อนหรือข้อเสียขององค์การว่ามีอะไรบ้าง และเป็นอย่างไรบ้าง
- ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างๆทั่วไป และเกี่ยวข้องโดยตรง
- กำหนดโครงรูปของสิ่งที่ได้ประเมินและตรวจสอบมาแล้ว เพื่อให้ทราบถึงสาระของสิ่งสำคัญต่างๆที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานในอนาคตขององค์การ
- กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการสำหรับการทำงานในอนาคตข้างหน้า

Koontz และ Weihrich (2010: 85, 89) กล่าวว่า พันธกิจ คือการระบุจุดมุ่งหมายพื้นฐาน หรือหน้าที่ หรือภารกิจขององค์การ หรือหน่วยงาน ส่วนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ จุดหมายของกิจกรรม โดยวัตถุประสงค์ต้องระบุชัดเจนว่า องค์การหวังจะได้ผลลัพธ์อะไร จุดหมายปลายทางอยู่ที่ไหน ต้องเน้นอะไรเป็นอันดับแรก ต้องทำอะไรให้สำเร็จบ้างในแง่ของกลยุทธ์ นโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติ กฎกติกา งบประมาณ และโปรแกรมที่ต้องใช้

3) การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 133-134) กล่าวว่า แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นควบคู่กับการกำหนดเป้าหมายต่างๆ โดยจุดมุ่งหมายของแผนปฏิบัติงานก็คือ เพื่อให้มีการจัดทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ โดยปกติแผนงานจะประกอบด้วยขั้นตอนการกระทำต่างๆ ที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่ต้องทำทันที หรือไม่ก็จะต้องกระทำในอนาคตอันใกล้และมีจำนวนมากหลายแผนงาน และการบรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งนั้นจะต้องอาศัยผลจากหลายๆ แผนงานมาประกอบกัน โดยเนื้อหาสาระของแผนงานมักจะมีการระบุเป้าหมายเฉพาะเป็นอย่างๆ และมีการชี้ถึงเป้าหมาย เวลา ทรัพยากรที่ต้องการ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และผลที่ต้องการ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 128) กล่าวว่า การกำหนดแผน เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารลงมือปฏิบัติจริงในการร่างและเขียนแผนงานตามที่ตนเองหรือหน่วยงานต้องการ ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน มีรายละเอียดของแผน ซึ่งสาระสำคัญเกี่ยวข้องกับ ความจำเป็นหรือความต้องการที่จะมีแผน ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้แผน การกำหนดวิธีที่จะใช้ในการทำงานตามแผน กำลังคน งบประมาณที่จะปฏิบัติตามแผนและระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการตามแผน การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ และรวมถึงการทดสอบเพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2554: 38) กล่าวว่า การสร้างแผน หมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน โดยพิจารณาเกี่ยวกับ

- มาตรฐานหรือคุณภาพงานที่ต้องปฏิบัติ
- มีทางเลือกหรือกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามต้องการ

- อุปสรรค/ข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขอุปสรรค/ข้อจำกัดนั้นๆ
- ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรมที่คิดว่าดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์
- กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงาน
- ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนการทำงานมีอะไรบ้าง
- เขียนเป็นแผนให้ชัดเจน โดยมีการกำหนดช่วงระยะเวลาเริ่มต้นสิ้นสุดและผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรม

Koontz และ Weihrich (2010: 92-93) กล่าวถึงการกำหนดทางเลือกไว้ว่าเป็นขั้นตอนในการวางแผน ซึ่งเกิดหลังจากการวิเคราะห์สถานภาพและสภาพแวดล้อม โดยค้นหาและทบทวนทางเลือกต่างๆโดยเฉพาะทางเลือกที่ยังคลุมเครือ นักวางแผนต้องทำการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อหาความเป็นไปได้ให้ได้มากที่สุด ซึ่งหลังจากได้ทางเลือกและตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อนเรียบร้อยแล้ว ขั้นต่อไปคือ ประเมินทางเลือกทั้งหมดด้วยการชั่งน้ำหนักกับสมมติฐานและเป้าหมายที่วางไว้แล้วจึงตกลงเลือกทางเลือก ซึ่งหากมีทางเลือกที่เหมาะสมมากกว่าสองทาง ผู้บริหารอาจตัดสินใจดำเนินการตามทางเลือกนั้น มากกว่าทำตามแนวทางที่คิดว่าดีที่สุดเพียงอย่างเดียว

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 112-113) กล่าวว่า เครื่องมือต่างๆในการวางแผนสามารถช่วยสนับสนุนให้การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยได้ให้ตัวอย่างเครื่องมือในการวางแผนที่นิยมใช้ทั่วไปไว้ ดังนี้

- การบริหารโครงงานตามองค์ประกอบงาน เป็นการวางแผนให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ อาทิ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กำหนดเวลา สถานที่ วิธีการ ผู้ร่วมโครงงาน ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณที่ใช้ เป็นต้น
- การบริหารโครงงานตามความรับผิดชอบ เน้นการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละส่วน พร้อมทั้งระบุขอบเขตหน้าที่และกรอบเวลาอย่างชัดเจน
- แกนต์ชาร์ต ทำได้โดยจัดเรียงขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละขั้นเรียงกันไปตามลำดับเวลา พร้อมทั้งระบุรายละเอียดและช่วงเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4) การดำเนินการตามแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 134) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินการ หรือปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 89) กล่าวว่า การวางแผนต้องมีขั้นตอนการนำไปใช้ โดยการเลือกแผนที่ดีที่สุดอาจไม่ได้ประโยชน์เลยถ้าการนำไปใช้ไม่เหมาะสม สิ่งสำคัญก็คือ ผู้ใช้แผนจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนและต้องมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ ขณะเดียวกันทุกคนควรมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ต้น การนำแผนไปใช้จึงจะประสบผลตามต้องการ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 38-39) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนหมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ โดยมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- กำหนดคนที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
- ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
- จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
- กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน
- การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
- การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจจะใช้เทคนิค PPBS, PERT/CPM หรือ Gantt chart ช่วยในการควบคุมก็ได้

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 128) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่ ลงมือปฏิบัติงานตามแผนจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการควบคุม (Controlling) ให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนที่ได้วางไว้

5) การประเมินผลแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 134) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานหรือการทำงานของระบบที่ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอจะมีข้อมูลเกิดขึ้น ซึ่งเรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ โดยข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลงานที่ปรากฏนั้นอาจจะไม่ตรงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ผู้บริหารจะต้องหา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ทางแก้ไขโดยนำเอาความรู้ หรือข้อมูลที่ได้มาปรับแผน ปรับระบบงาน หรือแก้ไขบุคคล หรือกลุ่มที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้ช่องว่างระหว่างมาตรฐานและผลการปฏิบัติงานมีน้อยลงหรือหมดไป

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 89) กล่าวว่า การนำแผนไปใช้นั้น มักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการที่แน่นอน และเกิดขึ้นเป็นประจำ หากไม่มีการตรวจสอบและควบคุมแล้ว ผลงาน ที่เกิดจริงอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การตรวจสอบและควบคุมทำให้รู้ว่าจะต้องมีการแก้ไขอะไรบ้างหรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไร หากสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดคะเนล่วงหน้าเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 39) กล่าวว่า การประเมินผลแผน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นเตรียมการของกระบวนการวางแผน โดยการประเมินผลแผนมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

- ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด
- ปัญหาและอุปสรรคที่พบ
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน
- สมควรที่จะมีการทบทวนแผนปรับแผนหรือไม่

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 129) กล่าวว่า การประเมินผลแผน เป็นการตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด ดำเนินงาน ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไข เพิ่มเติม หรือเสริมในจุดใดบ้าง โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีลักษณะต่อเนื่องหรือแผนที่ใช้ระยะยาว เพื่อให้แผนงานในครั้งต่อไปมีความสมบูรณ์มากขึ้น

1.5 ปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 93-95) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการวางแผนไว้ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนซึ่งเป็นการคิดถึงสิ่งที่ต้องการและหนทางที่ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นมีความคลาดเคลื่อนหรือผิดพลาดไป
2) ความไม่อยากตั้งเป้าหมายของผู้บริหาร อาจเนื่องจากขาดความมั่นใจในตนเองหรือกลัวความล้มเหลว
3) เป้าหมายไม่เหมาะสม

4) ระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม โดยธรรมชาติพฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับผลที่ต้องการจากการกระทำนั้นๆ หากระบบการประเมินผล หรือการให้รางวัลไม่ถูกเชื่อมโยงกับการวางแผนอย่างมีประสิทธิผลแล้ว ก็ยากที่จะให้คนในองค์การลงมือวางแผน หรือในบางกรณีถึงแม้มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนกับรางวัลตามเป้าหมายแล้วแต่ไม่รอบคอบเพียงพอ อาจนำมาซึ่งการขาดประสิทธิผล

5) การวางแผนจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การวางแผนที่ขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่าง อาจทำให้องค์การไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของผู้บริหารเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะผู้บริหารระดับล่างมีข้อมูลที่ตนเองได้สัมผัสกับงานในส่วนนั้นจริงๆ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ดังนั้น การที่ผู้บริหารทุกระดับรวมทั้งพนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของแผน และทำให้ง่ายต่อการนำแผนมาปฏิบัติ และทุกคนร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 129) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนไว้ดังนี้

1) ขาดความรู้ทางวิชาการในการวางแผน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ต้องมีความสามารถในการวางแผนที่ดีเลิศด้วย จึงจะทำให้ธุรกิจสามารถยืนยงอยู่ได้ พร้อมกันนั้นก็สามารถพัฒนาไปในทิศทางที่องค์การต้องการได้

2) ขาดข้อมูลข่าวสารที่จะใช้ประกอบการวางแผน เนื่องจากการรับรู้ที่มี ขีดจำกัดของบุคคลทำให้การวางแผนและการตัดสินใจไม่รอบด้านเพียงพอ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะข้อมูลข่าวสารมีไม่เพียงพอเพราะเวลาที่จำกัด อีกส่วนเป็นเพราะการเลือกรับรู้ข่าวสารและเลือกตีความตามความเข้าใจของตนเอง จึงทำให้การวางแผนไม่รัดกุมรอบด้านเพียงพอ

3) การวางแผนด้วยความเคยชินโดยไม่ใช้หลักวิชา โดยเกิดจากการสำคัญผิด คิดว่าเหตุการณ์หรือสถานการณ์เป็นแบบเดียวกับในอดีตที่เคยใช้ได้ผลมาก่อน จึงใช้วิธีการแบบเดิมในการบริหารหรือดำเนินงานจนประสบความล้มเหลวในที่สุด เนื่องจากการขาดแผนงานที่ชัดเจน

4) วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน รวมทั้งการวางแผนไม่สอดคล้องกัน เกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่แน่นอน เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาจนทำให้ไม่สามารถวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้

5) นำประโยชน์ส่วนตนมาเกี่ยวข้องกับแผน เป็นลักษณะที่อันตรายอย่างยิ่งต่อองค์การ หากแผนงานที่วางไว้เป็นไปเพื่อสนองต่อประโยชน์ส่วนตนของผู้รับผิดชอบในการวางแผนในลักษณะเช่นนี้ส่วนใหญ่แล้วธุรกิจมักไม่สามารถอยู่รอดได้

6) สภาพแวดล้อม ขนบธรรมเนียมประเพณี กลุ่มชนในสังคม เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ไม่อาจควบคุมได้ เนื่องจากเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมส่งผลให้แผนงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

7) ขาดปัจจัยในการดำเนินการตามแผน เป็นการขาดทรัพยากรทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือข้อมูลข่าวสาร ที่จะเผชิญกับสภาวการณ์แข่งขันสูงที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนงานได้ หรือทำให้แผนงานที่วางไว้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าในการวิจัยนี้ การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานล่วงหน้าเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการเตรียมคนเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา โดยมีการวิเคราะห์สถานภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และมีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลแผนเพื่อทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนได้ตามที่ต้องการ

3. การจัดองค์การ (Organizing)

2.1 ความหมายของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 34-35, 149) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ การพัฒนาระบบการทำงาน การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้ งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ โดยการจัดองค์การจะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1)การจัดกลุ่มงานต่างๆเป็นตำแหน่งงานในองค์การ 2)การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 3)การกำหนดความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกันได้ตลอดเวลา

Koontz และ Weihrich (2010: 24, 146) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นการวางโครงสร้างและกำหนดบทบาทให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกงานที่จำเป็นต่อความสำเร็จตามเป้าหมายได้ถูกมอบหมายเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และหวังว่าบุคลากรที่ได้รับมอบหมายจะทำงานนั้นอย่างสุดความสามารถ โดยการจัดการองค์การจะเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆดังนี้ 1)การระบุและจำแนกประเภทกิจกรรมที่จำเป็น 2)กลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์ 3)มอบหมายงานของ แต่ละกลุ่มให้ผู้บริหารที่มีอำนาจกำกับ

ดูแล 4)ข้อกำหนดในการร่วมมือทั้งในแนวราบ (ระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน) และแนวดิ่ง (เช่นระหว่างศูนย์ใหญ่ ฝ่าย และแผนกต่างๆ) ตามโครงสร้างขององค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530: 55) กล่าวว่า การจัดรูปงาน (Organizing) หมายถึง การพิจารณาภารกิจหน้าที่ต่างๆซึ่งต้องปฏิบัติทั้งหมด แล้วนำมาจัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคล ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และทรัพยากรสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรูปแบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 6) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นการประสานทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และมนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่นๆ ให้ทำงานประสานกัน อันจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยครอบคลุมถึงการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดกลุ่มงานเป็นหน่วยงานต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งการจัดระบบการทำงานที่จะช่วยให้คนทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 127) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การออกแบบงาน การจัดแผนกงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างบุคคล และหน่วยงานต่างๆในองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 118) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดระเบียบงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรวัตถุดำเนินไปอย่างเหมาะสม โดยการจัดองค์การจะต้องประกอบด้วยอย่างน้อย 4 อย่าง คือ การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ การมอบหมายให้แต่ละคนทำงานที่แบ่ง การจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละหน่วยงาน และการประสานงานและหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การวางโครงสร้างและกำหนดบทบาทให้กับบุคลากรในองค์การ โดยการพิจารณางานที่องค์การต้องปฏิบัติ แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน พร้อมกับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่างๆให้เกิดการประสานงานที่เหมาะสม เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ขั้นตอนการจัดองค์การ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 163) กล่าวว่า กระบวนการในการจัดองค์การ เริ่มต้นจากการออกแบบงาน ว่าองค์การควรมีงานหรือกิจกรรมใดบ้าง หลังจากนั้นจึงนำงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มงาน และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างงาน และอำนาจ

หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน พิจารณาการกระจายอำนาจ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆในองค์การ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 127) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) การออกแบบงาน (2) การออกแบบโครงสร้างองค์การ (3) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ (4) การประสานงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 195-197) กล่าวว่า ขั้นตอนการจัดองค์การ มีดังนี้ 10 ประการ ได้แก่ (1) ระบุจุดมุ่งหมายขององค์การ (2) พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์หลักที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ (3) พิจารณาจัดทำนโยบายหลัก ที่ซึ่งจะเป็นเครื่องมือนำทางสำหรับองค์การ (4) พิจารณาหน้าที่งานต่าง ๆ ที่พึงปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (5) การจัดแผนกงานของหน้าที่งานต่างๆ โดยวิธีการแบ่งกลุ่มงานที่เหมือนกันและสัมพันธ์กันให้เข้าเป็นกลุ่มๆ เป็นหน่วยงานหน่วยต่างๆ (6) การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การให้เป็นหลักฐานพร้อมเอกสารคู่มือองค์การ (7) พัฒนาระเบียบวิธีปฏิบัติ ที่จะใช้เพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานขององค์การ (8) วิเคราะห์และกำหนดความชำนาญของพนักงาน ที่จำเป็นและต้องการสำหรับการทำงานตามหน้าที่งาน และระเบียบปฏิบัติ (9) จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งประกอบด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (10) จัดคนเข้าทำงาน โดยการบรรจุคนที่เหมาะสมลงในตำแหน่งงานต่างๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 61) กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดรูปงานหรือการจัดองค์การไว้ 6 ประการ ได้แก่ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ (2) สร้างนโยบายแผนงานและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (3) พิจารณาภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (4) จัดกลุ่มภารกิจหรือหน้าที่ พร้อมทั้งกำหนดบุคคลและทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน (5) มอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ให้หัวหน้างาน หรือผู้รับผิดชอบงานในแต่ละกลุ่มภารกิจ (6) ประสานการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่ม ภารกิจ ทั้งแนวตั้งและแนวนอน

Koontz และ Weihrich (2010: 158) กล่าวว่า กระบวนการจัดองค์การประกอบด้วย (1) กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์การ (2) กำหนดวัตถุประสงค์รองนโยบายและแผนสนับสนุน (3) ระบุ วิเคราะห์ และจำแนกประเภทกิจกรรม งานที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (4) จัดกลุ่มงานโดยพิจารณาจากทรัพยากรบุคคล และวัตถุดิบภายใต้สถานการณ์นั้นๆ และใช้ทรัพยากรนั้นอย่างดีที่สุด (5) มอบอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มที่จำเป็นต่อการทำกิจกรรมนั้น (6) โยงกลุ่มเข้าด้วยกันทั้งแนวราบและแนวดิ่ง ผ่านระบบสารสนเทศและสายบังคับบัญชา

สรุปได้ว่าการจัดองค์การ จะเกี่ยวข้องกับงานหลักๆ 4 งาน คือ การออกแบบงาน การกำหนดโครงสร้างหรือการจัดกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน และการประสานงาน

โดยในงานหลักๆ ของการจัดองค์การที่สรุปไว้นั้น สามารถอธิบายรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

1) การออกแบบงาน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 163) กล่าวว่า การออกแบบงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดความรับผิดชอบและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคลแต่ละคน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 127) กล่าวว่า การออกแบบงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงาน โดยเมื่อผู้บริหารทราบเป้าหมายและวิธีปฏิบัติตามแผนงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องนำแผนดังกล่าวมาจำแนกแยกแยะว่า การจะดำเนินการตามแผนนั้นๆ มีเนื้องาน (Task) ที่จะต้องมีคนรับผิดชอบอะไรบ้าง จากนั้นจึงพิจารณาประเภท และความหลากหลายของเนื้องานว่า มีจำนวนมากน้อย หรือซับซ้อนเพียงใด เนื้องานเหล่านี้ต้องใช้บุคลากรผู้เข้ามารับผิดชอบที่มีทักษะความรู้ความสามารถอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลเนื้องานและประเมินทักษะของบุคลากรที่ต้องการตามเนื้องานแล้ว ผู้บริหารจึงกำหนดได้ว่าจะต้องมีตำแหน่งงาน (Job) ใดบ้าง แต่ละตำแหน่งต้องรับผิดชอบเนื้องานอย่างไร

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 129-130) กล่าวว่า การออกแบบงาน เป็นการตัดสินใจเรื่องของงานที่ต้องทำและรูปแบบโครงสร้างงานนั้นๆ โดยมีรูปแบบหลัก 4 ประเภท ดังนี้

- การทำงานให้ง่าย เป็นการออกแบบโดยแบ่งประเภทงานออกเป็นงานย่อยๆ เพื่อลดการใช้ทักษะที่หลากหลายจนเกินไป และพนักงานสามารถทำงานนั้นได้ง่ายขึ้น ซึ่งมีข้อดีคือเมื่อทำงานเดิมซ้ำหลายครั้ง จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและนำมาสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งสามารถทดแทนพนักงานได้ง่าย เพราะงานนั้นไม่ต้องมีการฝึกอบรม หรือใช้ทักษะที่ยาก แต่การทำงานให้ง่ายมีข้อเสียคือ เมื่อทำงานเดิมๆ จะนำมาซึ่งความเบื่อหน่าย และนำมาซึ่งการขาดงานและลาออกจากงานในที่สุด

- การหมุนเวียนเปลี่ยนง่าย เป็นการออกแบบงานเพื่อลดความเบื่อหน่ายของงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองเปลี่ยนไปทำงานอื่นบ้าง อีกทั้งยังช่วยเพิ่มทักษะแก่พนักงาน เนื่องจากพนักงานได้เรียนรู้การทำงานใหม่ๆ
- การเพิ่มขนาดของงาน เป็นการขยายขอบเขตงานให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานทำงานหลายๆอย่าง ซึ่งการที่ต้องรับผิดชอบทำงานหลายๆอย่างนั้น อาจช่วยทำให้พนักงานรู้สึกว่างานนั้นมีความน่าสนใจ และรู้สึกถึงความมีคุณค่าของงาน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปและพนักงานเกิดความเคยชินกับงานนั้นแล้ว ก็อาจทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในงานนั้นขึ้นอีกได้ อีกทั้งอาจเกิดความเบื่อหน่ายและล้าจากการที่ต้องทำงานที่ตนคิดว่ามากเกินไป
- การเพิ่มคุณค่างาน คือการให้โอกาสพนักงานที่จะมีอำนาจเพิ่มขึ้นในการวางแผนจัดโครงสร้างงาน และควบคุมงานในส่วนงานของตน เป้าหมายของการเพิ่มคุณค่างานคือ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในงาน และรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่า

2) การกำหนดโครงสร้าง/การจัดกลุ่มงาน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 172) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อจากการออกแบบงานคือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยการจัดกลุ่มงานที่เหมือนกันหรือคล้ายกันอยู่ในสายงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมารวมเข้าไว้ด้วยกันเป็นโครงสร้างของหน่วยงาน และนำมารวมเป็นโครงสร้างขององค์การทั้งหมดในภาพรวม

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 175) กล่าวว่า การจัดกลุ่มงาน หมายถึง การรวมกิจกรรมที่คล้ายกันและเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม และขณะเดียวกันก็จะมีการแยกแยะจัดเป็นตำแหน่งงานต่างๆ ด้วย

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 128-129) กล่าวว่า การจัดแบ่งงานในองค์การสามารถทำได้ 3 แบบ ดังนี้

- แบ่งงานตามความเชี่ยวชาญของบุคคล
- แบ่งงานตามลำดับการทำงาน

- แบ่งงานตามลำดับขั้นบังคับบัญชา โดยเป็นการแบ่งแยกตามลำดับขั้นของอำนาจบังคับบัญชาในองค์การ จากผู้บริหารระดับล่างถึงผู้บริหารระดับบน ซึ่งจะมีหน้าที่การทำงานไม่เหมือนกัน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 58) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ หมายถึง การพิจารณาภารกิจ หรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติต่างๆ ว่ามีอะไรบ้าง แล้วมาพิจารณาจัดเป็นกลุ่มภารกิจ หรือหมวดหมู่ของงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อนำมาแบ่งส่วนงานต่างๆ ในองค์การ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 132) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างองค์การหมายถึง การจัดกลุ่มตำแหน่งงานต่างๆเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และได้รับผลตามเป้าหมายขององค์การ

การออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นขั้นตอนต่อจากการออกแบบงาน กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารได้ดำเนินการออกแบบงานโดยการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับสมาชิกขององค์การในแต่ละตำแหน่งงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาว่าตำแหน่งงานต่างๆภายในองค์การที่กำหนดไว้นั้น จะสามารถนำมาจัดกลุ่มเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่อย่างไรจึงจะทำให้องค์การสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างงานและอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน/การมอบหมายงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 167, 189) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิในการสั่งให้ปฏิบัติที่ซึ่งผู้บริหารจะทำการตัดสินใจต่างๆ แล้วสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำสิ่งต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อที่จะให้งานต่างๆสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งอำนาจหน้าที่ของนักบริหารจะประกอบด้วยสิท(1) มีสิทธิในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนด (2) มีสิทธิในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (3) มีสิทธิคาดหมายผลงานหรือผลสำเร็จที่พึงพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

- การมอบหมายภาระหน้าที่และกิจกรรมที่จะให้ทำ คือการพิจารณาว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่ควรมอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ และเมื่อให้เขารับไปทำแล้วผลงานที่จะให้เขารับผิดชอบทำให้สำเร็จควรจะเป็นอย่างไร มีอะไรบ้าง ซึ่งเมื่อทราบชัดเจนแล้วก็ให้บอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
- การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะใช้ปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมต่างๆ เป็นการพิจารณาว่าควรมอบหมายอำนาจหน้าที่ชนิดใดให้ และจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้มากเพียงใดจึงจะเหมาะสม โดยขนาดของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมายนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (1) ลักษณะของกิจกรรมที่จะมอบหมาย (2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ผลงานที่คาดว่าจะได้รับ (4) ความจำเป็นของการประสานงาน

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 128) กล่าวว่า การมอบหมายงาน หมายถึง กระบวนการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับล่างใช้อำนาจตัดสินใจได้ในระดับหนึ่งมากหรือน้อยแล้วแต่ผู้บริหารระดับสูงจะเห็นสมควร โดยการมอบอำนาจเป็นเพียงการแบ่งอำนาจ ไม่ได้ให้ความรับผิดชอบไป ระดับของการมอบอำนาจเริ่มจากน้อยที่สุดไปจนถึงระดับมากที่สุดดังนี้

- ตรวจสอบและรายงานกลับ
- ตรวจสอบและเสนอแนะการดำเนินงาน
- ตรวจสอบและแนะนำแผนดำเนินงาน
- ตรวจสอบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะ
- ตรวจสอบและดำเนินการเอง

นอกจากนี้ กระบวนการมอบอำนาจ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับจากการทำงาน การกำหนดงานส่วนใดส่วนหนึ่งให้ทำ การมอบอำนาจในการทำงาน และ การให้บุคคลรับผิดชอบในความสำเร็จของการทำงานนั้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 60) กล่าวว่า การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติในตำแหน่งต่างๆมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ซึ่งอาจจะต้องกำหนดเป็นระเบียบ กฎเกณฑ์หรือข้อบังคับต่างๆ

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 122-123) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่จะตัดสินใจ ออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามขอบเขตตำแหน่งงาน โดยอำนาจหน้าที่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ชนิดดังนี้

- อำนาจหน้าที่ตามสายงาน เป็นอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารสามารถควบคุมงาน และทำงานได้โดยตรงไม่ว่าจะเป็นการว่าจ้าง การให้ออก การประเมินผล และการให้ความดีความชอบ นั่นคือ อำนาจหน้าที่ตามสายงานอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- อำนาจหน้าที่แบบสนับสนุน เป็นอำนาจหน้าที่ที่เป็นการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นแก่สมาชิกในองค์การ ส่วนการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นของสมาชิกเอง โดยอำนาจหน้าที่แบบนี้เป็นอำนาจหน้าที่ที่มาจากความเชี่ยวชาญและชำนาญงานในเรื่องนั้นๆ
- ซึ่งสิ่งที่มาควบคู่กับอำนาจหน้าที่คือความรับผิดชอบ โดยความรับผิดชอบหมายถึงหน้าที่ในการทำงานที่รับมอบหมาย โดยพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบว่า หมายถึง การยอบรับผลทั้งดีและไม่ดีในสิ่งที่ตนได้ทำลงไป หรืออยู่ในความดูแลของตน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความรับผิดชอบเป็นการที่บุคคลมีข้อผูกมัดในเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆตามที่ได้รับมอบหมายและในการกระทำของตน
- ทั้งนี้พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 124) ได้กล่าวว่า การมอบหมายงานหมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการมอบหมายงานนี้รวมไปถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานนั้นด้วย
-

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 138, 140) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเมื่อผู้บริหารได้รับทราบหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารพึงตระหนักว่า การบริหารงานองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ย่อมไม่สามารถทำได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องมีการมอบหมายงานซึ่งหมายถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสม
- การกระจายอำนาจ เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่วิธีการหนึ่ง โดยมีผู้กล่าวถึงการกระจายอำนาจไว้ดังนี้
- ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 193-194) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับขนาดของการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงไปสู่ระดับต่างๆในองค์การ สำหรับขนาดของการกระจายอำนาจนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพองค์การที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจมักมีข้อดีที่ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินการต่างๆกระทำได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ อีกทั้งทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีที่ได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจทำงาน แต่ข้อเสียประการสำคัญของการกระจายอำนาจคือ ทำให้การควบคุมหย่อนไป และโอกาสที่จะทำงานซ้ำซ้อน ก้าวก่ายกันมีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่าเดิม
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 141) กล่าวว่า การกระจายอำนาจหมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจลงไปตามลำดับชั้นสู่ระดับต่างๆขององค์การ โดยมีปัจจัยที่สนับสนุนการกระจายอำนาจดังนี้
- องค์การมีขนาดใหญ่ หรือผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถดูแลหรือตัดสินใจแก้ปัญหาได้เองทั้งหมด
- ผู้บริหารระดับรองลงไปเพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ
- ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- สภาพแวดล้อมไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- ใช้เทคโนโลยีที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน
- ผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลกัน
- พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 127) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีคนให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น และพนักงานจะมีความรู้สึกที่ต่อต้านการตัดสินใจใดๆที่มีผลกระทบถึงตนน้อยลง

4) การประสานงาน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 141-142) กล่าวว่า การประสานงานถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการจัดองค์การ เพื่อให้ทราบว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลและหน่วยงานต่างๆภายในองค์การมีความร่วมมือที่จะดำเนินงานต่างๆอย่างสอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่นโดยการประสานงานมีกรอบที่จำเป็นดังนี้

- ผู้ประสานงาน คือบุคคลที่ผู้บริหารกำหนดขึ้น เพื่อทำหน้าที่ประสานงานในส่วนต่างๆเข้าด้วยกัน หรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีบุคคลทำหน้าที่เป็นจุดติดต่อระหว่างหน่วยงาน
- บทบาทและความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้กับผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ตัดสินใจแก้ปัญหา และผู้ประสานงานเข้าใจบทบาทของแต่ละบุคคล
- กฎและระเบียบที่จำเป็น ผู้บริหารควรกำหนดกฎระเบียบตลอดจนมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นให้แก่ผู้ประสานงาน เพื่อให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 130-131) กล่าวว่า การประสานงาน ช่วยให้แต่ละส่วนงานนั้นสอดประสานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายของทุกส่วนงานเข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายรวมในองค์การ โดยกลไกในการประสานงานประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- การประชุม การประชุมเป็นการเปิดช่องทางให้พนักงานได้มาพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นกัน
- ระบบสารสนเทศ องค์การอาจใช้ระบบสารสนเทศเพื่อเก็บข้อมูลทุกชนิดที่เกิดขึ้นเป็นคลังข้อมูล และพนักงานไม่ว่าจะจากส่วนงานใดจะสามารถเข้ามาศึกษาข้อมูลนั้นได้ตามสิทธิที่ตนเองได้รับ วิธีการดังกล่าวนอกจากจะช่วยประสานงานแล้ว ยังช่วยลดความผิดพลาดจากที่ต่างฝ่ายต่างมีข้อมูลชุดเดียวกัน แต่ข้อมูลกลับไม่ตรงกัน เพราะความผิดพลาดจากการบันทึกข้อมูล
- การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมอาจเกิดขึ้นในลักษณะที่รวมกันเฉพาะกิจเป็นทีมชั่วคราว เพื่อทำงานเรื่องหนึ่งๆ และเมื่อภารกิจนั้นสิ้นสุดลงสมาชิกในทีมก็สลายตัวไป หรืออาจเป็นลักษณะของการทำงานที่เป็นทีมถาวรก็ได้ โดยการจัดตั้งทีมเป็นการรวบรวมพนักงานจากหลายๆฝ่ายให้มาทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประสานงานกันระหว่างสายงาน
- ผู้ประสานงาน เกิดจากการกำหนดบทบาทบุคคลในองค์การขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงการสื่อสารระหว่างคนกับกลุ่มงาน
- ระบบการให้รางวัล การให้รางวัลกับความสามารถในการประสานงานกันจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้คนใช้ความพยายามในการสื่อสารและเชื่อมโยงถึงกัน อาจทำได้โดยระบบการให้รางวัลตามผลงานของทีม หรือการแบ่งปันกำไร ที่ผลกำไรในภาพรวมขององค์การจะถูกนำมาแบ่งปันให้พนักงาน ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ แทนที่จะมุ่งเน้นเป้าหมายส่วนบุคคลหรือส่วนงานเท่านั้น

1.3 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2533: 243-248) กล่าวว่า ปัญหาและข้อควรคำนึงถึงในการจัดองค์การหรือปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้ดีขึ้น มีดังนี้

1) ปัญหาของการแบ่งงานในขั้นการออกแบบงาน เกิดจากการออกแบบงานโดยยึดหลักของการแบ่งงานกันทำ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาตามมาว่าการแบ่งงานนั้นควรจะแบ่ง

ละเอียดมากน้อยแค่ไหน ควรจะแบ่งอย่างไร หรือการออกแบบเพื่อให้มีขอบเขตที่เหมาะสมนั้นทำอย่างไร

2) ปัญหาของการรวมกลุ่มงานเข้าเป็นแผนก จะเกิดจากการจัดกลุ่มงานโดยมีการแบ่งกลุ่มตามความถนัดแยกตามหน้าที่ ซึ่งอาจทำให้แต่ละกลุ่มประกอบด้วยคนทำงานแบบเดียวกันที่เหมือนกันหมด การประสานงานและการสัมพันธ์กันในกลุ่มอาจไม่จูงใจก็ได้

3) ปัญหาของการมอบหมายงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ หากผู้บริหารมอบหมายงานไม่สมบูรณ์ หรือให้อำนาจหน้าที่ไม่พอเพียงกับความรับผิดชอบ จะทำให้โครงสร้างที่จัดขึ้นเป็นกลไกที่ไม่สมบูรณ์สำหรับผู้ทำงานฝ่ายต่างๆ ที่จะต้องมาอยู่ในโครงสร้างนั้น

4) ปัญหาของการจัดความสัมพันธ์ โดยสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นเป็นประโยชน์ในการให้มีระเบียบของการอยู่ร่วมกันและการติดต่อกันให้ทุกส่วนโยงเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน แต่บางครั้งสายการบังคับบัญชานี้เองอาจก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการติดต่อประสานงานกันได้ เช่น บุคคลที่อยู่ระหว่างส้นทางการติดต่อขาดงานไป จะทำให้การสื่อสารติดต่อต้องล่าช้าลง

5) ปัญหาการจัดความสัมพันธ์ในโครงสร้างขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมักเกิดจาก 2 กรณี คือ ปัญหาของการจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยเหลือให้คำปรึกษา (Staff Units) และปัญหาของการจัดให้มีความสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษในรูปคณะกรรมการ (Committee) เพื่อช่วยเหลืองานด้านตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การและเพื่อการประสานงาน

สรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การวางโครงสร้างและกำหนดบทบาทให้กับบุคลากรในสถานศึกษา โดยการพิจารณางานตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน พร้อมกับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากร ตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ของตำแหน่งงานต่างๆให้เกิดการประสานงานที่เหมาะสม เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินโครงการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

3.1 ความหมายของการจัดคนเข้าทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 36, 199) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการดำเนินกิจกรรมทางการจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การมีกำลังคนที่มีประสิทธิภาพพร้อมในการทำงานในทุกตำแหน่งงาน โดยยึดถือหลัก “put the right man on the right job” ทั้งนี้การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วยงาน 3 ด้านคือ (1) การจัดหาบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่สามารถได้คนดีมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (2) การพัฒนาพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างให้พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์การ (3) การบำรุงรักษาพนักงาน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพยายามทำให้พนักงานมีความพอใจในหน้าที่งานที่ทำอยู่

Koontz และ Weihrich (2010: 211) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การจัดหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างให้ครบถ้วนไม่ว่างเว้น ซึ่งทำได้โดยระบุความต้องการของหน่วยงาน ทำบัญชีรายชื่อบุคคลากรที่มี สรรหา คัดเลือก บรรจุ เลื่อนขั้น ชมเชย วางแผนอาชีพ ค่าตอบแทน อบรมหรือพัฒนาผู้ที่ดำรงหรือมีโอกาสจะดำรงตำแหน่งดังกล่าว เพื่อที่พวกเขาจะได้ทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 187-189) กล่าวว่า การจัดคนเข้าทำงาน ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งหมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการสรรหา กระบวนการดูแลรักษา และกระบวนการออกจากงาน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 267) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ซึ่งกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การรักษาความสัมพันธ์

สรุปได้ว่า การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยการจัดหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ตลอดจนการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมมาสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่างๆขององค์การสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1. งานของการจัดคนเข้าทำงาน

การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วยงานหลัก 3 ประการ ดังนี้

1.1.1. การจัดหาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 200-205) กล่าวว่า การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน เกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ คือ (1) การสรรหาเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากที่ผู้บริหารได้ออกแบบงาน ซึ่งเป็นกำหนดสิ่งที่คนใดคนหนึ่งจะต้องทำในการปฏิบัติงาน และรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับ โดยในการสรรหาตัวบุคคลนั้น สามารถสรรหาได้ทั้งจากแหล่งภายใน โดยวิธีการเลื่อนขั้น หรือสรรหาจากแหล่งภายนอกโดยวิธีการประกาศหรือใช้คนไปค้นหา (2) การคัดเลือกเป็นกิจกรรมที่จะทำให้ได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการดูประวัติส่วนตัว สัมภาษณ์ ทดสอบ ซึ่งหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าว ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่ถูกต้องโดยสิ้นเชิง แต่จะต้องใช้คละกันไปตามความเหมาะสม (3) การบรรจุ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 271-274) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรไว้ ดังนี้

- การสรรหา หมายถึง การทำให้บุคคลที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติตามข้อกำหนดของตำแหน่งงานนั้นๆ สนใจสมัครเพื่อดำรงตำแหน่งงานที่สรรหา โดยก่อนการสรรหานั้นองค์การต้องจัดทำรายละเอียดต่างๆทั้งคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ข้อกำหนดตำแหน่งงาน (Job Specification) อัตราจ้างงาน เงินเดือน ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น และจำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัครในการสรรหาให้ชัดเจน จากนั้นองค์การจึงสรรหาโดยมีแหล่งที่มาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ (1) แหล่งบุคคลภายใน การสรรหาจากบุคคลภายในองค์การ อาจทำได้โดยประกาศรับเป็นการภายในองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การสนใจสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าว องค์การบางแห่งใช้วิธีสรรหาจากระบบข้อมูลบุคลากรภายใน และเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะตลอดจนคุณสมบัติที่ต้องการจากระบบข้อมูลดังกล่าว องค์การบางแห่งอาจจัดทำระบบทดแทนในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งระบุชัดเจนว่าในกรณีที่ตำแหน่งงานหนึ่งๆว่างลง จะบรรจุใครเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งการสรรหาบุคคลภายในองค์การมีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ เป็นวิธี

ที่สะดวก เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่เป็นการเลื่อนตำแหน่ง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่ประจักษ์ชัด และบุคลากรมีความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างดีแล้วจึงสามารถเริ่มทำหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการปฐมนิเทศตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อเสียและข้อจำกัดหลายประการ เช่น มีจำนวนบุคคลให้คัดเลือกจำกัด ขาดโอกาสในการได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากบุคคลภายนอกองค์การ อาจเกิดการแย่งชิงตำแหน่งและนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกภายในองค์การ เป็นต้น (2) แหล่งบุคคลภายนอก การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอกทำได้หลายวิธีเช่น พนักงานบางเวลา พนักงานชั่วคราว การจ้างจากหน่วยงานภายนอก การจ้างพนักงานตามปกติ ซึ่งการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอกมีข้อดีหลายประการ คือ องค์การมีโอกาสคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจากทางเลือกที่กว้างขวาง มีโอกาสได้รับความรู้ความชำนาญที่แตกต่างออกไป ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการแย่งชิงตำแหน่งของบุคลากรภายในองค์การ และในการณีที่พนักงานที่รับมาใหม่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม องค์การอาจพิจารณาเลิกจ้างและสรรหาบุคคลที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้หากบุคคลดังกล่าวเคยทำงานกับคู่แข่งขององค์การย่อมทำให้คู่แข่งขาดกำลังคนในขณะที่องค์การสามารถเรียนรู้กลวิธีของคู่แข่งจากบุคคลดังกล่าว อย่างไรก็ตามการจัดหาบุคคลจากแหล่งภายนอกมีข้อเสียเช่น ทำให้พนักงานภายในองค์การหมดขวัญและกำลังใจจากโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในองค์การ มีค่าใช้จ่ายสูงจากการโฆษณารับสมัคร ขาดความแน่นอนว่าพนักงานใหม่จะมีความรู้ความสามารถจริงและทำหน้าที่ได้ตามที่หวัง ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ ตลอดจนอาจเกิดความขัดแย้งกับบุคคลภายในองค์การ

- การคัดเลือก เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการสรรหาบุคคลให้มาสมัครในตำแหน่งหน้าที่งานที่ประสงค์แล้ว โดยการคัดเลือกสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ (1) การคัดเลือกจากใบสมัครเป็นการตรวจใบสมัครเพื่อคัดเลือกเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อดำเนินการคัดเลือกใน

ขั้นตอนต่อไป บางองค์การอาจทำการตรวจสอบประวัติของผู้สมัครจากบุคคลอ้างอิงสถาบันการศึกษา และนายจ้างเดิมว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติตรงตามข้อมูลที่ระบุในใบสมัครหรือไม่ (2) การสัมภาษณ์ ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกจากการพิจารณาใบสมัครมักจะได้รับการสัมภาษณ์จากบุคคลในส่วนต่างๆขององค์การ โดยในบางองค์การอาจแบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็นหลายรอบเพื่อกรองให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์มากที่สุด ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์หลักในการสัมภาษณ์ได้แก่ การพิจารณาถึงบุคลิกลักษณะ ความสามารถในการสื่อสาร ทัศนคติ ค่านิยม ความมั่นคงทางอารมณ์ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนความรู้และประสบการณ์โดยทั่วไปของผู้สมัคร (3) การทดสอบ เมื่อผู้บริหารสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาบุคลิกภาพ ไหวพริบ และทัศนคติของแต่ละบุคคลแล้ว เพื่อให้องค์การได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ ผู้สมัครงานอาจจะต้องทดสอบทักษะผ่านแบบทดสอบในด้านต่างๆตามความจำเป็นของลักษณะงาน เช่นการทดสอบความสามารถ การทดสอบบุคลิกภาพ เป็นต้น (4) การตรวจสอบจากบุคคลอ้างอิงสามารถทำได้โดยการสอบถามจากบุคคลต่างๆที่รู้จักกับผู้สมัคร ทั้งที่เป็นครู อาจารย์ หรือหัวหน้างานเดิม เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งที่เป็นทัศนคติของบุคคลรอบข้างที่มีต่อผู้สมัคร ตลอดจนประวัติและความสามารถในการทำงาน (5) การตรวจสุขภาพ ผู้สมัครอาจจะต้องผ่านการตรวจสุขภาพหลังจากที่ได้รับการพิจารณาจากผู้คัดเลือกแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

Koontz และ Weihrich (2010: 222,227-232) ได้กล่าวถึงการสรรหาบุคลากร และการคัดเลือกบุคลากรไว้ ดังนี้

- การสรรหาบุคลากร คือการดึงดูดผู้มีคุณสมบัติมาดำรงตำแหน่งให้ครบตามโครงสร้างที่วางไว้ ทั้งนี้ก่อนจะเริ่มกระบวนการนั้นได้จะต้องระบุคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้ชัดเจน โดยมีแหล่งที่มาได้สองทางด้วยกัน คือ (1) การเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายพนักงานในองค์การ ทั้งนี้ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์อาจช่วยเฟ้นหาว่าใครมีคุณสมบัติเข้าข่ายอาจใช้ควบคู่กับแผนโดยรวมของแผนกทรัพยากรบุคคล และยังอาจนำไปใช้ในการตระเตรียมคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ ตำแหน่งใหม่หรือการลดพนักงานได้อีกด้วย (2) การจ้างจากแหล่งภายนอก อาทิเช่น

สรรหาจากบริษัทจัดหางาน สถาบันการศึกษา สมาคมอาชีพ การอ้างอิงจากบุคลากรในองค์การ รวมถึงใบสมัครจากผู้ที่สนใจร่วมงาน

- การคัดเลือก คือกระบวนการเลือกบุคคลที่เหมาะจะดำรงตำแหน่งที่สุดในขณะนั้นหรือในอนาคต โดยอาจทำการคัดเลือกเมื่อมีตำแหน่งว่าง หรือทำเผื่อไว้สำหรับอนาคตก็ได้ โดยกระบวนการคัดเลือกนั้นมีหลากหลายกระบวนการดังนี้ (1) การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ที่ดีนั้น ผู้สัมภาษณ์ควรผ่านการอบรม เพื่อจะได้รู้ว่าต้องถามหาข้อมูลอะไรบ้าง และผู้สัมภาษณ์ควรเตรียมคำถามให้เหมาะสม ทั้งนี้การสัมภาษณ์หลายครั้งโดยใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคนจะได้นำผลการประเมินและมุมมองของแต่ละคนมาเปรียบเทียบ โดยผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้มาตัดสินใจเลือกผู้สมัคร อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์เป็นเพียงด้านหนึ่งของกระบวนการคัดเลือก ที่ควรได้รับข้อมูลจากใบสมัคร ผลการทดสอบ และบุคคลอ้างอิง ประกอบด้วย (2) การทดสอบ โดยการทดสอบที่มักใช้ได้แก่ ทดสอบสติปัญญา ทดสอบความถนัดและความคล่องแคล่ว ทดสอบความถนัดทางอาชีพ ทดสอบบุคลิกภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานที่สุด อย่างไรก็ตามการทดสอบมีข้อจำกัดหลายประการเช่น แบบทดสอบอาจไม่แม่นยำพอที่จะใช้เป็นตัววัดบุคลิกของผู้สมัครเพียงอย่างเดียว จะต้องมีการตีความโดยพิจารณาจากประวัติทั้งหมดของผู้สมัครแต่ละคน อีกทั้งก่อนจะเริ่มนำแบบทดสอบไปใช้ ควรทดลองก่อนว่าแบบทดสอบจะใช้ได้ผลจริงหรือไม่ และจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆหมั่นดูแลและตีความแบบทดสอบ (3) ศูนย์การประเมินความสามารถ เป็นเทคนิคที่ได้นิยมใช้ในการคัดเลือกผู้บริหาร หรือการเลื่อนตำแหน่ง โดยจะมีชุดแบบทดสอบให้ผู้สมัครได้ลองแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ต้องพบเจอเป็นปกติ ในระหว่างนี้ จะมีนักจิตวิทยาหรือผู้บริหารที่มีประสบการณ์คอยสังเกตและประเมินหลายคน เมื่อจบช่วงเวลาทดสอบ ผู้ประเมินแต่ละคนจะสรุปผลงานของผู้สมัครและให้ผลลัพธ์ และนำมาเปรียบเทียบในกลุ่มผู้ประเมินจนได้บทสรุปว่าผู้สมัครแต่ละรายมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด และเขียนออกมาเป็นรายงาน ซึ่งรายงานนี้จะถูกส่งไปยังผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งเพื่อขอคำแนะนำ

-

1.1.2. การพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 200-201, 208-219) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์การ โดยมีกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร 8 ประการ คือ 1.การดำเนินการให้บุคลากรเข้าได้กับองค์การ 2.การอบรมและให้การศึกษา 3.การโยกย้าย 4.การเลื่อนขั้น 5.การประเมินผลงาน 6.การประเมินเส้นทางอาชีพ 7.การจัดระบบแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะ และ 8.การสร้างขวัญกำลังใจ ทั้งนี้ได้เสนอวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้ การอบรมในงาน การใช้วิธีการจัดประชุมถกปัญหาร่วมกัน การเข้าร่วมสัมมนากับภายนอก การอบรมในห้องบรรยาย การเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก การจัดแผนการศึกษานอกหน้าที่งาน การศึกษาด้วยตนเองโดยสื่อการสอนชนิดต่างๆ การศึกษาโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องช่วยสอน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 274-275) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาหมายถึงการดำเนินการใดๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน และงานอื่นที่อาจได้รับมอบหมายในอนาคต โดยมีกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- การวิเคราะห์ หมายถึงการพิจารณาความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่บุคลากร โดยจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรมและพัฒนาตลอดจนกำหนดเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนาให้ชัดเจน
- การออกแบบและปฏิบัติ หมายถึงการการกำหนดวิธีการฝึกอบรม การจัดทำเอกสารและอุปกรณ์ที่จำเป็น และการดำเนินการฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมและพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ (1)การนำเสนอข้อมูล เช่นการบรรยายความรู้เพิ่มเติมให้ผู้รับการฝึกอบรมการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ซึ่งเป็นการให้ข้อมูบทั่วไปเกี่ยวกับงานองค์การเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่นที่ควรรู้ เป็นต้น (2)การจำลองสถานการณ์ เป็นการจำลองงานให้พนักงานทดลองปฏิบัติก่อนที่จะลงมือทำในสภาพแวดล้อมจริง (3)การฝึกปฏิบัติจริง เป็นการให้พนักงานลงมือปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานในสถานที่และสภาพแวดล้อมที่แท้จริงโดยหัวหน้างานอาจสาธิตการทำงานจริงเป็นตัวอย่างแล้วจึงเปิดโอกาส

ให้พนักงานลงมือปฏิบัติ ในระยะแรกอาจมอบหมายให้มีผู้ฝึกสอนคอยฝึกสอน แนะนำ และให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน

- การประเมินผล หมายถึง การประเมินความเหมาะสมของวิธีการฝึกอบรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด วิทยากรสามารถถ่ายทอดข้อมูลความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด สภาพแวดล้อมวต่างๆ อาทิ สถานที่ อุปกรณ์ มีความเหมาะสมหรือไม่ และได้รับผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด โดยผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมอาจจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการประเมิน ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องติดตามผลการฝึกอบรมจากการปฏิบัติงานของพนักงานว่า การฝึกอบรมดังกล่าวทำให้พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงานจริงมากน้อยเพียงใด หรือพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ พึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 165-167) กล่าวว่า การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นวิธีเพิ่มความสามารถของพนักงานที่รับเข้ามา อีกทั้งช่วยเสริมแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีแก่พนักงาน ทำให้พนักงานอยู่กับองค์การในระยะยาว โดยการฝึกอบรมคือความพยายามขององค์การที่ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนาหมายถึง ความพยายามขององค์การที่ให้ความรู้ทักษะ และพฤติกรรมแก่พนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรับงาน ความรับผิดชอบใหม่เพิ่มเติมในการเติบโตในอาชีพ

การฝึกอบรมอันดับแรกที่พนักงานควรได้รับเมื่อเริ่มทำงานคือ การปฐมนิเทศ เพื่อเป็นการช่วยให้ข้อมูล กฎระเบียบในการทำงาน และช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับที่ทำงานใหม่ได้ นอกจากนั้นพนักงานยังควรได้นับการฝึกอบรมอื่นๆ เพื่อเพิ่มความสามารถ โดยมีขั้นตอนการฝึกอบรมดังนี้

- ประเมินความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการระบุ สิ่งที่ต้องการสำหรับการฝึกอบรมโดยเป็นการวิเคราะห์องค์การ บุคคล และงานเป็นพื้นฐาน ซึ่งการวิเคราะห์องค์การต้องพิจารณาว่าเพื่อให้การดำเนินเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้นั้น องค์การต้องมีบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถอะไร สำหรับการวิเคราะห์บุคคลนั้น ต้องวิเคราะห์ว่าต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถอะไร ส่วนการวิเคราะห์งานเป็นการ

วิเคราะห์ว่างานนั้นต้องใช้ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมอะไรในการทำงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากทั้ง 3 แหล่ง จะทำให้ทราบว่าบุคคลนั้นต้องฝึกอบรมและพัฒนาด้านใด

- กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อให้รู้ว่าสิ่งใดที่ต้องการจากการฝึกอบรม โดยเป้าหมายที่ดีควรมีความชัดเจนและสามารถวัดได้
- ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้วิธีการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ๆ ดังนี้ (1) การฝึกอบรมในงาน เป็นการฝึกอบรมโดยการทำงานนั้นนับว่าเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยอาจมีหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ช่วยดูแล ให้คำแนะนำในการทำงานนั้น ผู้ฝึกอบรมจะได้เรียนรู้จากการทำงานจริง จึงเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ช่วยให้แน่ใจว่าผู้ฝึกอบรมได้เรียนรู้สิ่งที่จำเป็นในการทำงาน และได้ลองปฏิบัติ เรียนผิดเรียนถูกจากงาน โดยรูปแบบการฝึกอบรมในงานประกอบด้วยการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง (2) การฝึกอบรมนอกงาน เป็นการฝึกอบรมนอกที่ทำงาน มักเป็นการเรียนรู้ภาคทฤษฎีเพื่อให้ผู้ฝึกได้ความรู้และหลักการเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริง โดยรูปแบบของการฝึกอบรมนอกงานประกอบด้วย การบรรยาย การสวมบทบาทสมมติ การใช้กรณีศึกษา กิจกรรมกลุ่ม การจำลองสถานการณ์
- การประเมินการฝึกอบรม โดยมีเกณฑ์ในการประเมินอย่างน้อย 1 เกณฑ์ เช่นการเรียนรู้ หรือผลการทำงาน เป็นต้น ซึ่งควรทำการประเมินทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยการประเมินจะทำได้ง่ายถ้าเป็นการประเมินเกี่ยวกับวิทยากร สถานที่ ความรู้สึกต่อการฝึกอบรม แต่สำหรับการประเมินผลสิ่งที่เรียนรู้ในการฝึกอบรมนับว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ยากแต่มีความสำคัญ เนื่องจากพนักงานอาจประเมินว่าตนเองได้รับความสนุกสนานและเรียนรู้มากมายจากการฝึกอบรม แต่การที่พนักงานเหล่านั้นได้รับความรู้เพิ่มเติมนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานจริงหรือไม่เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ควรพิจารณา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.1.3. การบำรุงรักษาบุคลากร

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 282) กล่าวว่า การรักษาความสัมพันธ์กับพนักงานมีบทบาทและความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารที่สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานไว้ได้จะบริหารงานอย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการแก้ไขปัญหาและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้พนักงานมักไม่ก่อปัญหาหรือมีข้อเรียกร้องต่อรองที่นำไปสู่ภาระขององค์การที่สูงเกินระดับที่เหมาะสม

การรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและพนักงานให้ดีได้นั้น ผู้บริหารจะเป็นต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆซึ่งนิยมใช้เป็นหลักในการรักษาความสัมพันธ์ ได้แก่

- การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอกับพนักงาน
- การสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นในงานที่พนักงานทำอยู่
- การดูแลเอาใจใส่ โดยหากองค์การดูแลเอาใจใส่ลูกจ้าง เสมือนหนึ่งว่าดูแลผู้รับว่าจ้างเป็นลูกย่อมจะทำให้ความสัมพันธ์เป็นไปโดยราบรื่น

นอกจากประเด็นต่างๆข้างต้นแล้ว ผู้บริหารควรให้ความสนใจเพิ่มเติมกับประเด็นร่วมสมัยอื่นๆ ที่พนักงานให้ความสนใจมากขึ้น เช่น การป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศ การคุ้มครองสิทธิส่วนตัวของพนักงาน เช่น การไม่ดักฟังโทรศัพท์ การไม่ไปก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวจนเกินไป ตลอดจนการให้ความสำคัญกับประเด็นทางครอบครัว เช่นการจัดสถานที่ดูแลบุตรหลานของพนักงาน การเชิญให้สมาชิกในครอบครัวมาร่วมกิจกรรม เพราะจะทำให้เกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้นระหว่างองค์การกับสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน และช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับพนักงานแนบแน่นยิ่งขึ้น เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2545:216-217) กล่าวว่า การบำรุงรักษาพนักงานเป็นการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจของคน รวมทั้งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคน มีดังนี้

- การต้องได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่พอเพียงและสมเหตุสมผล
- การประเมินค่างานเพื่อกำหนดค่างานและค่าตอบแทน จะต้องถูกต้อง
- สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัย ความสะอาดของสถานที่
- สวัสดิการที่ให้พนักงาน ทั้งห้องอาหาร รถสวัสดิการ ห้องน้ำ การรักษาพยาบาล การฝึกอบรม การประกันสุขภาพ และอุปกรณ์การพักผ่อนต่างๆ
- ความยุติธรรมในโอกาสเลื่อนชั้น โยกย้าย และการพัฒนา
- ความยุติธรรมในการสอบสวนข้อกล่าวหาและข้อร้องเรียน
- การให้ระบบการตอบแทนแบบจูงใจโดยมีหลักเกณฑ์ และมีความเป็นธรรม
- คุณภาพของผู้นำที่เป็นผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วยการจัดหาบุคลากรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกสถานศึกษา จากนั้นดำเนินการคัดเลือกและบรรจุเข้าทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เมื่อบุคลากรเข้าทำงานแล้วจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มาสนับสนุนให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การนำ (Leading)

4.1 ความหมายของการนำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 155) กล่าวว่า การชี้นำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นอกจากนี้ยังกล่าวไว้ว่าการชี้นำประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประโยชน์ คือ ภาวะผู้นำและการจูงใจ

Koontz และ Weihrich (2010: 284) กล่าวว่า การนำ คือกระบวนการที่จะกระตุ้นให้ทุกคนทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ

นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการบริหารจำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และการจัดสภาพแวดล้อมให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายทั่วไปขององค์การ โดยเน้นความสำคัญของการรับรู้และใช้ประโยชน์จากปัจจัยด้านบุคคลและการจูงใจ โดยรู้ว่าอะไรที่จูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงาน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 215) กล่าวว่า การชี้นำ เป็นตัวสร้างความผูกพันธ์และความกระตือรือร้นร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่จะใช้ศักยภาพตนอย่างเต็มที่ในการช่วยให้แผนบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การชี้นำยังมีหน้าที่เปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือความฝันให้เป็นการกระทำที่ให้ผลลัพธ์ออกมาบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้กล่าวว่าการชี้นำต้องอาศัยความสามารถด้านความรู้พื้นฐานทางพฤติกรรม ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ แรงจูงในใจการทำงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญให้การชี้นำของผู้บริหารในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การนำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงใช้การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4.2 องค์ประกอบของการนำ

จากความหมายของการนำ สามารถสรุปองค์ประกอบการนำได้ 3 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร โดยสามารถอธิบายรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 156-165) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้การที่ผู้นำจะทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามดังที่กล่าวได้มากหรือน้อยเพียงใดขึ้นกับปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการ ดังนี้

- อำนาจ เป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถใช้เพื่อนำพาองค์การไปในทิศทางที่ตนต้องการ ซึ่งสามารถจัดแบ่งประเภทของอำนาจตามแหล่งที่มาได้เป็น 6 ประเภท คือ (1)อำนาจโดยธรรม เป็นอำนาจซึ่งผู้บริหารได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งและหน้าที่ขององค์การ มีลักษณะเป็นทางการ หรือถือปฏิบัติต่อเนื่องในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ (2)อำนาจในการให้รางวัล เป็นอำนาจซึ่งผู้บริหารมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้กับบุคคลในองค์การ เช่นการเพิ่มเงินเดือน การให้เงินโบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (3)อำนาจในการให้โทษ เป็นอำนาจในการลงโทษบุคคลในองค์การ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การพักงาน การไล่ออก การย้ายออกจากตำแหน่งหน้าที่ที่พึงประสงค์ การลดหรืองดเงินโบนัส เป็นต้น (4)อำนาจจากการชื่นชม เป็นอำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากการเป็นที่ชื่นชม หรือเป็นที่รัก ผู้ที่มีอำนาจประเภทนี้หากพูดหรือกระทำอะไรต่อบุคคลอื่นมักจะได้รับการยอมรับนับถือ หรือปฏิบัติตามอย่าง (5)อำนาจจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากความเชี่ยวชาญหรือความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของตน จึงทำให้เป็นที่ยอมรับ (6)อำนาจจากข้อมูลข่าวสาร เป็นอำนาจซึ่งบุคคลได้รับจากการเข้าถึงแหล่งข้อมูล หรือจากการควบคุมการแพร่กระจายของข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้การใช้อำนาจแต่ละประเภทก็ยังส่งผลแตกต่างกันออกไป อำนาจบางประเภททำให้สมาชิกยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม ขณะที่อำนาจบางประเภทอาจทำให้สมาชิกต่อต้าน ผู้บริหารควรเลือกใช้อำนาจแต่ละประเภทให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์
- คุณลักษณะของผู้นำ มี 6 ลักษณะ คือ (1) คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญา หมายถึงความฉลาดหลักแหลมของผู้นำ สามารถคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ได้อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถเล็งเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม (2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การมีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับ และเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคมโดยทั่วไป (3) คุณลักษณะทางด้านการทำงาน หมายถึงการเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้น รู้จักวิธีในการถ่ายทอด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

และสอนงาน (4) คุณลักษณะส่วนตัว เช่น มั่นใจในตนเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น (5) คุณลักษณะทางกายภาพ อาทิ อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนัก และโหงวเฮ้ง เป็นต้น (6) คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล ประวัติการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีมักได้รับการยอมรับจากสังคม จึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะทั้ง 6 ด้านดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่ดีที่จะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและแนวโน้มของบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวกับศักยภาพในการเป็นผู้นำที่ดี ผู้ที่ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจึงควรศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของตนกับคุณลักษณะตามทฤษฎีที่ระบุเพื่อให้เห็นถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาคุณลักษณะของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น

- พฤติกรรมของผู้นำ ได้มีทฤษฎีที่กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำไว้ สรุปได้ดังนี้ (1)ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ซึ่งประเภทแรกคือ ผู้นำแบบอัตนิยม ซึ่งผู้นำจะตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงานเองแล้วแจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับกลุ่ม อีกทั้งไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ยกเว้นกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำประเภทที่สองคือ ผู้นำแบบประชานิยม ผู้นำประเภทนี้จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่ม อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงาน มีการแจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น อีกทั้งใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นโอกาสในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม ผู้นำประเภทที่สามคือ ผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งเป็นผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่มตัดสินใจได้โดยเสรี ไม่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน แต่คอยดูแลอยู่ห่างๆ ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่มแต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อตอบข้อซักถาม และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ (2) ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมการใช้อำนาจ เป็นพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่มากน้อยแตกต่างกันไป ถ้าผู้บริหารมี

พฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ โดยมีรูปแบบการแสดงพฤติกรรมเรียงลำดับจากการใช้อำนาจของผู้บริหารจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารตัดสินใจและสั่งการ ผู้บริหารชักจูงให้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารเสนอแนวคิดและรับฟังคำถาม ผู้บริหารเสนอทางเลือกให้ตัดสินใจ ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มและรับผลในการตัดสินใจ ผู้บริหารให้กลุ่มตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดที่กำหนด และผู้บริหารที่ให้ตัดสินใจได้อย่างเสรี (3) พฤติกรรม 2 ด้านของผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ซึ่งได้แก่พฤติกรรมเน้นคน อันหมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ให้ความสำคัญกับความคิด และความต้องการของบุคคลอื่นเป็นอันดับแรก และพฤติกรรมเน้นงาน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการทำงานและรายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

- ผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ ระบุว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่ตายตัว หากแต่จะประสบความสำเร็จได้เมื่อเลือกใช้วิธีหรือการแสดงออกที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ทั้งนี้มีปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ 7 ประการ คือ (1)ความต้องการของพนักงาน (2)ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม (3)ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (4)แหล่งที่มาของอำนาจ (5)ลักษณะงาน (6)คุณลักษณะเฉพาะ (7)วุฒิภาวะของผู้ตาม

- Koontz และ Weihrich (2010: 310-312,314-319) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงอิทธิพล การโน้มน้าว การจูงใจ ศิลปะหรือกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้อื่นเต็มใจสู้ หรือมุ่งมั่นที่จะทำเป้าหมายของกลุ่มให้สำเร็จ โดยภาวะผู้นำมีส่วนประกอบ 4 ประการ คือ (1)ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและรับผิดชอบ (2)ความสามารถในการเข้าใจว่ามนุษย์ควรได้รับแรงจูงใจต่างกันไปตามแต่ละเวลาและสถานการณ์ (3)ความสามาถที่จะให้กำลังใจ (4)ความสามารถที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการกระตุ้นและตอบสนองการจูงใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.2.2 การจูงใจ

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 245) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน คือ พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองตอบต่อความต้องการของตน กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ แรงขับ และรางวัล รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้

Koontz และ Weihrich (2010: 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ ใช้เรียกแรงขับ แรงปรารถนา ความต้องการ ที่ผู้บริหารต้องการจูงใจให้พนักงานทำสิ่งที่หวังว่าจะสนองแรงขับเหล่านี้ และ ชักนำให้พนักงานทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 176,188-189) กล่าวว่าการจูงใจหมายถึง การผลักดันให้เกิดการกระทำในทิศทางใดๆ ด้วยใจ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ ทิศทางของการกระทำ การใช้แรงพยายาม และความต่อเนื่องในการกระทำนั้น โดยมีกลยุทธ์การจูงใจ ดังนี้

- การบริหารรางวัลและผลตอบแทน แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ (1)รางวัลภายใน ซึ่งการบริหารรางวัลภายใน องค์การสามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคน นั่นคือให้พนักงานได้ทำงานที่ตนเองชอบ หรือมีความเชี่ยวชาญ อันจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงาน อีกทั้งอาจมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพื่อช่วยลดความน่าเบื่อหน่าย และช่วยสร้างความน่าสนใจในงาน ตลอดจนยังเป็นการพัฒนาทักษะ ความสามารถ เพิ่มประสบการณ์ให้กับพนักงาน (2) รางวัลภายนอก ซึ่งการบริหารรางวัลภายนอกยึดหลักสำคัญ 3 ประการ อันได้แก่ ความแตกต่าง ความยุติธรรมและเท่าเทียม และรางวัลต้องเชื่อมโยงกับผลการทำงาน
- การให้อำนาจและการมีส่วนร่วม โดยการให้อำนาจแก่พนักงานคือ การให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในขอบเขตที่มากขึ้น ซึ่งจะช่วยทำให้พนักงานได้เติมเต็มความต้องการ ได้เพิ่มความรับผิดชอบและได้แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกภูมิใจในตนเองและในงาน ส่วนการมีส่วนร่วมคือ การให้พนักงานได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย เสนอแนวทางในการทำงาน หรือร่วมในกิจกรรมต่างๆซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในงานมากขึ้น

- การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกยึดมั่น และผูกพันกับทีมในองค์การ อันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์การ อีกทั้ง ในการทำงานเป็นทีมยังเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาและเกิดการยอมรับจากคนในทีม อันนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในที่สุด
- การสร้างสมดุลในชีวิต คือการสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การมีโปรแกรมการทำงานแบบยืดหยุ่น ที่พนักงานมีอิสระในการเลือกเข้า-ออก จากงานตามความต้องการโดยอยู่บนพื้นฐานของการที่จะไม่ทำให้เสียงาน หรือใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการทำให้พนักงานทำงานจากบ้าน ซึ่งทำให้มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น รวมทั้งอาจมีสถานที่รับดูแลเด็กที่จะให้พนักงานนำบุตรมาฝากไว้ได้ในระยะเวลาทำงาน ซึ่งหากองค์การใดสามารถช่วยพนักงานในการได้สมดุลของชีวิตก็จะได้ใจพนักงาน ทำให้พนักงานรักองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 119, 126-127) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมในทางที่ต้องการ การจูงใจจึงเป็นเสมือนแรงขับภายในที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้ โดยมีปัจจัยจูงใจได้แก่ สัมฤทธิ์ผลของงาน การยอมรับ ความก้าวหน้า ความสนใจ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งนี้สามารถแบ่งประเภทของการจูงใจได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้
- การจูงใจภายนอก เป็นการจูงใจโดยใช้สิ่งเร้าจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นการให้ผลตอบแทน รางวัล หรือการลงโทษเมื่อกระทำผิด การจูงใจภายนอกนี้เน้นที่การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติงานต่างๆ ให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนตำแหน่งหน้าที่ หรือความมั่นคงในการทำงานเป็นต้น
- การจูงใจภายใน แม้ว่าเงินเดือนหรือความมั่นคงในการทำงานจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่มีความสำคัญ แต่คงไม่เสมอไปเพราะบางครั้งคนอาจเบื่องาน เกิดความคับข้องใจ หรือไม่อยากปฏิบัติงานให้เต็มตามความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้นการจูงใจภายในจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะสร้างให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความสุข มีความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้เต็มความสามารถ การจูงใจภายในจึงเน้นที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะให้

ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะความสามารถในการทำงานให้มากที่สุด เช่น สัมฤทธิผลของงานการยอมรับ ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น

- เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 128-129) ยังได้กล่าวถึงหลักในการจูงใจไว้ดังนี้ (1) ต้องพยายามทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคล โดยมีประวัติการทำงานของแต่ละคนที่ทันสมัยอยู่เสมอ (2) ศึกษาความต้องการและความสนใจที่จะมีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (3) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่มีความสำคัญหรือท้าท้ายความสามารถ แต่ต้องคอยสังเกตดูว่าเกินกำลังความสามารถของเขาหรือไม่ (4) พยายามวิเคราะห์หาจุดอ่อน และจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน และหาทางให้เขามีโอกาสได้ใช้จุดเด่นในการทำงานให้มากที่สุด (5) การสอนงานและแนะนำวิธีทำงานในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติผิดหรือเป็นส่วนที่เป็นจุดอ่อนในการทำงานของเขา (6) หากผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ดีและถูกต้องควรรีบชมเชย หรือแสดงพฤติกรรมการยอมรับในการทำงานที่ดีของเขาทันที (7) ต้องมีความมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง (8) พยายามเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมในการสังเกตหรือให้คำปรึกษา แนะนำ (9) พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดที่มีต่อการทำงาน วิธีทำงาน หรือปัญหาต่างๆในการทำงานให้มากที่สุด (10) ระบบข้อมูลข่าวสารจะต้องทั่วถึง เพื่อไม่ให้เกิดข่าวลือหรือความเข้าใจผิด (11) ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ถ้าปัญหานั้นมีผลกระทบต่อองค์การ โดยต้องคำนึงถึงความถูกต้องเป็นหลัก (12) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมรส่วนเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และเป็นการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงาน

- ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 223,234) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยลักษณะของงานที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ ประกอบด้วย (1) การขยายเนื้อหาของงาน คือ การทำให้เนื้อหาของงานมีขอบเขตงานกว้างขึ้น มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และท้าทายความต้องการของพนักงานให้ผูกพัน ตื่นเต้นและสนใจทำงานนั้น (2) การสับเปลี่ยนงาน คือ ให้หมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อลดความเบื่อหน่ายและแก้ไขปัญหาจำเจได้ (3) การใช้วิธีบริหารตามเป้าหมายจะช่วยให้พนักงานตื่นตัวสนใจและผูกพันกับเป้าหมายงานที่ตนมีส่วนร่วมตั้งขึ้น

และจะมุ่งมั่นทำให้เสร็จด้วยดี (4) การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่ตนได้รับการ ยกย่อง ซึ่งจะทำให้พนักงานอุทิศตนทุ่มเทกับงานที่ตนได้มีส่วนร่วม (5) การทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จ คือ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่จะสามารถทำได้ รวมทั้งการจัดการให้มีคุณค่าความสำคัญเป็นที่สนใจในสายตาของผู้ปฏิบัติ และมีความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานนั้นเสร็จ (6) การเติบโต คือ การจัดและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ก้าวหน้าและเติบโตตามความสามารถที่เพิ่มพูนเป็นลำดับ ทั้งจากประสบการณ์และการศึกษาเพิ่มเติม ดังนั้นการจัดระบบการประเมินผลและเลื่อนชั้นให้เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมความก้าวหน้าของคนก็จะช่วยจูงใจได้ดี (7) การยกย่องและให้เกียรติ ให้เป็นไปตามความเป็นจริงที่คนทุกคนต่างต้องการให้เป็นที่ยอมรับและยกย่องในความสำเร็จ โดยให้เป็นที่รับรู้ทั่วกัน (8) การกำหนดความรับผิดชอบ คือ เป็นความจริงที่ทุกคนปรารถนาที่จะทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบของตนที่แจ้งชัด เพื่อที่จะสามารถและพิจารณาความสำเร็จของเขาได้ ปัญหางานกำกวม ขอบเขตงานไม่ชัดเจน ความรับผิดชอบไม่ระบุไว้ชัด ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติลังเลสับสนไม่แน่ใจ

4.2.3 การติดต่อสื่อสาร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 273) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึงการติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร ข่าวสารที่แลกเปลี่ยนอาจเป็นความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติและค่านิยม โดยใช้วิธีพูด เขียน หรือใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารต่างๆเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล โดยองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสาร ข่าวสาร ช่องทาง ผู้รับข่าวสาร และการป้อนกลับของข่าวสาร

ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 238,244) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยเครื่องมือที่ใช้สำหรับการสื่อความประกอบด้วย

- ผังองค์การ ไว้ช่วยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานในองค์การ
- คณะกรรมการ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทำงานร่วมกัน
- การถกปัญหาแบบกลุ่ม เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์การ
- การใช้จดหมายหรือหนังสือบันทึกบอกให้ทราบความเป็นไปขององค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- การประชุมพนักงานทั้งหมด เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนความเห็น
- การใช้วิธีติดต่อโดยส่วนตัว
- การใช้วิธีจัดปฐมนิเทศ เพื่อให้ทราบสิ่งต่างๆ ในองค์การ
- การใช้สารสิ่งพิมพ์
- การใช้ป้ายประกาศ เพื่อให้ทราบข่าวสารและข้อมูล
- การจัดงานพบปะสังสรรค์ เพื่อให้เกิดความรู้จักและคุ้นเคย
- การสำรวจทัศนคติ เพื่อพนักงานได้บรรยายและมีความรู้สึกที่ดี
- การใช้ตู้รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อจะได้รับข้อเสนอแนะต่างๆ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 139-143) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การไว้ 2 รูปแบบหลัก คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

การสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

- การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึงการสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการและการควบคุมพนักงาน
- นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 245) ได้กล่าวถึงการติดต่อจากบนลงล่าง ไว้ว่า เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว ทำให้การตีความหมายของคำสั่งอาจผิดไป โดยไม่มีโอกาสซักถาม จึงก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพภายในระบบได้มาก
- การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึงการสื่อสารที่เป็นไปเพื่อการประเมินผลการทำงานของพนักงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เทคนิคที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนคือการสื่อสารพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการกับพนักงาน การสำรวจทัศนคติ การร้องทุกข์ของพนักงาน การใช้ระบบข้อเสนอแนะและการใช้นโยบายเปิดประตูเพื่อให้พนักงานเข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา ซึ่งช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้นในอนาคต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 245) ได้กล่าวถึงการติดต่อจากล่างขึ้นบน ไว้ว่า เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

- การสื่อสารตามแนวนอน หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวนอน ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น
- สำหรับการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการหรือเรียกว่า เถาองุ่น หมายถึง การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นรูปแบบการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ การสื่อการอย่างไม่เป็นทางการมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ (2) ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใดๆได้กับเถาองุ่น (3) กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ หรือผลประโยชน์ของแต่ละคน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 138) กล่าวว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ (1) ทัศนคติของผู้รับ เช่นการพูดคุยกับการคิดไม่เหมือนกัน ทำให้ผู้รับอาจไม่เข้าใจความรู้สึกของผู้ส่งได้ดีพอ ผู้บริหารควรคำนึงเสมอว่า ควรสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วยความระมัดระวัง เพื่อไม่ให้ผู้รับข่าวสารเกิดทัศนคติในทางลบ (2) การสื่อสารมีปัญหา หมายถึง การสื่อสารที่มีอุปสรรคขัดขวางเช่น การพูดคุยกับพนักงานในขณะที่พนักงานกำลังเหนื่อยอ่อน หรือกำลังมีงานยุ่งแต่ผู้บริหารก็ยังพยายามยัดเยียดข้อมูลให้ ทั้งนี้ผู้บริหารควรสื่อสารในขณะที่พนักงานมีความตั้งใจที่จะฟัง (3) ทัศนคติของผู้รับที่มีต่อข่าวสาร เช่น มีความน่าเชื่อถือเพียงเล็กน้อยเกี่ยวกับข่าวสารนั้น ผู้บริหารควรพยายามที่จะส่งข่าวสารที่มีคุณค่าต่อทัศนคติของพนักงาน (4) การรับรู้ของพนักงานในการตีความข่าวสาร พนักงานแต่ละคนมีการรับรู้ต่างกัน ทำให้การตีความต่างกันไปด้วยตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ของพนักงาน ผู้บริหารควรส่งข่าวสารที่กะทัดรัด ชัดเจน และเข้าใจง่าย (5) การตีความหมายได้หลายอย่าง หมายถึง การตีความหมายของคำพูดนั้นได้หลายทางหลายแง่มุม ทำให้เกิดความเข้าใจต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าพนักงานจะเข้าใจในเรื่องเดียวกัน จึงควรเน้นย้ำความเข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าความเข้าใจถูกต้องตรงกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 251) กล่าวว่า อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์การมีระดับชั้นมากเกินไป (2) โครงสร้างองค์การมิได้มีการระบุจุดมุ่งหมายและหน้าที่งานไว้ชัด (3) หน่วยงานต่างๆ ในโครงสร้างอยู่ห่างไกลกัน (4) การมองข้ามและไม่เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร (5) ผู้เชี่ยวชาญงานตามหน้าที่งาน มักจะพูดภาษาที่ถนัดโดยไม่สนใจตัวผู้ฟัง (6) การใช้ภาษาย่อ หรือศัพท์เฉพาะที่คนทั่วไปไม่อาจเข้าใจ (7) การขาดการวางแผนและไม่ได้กำหนดหัวข้อสำคัญๆก่อนเจรจาสื่อความ (8) การใจลอย โดยมิได้ตั้งใจฟังสิ่งที่คนอื่นกำลังพูด

สรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ การนำ (Leading) หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงใช้การจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานเพื่อให้การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

5. การควบคุม (Controlling)

5.1 ความหมายของการควบคุม

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 37) กล่าวว่า การควบคุม คือ กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่างๆ จะสำเร็จผลตามแผนที่ตั้งไว้ ซึ่งขั้นตอนการควบคุมที่สำคัญนั้น จะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ได้ มีการเปรียบเทียบผลงานกับเป้าที่ตั้งไว้ และการดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือที่มีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่กำหนดไว้ในแผน

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 216) กล่าวว่า การควบคุม คือกระบวนการที่ผู้บริหารติดตามว่าองค์การ และพนักงานได้ดำเนินการในสิ่งที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ อย่างไร เพื่อช่วยให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุง การวางแผน การจัดองค์การและการนำต่อไป

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 187) กล่าวว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด โดยกระบวนการควบคุม ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผล การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และการปรับปรุงแก้ไข

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 73) กล่าวว่า การควบคุม คือ กระบวนการในการกำกับและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจหรือมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือได้มาตรฐานตามที่กำหนด

Koontz และ Weihrich (2010: 25,376) กล่าวว่า การควบคุม คือการวัดผลและการปรับแก้ผลการทำงาน ทั้งของพนักงานแต่ละคนและขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผน อาจกล่าวได้ว่าการควบคุมเกี่ยวกับการวัดผลงานโดยเทียบกับแผนและเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การควบคุม หมายถึง การกำกับและติดตามการปฏิบัติงานในองค์การโดยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จากนั้นวัดผลงานเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆของการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

5.2 ประเภทของการควบคุม

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 191-192); พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 219-220) ได้กล่าวถึงประเภทของการควบคุม โดยแบ่งตามกระบวนการทำงานออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้

5.2.1 การควบคุมก่อนดำเนินงาน เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่มักเป็นการควบคุมปัจจัยการผลิตก่อนนำปัจจัยเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ การเงิน และข้อมูล เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีมาตรฐานตามที่ต้องการ และจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาเมื่อถูกนำมาใช้

นอกจากนี้ Koontz และ Weihrich (2010: 384,386) กล่าวไว้ว่าต้องจับตามองปัจจัยที่ปกติแล้วตอนขาเข้ามักไม่ค่อยได้รับความสนใจ แต่อาจส่งผลกระทบต่อระบบและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ อีกทั้งได้ระบุสิ่งที่ต้องการเพื่อให้การควบคุมล่วงหน้าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

- วิเคราะห์ระบบวางแผนและควบคุมอย่างถี่ถ้วนและระมัดระวัง ระบุให้ได้ว่าอะไรคือตัวแปรขาเข้าที่สำคัญกว่าตัวอื่น
- พัฒนารูปแบบระบบ
- คอยอัพเดทรูปแบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ กล่าวคือรูปแบบดังกล่าวต้องได้รับการทบทวนเป็นประจำ เพื่อตรวจสอบตัวแปรขาเข้า รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันว่ายังคงแสดงค่าตามความเป็นจริงอยู่หรือไม่
- เก็บรวมรวมข้อมูลตัวแปรขาเข้าและป้อนเข้าระบบอย่างสม่ำเสมอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- ประเมินตัวแปรของข้อมูลขาเข้า และประเมินผลกระทบที่อาจมีต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง
- ลงมือทำ

5.2.2 การควบคุมขณะปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมว่า การทำงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือแผนงานที่กำหนดหรือไม่ โดยอาจกำหนดจุดตรวจเป็นระยะๆตลอดสายการปฏิบัติงาน เพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างทันท่วงที ในการควบคุมขณะปฏิบัติงานอาจใช้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กฎ และข้อบังคับเพื่อเป็นแนวทางในการทำกิจกรรมและพฤติกรรมของบุคคลให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการควบคุมประเภทนี้อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไม่เป็นอิสระ เนื่องจากโดนจับตาอยู่ตลอด ดังนั้นจึงไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

5.2.3 การควบคุมผลผลิต เป็นการควบคุมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลผลิตของกระบวนการเพื่อพิจารณาว่าผลผลิตขององค์การเป็นไปตามมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ผู้บริหารสามารถควบคุมผลผลิตได้โดยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน สุ่มตรวจผลผลิต ให้ลูกค้าประเมินผลคุณภาพและความพึงพอใจในการใช้บริการ และการพิจารณาผลการดำเนินงานจากงบการเงินของกิจการเป็นต้น ซึ่งภายหลังจากการควบคุมโดยการตรวจสอบ จำเป็นต้องจัดทำรายงานผลเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานรับทราบข้อบกพร่องและนำไปพิจารณาแก้ไขต่อไป

5.3 กระบวนการควบคุม

ในส่วนของ กระบวนการควบคุม นั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 289) กล่าวว่า กระบวนการควบคุม มี 5 ขั้นตอน คือการกำหนดเป้าหมายในการควบคุม การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการให้ความดีความชอบ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 187) กล่าวว่า กระบวนการควบคุม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และการปรับปรุงแก้ไข

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 220-221) กล่าวว่ากระบวนการควบคุม มี 4 ขั้นตอน คือ กำหนดมาตรฐาน วัดผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลจากการดำเนินงานกับมาตรฐาน แก้ไขปัญหาและเสริมสร้างความสำเร็จ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 73-75) กล่าวว่า กระบวนการควบคุม มี 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการดำเนินการแก้ไข

Koontz และ Weihrich (2010: 25,376) กล่าวว่า กระบวนการควบคุมมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดมาตรฐาน 2) การวัดผลตามมาตรฐานที่กำหนด 3) การแก้ไขปรังปรุงสิ่งที่ผิดเพี้ยนไปจากแผนหรือเกณฑ์มาตรฐาน

สรุปได้ว่า กระบวนการควบคุม สามารถจัดลำดับขั้นตอนหลักๆ ได้ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2) การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

3) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

โดยสามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละขั้นตอนหลัก ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการควบคุมได้ดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 291-292, 310-311) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ชนิด คือ มาตรฐานที่วัดโดยรูปร่างและจำนวน จำนวนเงิน และเวลา โดยระบุผลสำเร็จต่างๆ ออกมาเป็นตัวเลขทางปริมาณที่จะวัดได้ชัดเจน ทั้งนี้มาตรฐานผลงานที่เป็นที่ยอมรับกัน ควรมีดังนี้

- ควรต้องจัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาแลผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ควร มีบุคคลฝ่ายอื่นมาร่วมกำหนด
- ควรระบุผลสำเร็จพื้นฐาน/ผลงานสำคัญที่จะเป็นผลจากการปฏิบัติต่างๆ
- ควรใช้ถ้อยคำรัดกุม กะทัดรัด และชัดเจน เพื่อป้องกันมิให้มีการตีความผิดหรือดิ้นไปในทางต่างๆ
- มีการกำหนดตัววัด ทั้งในเชิงปริมาณและคุณลักษณะ
- มาตรฐานผลงานควรจัดทำเป็นทางการในแบบฟอร์มเอกสารที่กำหนด
- เป้าหมายผลงานหรือมาตรฐานต้องไม่สูงเกินไป และอยู่ในระดับท้าทายความสามารถที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยความพยายาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- การระบุเป้าหมายผลงานหรือมาตรฐานผลงานต้องเฉพาะเจาะจง เพื่อป้องกันความสับสน ไม่ชัดเจน และให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตัวผู้ปฏิบัติงานด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 73-74) กล่าวว่า ในการควบคุมงานนั้นจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานต้องการ โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานได้แก่ มาตรฐานด้านปริมาณ มาตรฐานด้านคุณภาพ มาตรฐานด้านเวลา มาตรฐานด้านงบประมาณ

Koontz และ Weihrich (2010: 377) กล่าวว่า มาตรฐาน คือ หลักเกณฑ์ง่ายๆในการวัดผลการทำงานเป็นระยะๆ ผู้บริหารจะได้เห็นสัญญาณว่าทุกอย่างเป็นไปด้วยดีหรือไม่ อย่างไร ซึ่งมาตรฐานที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 188-189) กล่าวว่าการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับอย่างชัดเจนก่อนการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ อาทิ ทำให้พนักงานทราบความคาดหวังอย่างชัดเจน ช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ทันทีเมื่อมีความผิดปกติ ทำให้องค์การรับทราบศักยภาพและข้อจำกัดของทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการกำหนดมาตรฐานดำเนินงานว่าสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจริงจากดุลยพินิจของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ตรง หรือกำหนดจากมาตรฐานทางสถิติ หรือมาตรฐานทางวิศวกรรม เป็นต้น

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 220-221) กล่าวว่าในจุดเริ่มต้นของการควบคุมองค์การจะต้องตั้งมาตรฐานขึ้นมา เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลจากการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด โดยมาตรฐานดังกล่าวจะเป็นความต้องการขององค์การที่ต้องการบรรลุผล ซึ่งโดยทั่วไปไม่สามารถกำหนดมาตรฐานเพียงด้านเดียว เพราะจะไม่สามารถวัดผลดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงควรกำหนดมาตรฐานในหลายๆด้าน เช่น การผลิต การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2) การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

พัชสิรี ชมภูคำ (2552: 221) กล่าวว่า แหล่งที่มาของข้อมูลผลการดำเนินงานมี 3 แหล่งหลัก ได้แก่

- รายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งรายงานในปัจุบันมักเป็นรายงานที่ได้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เนื่องจากคอมพิวเตอร์สามารถรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว ตลอดจนสามารถเก็บสถิติไว้เพื่อการวัดผล และช่วยในการตัดสินใจ
- รายงานทางวาจาหรือการรายงานด้วยคำพูด เป็นการได้ผลการทำงานจากการบอกกล่าว
- การสังเกตการณ์ เป็นการสำรวจเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยเข้าไปในที่ที่มีการดำเนินงานเกิดขึ้นและดูว่าเป็นอย่างไรบ้าง ทำให้สามารถเห็นวิธีการทำงานของพนักงาน และกระบวนการทั่วไป แต่ข้อเสียของวิธีนี้คือ มักไม่ได้ข้อมูลตัวเลขที่ชัดเจน และการตีความจากสิ่งที่เห็นขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล รวมทั้งพนักงานอาจเข้าใจผิดคิดว่ากำลังถูกจ้องจับผิดทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และขาดความเชื่อมั่นได้

ทั้งนี้เมื่อวัดผลการดำเนินงานแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่วางไว้ ซึ่งผลการดำเนินงานอาจสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเท่ากับมาตรฐานที่ตั้งไว้ หากผลการดำเนินงานสูงกว่าที่คาดไว้อาจเกิดจากการที่ผู้บริหารตั้งเป้าหมายต่ำไว้เกินไป ซึ่งอาจต้องเพิ่มเป้าหมายในอนาคตให้สูงขึ้น แต่หากผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่คาดไว้ ต้องรีบดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจเกิดจากการวางเป้าหมายไว้สูงเกินไป หรือมีปัญหาเกิดขึ้นที่ต้องได้รับการจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 292-293) กล่าวว่า เรื่องที่ควรพิจารณาในการวัดผล คือ

- จะวัดบ่อยแค่ไหน คือ วัดถี่ห่างเพียงใด เป็นชั่วโมง /วัน /สัปดาห์ / ปี

- วิธีวัดทำอย่างไร เช่น โดยการสำรวจ โดยรายงานซึ่งอาจทำโดยการสัมภาษณ์ และการเขียนรายงาน โดยใช้มาตรวัด เช่นเครื่องบันทึกจำนวน เครื่องชั่ง เป็นต้น
- การวัดกระทำโดยใคร คือ ผู้บริหารวัดเอง/ผู้ช่วย/เจ้าหน้าที่ไปทำการวัด
- เมื่อทำการวัดผลงานออกมาแล้ว จึงเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐานผลงานที่ตั้งไว้ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าผลงานตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือแตกต่างจากมาตรฐาน ในกรณีที่ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้น
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 189) กล่าวว่าผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้ได้รับผลที่เที่ยงตรง ถูกต้องและได้รับความเชื่อถือ หลังจากวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่างหน้า โดยแบ่งการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐานไว้ 3 ประเภท ดังนี้
- การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มและทิศทางของผลงานเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานในอดีต
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานของอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบระดับความสามารถในการดำเนินงานขององค์การเมื่อเทียบกับผู้ดำเนินงานรายอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้มองเห็นระดับความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้ย่อมไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนถึงระดับความสำเร็จขององค์การเสมอไป ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจหาสาเหตที่แท้จริงของผลที่เกิดขึ้น ไม่ว่าผลนั้นจะเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ก็ตาม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Koontz และ Weihrich (2010: 377) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการวัดผลงานตามเกณฑ์ล่วงหน้า เพื่อจะได้พบสิ่งผิดพลาดได้ทันท่วงที หรือทำสิ่งที่จะเลี่ยงไม่ได้เกิดความคลาดเคลื่อน ผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นและมองการณ์ไกลอาจคาดเดาสิ่งที่กำลังจะออกนอกลู่นอกทางไปจากเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจตราเพื่อให้พบสิ่งผิดปกติเร็วที่สุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 74) กล่าวว่า การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้นจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานในเรื่องปริมาณ คุณภาพ เวลา หรืองบประมาณ

3) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 293) กล่าวว่า การดำเนินการแก้ไขทำได้หลายทาง เช่นถ้ามาตรฐานผลงานกำหนดสูงไปหรือต่ำไป ก็จะต้องปรับแก้มาตรฐานผลงานให้สมเหตุสมผล แต่ถ้ามาตรฐานถูกต้องใช้ได้แล้วก็ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 190) กล่าวว่า กรณีที่ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารควรเก็บบันทึกผล เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาพัฒนากระบวนการควบคุมต่อไป แต่ในกรณีที่ผลที่เกิดขึ้นน้อยกว่าหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ เป้าหมายที่คาดไว้ ควรมีการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงและแก้ไขที่ต้นเหตุนั้นอยู่เสมอ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับปรุงปัจจัยการผลิต ทดสอบความเที่ยงตรงของวิธีการวัดผล นอกจากนี้ในกรณีที่จำเป็นและมีเหตุผลอันสมควรอาจต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานหรือเป้าหมายให้สอดคล้องกับระดับความสามารถที่แท้จริงในการปฏิบัติงานนั้นๆ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 74-75) กล่าวว่า การดำเนินการ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุมงาน ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะต้องตัดสินใจดำเนินการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่งในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการแก้ไขมี 2 ประเภท คือ

(1) การดำเนินการแก้ไขแบบเร่งด่วน จะใช้ในกรณีที่เกิดผลเสียหายในการดำเนินงาน งานไม่เสร็จตามกำหนดหรืองานไม่ได้ผลตามที่ต้องการ ถ้าไม่รีบแก้ไขโดยด่วนจะเกิดผลเสียหายมาก

(2) การดำเนินการแก้ไขกรณีปกติ จะใช้ต่อเมื่อมีเวลาในการดำเนินการแก้ไขอย่างเพียงพอ ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะมีเวลาในการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมผู้ปฏิบัติงานจึงไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่ต้องการ จากนั้นจึงดำเนินการปรับปรุงแก้ไขงาน

Koontz และ Weihrich (2010: 377) กล่าวว่า ผู้บริหารอาจแก้ไขสิ่งที่คลาดเคลื่อนด้วยการวางแผนใหม่หรือแก้ไขเป้าหมาย หรืออาจแก้ไขด้วยการปรับหน้าที่ในองค์การเสียใหม่ เปลี่ยนผู้รับผิดชอบ หรือระบุหน้าที่ให้ชัดเจนขึ้น หรืออาจแก้ไขด้วยการจ้างพนักงานเพิ่ม หรือคัดคนที่เก่งกว่า หรือจัดกฝึกอบรมให้พนักงาน หรือจะใช้วิธีสุดท้ายคือไล่ออก ซึ่งวิธีการที่ดีที่ผู้บริหารสามารถทำได้คือ เป็นผู้นำที่ดีขึ้น อธิบายงานให้ดีขึ้น หรือใช้เทคนิคการนำที่ได้ผลมากขึ้น

5.4 ปัญหาของการควบคุม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546: 146-147) กล่าวว่า ปัญหาของการควบคุมนั้นมีประเด็นสำคัญดังนี้

5.4.1 การต่อต้านการควบคุมของบุคลากร โดยสาเหตุประการหนึ่งมาจากขาดการสื่อสารที่ดี ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มองภาพการประเมินผลว่า เป็นการจับผิดมากกว่าการค้นหาปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5.4.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมและประเมินผล ทำให้ไม่เกิดการควบคุมและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง

5.4.3 ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการควบคุม ทำให้ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ

5.4.4 องค์การส่วนใหญ่มีนโยบายในการนำเรื่องการควบคุมและประเมินผลไปผูกติดกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการให้รางวัลและเลื่อนขั้น แต่ไม่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบทำให้ไม่เห็นคุณค่าของรายงานการประเมินผลที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.4.5 ไม่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ กับประสิทธิผลขององค์การ หน่วยงานระดับปฏิบัติงานไม่เห็นภาพว่าผลผลิตและบริการที่ได้ทำในระดับปฏิบัติการนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลตอบแทนแก่องค์การอย่างไร รวมถึงการมองว่าการวัดความสำเร็จขององค์การเป็นการวัดในระดับผู้บริหาร

5.4.6 ปัญหาด้านสารสนเทศ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ซึ่งเกิดจากความผิดพลาดในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลขัดแย้งกัน ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในวิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยงานที่ต่างกัน

สรุปได้ว่าการวิจัยนี้ การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับและติดตามการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน จากนั้นวัดผลงานเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน และหลังดำเนินงาน โดยต้องกำหนดบุคคลที่จะทำการวัดผล และเลือกเครื่องมือวัดให้เหมาะสม จากนั้นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องจากการดำเนินงาน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนสำเร็จตามที่ต้องการ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อนรรฆ สมพงษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ปัญหาการดำเนินงานในด้านการบริหารงาน ด้านการจัดการเรียนการสอน และการประเมินคุณลักษณะนักเรียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครูทุกกลุ่มสาระ ครูกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 580 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และแบบสำรวจ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สภาพด้านการบริหารงานโครงการ ผู้บริหารส่วนใหญ่จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เน้นเรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน และใช้งบประมาณของโรงเรียนเอง ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ร่วมกันเป็นผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษาโรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้สำนักคระกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน

สภาพด้านการจัดการเรียนการสอน ครูส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ครูส่วนใหญ่มีการค้นคว้าเนื้อหาเพิ่มเติม ใช้สื่อที่มีอยู่และจัดหามาเอง มีการสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในรายวิชาที่สอน ส่วนใหญ่ใช้วิธีการบรรยาย ค้นคว้าจากเว็บไซต์และทำงานกลุ่ม ครูเป็นผู้ประเมินหลักจากแบบฝึกหัดและใบงาน ในสำหรับคุณลักษณะของนักเรียน ครูรับรู้ว่านักเรียนมีความรู้ดี มีทักษะ/กระบวนการดี และมีเจตคติที่ดี ส่วนนักเรียนรับรู้ว่ามีความรู้ปานกลาง มีทักษะ/กระบวนการดี และมีเจตคติที่ดี

นักเรียนรับรู้ว่าตนเองมีปัญหาด้านการเรียนน้อย ส่วนที่ปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนคือ งบประมาณและสื่อที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ ครูและบุคลากรประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ขาดความรู้เรื่องประชาคมอาเซียน และเนื้อหาเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในหลักสูตรสถานศึกษายังไม่ชัดเจน ขณะที่ปัญหาการเรียนของนักเรียนโดยภาพรวมมีปัญหาน้อย มีแนวทางแก้ปัญหาคือ การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ การเสริมความรู้โดยการจัดอบรมสัมมนาให้กับครูและเจ้าหน้าที่ และบุคลากรทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาหลักสูตร

เอกราช อะมะวัลย์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 และ 2.เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรมุ่งสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 วิธีวิจัยที่เลือกใช้เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาทางเอกสาร และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในลักษณะวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เครื่องมือวิจัยหลักที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์จำนวน 3 แบบ สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารโรงเรียนฯ ครู-อาจารย์ และนักเรียนโรงเรียนช่างฝีมือทหาร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาต่อการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยศักยภาพบุคลากร ที่ต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่เหมาะสม มีความชำนาญการที่สอดคล้องกับการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทางอุตสาหกรรม ได้รับการเพิ่มโอกาสในการหางานทำ รวมทั้งมีการพิจารณาแผนผลิตกำลังคน 3) ปัจจัยคุณภาพมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์ในอาเซียน ให้มีการยอมรับในคุณสมบัติทางวิชาการร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมและเพิ่มพูนความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาขอปงระเทศสมาชิกอาเซียน 4) ปัจจัยการเปิดเสรีการศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำความตกลงยอมรับร่วมต้านการศึกษา การพัฒนาความสามารถ ประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพสำคัญต่างๆ เพื่อรองรับการเปิดเสรีการศึกษา ควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการ

เคลื่อนย้ายแรงงาน สุดท้ายงานวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งประกอบไปด้วย การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาความร่วมมือ

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การปเนประชาคมอาเซียน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน วิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสาน โดยการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา จำนวน 148 แห่งโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีความเป็นเลิศในเอเชีย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศในเอเชีย จำนวน 7 แห่ง และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลักคือ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบัณฑิตสู่สากลตามบริบทที่เป็นจริงจากหลากหลายมุมมอง (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการวิจัยด้านอาเซียน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านอาเซียนเพื่อการจัดการความรู้และการบริการสังคม และ (4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเพื่อสานสัมพันธ์ในอาเซียน

จากการศึกษางานวิจัยสรุปได้ว่า งานวิจัยของประเทศไทยทั้งสองเรื่องเป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งในระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย โดยศึกษาประเด็นการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

สมใจ กงเดิม (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ จำแนกตามความคิดเห็นของ

นักศึกษาตามคณะต่างๆ จำนวน 15 คณะ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ จำนวน 1,540 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจำแนกเป็น 3 ด้านได้แก่ ความพร้อมด้านความรู้ ความพร้อมด้านทักษะกระบวนการ ความพร้อมด้านเจตคติ ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที่แบบอิสระ (t-test independent) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOYA) ด้วยสถิติทดสอบเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 100 จำแนกตามคณะจำแนกวิชาคณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 22.14 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร้อยละ 20.30 คณะครุศาสตร์ร้อยละ 20.13 คณะวิทยาการจัดการร้อยละ 18.90 และคณะเทคโนโลยีเกษตร ร้อยละ 18.51 ความคิดเห็นเรื่องความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของนักศึกษามหาวิทยาลัย ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความรู้และด้านทักษะกระบวนการอยู่ในระดับปานกลาง ความพร้อมด้านเจตคติอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบความแตกต่างของนักศึกษาแต่ละคณะมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่านักศึกษาต่างคณะกันมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านทักษะและกระบวนการ ด้านเจตคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยที่นำเสนอในบทนี้ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย

3.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Sister School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

3.1.2 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของโรงเรียน Buffer School ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

3.2.1 ประชากร

ประชากรในงานนี้ คือ โรงเรียนในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมด ซึ่งมีจำนวน 54 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียน Sister School กับโรงเรียน Buffer School โดยมีโรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน โรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน รวมทั้งหมด 54 โรงเรียน

3.2.2 ผู้ให้ข้อมูล

ในการเลือกผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การเลือกแบบเจาะจง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาของแต่ละโรงเรียน ตำแหน่งละ 1 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 54 โรงเรียน จึงคิดเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 162 คน แบ่งออกเป็น

1.2.1.1 โรงเรียน Sister School จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 90 คน

1.2.1.2 โรงเรียน Buffer School จำนวน 24 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 72 คน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 3. 1 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูล

ประชากร	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม (คน)
	ผู้บริหารสถานศึกษา	เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนฯ	ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนฯ	
โรงเรียน Sister School 30 โรง	30	30	30	90
โรงเรียน Buffer School 24 โรง	24	24	24	72
รวม 54 โรง	**54**	**54**	**54**	**162**

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดหน้าที่การบริหาร POSLC ของ Koontz และ Weihrich, 2010 มาสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ โดยถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน และระยะเวลาที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 20 ข้อ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร ดังนี้

1) การวางแผน (Planning)

2) การจัดองค์การ (Organizing)

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

4) การนำ (Leading)

5) การควบคุม (Controlling)

3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยวิธีการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่างๆจากเอกสาร หนังสือ บทความ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

3.4.2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้หน้าที่การบริหาร POSLC ของ Koontz และ Weihrich (2010) มาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3.4.3 ร่างเครื่องมือวิจัยตามกรอบแนวคิดที่ศึกษาด้วยตนเอง และตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.4.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเรียบร้อยแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขปรับปรุง

3.4.5 นำเครื่องมือวิจัยที่ได้ปรับปรุงแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมและความถูกต้องการใช้ภาษา โดยใช้ตารางดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Item Objective Congruence Index) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา หรือ

2) เป็นนักวิชาการที่มีความรู้และเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ หรือ

3) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการวิจัย หรือทำการสอนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยการศึกษา

จากเกณฑ์การคัดเลือก ได้รายนามผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ

3) ดร.จันทรา ตันติพงศานุรักษ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3.4.6 นำเครื่องมือวิจัยที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์

หลังจากนั้นนำผลการตรวจสอบความสอดคล้องโดยผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ

N คือ จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีเกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ดังนี้

$IOC \geq 0.5$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

$IOC \leq 0.5$ ถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์

จากนั้นนำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไข โดยคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยจัดทำเอกสารคำชี้แจงจำแนกสีตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังนี้

สีฟ้า ใช้กับแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สีส้ม ใช้กับแบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่ศูนย์อาเซียนศึกษา

สีเขียว ใช้กับแบบสอบถามสำหรับครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา

3.4.7 นำเครื่องมือวิจัยที่ปรับปรุงแล้วและได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3.5.1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยขอหนังสือจากสำนักงานหลักสูตรและการสอน (บัณฑิตศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากรในการวิจัย โดยส่งและรับคืนแบบสอบถามทางไปรษณีย์

3.5.2 ผู้วิจัยจะจัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือของบัณฑิตวิทยาลัยไปยังโรงเรียนในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน จำนวน 54 โรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหาร ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนพร้อมแนบซองติดแสตมป์และจ่าหน้าซองสำหรับส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยกำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามคืน

3.5.3 หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 14 วัน ผู้วิจัยได้ติดตามขอรับแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืนทางโทรศัพท์ และติดตามรับคืน

3.5.4 แบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทั้งหมด 159 ฉบับ โดยส่งให้ประชากร โรงเรียน Sister School จำนวน 90 ฉบับ โรงเรียน Buffer School จำนวน 69 ฉบับ ได้รับคืนมาทั้งสิ้น 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72.61 โดยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 117 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 72.61

ตารางที่ 3. 2 จำนวนร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป และแบบสอบถามที่สมบูรณ์

ประชากร	แบบสอบถามที่ส่งไป	แบบสอบถามที่ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
	จำนวน (ฉบับ)	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ	จำนวน (ฉบับ)	ร้อยละ
โรงเรียน Sister School 30 โรง	90	72	80.00	72	80.00
โรงเรียน Buffer School 24 *โรง	69	45	65.22	45	65.22
รวม	159	117	72.61	117	72.61

***หมายเหตุ** ในระหว่างดำเนินการวิจัย มีการรวมโรงเรียนบ้านน้ำแดง สพป.ระนอง เขต 1 ไปเรียนรวมกับโรงเรียนบ้านน้ำจืดน้อย ทำให้จำนวนโรงเรียน Buffer School เหลือ 23 โรง

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ของศูนย์การวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

3.6.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

3.6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

3.6.3 ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด (Opened-end) ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

3.6.4 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบความเรียง

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ แจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

สูตร ค่าร้อยละของแต่ละรายการ = $\frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$

3.8 เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย

ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าร้อยละของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552: 113) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายค่าร้อยละ มีระดับการปฏิบัติดังนี้

ร้อยละ	ความหมาย
80 – 100	ระดับปฏิบัติมากที่สุด
60 – 79	ระดับปฏิบัติมาก
40 – 59	ระดับปฏิบัติน้อย
ต่ำกว่า 40	ระดับปฏิบัติน้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตารางที่ 4.1

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

1) การวางแผน (Planning) ตารางที่ 4.2

2) การจัดองค์การ (Organizing) ตารางที่ 4.3

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ตารางที่ 4.4

4) การนำ (Leading) ตารางที่ 4.5

5) การควบคุม (Controlling) ตารางที่ 4.6

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ตารางที่ 4.7

หมายเหตุ ในส่วนของข้อมูลจากคำถามปลายเปิด (Opened-end) ไม่สามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาได้เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามไม่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล จึงไม่มีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด (Opened-end)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4. 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียน						
- ไม่เกิน 3 ปี	22	30.56	15	33.33	37	31.62
- มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี	14	19.44	10	22.22	24	20.51
- มากกว่า 6 ปี แต่ไม่เกิน 9 ปี	1	1.39	4	8.89	5	4.27
- มากกว่า 9 ปี	35	48.61	16	35.56	51	43.59
ระยะเวลารับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน						
- ไม่เกิน 1 ปี	14	19.44	5	11.11	19	16.24
- มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี	9	12.50	6	13.33	15	12.82
- มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี	12	16.67	8	17.78	20	17.09
- มากกว่า 3 ปี	37	51.39	26	57.78	63	53.85

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.1 เมื่อพิจารณาในภาพรวมส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 43.59) และมีระยะเวลารับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่า 3 ปี (ร้อยละ 53.85)

เมื่อพิจารณารายกลุ่ม**โรงเรียน Sister School** พบว่ามีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 48.61) และมีระยะเวลารับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่า 3 ปี (ร้อยละ 51.39)

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่ามีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 9 ปี (ร้อยละ 35.56) และมีระยะเวลารับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่า 3 ปี (ร้อยละ 57.78)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

4.2.1 การวางแผน (Planning)

ตารางที่ 4. 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการ						
1.1) กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ	72	100.00	45	100.00	117	100.00
1.1.1) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขึ้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	59	81.94	37	82.22	96	82.05
1.1.2) หลักสูตรสถานศึกษา	62	86.11	33	73.33	95	81.20
1.1.3) คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน : Spirit of ASEAN	66	91.67	41	91.11	107	91.45
1.2) จัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน	60	83.33	37	82.22	97	82.91
1.3) จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน	65	90.28	40	88.89	105	89.74
1.4) กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อยและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ	62	86.11	37	82.22	99	84.62
1.5) กำหนดและระบุทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งแยกประเภทอย่างชัดเจน	50	69.44	27	60.00	77	65.81
1.6) กำหนดและระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน	50	69.44	26	57.78	76	64.96

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1.7) ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน	45	62.50	25	55.56	70	59.83
1.8) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน	67	93.06	35	77.78	102	87.18
1.9) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	49	68.06	25	55.56	74	63.25
2. ผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ ของโครงการ						
2.1) กำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆทุกกิจกรรม	8	11.11	5	11.11	13	11.11
2.2) กำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ	64	88.89	40	88.89	104	88.89
3. ผู้รับผิดชอบในการกำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน						
3.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	26	36.11	13	28.89	39	33.33
3.2) บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมาย	45	62.50	32	71.11	77	65.81
3.3) อื่นๆ	1	1.39	0	0.00	1	0.85
ระดับการกำกับติดตามอย่างจริงจัง						
มากที่สุด	26	36.11	15	33.33	41	35.04
มาก	43	59.72	28	62.22	71	60.68
น้อย	3	4.17	2	4.44	5	4.27
น้อยที่สุด	0	0.00	0	0.00	0	0.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. การวางแผนงบประมาณ และทรัพยากร						
4.1 การวางแผนงบประมาณ						
4.1.1) เพียงพอ	50	69.44	16	35.56	66	56.41
4.1.2) ไม่เพียงพอ	22	30.56	29	64.44	51	43.59
4.2 แหล่งที่มาของงบประมาณ						
4.2.1) โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา	70	97.22	44	97.78	114	97.44
4.2.2) หน่วยงานภาครัฐ	24	33.33	13	28.89	37	31.62
4.2.3) สมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน	6	8.33	0	0.00	6	5.13
4.2.4) สมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน	7	9.72	0	0.00	7	5.98
4.2.5) บุคคล / หน่วยงาน / องค์การเอกชน	10	13.89	7	15.56	17	14.53
4.2.6) การจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน	0	0.00	5	11.11	5	4.27
4.2.7) ค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน	14	19.44	4	8.89	18	15.38
4.3 การวางแผนทรัพยากร						
4.3.1) เพียงพอ	43	59.72	15	33.33	58	49.57
4.3.2) ไม่เพียงพอ	29	40.28	30	66.67	59	50.43

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.4 แหล่งที่มาของทรัพยากร						
4.4.1) โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา	30	41.67	11	24.44	41	35.04
4.4.2) หน่วยงานภาครัฐ	15	20.83	4	8.89	19	16.24
4.4.3) สมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน	10	13.89	2	4.44	12	10.26
4.4.4) สมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน	11	15.28	0	0.00	11	9.40
4.4.5) บุคคล / หน่วยงาน / องค์การเอกชน	12	16.67	4	8.89	16	13.68
4.4.6) การจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน	3	4.17	1	2.22	4	3.42
4.4.7) ค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน	10	13.89	0	0.00	10	8.55

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กิจกรรมในการจัดทำแผน

จากตารางที่ 4.2 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนในภาพรวม พบว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดประเด็นนี้พบว่า การปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 91.45 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 คิดเป็นร้อยละ 82.05 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 81.20 นอกจากนี้ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง

คิดเป็นร้อยละ 89.74 กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อย คิดเป็นร้อยละ 88.03 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 87.18 กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อยและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 84.62 จัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน คิดเป็นร้อยละ 82.91 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ กำหนดและระบุทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งแยกประเภทอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 65.81 กำหนดและระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 64.96 จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 63.25 สำหรับขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 59.83

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดประเด็นนี้พบว่า การปฏิบัติในระดับมากที่สุดคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 91.67 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 86.11 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 คิดเป็นร้อยละ 81.94 นอกจากนี้ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 93.06 จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 90.28 กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อยและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 86.11 จัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมาก คือ กำหนดและระบุทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งแยกประเภทอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 69.44 กำหนดและระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 69.44 จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 68.06 ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 62.50

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดประเด็นนี้พบว่า การปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 91.11 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 คิดเป็นร้อยละ 82.22 ส่วนการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คิดเป็นร้อยละ 73.33 นอกจากนี้ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 88.89 จัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน คิดเป็นร้อยละ 82.22 กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อยและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 82.22 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับมากคือ จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 77.78 กำหนดและระบุทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งแยกประเภทอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 60.00 ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ กำหนดและระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 57.78 ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 55.56 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 55.56

ข้อสังเกต ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่โรงเรียน Sister School และ โรงเรียน Buffer School ต่าง**เห็นสอดคล้อง**กันว่ามีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน การจัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง การกำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อยและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ

การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ

จากตารางที่ 4.2 การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆของโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนในภาพรวม พบว่า การกำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.89 ส่วนการกำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ ทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.11

เมื่อพิจารณาราย**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่าการกำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.89 ส่วนการกำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.1

ราย**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่าการกำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.89 ส่วนการกำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ ทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.11

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เห็น**สอดคล้องกันว่า** การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ ของโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนนั้น การกำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน

จากตารางที่ 4.2 ผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน ในภาพรวม พบว่า การปฏิบัติที่อยู่ในระดับมาก คือ บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมายเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 65.81 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 33.33

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การปฏิบัติที่อยู่ในระดับมาก คือ บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมายเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 62.50 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 36.11

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า การปฏิบัติที่อยู่ในระดับมาก คือ บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมายเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 71.11 และการปฏิบัติที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน คิดเป็นร้อยละ 28.89

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School **เห็นสอดคล้อง**กันว่า บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมายเป็นผู้กำกับติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

การวางแผนงบประมาณ

จากตารางที่ 4.2 การวางแผนงบประมาณในภาพรวม พบว่า การวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 56.41 ทั้งนี้ แหล่งที่มาของงบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.44 แหล่งที่มาของงบประมาณที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 31.62 จากค่าธรรมเนียมอื่นๆเพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 15.38 จากบุคคล หน่วยงาน องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 14.53 จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

คิดเป็นร้อยละ 5.98 จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.13 และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.27

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 69.44 ทั้งนี้แหล่งที่มาของงบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.22 แหล่งที่มาของงบประมาณที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 33.33 จากค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 19.44 จากบุคคล หน่วยงาน องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 13.89 จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 9.72 และจากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 8.33

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า การวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.56 ทั้งนี้ แหล่งที่มาของงบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.78 แหล่งที่มาของงบประมาณที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 28.89 จากบุคคล หน่วยงาน องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 15.56 จากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และจากค่าธรรมเนียมอื่นๆเพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 8.89

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School เห็นว่า การวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 69.44 ซึ่ง**ต่างจากโรงเรียน Buffer School** ที่เห็นว่าการวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.56

ทั้งนี้**โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School** ต่าง**เห็นสอดคล้อง**กันว่าแหล่งที่มาของงบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา ในระดับมากที่สุด

การวางแผนทรัพยากร

จากตารางที่ 4.2 การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณในภาพรวม พบว่าการวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 49.57 ทั้งนี้แหล่งที่มาของทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา

คิดเป็นร้อยละ 35.04 จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 16.24 จากบุคคล/หน่วยงาน/องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 13.68 จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10.26 จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 9.40 จากค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 8.55 และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 3.42

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 59.72 ทั้งนี้แหล่งที่มาของทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 41.67 แหล่งที่มาของทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 20.83 จากบุคคล/หน่วยงาน/องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 16.67 จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 15.28 จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 13.89 จากค่าธรรมเนียมอื่นๆเพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 13.89 และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.17

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณอย่างเพียงพอมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33 ทั้งนี้แหล่งที่มาของทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 24.44 จากหน่วยงานภาครัฐ คิดเป็นร้อยละ 8.89 จากบุคคล/หน่วยงาน/องค์การเอกชน คิดเป็นร้อยละ 8.89 จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4.44 และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2.22

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School เห็นว่า การวางแผนทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 59.72 ซึ่ง**สอดคล้องกับโรงเรียน Buffer School** ที่เห็นว่าการวางแผนทรัพยากรอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การจัดองค์การ (Organizing)

ตารางที่ 4. 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดองค์การ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.กิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย						
1.1) จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา	60	83.33	37	82.22	97	82.91
1.2) จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน	58	80.56	37	82.22	95	81.20
1.3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT	40	55.56	24	53.33	64	54.70
1.4) พัฒนาครูด้าน ภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT	45	62.50	20	44.44	65	55.56
1.5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ	62	86.11	37	82.22	99	84.62
1.6) บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ	61	84.72	34	75.56	95	81.20
1.7) จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน	62	86.11	35	77.78	97	82.91

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดองค์การ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.8) ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน	62	86.11	35	77.78	97	82.91
1.9) ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์และครูสอนภาษาอาเซียน	56	77.78	36	80.00	92	78.63
1.10) จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน	60	83.33	36	80.00	96	82.05
1.11) ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน	28	38.89	21	46.67	49	41.88
12) สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	55	76.39	28	62.22	83	70.94
1.13) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT	54	75.00	22	48.89	76	64.96
2. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย						
2.1 มากที่สุด	16	22.22	9	20.00	25	21.37
2.2 มาก	48	66.67	32	71.11	80	68.38
2.3 น้อย	8	11.11	3	6.67	11	9.40
2.4 น้อยที่สุด	0	0.00	1	2.22	1	0.85

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 4.3 การจัดองค์การในภาพรวม พบว่า การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการมอบหมายให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 84.62 จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา คิดเป็นร้อยละ 82.91 จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 82.91 ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 82.91 จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 82.05 จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน คิดเป็นร้อยละ 81.20 บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 81.20 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาและครูสอนภาษาอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 78.63 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 70.94 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 64.96 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 55.56 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 54.70 ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 41.88

นอกจากนี้ จากตาราง 4.3 ในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีอำนาจมากในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ 68.38

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 86.11 จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 86.11 ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 86.11 บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 84.72 จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา คิดเป็นร้อยละ 83.33 จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 83.33 จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน คิดเป็นร้อยละ 80.56 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาและครูสอนภาษาอาเซียน

คิดเป็นร้อยละ 77.78 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 76.39 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเน้นการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 75.00 พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 62.50 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 55.56 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติมหรือที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.89

นอกจากนี้ จากตาราง 4.3 เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า บุคลากรมีอำนาจมากในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ 66.67

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา คิดเป็นร้อยละ 82.22 จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน คิดเป็นร้อยละ 82.22 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 82.22 ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์และครูสอนภาษาอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 80.00 จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 80.00 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 77.78 ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 77.78 บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ คิดเป็นร้อยละ 75.56 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 62.22 การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 53.33 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 48.89 ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 46.67 พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT คิดเป็นร้อยละ 44.44

นอกจากนี้ จากตาราง 4.3 เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า บุคลากรมีอำนาจมากในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ 71.11

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School มีความเห็น**สอดคล้องกับโรงเรียน Buffer School** ว่า การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT และการประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน ซึ่งประเด็นนี้ โรงเรียน Sister School เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ส่วนโรงเรียน Buffer School เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

ตารางที่ 4. 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การสรรหาบุคลากร						
1.1 สรรหาจากแหล่งภายใน						
1.1.1) เลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน	50	69.44	29	64.44	79	67.52
1.1.2) เลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน	43	59.72	30	66.67	73	62.39
1.1.3) เลือกผู้ที่สมัครใจเอง	16	22.22	7	15.56	23	19.66
1.1.4) ผู้บริหารเลือกโดยพิจารณาตามความเหมาะสม	56	77.78	30	66.67	86	73.50
1.2 สรรหาจากแหล่งภายนอก						
1.2.1) คำแนะนำของบุคลากรในโรงเรียน	47	65.28	21	46.67	68	58.12
1.2.2) คำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	10	13.89	12	26.67	22	18.80
1.2.3) ใช้สื่อสิ่งพิมพ์	17	23.61	14	31.11	31	26.50
1.2.4) ใช้สื่อ ICT	34	47.22	20	44.44	54	46.15
2. การคัดเลือกบุคลากร						
2.1) ผู้บริหารคัดเลือกตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ใดๆ	10	13.89	9	20.00	19	16.24

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2) ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด	53	73.61	40	88.89	93	79.49
2.3) ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	38	52.78	20	44.44	58	49.57
2.4) ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา	18	25.00	16	35.56	34	29.06
2.5) ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	2	2.78	5	11.11	7	5.98
2.6) บุคลากรในโรงเรียนประชุมร่วมกัน แล้วมีมติที่ประชุม	25	34.72	12	26.67	37	31.62
3. การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน						
3.1 ไม่มีการพัฒนาบุคลากร	2	2.78	7	15.56	9	7.69
3.2 มีการพัฒนาบุคลากร โดย	70 (n=70)	97.22	38 (n=38)	84.44	108 (n=108)	92.31
3.2.1) การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย	58	82.86	31	81.58	89	82.41
3.2.2) การศึกษาดูงานตามโรงเรียนอื่น	52	74.29	32	84.21	84	77.78
3.2.3) การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์	66	94.29	30	78.95	96	88.89

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(n=70)		(n=38)		(n=108)	
3.2.4) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ ที่โรงเรียนจัดหาให้	54	77.14	27	71.05	81	75.00
3.2.5) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนคำแนะนำระหว่างเพื่อนครู	55	78.57	30	78.95	85	78.70
3.2.6) การเข้าร่วมงานสัมมนางานแสดงนิทรรศการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	61	87.14	34	89.47	95	87.96
4. ระดับการอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador						
4.1) มากที่สุด	8	11.11	8	17.78	16	13.68
4.2) มาก	48	66.67	29	64.44	77	65.81
4.3) น้อย	15	20.83	7	15.56	22	18.80
4.4) น้อยที่สุด	1	1.39	1	2.22	2	1.71
5. การต่อยอดความรู้หลังการอบรม						
5.1) จัดแสดงผลงาน	30	41.67	26	57.78	56	47.86
5.2) จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน	64	88.89	36	80.00	100	85.47
5.3) นำผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมาจัดทำเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง	57	79.17	33	73.33	90	76.92
5.4) รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ	58	80.56	37	82.22	95	81.20
5.5) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์	60	83.33	34	75.56	94	80.34

การสรรหาบุคลากร

จากตารางที่ 4.4 การสรรหาบุคลากรในภาพรวม พบว่า การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยผู้บริหารเลือกตามความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 73.50 การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 67.52 การสรรหาจากแหล่งภายในโดยเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 62.39 การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยคำแนะนำของบุคลากรในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 58.12 สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยใช้สื่อ ICT คิดเป็น ร้อยละ 46.15 การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 26.50 สรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่สมัครใจเอง คิดเป็นร้อยละ 19.66 และสรรหาจากแหล่งภายนอก โดยคำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 18.80

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยผู้บริหารเลือกตามความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 77.78 การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 69.44 การสรรหาจากแหล่งภายนอก โดยคำแนะนำของบุคลากรในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 65.28 การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 59.72 สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยใช้สื่อ ICT คิดเป็นร้อยละ 47.22 การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ สรรหาจากแหล่งภายนอกโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 23.61 สรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่สมัครใจเอง คิดเป็นร้อยละ 22.22 และสรรหาจากแหล่งภายนอกโดยคำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 13.89

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยผู้บริหารเลือกตามความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 66.67 การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 66.67การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยเลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 64.44 การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยคำแนะนำของบุคลากรในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 46.67 สรรหาจากแหล่งภายนอก โดยใช้สื่อ ICT คิดเป็นร้อยละ 44.44

การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การสรรหาจากแหล่งภายนอก โดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 31.11 การสรรหาจากแหล่งภายนอก โดยคำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 26.67 การสรรหาจากแหล่งภายในโดยเลือกผู้ที่สมัครใจเอง คิดเป็นร้อยละ 15.56

ข้อสังเกต กลุ่มโรงเรียน Sister School และ กลุ่มโรงเรียน Buffer School เห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการสรรหาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ การสรรหาจากแหล่งภายใน โดยผู้บริหารเลือกพิจารณาตามความเหมาะสม และการสรรหาจากแหล่งภายในโดยเลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน

การคัดเลือกบุคลากร

จากตารางที่ 4.4 การคัดเลือกบุคลากรในภาพรวม พบว่า การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 79.49 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 49.57 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนประชุมร่วมกันแล้วมีมติที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 31.62 ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 29.06 ผู้บริหารคัดเลือกตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ใดๆ คิดเป็นร้อยละ 16.24 ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 5.98

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 73.61 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 52.78 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนประชุมร่วมกันแล้วมีมติที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 34.72 ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 25.00 ผู้บริหารคัดเลือกตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ใดๆ คิดเป็นร้อยละ 13.89 ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.78

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 88.89 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 44.44 การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 35.56 บุคลากรในโรงเรียนประชุมร่วมกันแล้วมีมติที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 26.67 ผู้บริหารคัดเลือกตามความเหมาะสมไม่มีเกณฑ์ใดๆ คิดเป็นร้อยละ 20.00 ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 11.11

ข้อสังเกต กลุ่มโรงเรียน Sister School เห็นว่า วิธีการคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด คิดเป็นร้อยละ 73.61 **ส่วนกลุ่มโรงเรียน Buffer School** เห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.89

การพัฒนาบุคลากร

จากตารางที่ 4.4 การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 92.31 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 88.89 การเข้าร่วมงานสัมมนางานแสดงนิทรรศการต่างๆที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 87.96 การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 82.41 วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนคำแนะนำระหว่างเพื่อนครู คิดเป็นร้อยละ 78.70 การศึกษาดูงานตามโรงเรียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 77.78 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆที่โรงเรียนจัดหาให้ คิดเป็นร้อยละ 75.00

ทั้งนี้ในภาพรวม พบว่า การอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador (ผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 65.81

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 97.22 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 94.29 การเข้าร่วมงานสัมมนา งานแสดงนิทรรศการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 87.14 การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 82.86 วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนคำแนะนำระหว่างเพื่อนครู คิดเป็นร้อยละ 78.57 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ ที่โรงเรียนจัดหาให้ คิดเป็นร้อยละ 77.14 การศึกษาดูงานตามโรงเรียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 74.29

ทั้งนี้ใน**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า การอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador (ผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 66.67

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 84.44 เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเข้าร่วมงานสัมมนา งานแสดงนิทรรศการต่างๆที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 89.47 การศึกษาดูงานตามโรงเรียนอื่น คิดเป็นร้อยละ 84.21 การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย คิดเป็นร้อยละ 81.58 วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ คิดเป็นร้อยละ 78.95 การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนคำแนะนำระหว่างเพื่อนครู คิดเป็นร้อยละ 78.95 การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ ที่โรงเรียนจัดหาให้ คิดเป็นร้อยละ 71.05

ทั้งนี้ใน**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า การอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador (ผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 64.44

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School ต่าง**เห็นสอดคล้อง**กันว่า การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ทั้งสองกลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเข้าร่วมงานสัมนา งานแสดงนิทรรศการต่างๆที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่นการประชุม การบรรยาย

การต่อยอดความรู้หลังการอบรม

จากตารางที่ 4.4 การต่อยอดความรู้หลังการอบรม ในภาพรวม พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.47 รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ คิดเป็นร้อยละ 81.20 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ คิดเป็นร้อยละ 80.34 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ นำผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมาจัดทำเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 76.92 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดแสดงผลงานที่ได้จากการอบรม คิดเป็นร้อยละ 47.86

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.89 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ คิดเป็นร้อยละ 83.33 รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ คิดเป็นร้อยละ 80.56 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ นำผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมาจัดทำเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 79.17 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดแสดงผลงานที่ได้จากการอบรม คิดเป็นร้อยละ 41.67

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Buffer School** พบว่า วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ คิดเป็นร้อยละ 82.22 จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.00 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ คิดเป็นร้อยละ 75.56 นำผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมาจัดทำเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 73.33 วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดแสดงผลงานที่ได้จากการอบรม คิดเป็นร้อยละ 57.78

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School ต่าง**เห็นสอดคล้องกัน**ว่า วิธีการต่อยอดความรู้หลังการอบรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน และการรายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ

ด้านการนำ (Leading)

ตารางที่ 4. 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน						
1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	32	44.44	23	51.11	55	47.01
1.2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	3	4.17	1	2.22	4	3.42
1.3) ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา	24	33.33	5	11.11	29	24.79
1.4) ที่ปรึกษาศูนย์อาเซียนศึกษา	0	0.00	0	0.00	0	0.00
1.5) เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา	13	18.06	16	35.56	29	24.79
1.6) ครูสอนภาษาอาเซียน	0	0.00	0	0.00	0	0.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. การส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ						
2.1) จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน	70	97.22	45	100.00	115	98.29
2.2) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าใช้จ่ายการอบรม	30	41.67	19	42.22	49	41.88
2.3) จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติ และให้รางวัลการปฏิบัติงาน	28	38.89	17	37.78	45	38.46
2.4) ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อมีโอกาส	26	36.11	20	44.44	46	39.32
2.5) จัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ	9	12.50	5	11.11	14	11.97
2.6) จัดให้มีการนิเทศ การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ	45	62.50	28	62.22	73	62.39
2.7) ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	68	94.44	39	86.67	107	91.45
3.ระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ						
3.1) มากที่สุด	14	19.44	20	44.44	34	29.06
3.2) มาก	50	69.44	22	48.89	72	61.54
3.3) น้อย	8	11.11	3	6.67	11	9.40
3.4) น้อยที่สุด	0	0.00	0	0.00	0	0.00

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.5 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.การติดต่อสื่อสารในการดำเนินงาน						
4.1) ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ	59	81.94	39	86.67	98	83.76
4.2) ติดประกาศที่กระดานข่าวของโรงเรียน	33	45.83	19	42.22	52	44.44
4.3) สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต	43	59.72	33	73.33	76	64.96
4.4) สื่อสารผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน	46	63.89	23	51.11	69	58.97
4.5) ผ่านที่ประชุม	49	68.06	30	66.67	79	67.52
4.6) จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน	22	30.56	15	33.33	37	31.62
4.7) จัดทำเป็นเอกสารรายงานต่างๆ	48	66.67	26	57.78	74	63.25
4.8) สนทนากลุ่มย่อย	22	30.56	15	33.33	37	31.62
4.9) ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์	60	83.33	29	64.44	89	76.07
4.10) พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน	36	50.00	15	33.33	51	43.59

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาวะผู้นำ

จากตารางที่ 4.5 บทบาทภาวะผู้นำในภาพรวม พบว่า ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ คิดเป็นร้อยละ 47.01 รองลงมาคือ ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาเท่ากัน โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 24.79 และรองผู้อำนวยการสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.4

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมา คือ ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.33 ร้อยละ 18.06 และร้อยละ 4.17 ตามลำดับ

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 51.11 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำอยู่ในระดับปฏิบัติน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.56 ร้อยละ 11.11 และร้อยละ 2.22 ตามลำดับ

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School ต่างไม่มีผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำในระดับปฏิบัติมาก และมากที่สุด โดยต่างเห็นสอดคล้องกันว่าผู้ที่มีบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

การส่งเสริม จูงใจ

จากตารางที่ 4.5 การส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ในภาพรวม พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 98.29 ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 91.45 วิธีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ จัดให้มีการนิเทศการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 62.39 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าใช้จ่ายการอบรม คิดเป็นร้อยละ 41.88 และวิธีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อมีโอกาส คิดเป็นร้อยละ 39.32 จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติและให้รางวัลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.46 และจัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 11.97

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า วิธีการการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 97.22 ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 94.44 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ จัดให้มีการนิเทศการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 62.50 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าใช้จ่ายการอบรม คิดเป็นร้อยละ 41.67 และวิธีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติและให้รางวัลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.89 ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อมีโอกาส คิดเป็นร้อยละ 36.11 และจัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 12.50

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า วิธีการการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 86.67 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ จัดให้มีการนิเทศการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 62.22 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อมีโอกาส คิดเป็นร้อยละ 44.44 สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าใช้จ่ายการอบรม คิดเป็นร้อยละ 42.22 และวิธีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติและให้รางวัลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 37.78 และจัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 11.11

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เห็นสอดคล้องกันว่า กิจกรรมการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนใน และส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

นอกจากนี้โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School เห็นสอดคล้องกันว่า กิจกรรมการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การจัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติและให้รางวัลการปฏิบัติงาน และการจัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ

การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.5 การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆในภาพรวม พบว่า ระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การให้ความร่วมมือมาก คิดเป็นร้อยละ 61.54 และระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การให้ความร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.06 และการให้ความร่วมมือน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 9.40

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า ระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การให้ความร่วมมือมาก คิดเป็นร้อยละ 69.44 และระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การให้ความร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.44 และการให้ความร่วมมือน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.11

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า ระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ การให้ความร่วมมือมาก คิดเป็นร้อยละ 48.89 และการให้ความร่วมมือมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.44 และระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ การให้ความร่วมมือน้อย คิดเป็นร้อยละ 6.67

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การติดต่อสื่อสาร

จากตารางที่ 4.5 การติดต่อสื่อสารในการดำเนินงานในภาพรวม พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 83.76 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 76.07 ผ่านที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 67.52 สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 64.96 จัดทำเป็นเอกสารรายงาน คิดเป็นร้อยละ 63.25 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สื่อสารผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 58.97 ติดประกาศที่กระดานข่าวของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 44.44 พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 43.59 วิธีการติดต่อสื่อสาร

ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และสนทนากลุ่มย่อย คิดเป็นร้อยละ 31.62 เท่ากัน

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 83.33 ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 81.94 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผ่านที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 68.06 จัดทำเป็นเอกสารรายงาน คิดเป็นร้อยละ 66.67 สื่อสารผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 63.89 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 59.72 พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ติดประกาศที่กระดานข่าวของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 45.83 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และสนทนากลุ่มย่อย คิดเป็นร้อยละ 30.56 เท่ากัน

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ คิดเป็นร้อยละ 86.67 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 73.33 ผ่านที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 66.67 ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 64.44 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ จัดทำเป็นเอกสารรายงาน คิดเป็นร้อยละ 57.78 สื่อสารผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 51.11 ติดประกาศที่กระดานข่าวของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 42.22 วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน และสนทนากลุ่มย่อย คิดเป็นร้อยละ 33.33 เท่ากัน

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4. 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงาน จำแนกกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1) ผู้บริหารหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง	11	15.28	7	15.56	18	15.38
2) ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข	52	72.22	20	44.44	72	61.54
3) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข	37	51.39	23	51.11	60	51.28
4) ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข	67	93.06	38	84.44	105	89.74
5) นำเสนอผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข	18	25.00	17	37.78	35	29.91
6) นำเสนอผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข	20	27.78	21	46.67	41	35.04

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 4.6 ในภาพรวม พบว่า วิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 89.74 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 61.54 วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 51.28 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ นำเสนอผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 35.04 นำเสนอผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 29.91 ผู้บริหารหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 15.38

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า วิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 93.06 วิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 72.22 วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 51.39 วิธีปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ นำเสนอผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 27.78 นำเสนอผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 25.00 ผู้บริหารหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 15.28

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 84.44 วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 51.11 นำเสนอผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 46.67 ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 44.44 วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ นำเสนอผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข คิดเป็นร้อยละ 37.78 ผู้บริหารหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 15.56

ข้อสังเกต โรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้มีประเด็นที่เห็นต่าง คือ กลุ่ม Sister School เห็นว่าวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานโดยผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไขมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่กลุ่ม Buffer School เห็นว่ามีการปฏิบัติในระดับน้อย

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 4. 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.ปัญหาการวางแผนงบประมาณและทรัพยากร						
1.1) การวางแผนงบประมาณ						
1.1.1) เพียงพอ	50	69.44	16	35.56	66	56.41
1.1.2) ไม่เพียงพอ	22	30.56	29	64.44	51	43.59
1.2) การวางแผนทรัพยากร						
1.2.1) เพียงพอ	43	59.72	15	33.33	58	49.57
1.2.2) ไม่เพียงพอ	29	40.28	30	66.67	59	50.43
2.ปัญหาการกำหนดบุคลากร						
2.1) ไม่มีปัญหา	37	51.39	18	40.00	55	47.01
2.2) มีปัญหา	35	48.61	27	60.00	62	52.99
ประเด็นปัญหา	(n=35)		(n=27)		(n=62)	
2.2.1) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่คู่มือกำหนด	18	51.43	13	48.15	31	50.00
2.2.2) ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร	19	54.29	24	88.89	43	69.35
2.2.3) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	9	25.71	9	33.33	18	29.03
2.2.4) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	8	22.86	14	51.85	22	35.48
2.2.5) บุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน	5	14.29	1	3.70	6	9.68

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(n=35)		(n=27)		(n=62)	
2.2.6) วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบไม่เหมาะสม	2	5.71	10	37.04	12	19.35
3.ปัญหาการพัฒนาบุคลากร						
3.1) ไม่มีปัญหา	33	45.83	16	35.56	49	41.88
3.2) มีปัญหา	39	54.17	29	64.44	68	58.12
ประเด็นปัญหา	(n=39)		(n=29)		(n=68)	
3.2.1) ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	12	30.77	13	44.83	25	36.76
3.2.2) ขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	12	30.77	9	31.03	21	30.88
3.2.3) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	27	69.23	11	37.93	38	55.88
3.2.4) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง	10	25.64	6	20.69	16	23.53
3.2.5) บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่	15	38.46	7	24.14	22	32.35

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**	**จำนวน**	**ร้อยละ**
ประเด็นปัญหา	(n=39)		(n=29)		(n=68)	
3.2.6) ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน	9	23.08	8	27.59	17	25.00
3.2.7) งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ	34	87.18	22	75.86	56	82.35
3.2.8) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	3	7.69	3	10.34	6	8.82
3.2.9) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	11	28.21	12	41.38	23	33.82
3.2.10) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	11	28.21	12	41.38	23	33.82
4.ปัญหาด้านการสื่อสาร						
4.1) ไม่มีปัญหา	50	69.44	26	57.78	76	64.96
4.2) มีปัญหา	22	30.56	19	42.22	41	35.04
ประเด็นปัญหา	(n=22)		(n=19)		(n=41)	
4.2.1) เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม	6	27.27	8	42.11	14	34.15
4.2.2) โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป	3	13.64	1	5.26	4	9.76

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(n=22)		(n=19)		(n=41)	
4.2.3) ข่าวสารด้านการดำเนินงานโครงการที่แจ้งไปไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร	16	72.73	8	42.11	24	58.54
4.2.4) สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน	4	18.18	4	21.05	8	19.51
4.2.5) การแจ้งข่าวสารล่าช้า	11	50.00	16	84.21	27	65.85
5.ปัญหาด้านการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ						
5.1) ไม่มีปัญหา	45	62.50	27	60.00	72	61.54
5.2) มีปัญหา	27	37.50	18	40.00	45	38.46
ประเด็นปัญหา	(n=27)		(n=18)		(n=45)	
5.2.1) บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล	15	55.56	5	27.78	20	44.44
5.2.2) โรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	1	3.70	5	27.78	6	13.33
5.2.3) ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน	7	25.93	4	22.22	11	24.44

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(n=27)		(n=18)		(n=45)	
5.2.4) ช่วงระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม	3	11.11	4	22.22	7	15.56
5.2.5) วิธีการที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม	3	11.11	2	11.11	5	11.11
5.2.6) ผลการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง	6	22.22	3	16.67	9	20.00
5.2.7) ไม่ได้นำผลการติดตาม การดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมาใช้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง	4	14.81	4	22.22	8	17.78
5.2.8) ขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	11	40.74	9	50.00	20	44.44
5.2.9) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง	7	25.93	1	5.56	8	17.78
5.2.10) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องล่าช้า	4	14.81	4	22.22	8	17.78

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและในภาพรวม

เรื่อง	Sister school (n=72)		Buffer school (n=45)		รวม (n=117)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	(n=27)		(n=18)		(n=45)	
5.2.11) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	10	37.04	7	38.89	17	37.78
5.2.12) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	12	44.44	5	27.78	17	37.78

ปัญหาด้านการวางแผน เรื่องความเพียงพอในการวางแผนงบประมาณ / ทรัพยากร

จากตารางที่ 4.7 ในการพิจารณาภาพรวม พบว่า การวางแผนงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 43.59 โดยเมื่อพิจารณารายกลุ่ม Sister School พบว่า การวางแผนงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.56 และกลุ่ม Buffer School พบว่า การวางแผนงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 64.44

ข้อสังเกต กลุ่ม Sister School พบว่าการวางแผนงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งต่างจากกลุ่ม Buffer School ที่พบว่าอยู่ในระดับมาก

จากตารางที่ 4.7 ในการพิจารณาภาพรวมพบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนือจากงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 50.43 โดยเมื่อพิจารณารายกลุ่ม Sister School พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนือจากงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 40.28 และกลุ่ม Buffer School พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนือจากงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 66.67

ข้อสังเกต กลุ่ม Sister School พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนือจากงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อย ซึ่งต่างจากกลุ่ม Buffer School ที่พบว่าการวางแผนทรัพยากรไม่เพียงพออยู่ในระดับมาก

ปัญหาด้านการจัดองค์การ เรื่อง การกำหนดบทบาทให้กับบุคลากร

จากตารางที่ 4.7 ปัญหาในการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 52.99 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 69.35 ปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่คู่มือกำหนด คิดเป็นร้อยละ 50.00 ปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 35.48 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 29.03 วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 19.35 บุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน คิดเป็นร้อยละ 9.68

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า มีปัญหาการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 48.61 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบอยู่ในระดับน้อย และน้อยที่สุด โดยปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 54.29 และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่คู่มือกำหนด คิดเป็นร้อยละ 51.43 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 25.71 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 22.86 และบุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน คิดเป็นร้อยละ 14.29 วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 5.71

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่ามีปัญหาการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 60.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 88.89 ปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.85 ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตามที่คู่มือกำหนด คิดเป็นร้อยละ 48.15 ปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 37.04 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 33.33 บุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน คิดเป็นร้อยละ 3.70

ข้อสังเกต กลุ่ม Sister School พบว่า ปัญหาการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ อยู่ในระดับน้อย ซึ่งต่างจากกลุ่ม Buffer School ที่พบว่าปัญหาการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร

ปัญหาด้านการจัดคนเข้าทำงาน เรื่องการพัฒนาบุคลากร

จากตารางที่ 4.7 ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 58.12 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 82.35 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 55.88 และประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 36.76 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 33.82 เท่ากัน บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 32.35 ขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 30.88 ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 25.00 โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 23.53 และโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 8.82

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 54.17 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 87.18 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากคือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 69.23 และประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 38.46 ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน และขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 30.77 เท่ากัน ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 28.21 เท่ากัน โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 25.64 ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 23.08 และโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 7.69

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 64.44 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 75.86 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 44.83 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 41.38 เท่ากัน ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 37.93 ขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 31.03 ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 27.59 บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ คิดเป็นร้อยละ 24.14 โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 20.69 และโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10.34

ข้อสังเกต หากพิจาณากลุ่มโรงเรียน Sister School และโรงเรียน Buffer School พบว่ามีความเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มโรงเรียน Sister School พบปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย แต่กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบปัญหาการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพออยู่ในระดับมาก

ปัญหาด้านการนำ เรื่องการสื่อสาร

จากตารางที่ 4.7 ปัญหาการสื่อสาร เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.04 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ การแจ้งข่าวสารล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 65.85 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ ข่าวสารด้านการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่แจ้งไปไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 58.54 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 34.15 สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 19.51 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป คิดเป็นร้อยละ 9.76

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า มีปัญหาการสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.56 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ข่าวสารด้านการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่แจ้งไปไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 72.73 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ การแจ้งข่าวสารล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 27.27 สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 18.18 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป คิดเป็นร้อยละ 13.64

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า มีปัญหาการสื่อสารอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 42.22 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ การแจ้งข่าวสารล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 84.21 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อย คือ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 42.11 ข่าวสารด้านการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่แจ้งไปไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 42.11 ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 21.05 โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป คิดเป็นร้อยละ 5.26

ข้อสังเกต กลุ่ม Sister School พบว่า มีปัญหาการสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด และกลุ่ม Buffer School พบว่ามีปัญหาการสื่อสารอยู่ในระดับน้อย

ปัญหาด้านการควบคุม เรื่องการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ

จากตารางที่ 4.7 ปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.46 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาพบในระดับน้อย คือ บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล และขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 44.44 เท่ากัน ประเด็นปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 37.78 เท่ากัน ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการติดตาม ตรวจสอบ คิดเป็นร้อยละ 24.44 ผลการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่สอดคล้องกับสภาพจริง คิดเป็นร้อยละ 20.00 ไม่ได้นำผลการติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมาใช้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง บุคลากรไม่ให้

ความร่วมมือในการปรังปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 17.78 เท่ากัน ช่วงระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 15.56 โรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และวิธีการที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 11.11

เมื่อพิจารณา**กลุ่มโรงเรียน Sister School** พบว่า มีปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.50 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาพบในระดับน้อย คือ บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล คิดเป็นร้อยละ 55.56 ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 44.44 ขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 40.74 ประเด็นปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 37.04 ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการติดตาม ตรวจสอบ และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปรังปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 25.93 เท่ากัน ผลการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่สอดคล้องกับสภาพจริง คิดเป็นร้อยละ 22.22 ไม่ได้นำผลการติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมาใช้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 14.81 เท่ากัน ช่วงระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม และวิธีการที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 11.11 เท่ากัน โรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน คิดเป็นร้อยละ 3.70

กลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า มีปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 40.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาพบในระดับน้อย คือ ขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประเด็นปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คิดเป็นร้อยละ 38.89 บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล โรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน และขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 27.78 เท่ากัน ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการติดตาม ตรวจสอบ ช่วงระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม ไม่ได้นำผลการติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมาใช้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 22.22 เท่ากัน ผลการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่สอดคล้องกับสภาพจริง คิดเป็นร้อยละ 16.67 วิธีการที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 11.11 และบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปรังปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง คิดเป็นร้อยละ 15.56

ข้อสังเกต กลุ่มโรงเรียน Sister School พบว่า มีปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด และกลุ่มโรงเรียน Buffer School พบว่า มีปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 9 ปี และมีระยะเวลารับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากกว่า 3 ปี

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

5.1.2.1 ด้านการวางแผน (Planning)

ขั้นตอนในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า กิจกรรมที่มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด คือ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง กำหนดแผนงาน/กิจกรรมย่อย จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดแผนงาน/กิจกรรมย่อย/เป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ และจัดเตรียมข้อมูลเพื่อจัดทำแผน กิจกรรมที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน

การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆของโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า การกำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และการกำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆทุกกิจกรรมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผนในภาพรวม พบว่า บุคคลที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมาย น้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

การวางแผนงบประมาณในภาพรวม พบว่า การวางแผนงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยแหล่งที่มาของงบประมาณมาจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษาในระดับมากที่สุด แหล่งที่มาของงบประมาณที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ จากหน่วยงานภาครัฐ จากค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน จากบุคคล/หน่วยงาน/องค์การเอกชน จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน

การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณในภาพรวม พบว่า การวางแผนทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณอย่างเพียงพอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย โดยแหล่งที่มาของทรัพยากรอื่นนอกเหนืองบประมาณมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา จากหน่วยงานภาครัฐ จากบุคคล/หน่วยงาน/องค์การเอกชน จากสมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน จากสมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน จากค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน และจากการจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน

5.1.2.2 ด้านการจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การในภาพรวม พบว่า การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการมอบหมายให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ การมอบหมายกิจกรรมที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย คือ พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน

อำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก

5.1.2.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

การสรรหาบุคลากร พบว่า การสรรหาที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสรรหาจากแหล่งภายในโดยผู้บริหารเลือกตามความเหมาะสม การสรรหาจากแหล่งภายในโดยเลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ ในเรื่องอาเซียน การสรรหาจากแหล่งภายในโดยเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน

การคัดเลือกบุคลากรในภาพรวม พบว่า การคัดเลือกที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด

การพัฒนาบุคลากร พบว่า การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ การเข้าร่วมงานสัมมนา งานแสดงนิทรรศการต่างๆที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย ทั้งนี้ การอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador (ผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

การต่อยอดความรู้หลังการอบรม พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์

ด้านการนำ (Leading)

บทบาทภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุดคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองลงมาคือ ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษาเท่ากัน

การส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน วิธีการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ส่งเสริมความก้าวหน้าใน

การทำงานเมื่อมีโอกาส จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติและให้รางวัลการปฏิบัติงาน และจัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ

การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ พบว่า ระดับการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

การติดต่อสื่อสารในการดำเนินงาน พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ วิธีการติดต่อสื่อสารที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผ่านที่ประชุม สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต จัดทำเป็นเอกสารรายงาน

ด้านการควบคุม (Controlling)

การปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข วิธีที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข

5.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

การวางแผนงบประมาณและทรัพยากรอื่นนอกเหนือจากงบประมาณไม่เพียงพออยู่ในระดับน้อย

ปัญหาในการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร ปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากร มารับผิดชอบไม่เหมาะสม บุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน

ปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับมากที่สุด คือ งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่ ขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง และโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

ปัญหาการสื่อสาร พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าประเด็นปัญหาที่พบในระดับมาก คือ การแจ้งข่าวสารล่าช้า ประเด็นปัญหาที่พบในระดับน้อยที่สุด คือ เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน โรงเรียนให้ความสำคัญ กับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป

ปัญหาการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน พบว่า มีปัญหา อยู่ในระดับน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ประเด็นปัญหาพบในระดับน้อย คือ บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล และขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบ มาอภิปรายดังนี้

5.2.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในโครงการส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 9 ปี และเป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้อย่างต่อเนื่องมากกว่า 3 ปี ผู้วิจัยเห็นว่า การที่มีบุคลากรที่มีประสบการณ์สูงเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ อาจเป็นเพราะโครงการนี้เป้นโครงการใหม่ และเป็นโครงการสำคัญ เป็นเรื่องที่อยู่ในกระแสความต้องการและการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนชองประเทศไทย ผู้บริหารจึงเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์และเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถดูแลรับผิดชอบงานให้สำเร็จได้ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ Koontz และ Weihrich (2010) ที่กล่าวว่า ประสบการณ์การทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้

5.2.2 สภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

5.2.2.1 ด้านการวางแผน

กิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุด และผู้ตอบแบบสอบถามครบทุกคน คือ กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2545: 113-114) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน ควรมีการกำหนดไว้ให้ชัดแจ้งและเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์นั้นมีการกำหนดให้สอดคล้องกับคู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมากที่สุด ผู้วิจัยเห็นว่าการระบุเป้าหมายอย่างชัดเจนในคู่มือการดำเนินงาน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2555: 5-11) ทำให้โรงเรียนสามารถนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของสถานศึกษาได้ ซึ่งเป็นไปตามที่สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2555: 57) ให้แนวทางไว้ว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆของโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนให้สำเร็จนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียนโดยต้องการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในส่วนที่เกี่ยวกับอาเซียน ซึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแผนอย่างชัดเจนนั่นเอง

กิจกรรมที่มีการปฏิบัติในระดับน้อย คือ การระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัญหาเดี่ยวกับผลการวิจัยด้านปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการที่พบว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ งบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ นั่นแสดงถึงปัญหาทางทรพยากร ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการที่โรงเรียนมีการระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้ให้ชัดเจนในระดับปฏิบัติน้อยนั้น ส่งผลให้ทรัพยากรไม่เพียงพอเมื่อมีการดำเนินงานจริง เรื่องการวางแผนด้านการได้มาซึ่งทรัพยากรนี้ยังเป็นปัญหาของสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารมักมองข้าม ดังที่เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552) ได้กล่าวไว้เช่นกัน

5.2.2.2 ด้านการจัดองค์การ

จากผลการวิจัย พบว่า การมอบหมายให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษากำหนด (2555: 15) ซึ่งกล่าวว่าสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมีบทบาทในการต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ (1) จัดตั้งศูนย์อาเซียนศึกษา ประกอบด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานประจำศูนย์อาเซียนศึกษา การจัดห้องเฉพาะสำหรับเป็นศูนย์อาเซียนศึกษา การจัดทำป้ายศูนย์อาเซียนศึกษา การจัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน การจัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่สร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้กับประชาชน (2) จัดจ้างเหมาบริการการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นอาเซียน (3) จัดจ้างเหมาบริการการจัดกิจกรรมสร้างความตระหนักรู้ตามโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน (4) จัดจ้างเหมาบริการทำการสอนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน (5) แต่งตั้งครูในสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่เป็นครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา (6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียน (7) บริการสื่อการเรียนรู้ (8) บริการจัดการเรียนรู้เคลื่อนที่ให้กับโรงเรียนเครือข่ายอาเซียน (9) จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (10) ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียน (11) สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการ แต่อย่างไรก็ตาม พบว่ามีการมอบหมายมีการมอบหมายให้จัดการเรื่องประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอยู่ในระดับน้อย เป็นกิจกรรมประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติมหรือที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน แม้ว่าสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2555: 76-78) จะมีการส่งเสริมโดยการจัดทำโครงการโรงเรียนคู่พัฒนาระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทยกับประเทศสมาชิกเช่น ประเทศสาธารณรัฐอินโดนีเซียก็ตาม ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาอาจจะยังไม่พร้อมในการประสานสัมพันธ์ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ต้องใช้ความรู้ด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษเพราะสื่อสารระหว่างกัน อีกทั้งการสร้างสัมพันธ์ในการร่วมจัดกิจกรรมใดๆก็ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากจึงพบว่ามีการปฏิบัติด้านนี้น้อย

ด้านอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรในเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามโครงการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งพัชสิรี ชมภูคำ (2552: 127) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ คือ การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ระดับล่าง ซึ่งช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2.2.3 ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

จากผลการวิจัย พบว่า ในการสรรหาบุคลากร มีการสรรหาจากแหล่งภายในโดยผู้บริหารเลือกตามความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 271-274) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการสรรหาบุคคลภายในองค์การ มีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ เป็นวิธีที่สะดวก เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร อีกทั้งความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่ประจักษ์ชัด นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า มีการสรรหาจากแหล่งภายนอกอยู่ในระดับน้อย โดยวิธีการสรรหาจากแหล่งภายนอกที่พบมากที่สุด คือ สรรหาตามคำแนะนำของบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่าในบางครั้งความสามารถของบุคลากรภายในสถานศึกษา อาจยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจาก ข้อจำกัดด้านเวลาการปฏิบัติหน้าที่ ดังเช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ซึ่งต้องมีการปฏิบัติงานในศูนย์อาเซียนศึกษาในเวลาราชการ ซึ่งหากเป็นบุคลากรภายในโรงเรียนอาจไม่สามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้บุคลากรอาจไม่ใช่บุคลากรทางการศึกษาโดยตรง แต่สามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้ให้ทำงานได้ร่วมกันกับบุคลากรทั้งในโรงเรียนและโรงเรียน

เรื่องการคัดเลือกบุคลากร พบว่า ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องตามที่สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2255: 19-20) ได้กำหนดให้มีการจัดจ้างเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาศูนย์อาเซียนศึกษา เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา ครูสอนภาษาอาเซียน และแต่งตั้งครู ในสถานศึกษาเพื่อเป็นผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา โดยกำหนดคุณสมบัติบุคลากรในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ดังที่มีผู้กล่าวว่า “Put the right man on the right job” อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษา

Chulalongkorn University

จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ศักยภาพเฉพาะบุคคลของบุคลากร เพื่อให้สามารถจัดวางตำแหน่งของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

เรื่องการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550: 103) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าการอบรมและการพัฒนาเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดีขึ้นตามที่องค์การคาดหวัง ทั้งนี้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ เพราะการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ไม่จำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ผ่านสื่อการเรียนรู้ หรือแหล่งเรียนรู้ต่างๆที่มีอยู่มากมาย ความตื่นตัวของบุคลากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติมจากสื่อออนไลน์ นอกจากจะทำให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มเติมแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงความก้าวทันเทคโนโลยีอีกด้วย

เรื่องการต่อยอดความรู้หลังการอบรม พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้อีกรูปแบบหนึ่ง ไม่ให้องค์ความรู้ต่างๆสูญหายไป กระบวนการถ่ายทอดดังกล่าวนี้ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในสังคมไทยที่ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าสามารถให้คำแนะนำกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ทั้งนี้อาจถ่ายทอดในรูปแบบองค์ความรู้ หรือการ ลงมือปฏิบัติให้เห็นจริงก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับกระแสการใช้วิธีการจัดการความรู้ (Knowledge management) ที่หน่วยงานต่างๆทางการศึกษากำลังตื่นตัวในการจัดทำ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2552)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.2.2.4 ด้านการนำ

จากผลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำ พบว่า ผู้ที่แสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุดคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าการแสดงบทบาทผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอีกทั้งเป็นไปตามหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ จึงทำให้ผลการวิจัยที่ออกมามีค่าใกล้เคียงกันระหว่างบทบาทความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับบทบาทภาวะผู้นำของครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ทั้งยังเป็นผู้อนุมัติ

หลักการ งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ จึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนโครงการให้ประสบความสำเร็จ และสามารถดำเนินโครงการนั้นได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Lunenburg and Ornstein ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Lunenburg and Ornstein, 2008)

ในด้านของการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ พบว่า วิธีการที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีสื่ออุปกรณ์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบายง่ายขึ้นทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานที่ดี สอดคล้องกับเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 128-129) ซึ่งกล่าวถึงหลักในการจูงใจไว้ประการหนึ่ง คือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แสง เสียง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และเป็นการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงาน อีกทั้งแหล่งเรียนรู้ที่มีความผสมกลมกลืนกับแนวคิดหลัก ในการพัฒนาสถานศึกษาย่อมทำให้ทุกภาคส่วนในสถานศึกษามีความรักในองค์กร และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

5.2.2.5 ด้านการควบคุม

จากผลการวิจัย พบว่าวิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงาน ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2545: 299-300) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการควบคุมที่ดีไว้ว่าต้องเป็นที่ยอบรัม ซึ่งการดำเนินการโดยการจัดประชุมนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร และทำความเข้าใจร่วมกัน จึงเกิดการยอมรับและนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน และผู้วิจัยเห็นว่าการสร้างค่านิยมร่วมให้กับ คนในองค์การจะทำให้ทุกคนตระหนักในความสำคัญ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และมีใจให้กับงานเหล่านั้น ทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและยังเป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างคนในองค์การอีกด้วย

5.2.3 ปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการ

ในส่วนของปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการนั้น ผู้วิจัยพบว่าทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้วิจัยสำรวจ คือ 1. ด้านการวางแผน (Planning) 2. ด้านการจัดองค์การ (Organizing) 3. ด้านการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4. ด้านการนำ (Leading) 5. ด้านการควบคุม (Controlling) นั้น ผู้วิจัยพบว่า มีปัญหาน้อยในทุกด้านซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเนื่องจากโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงศึกษาธิการนี้เป็นโครงการใหม่พึ่งดำเนินการมาได้เพียง 3 ปี ซึ่งยังไม่พบปัญหาใดมากนั้น อีกทั้งการดำเนินการยังมีคู่มือซึ่งเป็นแนวทางให้สถานศึกษาปฏิบัติด้วย และยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ จึงทำให้ลดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปได้มากจนพบว่า ปัญหาต่างๆ มีอยู่ในระดับน้อย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่าบุคลากรที่เกี่ยงข้องควรจะทำการสำรวจและทำรายการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นไว้ เพื่อใช้ในลักษณะการป้องกันดีกว่าการแก้ไข และควรทำการระบุสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคของโครงการ จากผลการประเมินโครงการทุกครั้งด้วย ดังที่ Lunenburg และ Ornstein ได้กล่าวไว้ในเรื่องการปฏิบัติเพื่อระบุปัญหาและป้องกันแก้ไขปัญหาทางการบริหารการศึกษา (Lunenburg and Ornstein, 2008)

5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอข้อเสนอแนะจากงานวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ 1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและ 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ในส่วนของเสนอแนะเชิงปฏิบัตินั้นผู้วิจัยขอแยกเป็น ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายซึ่งผู้บริหารสามารถนำข้อเสนอแนะไปพัฒนาเป็นนโยบายต่อไป กับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติซึ่งเป็นนข้อเสนอแนะที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องรอเป็นนโยบายหรือคำสั่งใดๆ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- จากการวิจัยพบว่าในเรื่องงบประมาณนั้นไม่มีการระบุที่มาของงบประมาณอย่างชัดเจน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรจะกำหนดเป็นนโยบาย ในการจัดทำแผนงบประมาณของโครงการนี้ให้มีการระบุที่มาของงบประมาณอย่างชัดเจน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- จากการวิจัยพบว่า งบประมาณหลักของโครงการนี้มาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขึ้นพื้นฐานควรกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดแจ้งในการส่งเสริมสนับสนุนโครงการนี้ โดยระบุระยะเวลาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความมั่นใจการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะบุคลากรที่ต้องจ้างมาจากภายนอก จะได้รู้สึกว่ามีความมั่นคงในงานมากยิ่งขึ้น

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

- จากการวิจัยพบว่า การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยและใช้วิธีการจูงใจที่ไม่หลากหลาย

ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาควรใช้วิธีการจูงใจที่หลากหลายขึ้น เช่น การให้รางวัล การให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายการอบรม การยกย่องให้เกียรติ การจัดให้มีระบบพิจารณาความดีความชอบให้พิเศษ เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่จากงานประจำ

- จากงานวิจัยพบว่า บทบาทการเป็นผู้นำในโครงการนี้ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการมีใกล้เคียงกัน

ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโดยตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ควรจะเพิ่มบทบาทของตนในโครงการนี้ให้เด่นชัดขึ้น เพื่อเป็นหลักเป็นกำลังใจของผู้ปฏิบัติ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้เครื่องมือสำรวจเป็นแบบสอบถามแม้ว่าจะมีคำถามปลายเปิด แต่ก็ได้รับคำตอบมาน้อยมาก

ในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและลึกขึ้น ผู้วิจัยเสนอให้ใช้วิธีการวิจัยแบบคุณภาพ หรือวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งอาจใช้วิธีการไปสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพิ่มเติม

- จากการวิจัยครั้งนี้ในส่วนการกำหนดของโครงการ ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดประเด็นปัญหาขึ้นเพื่อให้ผู้ตอบได้ยืนยันและให้ระดับสภาพของปัญหา ซึ่งอาจทำให้รับรู้ปัญหาเฉพาะที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เท่านั้น

ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยเสนอให้ใช้วิธีการวิจัยอื่นๆ ในการหาข้อมูลในด้านปัญหา เช่น การสัมภาษณ์, การจัดประชากลุ่ม เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการอ้างอิง

Fred C. Lunenburg, & Allan C. Ornstein (2008). *Educational Administration*. Belmont, CA Thomson Higher Education.

Harold Koontz, & Heinz Weihrich. (2010). Essentials of Management (2 ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill.

กระทรวงการต่างประเทศ กรมอาเซียน. (2554). บันทึกการเดินทางอาเซียน. กรุงเทพมหานคร: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

จันทรา ตันติพงศานุรักษ์. (2555). In ธิติยา ไชยศร (Ed.).

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2554). หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพริ้นติ้งส์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ (10 ed.). กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรสแอนด์กราฟฟิค.

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์. (2543). *16M - M.16* ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2525). หลักการบริหารการศึกษา (2 ed.). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2550). การจัดการสมัยใหม่ (6 ed.). กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

ภิญโญ สาธร. (2519). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2554). การจัดการจากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์ จำกัด.

สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. (2554). การศึกษา: การสร้างประชาคมอาเซียน 2558 กรุงเทพมหานคร: สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่11 (พ.ศ.2555-2559). Retrieved 4 พฤศจิกายน, 2554, from http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2551). *THE ASEAN CHARTER*. กรุงเทพมหานคร: สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555a). การขับเคลื่อนการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2555b). คู่มือการดำเนินงาน โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน: *Spirit of ASEAN*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *competency*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สุนทรี วรรณไพเราะ. (2555). ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน. (ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนรรฆ สมพงษ์. (2556). การศึกษาการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษานำร่องในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ (3 ed.). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2552). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 274760207 ภารกิจผู้บริหารการศึกษา (อัดสำเนา).

เอกราช อะมะวัลย์. (2554). การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนช่างฝีมือทหารในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558. (รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
การบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนของ
กระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน	2.ระยะเวลาที่รับผิดชอบโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
☐ 1) ไม่เกิน 3 ปี ☐ 2) มากกว่า 3 ปี แต่ไม่เกิน 6 ปี ☐ 3) มากกว่า 6 ปี แต่ไม่เกิน 9 ปี ☐ 4) มากกว่า 9 ปี	☐ 1) ไม่เกิน 1 ปี ☐ 2) มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี ☐ 3) มากกว่า 2 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี ☐ 4) มากกว่า 3 ปี

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / และกรอกข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

---

1. ในการจัดทำแผนการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน มีขั้นตอนอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับ
- ☐ 1.1) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
- ☐ 1.2) หลักสูตรสถานศึกษา
- ☐ 1.3) คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน : Spirit of ASEAN

☐ 2) จัดเตรียมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน
☐ 3) จัดประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน
☐ 4) กำหนดแผนงาน กิจกรรมย่อย และเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะต่างๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าเหมาะสมที่สุด ที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
☐ 5) กำหนดและระบุทรัพยากรที่ต้องใช้แบ่งแยกประเภทอย่างชัดเจน
☐ 6) กำหนดและระบุจำนวนทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน
☐ 7) ระบุวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจน
☐ 8) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผน
☐ 9) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

2. ในแผน มีการกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆของโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างไร (เลือกเพียงคำตอบเดียว)

☐ 1) กำหนดบุคคลเพียงคนเดียวให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆทุกกิจกรรม

☐ 2) กำหนดบุคคลหลากหลายตามความถนัดให้รับผิดชอบกิจกรรมย่อยๆ

3. เมื่อผลการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแสวงหาวิธีการปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) ผู้บริหารหาทางปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง
☐ 2) ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหาทางปรับปรุงแก้ไข
☐ 3) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข
☐ 4) ประชุมปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข
☐ 5) นำเสนอผลให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข
☐ 6) นำเสนอผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข
☐ 7) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

4. หลังจากการอบรม บุคลากรได้นำเอาความรู้มาต่อยอดอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) จัดแสดงผลงานที่ได้จากการอบรม
☐ 2) จัดให้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรอื่นในโรงเรียน
☐ 3) นำผลที่ได้จากกิจกรรมพัฒนาบุคลากรมาจัดทำเป็นกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
☐ 4) รายงานผลที่ได้รับจากการพัฒนาให้ผู้บริหารทราบ
☐ 5) ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานที่เกิดจากการพัฒนาผ่านสื่อต่างๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์
☐ 6) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

5. ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ใครแสดงบทบาทภาวะผู้นำมากที่สุด (เลือกเพียงคำตอบเดียว)

☐ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา
☐ 3) ครูผู้รับผิดชอบศูนย์อาเซียนศึกษา
☐ 4) ที่ปรึกษาศูนย์อาเซียนศึกษา
☐ 5) เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์อาเซียนศึกษา
☐ 6) ครูสอนภาษาอาเซียน
☐ 7) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

6. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมในการส่งเสริม จูงใจให้บุคลากรยังคงปฏิบัติหน้าที่ในโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องอย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) จัดให้มีสื่อ/แหล่งเรียนรู้เรื่องอาเซียนในโรงเรียน
☐ 2) สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาตนเอง เช่น ค่าใช้จ่ายการอบรม
☐ 3) จัดให้มีการยกย่อง ให้เกียรติ และให้รางวัลการปฏิบัติงาน
☐ 4) ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานเมื่อมีโอกาส
☐ 5) จัดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นพิเศษ
☐ 6) จัดให้มีการนิเทศ การดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสม่ำเสมอ
☐ 7) ส่งเสริม สนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
☐ 8) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

7. ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามเพื่อให้เกิดการทำงานตามแผน (เลือกเพียงคำตอบเดียว)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

☐ 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ 2) บุคคลที่ผู้อำนวยการสถานศึกษามอบหมาย

☐ 3) อื่นๆ (โปรด

ระบุ).....

บุคคลดังกล่าวได้ปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับ ติดตามอย่างจริงจังมากน้อยเพียงไร

☐ 1) มากที่สุด ☐ 2) มาก ☐ 3) น้อย ☐ 4) น้อยที่สุด

8. บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเองมากน้อยเพียงใด

☐ 1) มากที่สุด ☐ 2) มาก ☐ 3) น้อย ☐ 4) น้อยที่สุด

9. โรงเรียนมีการอบรม พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถทำหน้าที่เป็น ASEAN Ambassador (ผู้มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับอาเซียน) อย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด

☐ 1) มากที่สุด ☐ 2) มาก ☐ 3) น้อย ☐ 4) น้อยที่สุด

10. บุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนอย่างจริงจังมากน้อยเพียงใด

☐ 1) มากที่สุด ☐ 2) มาก ☐ 3) น้อย ☐ 4) น้อยที่สุด

11. โรงเรียนมีการวางแผนงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ อย่างเพียงพอหรือไม่

	งบประมาณ	**ทรัพยากรอื่นๆ**
1) เพียงพอ		
2) ไม่เพียงพอ		

แหล่งที่มาของงบประมาณ และทรัพยากรอื่นๆ มาจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

	งบประมาณ	**ทรัพยากรอื่นๆ**
1) โครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ของสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา		
2) หน่วยงานภาครัฐ		
3) สมาคมผู้ปกครองและครูของโรงเรียน		
4) สมาคมศิษย์เก่าของโรงเรียน		
5) บุคคล / หน่วยงาน / องค์การเอกชน		
6) การจัดกิจกรรมหารายได้พิเศษของโรงเรียน		
7) ค่าธรรมเนียมอื่นๆ เพื่อบำรุงการศึกษาที่จัดเก็บจากนักเรียน		
8) อื่นๆ (โปรดระบุ).....		

12. โรงเรียนดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกบุคลากรมารับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่างๆ (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)

☐ 1) ผู้บริหารคัดเลือกตามความเหมาะสม ไม่มีเกณฑ์ใดๆ

☐ 2) ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณสมบัติตามที่คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนกำหนด

☐ 3) ผู้บริหารคัดเลือกโดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

☐ 4) ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา

☐ 5) ผู้บริหารพิจารณาร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ 6) บุคลากรในโรงเรียนประชุมร่วมกัน แล้วมีมติที่ประชุม

☐ 7) อื่นๆ (ระบุ).....

13. โรงเรียนใช้วิธีการใด ในการสรรหาบุคลากรมารับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ต่างๆ (ตอบได้มากกว่า 1ข้อ)

สรรหาจากแหล่งภายใน โดย

☐ 1) เลือกผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ในเรื่องอาเซียน

☐ 2) เลือกผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอาเซียน

☐ 3) เลือกผู้ที่สมัครใจเอง

☐ 4) ผู้บริหารเลือกโดยพิจารณาตามความเหมาะสม

☐ 5) อื่นๆ (ระบุ).....

สรรหาจากแหล่งภายนอก โดย

☐ 1) คำแนะนำของบุคลากรในโรงเรียน

☐ 2) คำแนะนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ 3) ใช้สื่อสิ่งพิมพ์

☐ 4) ใช้สื่อ ICT

☐ 5) อื่นๆ (ระบุ).....

14. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติกิจกรรมใดบ้าง ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) จัดหาและพัฒนาสื่อ หนังสือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนสำหรับศูนย์อาเซียนศึกษา

☐ 2) จัดกิจกรรมบริการเคลื่อนที่เพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้แก่คนในชุมชน

☐ 3) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT

☐ 4) พัฒนาครูด้านภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT

☐ 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของศูนย์อาเซียนศึกษาเผยแพร่แก่ผู้ที่สนใจ

☐ 6) บริการสื่อการเรียนรู้และข้อมูลแก่ผู้ที่สนใจ

☐ 7) จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และสื่อที่เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

☐ 8) ร่วมกิจกรรมกับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณภาพและนำไปสู่การเตรียมคนสู่ประชาคมอาเซียน

☐ 9) ประสานงาน กำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์และครูสอนภาษาอาเซียน

☐ 10)จัดกิจกรรมค่ายวิชาการเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

☐ 11)ประสานสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอาเซียนที่โรงเรียนเลือกเรียนภาษาอาเซียนเพิ่มเติม/ที่มีชายแดนติดกับที่ตั้งโรงเรียน

☐ 12)สรุปและรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

☐ 13)จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เน้นการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และการใช้ ICT

15. โรงเรียนมีปัญหาในการกำหนดบุคลากรในบทบาทหน้าที่ต่างๆ หรือไม่

☐ ไม่มี

☐ มี (ถ้ามี) ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องปัญหาที่พบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตามที่คู่มือกำหนด

☐ 2) ขาดงบประมาณในการสรรหาบุคลากร

☐ 3) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

☐ 4) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

☐ 5) บุคลากรไม่สมัครใจรับผิดชอบงาน

☐ 6) วิธีการที่ใช้ในการกำหนดบุคลากรมารับผิดชอบไม่เหมาะสม

☐ 7) อื่นๆ (ระบุ).....

16. โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ด้านการติดต่อสื่อสาร หรือไม่

☐ ไม่มี

☐ มี (ถ้ามี) ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องปัญหาที่พบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม

☐ 2) โรงเรียนให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารน้อยเกินไป

☐ 3) ข่าวสารด้านการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนที่แจ้งไปไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร

☐ 4) สาระของข่าวสารไม่ชัดเจน

☐ 5) การแจ้งข่าวสารล่าช้า

☐ 6) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

17. การติดต่อสื่อสารในการดำเนินงานโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนใช้วิธีการใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) ใช้เอกสารแบบเป็นทางการ

☐ 2) ติดประกาศที่กระดานข่าวของโรงเรียน

☐ 3) สื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

☐ 4) สื่อสารผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียน

☐ 5) ผ่านที่ประชุม

☐ 6) จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

☐ 7) จัดทำเป็นเอกสารรายงานต่างๆ

☐ 8) สนทนากลุ่มย่อย

☐ 9) ทำเอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

☐ 10) พบปะสังสรรค์ ทำกิจกรรมร่วมกัน

☐ 11) อื่นๆ (ระบุ).....

18. โรงเรียนมีปัญหาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่

☐ ไม่มี

☐ มี (ถ้ามี) ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องปัญหาที่พบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐ 1) บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นประกอบการดำเนินการติดตามผล

☐ 2) โรงเรียนไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

☐ 3) ผู้รับผิดชอบขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

☐ 4) ช่วงระยะเวลาในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

☐ 5) วิธีการที่ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนไม่เหมาะสม
☐ 6) ผลการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง
☐ 7) ไม่ได้นำผลการติดตาม การดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนมาใช้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง
☐ 8) ขาดผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
☐ 9) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
☐ 10) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องล่าช้า
☐ 11) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
☐ 12) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
☐ 13) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

19. โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียนหรือไม่
☐ ไม่มี
☐ มี (ถ้ามี) โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องวิธีที่ใช้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
☐ 1) การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การบรรยาย
☐ 2) การศึกษาดูงานตามโรงเรียนอื่น
☐ 3) การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์
☐ 4) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ ที่โรงเรียนจัดหาให้
☐ 5) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนคำแนะนำระหว่างเพื่อนครู
☐ 6) การเข้าร่วมงานสัมมนา งานแสดงนิทรรศการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
☐ 7) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

20. โรงเรียนมีปัญหาในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน หรือไม่
☐ ไม่มี
☐ มี (ถ้ามี) ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องปัญหาที่พบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
☐ 1) ขาดสื่อประเภทต่างๆ เพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
☐ 2) ขาดแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
☐ 3) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการดำเนินโครงการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
☐ 4) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้พร้อมต่อการดำเนินโครงการขาดความต่อเนื่อง
☐ 5) บุคลากรไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้จากการพัฒนาอย่างเต็มที่
☐ 6) ขาดการขยายผลสิ่งที่ได้จากการพัฒนาสู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียน
☐ 7) งบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ
☐ 8) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากร จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน
☐ 9) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
☐ 10) ขาดการสนับสนุนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
☐ 11) อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง
เรื่อง การรวมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 38 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดตั้ง รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2550 ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2555 ให้รวมสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านจ.ป.ร. อำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง ไปเรียนรวมกับโรงเรียนบ้านหินวัว อำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง จัดเป็นการเรียนรวมทุกช่วงชั้น โดยที่โรงเรียนบ้านหินวัว เป็นโรงเรียนหลัก และโรงเรียนบ้าน จ.ป.ร. เป็นโรงเรียนมารวม

2. โรงเรียนบ้านดอนกลาง อำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง ไปเรียนรวมกับโรงเรียนบ้านบางกุ้ง อำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง โดยที่โรงเรียนบ้านบางกุ้ง เป็นโรงเรียนหลัก และโรงเรียนบ้านดอนกลาง เป็นโรงเรียนมารวม โดยจัดการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 ใช้สถานที่โรงเรียนบ้านดอนกลาง จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 3

2.2 ใช้สถานที่โรงเรียนบ้านบางกุ้ง จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 4 เดือน เมษายน พ.ศ.2556

(นายปรีชา บัวกิ่ง)

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระนอง

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวธิติยา ไชยศร เกิดเมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2526 ที่จังหวัดตรัง ในปีการศึกษา 2548 สำเร็จการศึกษาครุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาประถมศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเข้าทำงานที่โรงเรียนรุ่งอรุณ กรุงเทพมหานคร เป็นเวลา 3 ปี ในปีการศึกษา 2553 ศึกษาต่อในระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ปัจจุบันเป็นอาจารย์พิเศษที่โรงเรียนกวดวิชาบ้านคำนวณวิชาการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University