

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ของโรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน โดยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารงานกิจการนักเรียน
2. แนวคิดการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
3. บริบทการบริหารงานโรงเรียนวชิรป่าซาง
4. โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน
5. กลยุทธ์การดำเนินงาน
6. แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ
7. แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA หรือวงจรเต็มมิ่ง
8. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานกิจการนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารและหนังสือต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานกิจการนักเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ความหมายของการบริหารงานกิจการนักเรียน

สุนันทา กล้าแข็ง (2550, หน้า 3) กล่าวว่า งานกิจการนักเรียน คืองานส่งเสริม พัฒนา ควบคุม และแก้ไขความประพฤติของนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย ก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกัน เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร

สำหรับ จิระ งอกศิลป์ (2550, หน้า 84) กล่าวว่า งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณภาพเหมาะสมควรแก่วัยและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทักษะการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข อีกทั้งยังับเป็นงานที่จัดขึ้นในการส่งเสริมงานวิชาการที่มุ่งหวังให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คือ เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

อีกทั้ง กิตติ เพ็ชรไทยสงค์ (2553, หน้า 11-12) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนคือ การจัดการเกี่ยวกับงานบริการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดให้กับนักเรียน โดยคำนึงวัยอายุ วุฒิภาวะ ความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนอกหลักสูตรที่มุ่ง พัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อนำ ไปใช้ในการดำเนิน ชีวิตประจำวัน สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ชุมชนสังคม อย่างมีความสุขเป็นพลเมืองที่ดีและมีประสิทธิภาพ ของประเทศ

ในขณะที่ นาวิ กริชาทรัพย์ (2553, หน้า 10) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานกิจการนักเรียนหมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับตัวนักเรียน เพื่อเสริมสร้างทักษะและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้บรรลุ จุดหมายตามที่หลักสูตรกำหนด เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมและเป็นคนดีของ สังคมต่อไป

ในส่วนของ ศศิณี ภูธรา อังกูรภาสวิชญ์ (2554, หน้า 23) กล่าวไว้ว่า การบริหารกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน โดยตรง นอกเหนือจากการเรียนการสอนตามปกติที่มุ่งส่งเสริมการเรียน การสอนของนักเรียนทุกคน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติที่ดีงาม มีระเบียบวินัย ในตนเอง อันจะส่งผลให้นักเรียนก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในการเรียนและการทำงานเมื่อสำเร็จ การศึกษาออกไป

สำหรับ อัญญา เรืองวานิชและ นันทิยา น้อยจันทร์ (2557, หน้า 105) กล่าวไว้ว่า การบริหาร กิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมดูแลนักเรียนให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เสริมสร้าง ให้นักเรียนมีความประพฤติดี มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม พร้อมทั้งจะเจริญเติบโต เพื่อเป็น พลเมืองดีของประเทศชาติต่อไป ในอนาคต งานบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นงานที่มุ่งช่วย สร้างคุณสมบัติสำคัญที่มุ่งหวังให้แก่ นักเรียน ส่งเสริมการเรียนและชีวิตความเป็นอยู่ของนักเรียน ในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยดี มีวินัยในตนเอง งานบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความเข้าใจในหลักการและกระบวนการบริหาร และต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในกิจการ นักเรียนไม่น้อยไปกว่างานด้านอื่น ๆ

และ กัญญา บัวไสว (2558, หน้า 28) การบริหารกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน โดยตรง นอกเหนือจากการเรียนการสอนตามปกติที่มุ่งส่งเสริมการเรียนการสอนของนักเรียนทุกคน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติที่ดีงาม มีระเบียบวินัยในตนเองอันจะส่งผลให้นักเรียน ก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในการเรียนและการทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษาออกไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้อง กับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน เริ่มตั้งแต่ การเสริมสร้างทักษะและ พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้เรียนให้บรรลุจุดหมายตามที่หลักสูตรกำหนด มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์

ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา เพื่อนำ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ชุมชนสังคม อย่างมีความสุข

1.2 ความสำคัญของการบริหารงานกิจการนักเรียน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 6-8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของงานกิจการนักเรียนไว้ 7 ประการ คือ

1. สังคมเป็นตัวกำหนดปรัชญาของการดำรงชีวิต ซึ่งชีวิตต้องการหลายอย่าง โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีสถาบันหลายแห่งในสังคมที่เป็นตัวกำหนดความต้องการของบุคคล ในขณะเดียวกันก็เป็นตัวกำหนดบทบาทของโรงเรียนอีกด้วย สถาบันดังกล่าวนี้ ได้แก่ บ้าน ศาสนา รัฐบาล เป็นต้น โรงเรียนมีบทบาททั้งส่งเสริมและควบคุมบุคคลากรต่าง ๆ ซึ่งบุคคลากรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผู้สร้างหลักสูตร และกระบวนการเรียน ซึ่งนักเรียนจำเป็นต้องเรียน นักเรียนมาโรงเรียนมิใช่จะมาเพื่อเรียนหนังสือแต่เพียงอย่างเดียว แต่มาเรียนรู้เพื่อที่จะใช้ชีวิตอยู่ในสังคมที่สับสน และซับซ้อนได้อย่างมีความสุข โรงเรียนจำเป็นต้องช่วยเหลือในเรื่องเหล่านี้ และกิจกรรมนักเรียนจะเป็นส่วนที่จะช่วยเหลือได้เป็นอย่างมาก

2. เรายอมรับกันว่ากระบวนการเรียนรู้มิได้เกิดขึ้นในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว นักเรียนได้เรียนรู้อะไร ๆ หลายอย่างนอกห้องเรียน คนส่วนใหญ่ต้องเรียนรู้จากคนอื่น คนเราต่างก็เรียนรู้ซึ่งกันและกัน การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานที่อยู่นอกห้องเรียนจึงมีส่วนช่วยให้นักเรียนได้เรียนรู้กว้างขวางขึ้น

3. เป็นความจริงที่ว่าคนสอบได้ที่ 1 ไม่จำเป็นจะต้องมีชีวิตเจริญก้าวหน้ามากกว่าคนที่สอบได้ที่รอง ๆ หรือท้าย ๆ คนที่สอบได้ที่ 1 มักจะมีความรู้ดีในห้องเรียน คนที่สอบได้ที่ท้าย ๆ อาจมีความรู้หลาย ๆ อย่างนอกห้องเรียนดีกว่าคนที่สอบได้ที่ 1 เสียอีก การบริหารกิจการนักเรียนจึงมีส่วนช่วยนักเรียนได้เป็นอย่างมาก

4. คนเราโดยปกติจะไม่นิ่งเฉย มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ทั้งการกระทำและความคิดมโนภาพของแต่ละบุคคลจะมีพลังมากน้อยแค่ไหนเพียงใดขึ้นอยู่กับวัยและสิ่งแวดล้อม ถ้าอยู่ในวัยเด็กจะมีพลังกายมากกว่าพลังความคิด ในวัยผู้ใหญ่ก็จะมีพลังความคิดมากกว่าพลังกาย ส่วนวัยหนุ่มสาวจะมีทั้งพลังกายและพลังความคิดควบคู่กันไป พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล ไม่ว่าจะเป็นพลังกายหรือพลังความคิดย่อมมีการใช้และการควบคุมส่วนเกินควบคู่กันไป พลังส่วนเกินนี้หากใช้ไม่ถูกทางก็จะนำไปสู่การทำลาย สร้างความเสียหายหรือความเสื่อมเสียต่าง ๆ ได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพยายามหาหนทางควบคุมพลังส่วนเกินนี้เอาไว้ และไปแสดงออกในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนและสังคม

5. เป้าหมายของการศึกษา คือการให้เด็กนักเรียนมีความเจริญงอกงามทุก ๆ ด้าน ทั้งทางกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อการเจริญเติบโตเป็นคนที่มีสมบูรณ์ การศึกษาในห้องเรียนมีส่วนช่วยให้นักเรียนเจริญงอกงามทางด้านสติปัญญา ส่วนการศึกษานอกห้องเรียนมีส่วนซ่อมแซมต่อเติมความเจริญ

งอกงามของนักเรียนเพิ่มขึ้นอีกทั้งทางกาย สังคม และอารมณ์ ดังนั้น การศึกษานอกห้องเรียนก็อาจนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการนักเรียน

6. มนุษย์เราจะหวงแหน ทะนุถนอม บำรุงรักษา ในสิ่งที่ตนเองรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การบริหารกิจการนักเรียนก็เป็นอีกทางหนึ่ง que แสดงให้นักเรียนเห็นว่า เขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของโรงเรียนของเขา เมื่อเป็นเช่นนี้เขาย่อมจะไม่ทำลายชื่อเสียงของโรงเรียนของตนเอง กิจกรรมเช่นนี้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการนักเรียน

7. การศึกษาในห้องเรียนส่วนใหญ่เป็นการนำไปสู่อาชีพหลัก กิจกรรมนักเรียนในหลาย ๆ อย่างเป็นการส่งเสริมอาชีพรอง มีคนไทยไม่น้อยที่เสียชีวิตที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยอาชีพรอง

ในส่วนของ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 36) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของงานกิจการนักเรียนไว้ว่า กิจการนักเรียนเป็นอีกหนึ่งภาระงานที่สำคัญ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนที่ครบถ้วน และเป็นปัจจุบันเพื่อช่วยให้ครูเข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาผู้เรียน โดยผ่านกระบวนการวางแผน และการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย เกิดการเรียนรู้ระบอบประชาธิปไตยผ่านกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน เติบโตและจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์มีจิตสาธารณะ ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง ปรับตัวมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันสามารถเลือกดำเนินชีวิต อย่างผู้มีภูมิรู้ และมีภูมิธรรม

ในขณะที่ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 16) ได้จำแนกความสำคัญของงานกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. มีความสำคัญต่อตัวนักเรียน คือ ช่วยให้นักเรียนได้มีโอกาสคลายเครียด จากการเรียนการสอนในห้องเรียนปกติ เนื่องจากหากนักเรียนมุ่งแต่เรียนและทำงานตามที่ครูมอบหมายอย่างจริงจังจนไม่มีเวลาหยุดพัก ย่อมทำให้หย่อนสมรรถพัฒนา ไม่มีสมรรถภาพ ทัดเทียมกับผู้อื่นได้

2. มีความสำคัญต่อผู้สอน เนื่องจากส่งเสริมให้ผู้สอนมีสัมพันธภาพอันดีแก่ผู้เรียน ได้รู้จักเข้าใจ และสามารถช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาของผู้เรียน ได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

3. มีความสำคัญต่อผู้บริหาร โรงเรียน ช่วยให้ผู้บริหารได้ข้อมูล que ถูกต้องเกี่ยวกับตัวนักเรียน เพื่อนำมาศึกษาหรือใช้ประโยชน์กับนักเรียน ผู้ปกครอง นายจ้าง โรงเรียน หรือสถานศึกษาที่สูงขึ้นไป ซึ่งต้องการข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักเรียน

4. มีความสำคัญต่อฝ่ายแนะแนว ช่วยให้ได้รับข้อมูลด้านความถนัดและความสนใจ จากการศึกษาและบันทึกข้อมูลประจำวันในการร่วมทำกิจกรรมนักเรียนรายบุคคล เพื่อนำไปประกอบการให้คำปรึกษาแก่นักเรียนในการตัดสินใจวางแผนเลือกสายการเรียนให้เหมาะสมกับคนที่สุด

5. มีความสำคัญต่อประเทศชาติ คือ เสริมสร้างประชาชาติที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ ในด้านปัญญา ศีลธรรม จรรยาบรรณ เพราะได้ส่งเสริมนักเรียนในด้านกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความรู้และประสบการณ์ให้นักเรียนเติบโตเป็นพลังสังคมของชาติต่อไป

อีกทั้ง วณิชย์ เอื้อน้อมจิตต์กุล (2556, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารกิจการนักเรียนมีความสำคัญในการช่วยให้นักเรียนสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมเพื่อเป็นคนดีและใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียนและในสังคมอย่างมีความสุข และงานกิจการนักเรียนสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองมีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งองค์ประกอบในการเรียนรู้ นอกจากการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนแล้ว การเรียนรู้สามารถเกิดจากการจัดกิจกรรมนอกห้องเรียนและสามารถทำได้อย่างกว้างขวาง

สำหรับ อัญญา เรืองวานิชและ นันทิยา น้อยจันทร์ (2557, หน้า 105) กล่าวว่า งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการ ส่งเสริมและพัฒนาให้นักเรียนให้คุณภาพเหมาะสมตามวัยและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทักษะ การดำเนินชีวิต มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ศีลธรรม จริยธรรม พัฒนาตนเองสู่โลกแห่งอาชีพรวมทั้งดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักเรียนมีบทบาทความสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งนักเรียนได้พัฒนาตนเองมีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา อีกทั้งช่วยให้นักเรียนสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมเพื่อเป็นคนดีและใช้ชีวิตอยู่ในโรงเรียนและในสังคมอย่างมีความสุข ผ่านกระบวนการกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

1.3 ขอบข่ายของการบริหารงานกิจการนักเรียน

คู่มือมาตรฐานการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยทำการศึกษามาตรฐานการบริหารงานฝ่ายกิจการนักเรียนของโรงเรียน 11 ด้านได้แก่ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2552, หน้า 35-47)

1. การวางแผนงานกิจการนักเรียน
2. การบริหารกิจการนักเรียน
3. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
4. งานครูที่ปรึกษาครูประจำชั้น
5. งานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

6. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
7. งานป้องกันและแก้ไขปัญหาหยาเสพติด
8. งานครูเวรประจำวัน
9. งานกิจการนักเรียน
10. งานสารวัตรนักเรียน
11. การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

สำหรับ อรรถพร จินะวัฒน์ (2557, หน้า 102) กล่าวว่าไว้ว่า ขอบข่ายการบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วยกิจกรรมตั้งแต่ นักเรียนเข้าสู่โรงเรียนจนกระทั่งจบการศึกษาออกไป จำแนกกิจกรรมสำคัญ ๆ ได้ 9 กิจกรรม ดังนี้

1. การรับนักเรียนเข้าเรียนและการแบ่งกลุ่มนักเรียน
2. การปฐมนิเทศ
3. การจัดให้ทุนการศึกษา
4. การจัดบริการและสวัสดิการสุขภาพอนามัย
5. การจัดการให้คำปรึกษาหรือการแนะแนว
6. การจัดกิจกรรมนักเรียน
7. การรักษาวินัยและความประพฤติของนักเรียน
8. การทำระเบียบสะสมและประวัตินักเรียน
9. การประเมินผลและติดตามผลเมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาไปแล้ว

ในขณะที่ นิพนธ์ ก้องเวหา (2557, หน้า 12-13) กล่าวว่าไว้ว่า สามารถกำหนดขอบข่ายงานบริหาร กิจการนักเรียนได้ 3 ประการ คือ

1. งานปกครอง ได้แก่ งานระเบียบวินัยนักเรียน นักศึกษา การปกครองควบคุมดูแลการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
2. งานกิจกรรมนักเรียนสถานนักเรียน ชมรม สิ่งตีพิมพ์ นิทรรศการ การแสดงและดนตรี การทัศนศึกษา การกีฬา การประชุม และการสังคมสงเคราะห์
3. งานบริการวิชาการและสวัสดิการ ได้แก่ งานแนะแนวและครูที่ปรึกษา การจัดหาทุนการศึกษา การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและป้องกัน แก้ไขปัญหาสิ่งเสพติดการปฐมนิเทศ การปัจฉิมนิเทศ การสอนซ่อมเสริม และการจัดอบรมพิเศษและงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการให้บริการที่ฝ่ายกิจการนักเรียนจัดให้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงานกิจการนักเรียนขึ้นอยู่กับบริบทของการบริหารงานในสถานศึกษา ตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา (2552, หน้า 35-47) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานกิจการนักเรียนไว้ 11 ด้านดังนี้

1. การวางแผนงานกิจการนักเรียน
2. การบริหารกิจการนักเรียน
3. ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
4. งานครูที่ปรึกษาครูประจำชั้น
5. งานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
6. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
7. งานป้องกันและแก้ไขปัญหาหายาเสพติด
8. งานครูเวรประจำวัน
9. งานกิจการนักเรียน
10. งานสารวัตรนักเรียน
11. การประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักเรียน

2. แนวคิดการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและหนังสือต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้ง เจตคติ ที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ และได้กำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

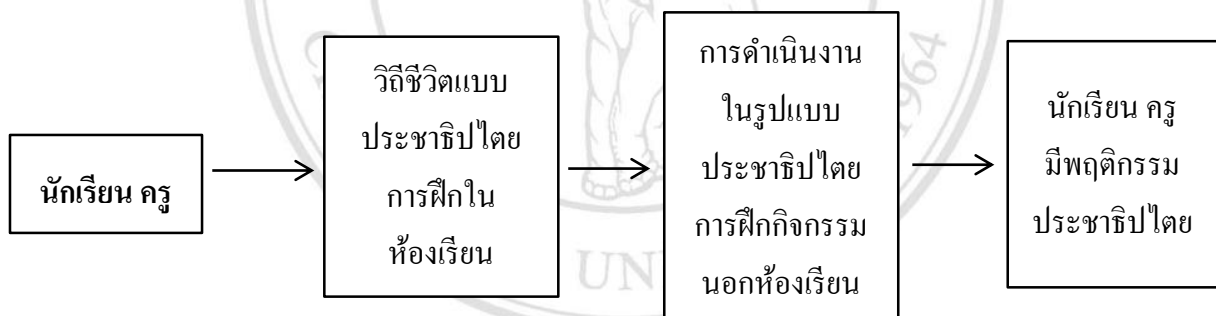
1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต
3. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย
4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์ และพัฒนา สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกัน ในสังคมอย่างมีความสุข

ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีเนื้อหาเกี่ยวกับประชาธิปไตย ปรากฏไว้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งหลักสูตรได้กำหนดกรอบ โครงสร้างเวลาเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ไว้ในชั้นประถมศึกษาจำนวน 80 ชั่วโมงต่อปี มัธยมศึกษาตอนต้น 120 ชั่วโมงต่อปี และมัธยมศึกษาตอนปลาย 240 ชั่วโมง และเพิ่มใน ส่วนของวิชาประวัติศาสตร์อีก 40 ชั่วโมง การเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมช่วยให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ การดำรงชีวิตของมนุษย์ทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและการอยู่ ร่วมกันในสังคม การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เข้าใจถึงการพัฒนา เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย กาลเวลา ตามเหตุปัจจัยต่างๆเกิดความเข้าใจในตนเอง และผู้อื่น มีความอดทน อดกลั้น ยอมรับในความแตกต่าง และมีคุณธรรมสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ ในการดำเนินชีวิต เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติ และสังคมโลก เนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม ว่าด้วยการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่มีความเชื่อมสัมพันธ์กัน และมีความแตกต่างกันอย่าง หลากหลาย เพื่อช่วยให้สามารถปรับตนเองกับบริบทสภาพแวดล้อม เป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบ มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม และค่านิยมที่เหมาะสม โดยได้กำหนดสาระต่าง ๆ ไว้ 5 สาระ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) คือ สาระศาสนา ศิลปกรรม และจริยธรรม สาระหน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิต สาระเศรษฐศาสตร์ สาระประวัติศาสตร์ และสาระภูมิศาสตร์ โดยเฉพาะ ในสาระหน้าที่พลเมือง วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิต มีเนื้อหาเกี่ยวกับระบบการเมืองการปกครอง ในสังคมปัจจุบัน การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ลักษณะและ ความสำคัญการเป็นพลเมืองดี ความแตกต่างและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ ปลูกฝัง ค่านิยม ด้านประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพการดำเนินชีวิตอย่าง ในสังคมไทยและสังคมโลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดกระบวนการเรียน การสอนที่ทำ กันอยู่โดยทั่วไปนั้น ใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี เช่น การบรรยาย การสาธิต การปฏิบัติ การทดลอง การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมุ่งเน้นให้นักเรียน มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระที่เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการเรียนการสอนดังกล่าว หากได้แก้ไข เพิ่มเติมหรือปรับปรุงอีกเล็กน้อยโดยใช้กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการเรียนการสอน ก็จะช่วย เสริมสร้างคุณลักษณะต่าง ๆ เพิ่มขึ้นมาอีกหลาย ประการ เช่น ต้องการสร้างคุณลักษณะความเป็น ประชาธิปไตยจากการสอนเรื่อง “ชีวิตในบ้าน” ก็สามารถปลูกฝังได้ เช่น ถ้าจะทำให้ นักเรียนมีความรู้ เรื่องการจัดบ้านและใช้บ้านเป็นสถานที่ฝึกฝนนักเรียนให้ทำ งานร่วมกับคนอื่นเป็น ครูก็จำ เป็นต้อง

จัดให้นักเรียนเป็นกลุ่ม มอบงานให้แต่ละกลุ่มปฏิบัติ เช่น บางกลุ่มจัดครัวบางกลุ่มจัดห้องนอน บางกลุ่มจัดบริเวณบ้าน ฯลฯ เมื่อนักเรียนได้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับบ้านดังกล่าว บ้านก็จะ เป็นสื่อเป็นสถานที่ฝึกฝนการทำงานร่วมกับคนอื่น ฝึกฝนวิธีการจัดและดูแลรักษาบ้าน โรงเรียน ส่วนมากได้ฝึกให้นักเรียนรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอยู่แล้ว เช่น การทำ ความสะอาด ห้องเรียน บริเวณโรงเรียน การดูแลห้องสมุด การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้การรักษาความสะอาดห้องน้ำห้อง ส้วม บางโรงเรียนจัดเวร บางโรงเรียนจัดในรูปแบบคณะกรรมการมีกรรมการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน อีกทีหนึ่ง ครูจะเป็นผู้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดการเริ่มจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วให้ เป็นรูปแบบของการทำงานแบบประชาธิปไตย จากสิ่งที่มีอยู่แล้วนี้จะทำ ได้ง่ายขึ้น นักเรียนส่วนมากรู้ หน้าที่ที่ต้องทำ อยู่แล้วเพียงแต่ยังขาดการดำ เนินงานในรูปแบบของประชาธิปไตยเท่านั้นการที่จะให้ องค์กรใด ๆ ดำ เนินในรูปแบบของประชาธิปไตยนั้นสิ่งที่จะต้องทำอยู่เรื่องหนึ่งก็คือผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ต้องดำ เนินชีวิตแบบประชาธิปไตยหรือมีคุณลักษณะอันเป็นลักษณะประชาธิปไตยทั้งองค์ 3 ประการ ดังกล่าว ดังนั้นการที่โรงเรียนจะเริ่มจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมอบหมายให้นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติ โดยมุ่งหวังจะฝึกฝน วิธีดำ เนินการแบบประชาธิปไตยนั้น โรงเรียนควรสร้างเสริมนักเรียนให้มีวิถีชีวิต แบบประชาธิปไตยทั้งองค์ 3 เสียก่อน จึงค่อยเริ่มพัฒนาพฤติกรรมประชาธิปไตย ดังภาพประกอบ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการสร้างเสริมพฤติกรรมประชาธิปไตย
(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตยดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลไปยังพฤติกรรมและคุณลักษณะที่มีความ เป็นวิถีประชาธิปไตยคือ การวธธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

สำหรับ เอกนรินทร์ คล้ายหริ่ม (2552, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่า หลักประชาธิปไตยที่น่าจะ นำมาใช้ใน โรงเรียนได้แก่ การปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัยปฏิบัติตามกฎระเบียบของ โรงเรียน เคารพในสิทธิและความเสมอภาค ของบุคคล มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นหรือเสรีภาพ ทางวิชาการ ฝึกให้รู้จักประชาธิปไตย โดยการปฏิบัติ อย่งไรก็ตาม การนำหลักประชาธิปไตยไปใช้ ในโรงเรียนควรคำนึงถึงหลักเสรีภาพ หลักความเสมอภาค หลักการยึดเสียงข้างมาก หลักเหตุผล และ

หลักภารดรภาพ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้นักเรียน มีคารวธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

ในขณะที่ สุวพิชชา ประสิทธิ์ชัยกิจ และพิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การนำหลักประชาธิปไตยไปใช้ในโรงเรียนคือ การปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัยปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนเคารพในสิทธิและความเสมอภาค ของบุคคลมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น โดยคำนึงถึงหลักเสรีภาพ หลักความเสมอภาค หลักการยึดเสียงข้างมาก หลักเหตุผล และหลักภารดรภาพ จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน คือ เป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการนำไปใช้สังคมและชุมชน เป็นการเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคต เป็นการสร้างลักษณะนิสัยให้ผู้เรียนได้รู้จักระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์และกติกาของสังคม ตลอดจนรู้จักรับผิดชอบหน้าที่ของตน ที่มงานรับผิดชอบชุมชน และสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยโรงเรียนต้องนำรูปแบบประชาธิปไตยมาใช้ในโรงเรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความเป็นประชาธิปไตย รู้จักปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามภาระหน้าที่ และมีวิถีชีวิตตามหลักประชาธิปไตย สามารถดำรงตนให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

3. บริบทการบริหารงานโรงเรียนวชิรป่าซาง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของโรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน สามารถอธิบายได้ดังนี้

โรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 สถานศึกษานานกลาง ตั้งอยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนครเจดีย์ โรงเรียนวชิรป่าซาง ตั้งอยู่เลขที่ 210 หมู่ที่ 7 ถนนลำพูน - ลี้ ตำบลนครเจดีย์ อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน เปิดทำการสอนครั้งแรก เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2513 จัดการเรียนการสอนเป็นแบบสหศึกษารับนักเรียนชั้น ม.ศ.1 จำนวน 2 ห้องเรียน มีนักเรียน 72 คน ปัจจุบันเปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 394 คน

วัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนวชิรป่าซางมีตราเพชร เป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน ครูและบุคลากรมีวัฒนธรรมขององค์กรที่เรียกว่า “วิถีครูบา” ครูบาในที่นี้คือ ครูบาศรีนิวล ซึ่งได้ก่อตั้งโรงเรียน และท่านเป็นปูชนียบุคคลที่ครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ความเคารพและศรัทธา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษา และสร้างความเจริญให้ชุมชน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน

วิถีครูบา คือ ครูและบุคลากรต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เสียสละ มุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน อุทิศเวลาในการสร้างนักเรียนให้เป็นเพชรวิริยะ ทุกคนจึงมีเป้าหมายร่วมกันในการปลูกฝังนักเรียนโรงเรียนวชิรป่าซางทุกคนซึ่งถือเป็นลูกหลานครูบาให้เป็น คือ เป็นคนดี มีคุณธรรม รักษาขนบธรรมเนียม

ประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น ใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ผ่านกระบวนการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่อบอุ่นและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

เจตจำนง ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มีเจตจำนงร่วมกัน คือ ต้องพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพให้เป็นพลโลก ยกระดับคุณภาพโรงเรียน และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะเทียบเคียงกับโรงเรียนมาตรฐานสากลในต่างประเทศ พัฒนาโครงสร้างหลักสูตร ระบบการบริหารจัดการที่ได้คุณภาพ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

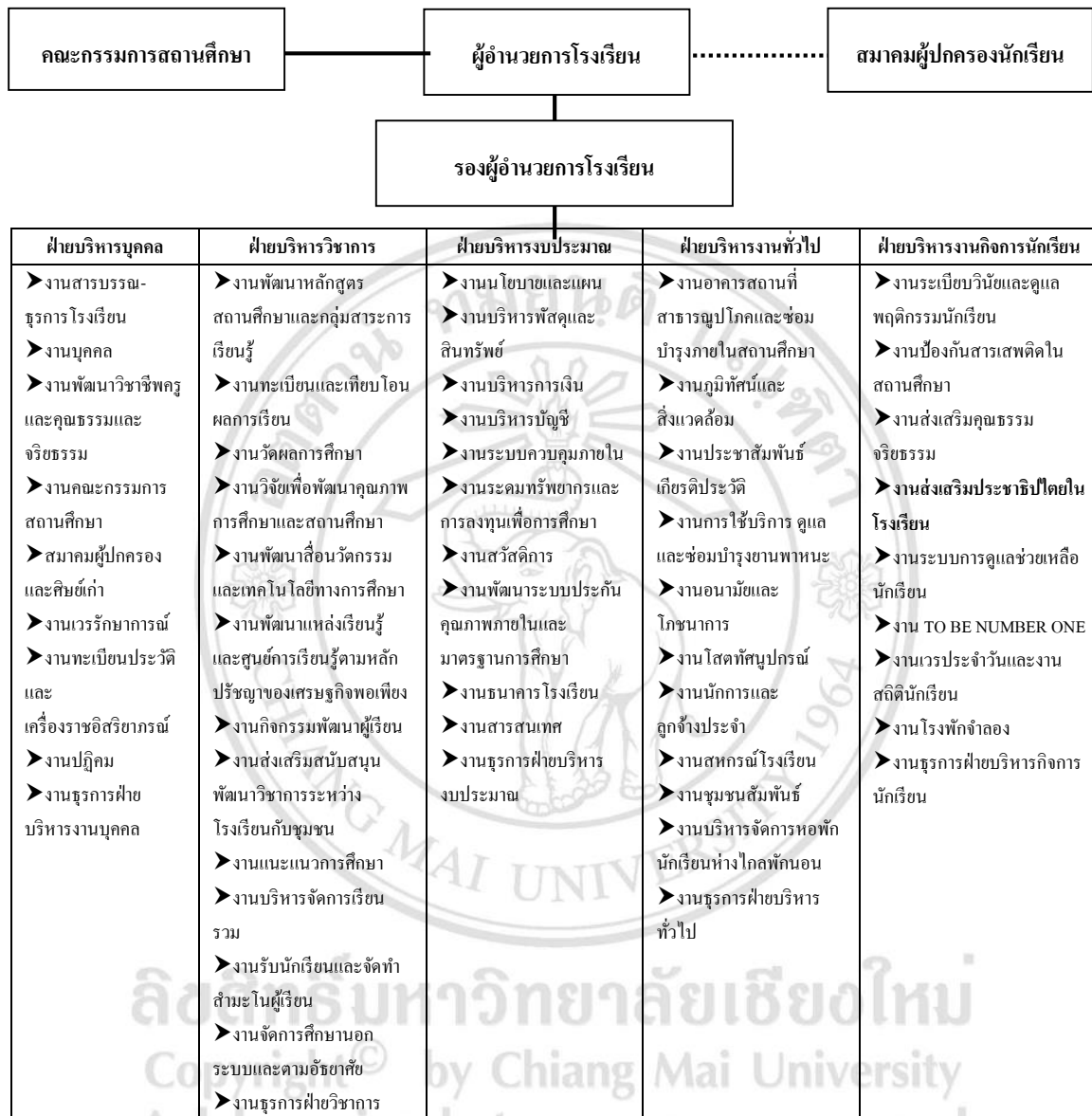
วิสัยทัศน์ โรงเรียนวชิรป่าซาง มุ่งพัฒนาการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล บนวิถีวัฒนธรรมตามแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ค่านิยม ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียนวชิรป่าซางทุกคนมีค่านิยมร่วมกัน คือ WP model (W = Work together within Buddhist moral code) ทำงานร่วมกัน โดยใช้หลัก พุทธธรรม (P = Prepare for the first with The Deming Cycle) เตรียมพร้อมสู่ความเป็นเลิศโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA คือวิธีการทำงานที่เป็นขั้นตอนในการที่ทำให้งานเสร็จอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือวางใจได้ โดยการใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างต่อเนื่องในการติดตาม ปรับปรุงพัฒนาให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อไปสู่วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยมองปัญหาที่เผชิญความท้าทายและแสวงหาโอกาสในการพัฒนาองค์กรภายใต้กรอบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ

1. พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และเทียบเคียงมาตรฐานสากล
2. พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพเป็นพลโลก
3. เสริมสร้างและปลูกฝังนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะชีวิต รักษาขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาการบริหารจัดการเชิงระบบ ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
5. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
6. ส่งเสริมเครือข่าย ร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา ระหว่าง โรงเรียนกับผู้ปกครอง ชุมชนภาคเอกชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

แผนภาพ โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน
(ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน, 2559 หน้า 10)

ขอข่ายการดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ฝ่ายบริหารงานกิจการนักเรียน
โรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน

1. จัดทำเอกสารชี้แจง เผยแพร่หลักการของประชาธิปไตยโรงเรียน
2. จัดให้มีหลักฐานการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย
3. ประสานกับครูของโรงเรียน ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดกิจกรรมคณะกรรมการนักเรียนให้สอดคล้องกับนโยบาย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศของประชาธิปไตยในโรงเรียนอย่างเด่นชัด
5. จัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการนักเรียนปีละ 1 ครั้ง
6. ร่วมกับคณะกรรมการสถานักเรียน เป็นที่ปรึกษาในการประชุม ตลอดทั้งวางแผนงาน/
โครงการสำหรับปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานักเรียน
7. ประสานกับนักเรียนในการทำความเข้าใจในกิจการของโรงเรียน เพื่อความสามัคคี
การเคารพบนอบ ของนักเรียนต่อครู
8. ส่งเสริม ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการทำกิจกรรมของคณะกรรมการนักเรียนให้อยู่ใน
ขอบข่ายที่เหมาะสม และไม่ขัดต่อระเบียบของโรงเรียน
9. จัดทำคู่มือคณะกรรมการสถานักเรียน
10. ส่งเสริมให้นักเรียนจัดกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญของชาติ ศาสนา
พระมหากษัตริย์และความเป็นไทย เพื่อแสดงออกในด้านประชาธิปไตย
11. ให้โอกาสครู นักเรียน แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อโรงเรียน
12. ติดตามประเมินผล และรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

4. โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

4.1 หลักการและแนวคิดกิจกรรมสถานักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 24) ได้กล่าวถึงหลักการและ
แนวคิดการดำเนินกิจกรรมสถานักเรียน ไว้ดังนี้ เด็กและเยาวชนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ายิ่ง
หากได้รับการพัฒนาและได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ย่อมเป็นกำลังสำคัญใน
การสืบทอดความเป็นชาติ ศาสนา ภูมิปัญญา วัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สามารถ
พัฒนาประเทศชาติให้เจริญงอกงามเทียบเท่าานาอารยประเทศ เด็กและเยาวชนทุกคนจึงเป็นอนาคต
ของสังคมทุกระดับและเป็นความหวังของแผ่นดิน

องค์การสหประชาชาติ ได้มีการลงนามในปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิเด็ก ปีพุทธศักราช 2533
เพื่อให้การรับรองอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก โดยให้คำมั่นว่าจะให้การปกป้องคุ้มครองเด็กทุกคนให้

เจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ ภายใต้การดูแลเลี้ยงดูจากครอบครัว ด้วยความรัก ความอบอุ่น ให้มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยได้ให้การรับรองสิทธิพื้นฐานของเด็ก 4 ประการ คือ

1. สิทธิที่จะมีชีวิต (Right to life)
2. สิทธิที่จะได้รับการปกป้อง (Right to be protected)
3. สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา (Right to be developed)
4. สิทธิที่จะมีส่วนร่วม (Right to participated)

อีกทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ยังเป็นรัฐธรรมนูญ ฉบับแรกที่บัญญัติรับรองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมมีสิทธิมีช่องทางในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมทุกระดับตั้งแต่การร่วมรับรู้ข้อมูลการร่วมแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจ การร่วมตรวจสอบ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย

รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย การใช้ธรรมาภิบาล ความสมานฉันท์ และความพอเพียงให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในสังคมไทย โดยได้ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักและความสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงความสมานฉันท์ สันติวิธีตามวิถีชีวิตประชาธิปไตย และมุ่งที่จะพัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษา ภายใต้แผนนโยบายคุณธรรมนำความรู้ การสร้างความตระหนักและความสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสมานฉันท์ การใช้สันติวิธี และวิถีประชาธิปไตย โดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมียุทธศาสตร์การดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่ 1 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์สันติวิธีวิถีชีวิตประชาธิปไตยในจุดเน้นด้านการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน และกลยุทธ์ที่ 5 เรื่อง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งมีจุดเน้นในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรนักเรียน ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของเด็กและเยาวชน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะสถานศึกษาจึงควรพัฒนานักเรียนให้ได้เรียนรู้ในบทบาทหน้าที่ตามวิถีชีวิตประชาธิปไตย สามารถพัฒนาตนเอง ได้อย่างเต็มศักยภาพ มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาสังคมไทย โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นกลไกในการสร้างประสิทธิภาพความเป็นประชาธิปไตย ความเป็นธรรม สันติวิธี ความเป็นผู้มีจิตอาสา และความพอเพียงในสังคมตั้งแต่สังคมระดับ

โรงเรียน ครอบครัว และชุมชนตลอดจนถึงสังคมใหญ่ระดับประเทศ สถานักเรียนที่จัดตั้งขึ้นจะเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนให้มีความเป็นผู้นำมีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อนองและสังคมเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติสืบไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กิจกรรมสถานักเรียน เป็นการดำเนินงานตามกรอบนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายสู่สถานศึกษา โดยการจัดกิจกรรมสถานักเรียน เพื่อเป็นการปลูกฝังให้นักเรียนยึดหลักคุณธรรม นำความรู้ สร้างความตระหนักและความสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสามัคคีที่สันติวิธีตามวิถีชีวิตประชาธิปไตย และมุ่งที่จะพัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา

4.2 ความหมายของกิจกรรมสถานักเรียน

จินตนา โพธิ์คำ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า งานสถานักเรียน คือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นกระบวนการด้วยรูปแบบ วิธีการที่ หลากหลาย ในการพัฒนาผู้เรียน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้ เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้ เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิต ได้อย่างมีความสุข

ในส่วนของ กิ่งกาญจน์ แสนจันแดง (2553, หน้า 21-22) กล่าวไว้ว่า สถานักเรียน หมายถึง กิจกรรมของนักเรียนที่เลือกตั้งขึ้นจากนักเรียน เพื่อทำหน้าที่แทนนักเรียนทั้งหมดในกิจกรรม บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับ โรงเรียน โดยไม่ขัดกับนโยบายของโรงเรียนและเป็นเวทีสำหรับนักเรียน ในการฝึกการดำรงชีวิตตามครรลองของการปกครองแบบประชาธิปไตย เพื่อเตรียมพร้อม ที่จะออกไปเป็นพลเมืองดีของสังคมและประเทศชาติสืบไป

สำหรับ สมพงษ์ เป็นพุดเย็น (2555) กล่าวไว้ว่า สถานักเรียน หมายถึง องค์กรนักเรียน ที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักเรียนในการเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติกิจกรรม ที่ส่งเสริมในด้านความเป็นประชาธิปไตยและช่วยพัฒนาโรงเรียน นักเรียน และชุมชนตามพฤติกรรม หรือวิถีประชาธิปไตย

ในขณะที่ พิมพาใจ การ์ตัน (2557, หน้า 17) กล่าวไว้ว่างานสถานักเรียนคืองานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนซึ่งจัดขึ้นนอกเหนือจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติ และมุ่งหวังให้ผู้ เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กิจกรรมสถานักเรียน หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งพัฒนานักเรียน ตามกรอบการดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยม

ที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการและกิจกรรมในรูปแบบสถานนักเรียน ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักเรียน ในการเป็นผู้นำ ในการปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งเสริมในด้านความเป็นประชาธิปไตยและช่วยพัฒนา โรงเรียน นักเรียน และชุมชน

4.3 คุณค่าและความสำคัญของกิจกรรมสถานนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 33) กล่าวถึงประโยชน์ของสถานนักเรียนไว้ดังนี้

1. เป็นกลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาสังคม โรงเรียนให้เป็นสังคมประชาธิปไตย
2. เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ
3. เป็นเวทีให้นักเรียนได้ฝึกทักษะและประสบการณ์ตามวิถีชีวิตประชาธิปไตย และการใช้ธรรมาภิบาล
4. สร้างโอกาสให้นักเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยอย่างสงบสุข
5. เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปลูกฝังจิตวิญญาณประชาธิปไตยและการใช้ธรรมาภิบาลให้แก่ นักเรียน

ในส่วนของ กิ่งกาญจน์ แสนจันแดง (2553, หน้า 25) กล่าวไว้ว่า สถานนักเรียนเป็นกิจกรรมที่ฝึกให้นักเรียนมีน้ำใจเป็นประชาธิปไตยด้วยการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมจัดกิจกรรมเป็นการฝึกหัดการบริหารงานภายในโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของนักเรียนด้านสังคม และเพื่อเตรียมเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีในสังคมประชาธิปไตยของไทยในอนาคต

สำหรับ พิมพ์ใจ การ์ตัน (2557, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของงานสถานนักเรียนคือ งานที่ช่วยพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้เป็นผู้มีวินัยในตนเอง มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ ช่วยพัฒนาบุคคลให้ มีศักยภาพและใช้ความสามารถของตนในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณค่าและความสำคัญของกิจกรรมสถานนักเรียน คือ สถานนักเรียนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน และชุมชน เป็นกิจกรรมที่พัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำฝึกทักษะและประสบการณ์ตามวิถีชีวิตประชาธิปไตยและการใช้หลักธรรมาภิบาล อีกทั้งเป็นการปลูกฝังให้นักเรียนได้เรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตยอย่างสงบสุขและพลเมืองที่ดีของชาติ

4.4 บทบาทหน้าที่ของสถานนักเรียน

สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของสถานนักเรียนไว้ดังนี้

1. ดูแลทุกข์สุขของนักเรียนและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
2. ปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของตนเองและเพื่อนนักเรียน โดยใช้กระบวนการประชาธิปไตยและแนวทางสันติวิธี

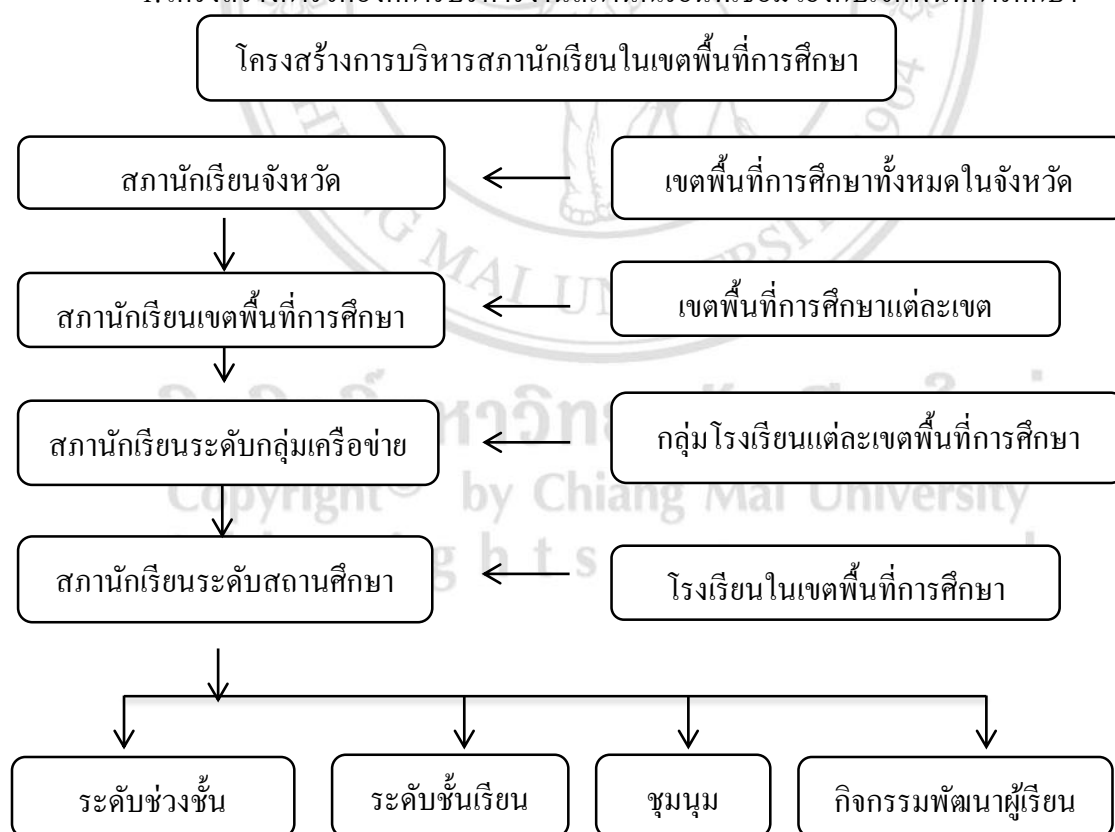
3. ชักชวนนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน
4. สืบสานความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของชาติ
5. เป็นผู้นำเพื่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสังคม

หน้าที่ของสถานักเรียน

1. เป็นผู้นำในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล
2. ประสานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้า
ที่นักเรียนควรได้รับ
3. รับผิดชอบงานและกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน
4. ดูแลสอดส่องและจัดการทรัพยากรที่อยู่ในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า
5. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ทันต่อเหตุการณ์
6. เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
7. วางแผนดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับครูที่ปรึกษา

โครงสร้างและองค์ประกอบของสถานักเรียน

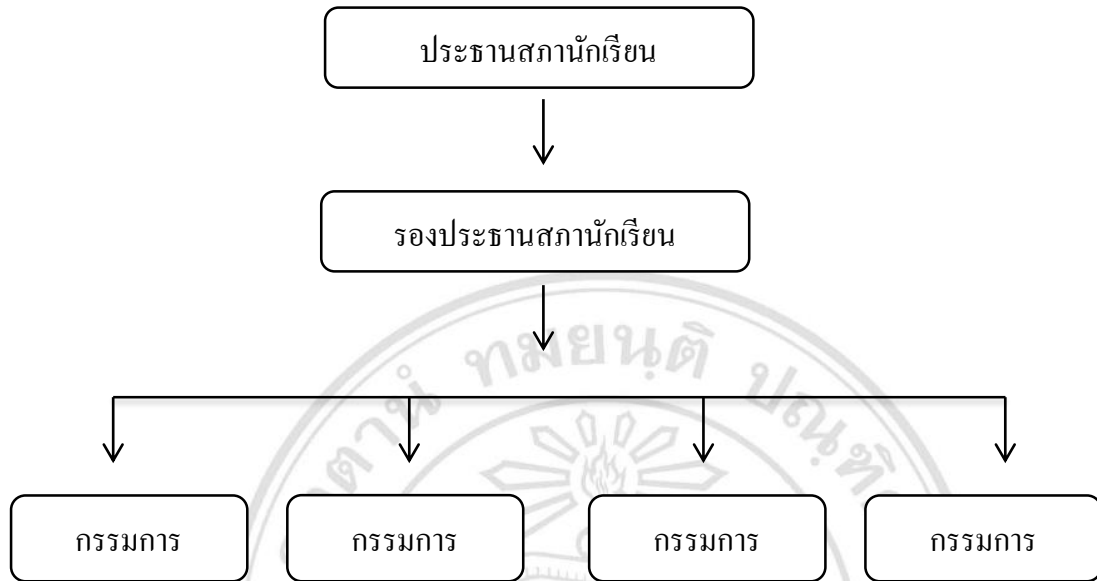
1. โครงสร้างการจ้ดองค์การบริหารงานสถานักเรียนที่เชื่อมโยงกับเขตพื้นที่การศึกษา



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานสถานักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

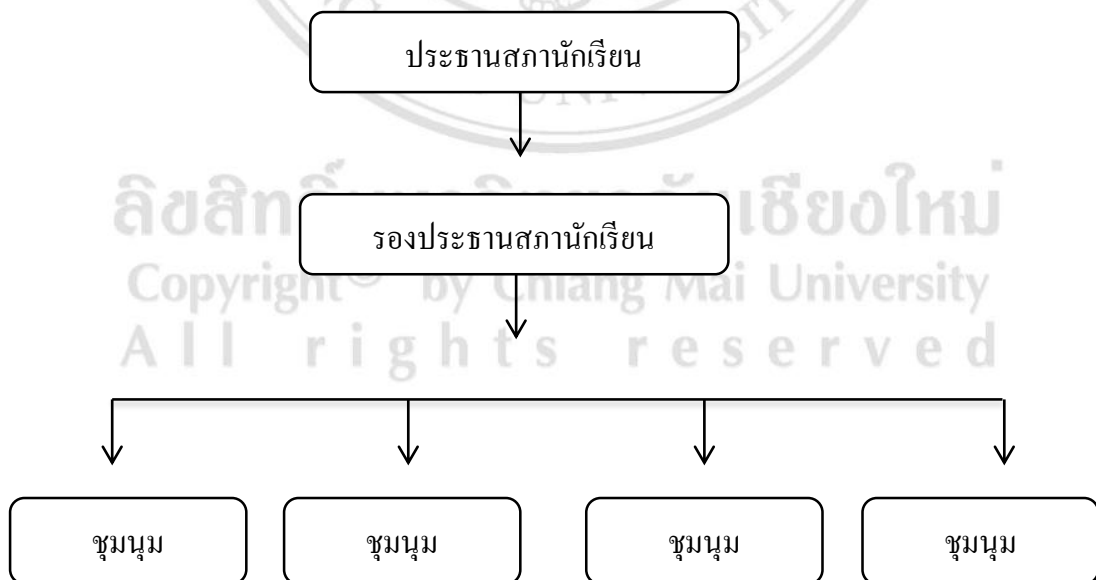
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 7)

2. โครงสร้างการจํอดงค์การบริหารงานสถานักเรียน แสดงในแผนภูมิต่อไปนี้
แบบที่ 1

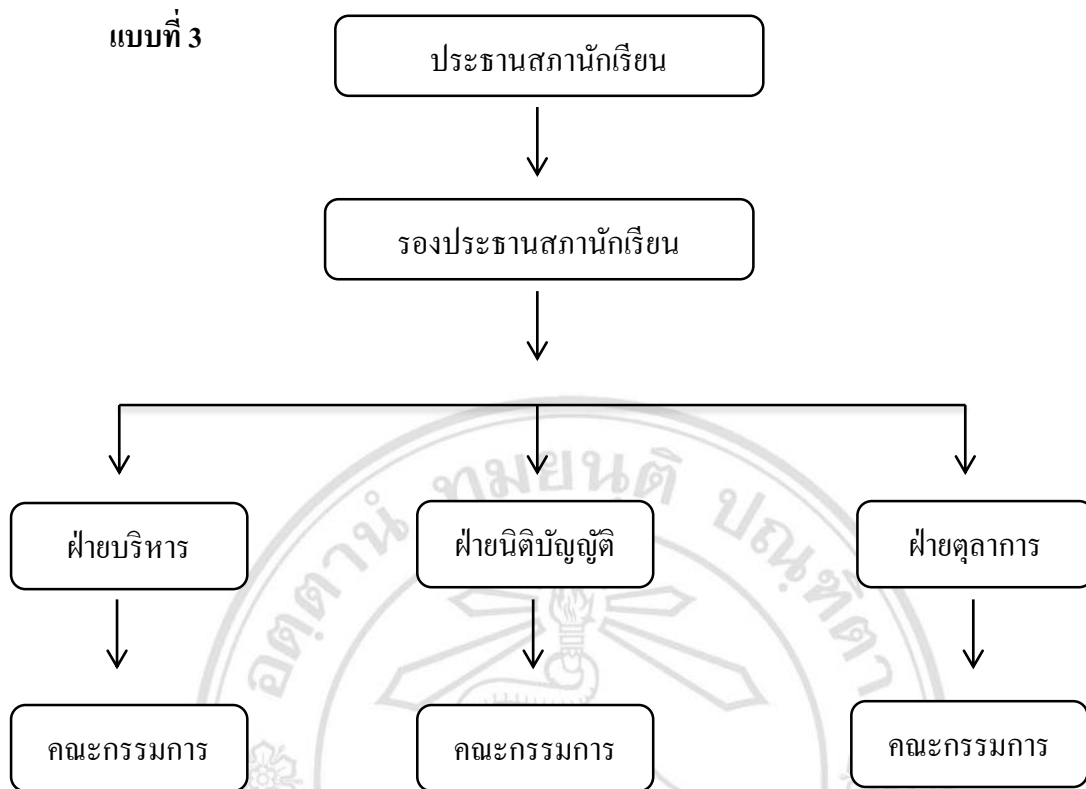


ภาพที่ 4 โครงสร้างการจํอดงค์การบริหารงานสถานักเรียน1
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 8)

แบบที่ 2



ภาพที่ 5 โครงสร้างการจํอดงค์การบริหารงานสถานักเรียน2
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 9)

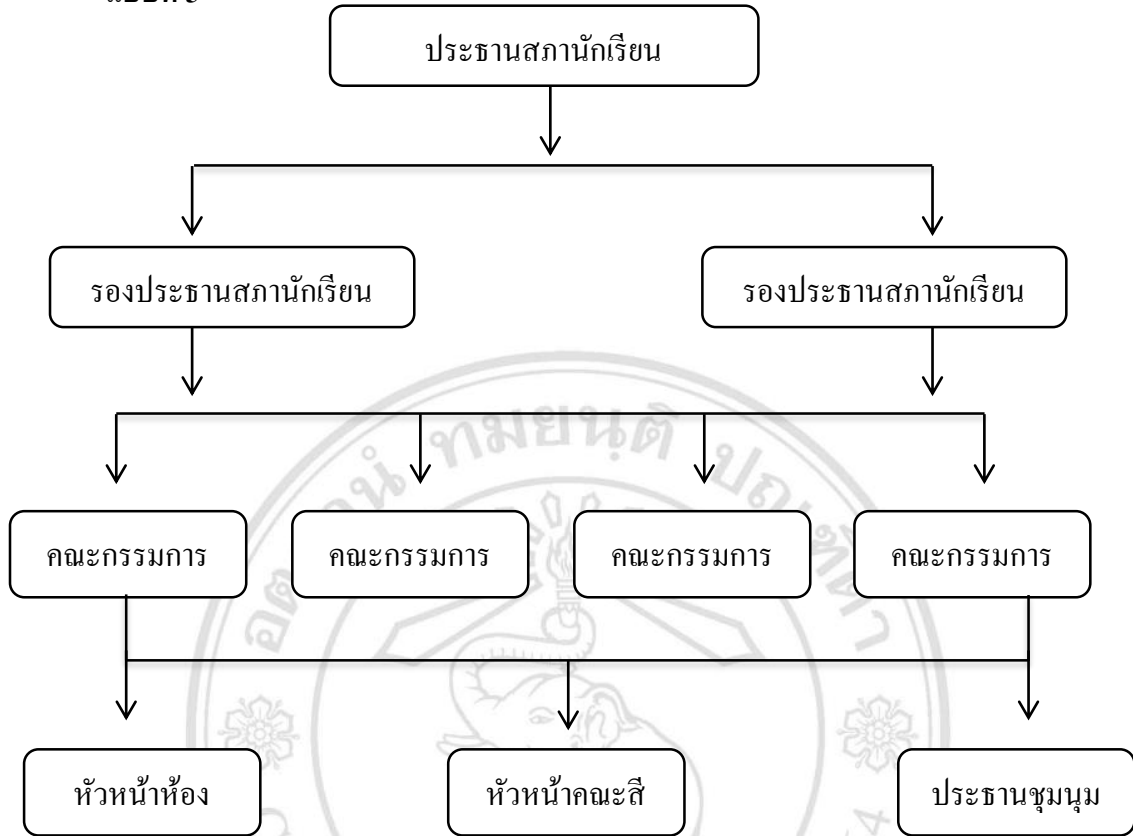


ภาพที่ 6 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสภานักเรียน 3
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 10)



ภาพที่ 7 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสภานักเรียน 4
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 11)

แบบที่ 5



ภาพที่ 8 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสถานักเรียน5
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 12)

การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานักเรียน

การดำเนินงานกิจกรรมสถานักเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจำเป็นต้องสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่สถานักเรียนด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติ การใช้หลักความสามัคคี การใช้แนวทางสันติวิธีในการดำเนินงาน อีกทั้งยังต้องมีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายการสร้างลักษณะนิสัยให้นักเรียนเป็นมีจิตอาสาและมีสำนึกสาธารณะ และการสร้างความเข้มแข็งของกลไกหลักในสังคม ซึ่งองค์ความรู้แต่ละเรื่องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติธรรมาภิบาล หมายถึง การมีส่วนร่วม ของทุกฝ่ายในสังคมอันได้แก่ ภาครัฐ เอกชน ภาคประชาชนที่จะช่วยให้เกิดความถูกต้อง ความชอบธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมกันในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

สำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดหลักการ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (Good Governance :

ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารจัดการที่ดี) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการปฏิบัติภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารที่ให้เกิดความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เมื่อเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal control)

การนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องมีลักษณะและเงื่อนไข คือ มีความชอบธรรม มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและประชาชน

การใช้หลักความสามัคคีความสามัคคี หมายถึง ความสามัคคี ประองคอง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการมีความเห็นพ้องต้องกัน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง โดยอยู่บนพื้นฐานความดี ความเป็นจริง ความเป็นธรรม ความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน ความเมตตากรุณา รวมทั้งการแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการสันติวิธี ซึ่งควรจะต้องร้อยรัดด้วยวิธีการที่ดีที่จะช่วยประสานเชื่อมโยงและนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดี สามัคคีให้เกิดขึ้นในทุกที่ของสังคม

การแนวทางสันติวิธีสังคมเกิดจากการรวมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการติดต่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ได้อาศัยบรรทัดฐาน คือ กฎหมาย ระเบียบประเพณี สถานภาพและบทบาทหน้าที่ เป็นที่ยึดถือและใช้เป็นหลักปฏิบัติ แต่เนื่องจากบุคคลบางคนบางกลุ่มขาดคุณสมบัติอัน ได้แก่ ศรัทธา ศील การเสียสละ และปัญญาจึงไม่ยอมรับกฎกติกา ระเบียบ แบบแผน วัฒนธรรม ประเพณี ที่ได้ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติของคนในสังคม จึงทำให้เกิดสถานการณ์ความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มคนชุมชน และสังคม ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์ปกติ ของการอยู่ร่วมกันในสังคม เพราะบุคคลแต่ละคนมีพื้นฐาน

การศึกษา สังคม วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตที่แตกต่างกันอย่างไครก็ตาม เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้น คนเราไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ทันที ความขัดแย้งที่ก่อตัวขึ้นจึงขยายวงออกไปเป็นการทะเลาะวิวาทกันและทวีความรุนแรงขึ้น บทสรุปของความขัดแย้งก็จะกลายเป็นความแตกแยก ทั้งในแง่ของความคิด การปฏิบัติ และผลที่ตามมาคือ สังคมโดยรวมขาดความสงบสุขโดยเหตุผลดังกล่าว นักวิชาการ ในสังคมไทยจึงพยายามที่จะแสวงหาเครื่องมือสำคัญ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งทางออกอย่างหนึ่งที่ได้ว่าน่าจะเป็นคำตอบได้ก็คือ แนวคิดเรื่องการใช้กระบวนการสันติวิธี หรือการปฏิบัติการใช้ความรุนแรง

สันติวิธี หมายถึง วิธีการที่ไม่ใช้ความรุนแรงเพื่อการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือวิธีการปฏิบัติที่ไม่รุนแรงในการดำเนินชีวิต เพื่อนำไปสู่ความยุติธรรมและความสงบสุขสันติวิธี ไม่ใช่ความอ่อนแอหนีปัญหา หรือยอมถูกรังแก แต่ทว่าเป็นวิธีเผชิญปัญหาความขัดแย้งด้วยสติปัญญา เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งที่ใช้ความรุนแรงให้เป็นความขัดแย้งด้วยสติปัญญา เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งที่ใช้ความรุนแรงให้เป็นความขัดแย้งด้วยสติปัญญา เพื่อเปลี่ยนความขัดแย้งที่ใช้ความรุนแรงให้เป็นความขัดแย้งลักษณะอื่นที่ไม่ก่อความเสียหายแก่ผู้เกี่ยวข้อง อีกทั้งเป็นการนำไปสู่โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระดมความคิด เพื่อเปลี่ยนสถานการณ์ให้เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ดังนั้นการแก้ไขความขัดแย้งจึงควรเริ่มจากมาตรฐานการสร้างควมไว้วางใจด้วยการเปิดใจรับฟังมุมมองของอีกฝ่ายเกี่ยวกับข้อขัดแย้ง และอาจเริ่มปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์โดยไม่ต้องรอให้อีกฝ่ายร้องขอ เพื่อการนำไปสู่โอกาสพิจารณาข้อขัดแย้งบางส่วนร่วมกันรวมทั้งการลดละเจตคติและพฤติกรรมทางลบ

ผู้นำสันติวิธีต้องใช้สติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และขันติธรรมในการพัฒนาวิธีจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสมกับเงื่อนไขและบริบทของสถานการณ์บนหลักการพื้นฐาน คือ หลีกเลี่ยงการใช้ความรุนแรง เพราะการใช้ความรุนแรงอาจดูเหมือนช่วยคดีหรือระงับปัญหาลงได้ระดับหนึ่ง แต่ความเกลียดชังหรือความเป็นปฏิปักษ์ยังแฝงตัวอยู่ หากข้อขัดแย้งยังไม่ได้รับ การแก้ไขถึงรากเหง้า ย่อรอจจะปะทุขึ้นเป็นวัฏจักรใหม่ของความรุนแรง สันติวิธีจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่ยั่งยืน

4.5 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

สำนักพัฒนากิจกรรม นักเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 2-26) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อคัดเลือก โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนไว้ดังนี้

โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ดำเนินการจัดกิจกรรมสถานักเรียน โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกฝ่ายร่วมกันดำเนินการให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมตามวิถีประชาธิปไตย อันได้แก่ คารวธรรม สามัคคีธรรม ปัญญาธรรม รวมทั้งหลักธรรมมาภิบาลอย่างเหมาะสมกับวัยและระดับการศึกษา รวมทั้ง จัดกิจกรรมปลูกจิตสำนึกในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น

ประมุข รู้จักรักษาและ ส่งเสริมสิทธิหน้าที่เสรีภาพ การเคารพกฎหมายความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความภูมิใจในความเป็นไทยและดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รักษาผลประโยชน์ของ ส่วนรวมและประเทศชาติ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา การศึกษาจนประสบความสำเร็จเป็นต้นแบบแก่โรงเรียนอื่นได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน เพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ดังนี้

1. หลักเกณฑ์

1.1 ประเภทโรงเรียน

การประเมินเพื่อคัดเลือก โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งประเภทโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1.1 โรงเรียนประถมศึกษา คือ โรงเรียนที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

1.1.2 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา คือ โรงเรียนที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.3 โรงเรียนมัธยมศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา

1.2 จำนวนโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือก ให้ได้โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศ จำนวน 20 โรงเรียน รายละเอียดดังนี้

สงวนลิขสิทธิ์โดยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 1 ประเภทโรงเรียน และจำนวนโรงเรียนในคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

ประเภทโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน				รวม
	ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	
ประถมศึกษา	2	2	3	1	8
ขยายโอกาสทางการศึกษา	2	2	3	1	8
มัธยมศึกษา	1	1	1	1	4
รวม	5	5	7	3	20

1.3 เงื่อนไขการส่งเข้ารับการประเมินเพื่อคัดเลือก

โรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศแล้วไม่สามารถเข้ารับการประเมินเพื่อคัดเลือก ยกเว้นได้รับการประกาศให้เป็นโรงเรียนต้นแบบระดับประเทศ มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี (โดยมีหลักฐานเกียรติบัตรการเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศในปีที่ได้รับ และเกียรติบัตรการคงสภาพอย่างต่อเนื่อง 2 ปี)

กรณีไม่เป็นตามเงื่อนไข โรงเรียนสามารถส่งเข้ารับการประเมินได้ในปีที่ 5 นับจากวันที่ประกาศผลการเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

2. วิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

วิธีการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ระดับสถานศึกษา

สถานศึกษาแจ้งความประสงค์สมัคร เข้ารับการประเมินเพื่อคัดเลือกเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

2.1.1 โรงเรียนตามข้อ 1.1.1 และ 1.1.2 ให้ส่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่โรงเรียนสังกัด

2.1.2 โรงเรียนตามข้อ 1.1.3 ให้ส่งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

โดยส่งใบสมัครตามแบบที่กำหนดในภาคผนวก พร้อมเอกสารผลงานการดำเนินงานสถานักเรียน จำนวน 1 เล่ม ไมเกิน 120 หน้า นับตั้งแต่ปกหน้าถึงปกหลัง หากเกินจะไม่รับพิจารณา พร้อมสำเนาจำนวน 2 เล่ม (ผลงานย้อนหลัง ไมเกิน 3 ปี นับถึงวันแรกของการรับสมัคร)

2.2 ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อคัดเลือกระดับเขตพื้นที่การศึกษา

2.2.2 ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกเพื่อให้ได้โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ดังนี้

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน เข้ารับการประเมินในระดับภูมิภาคได้เขตพื้นที่ละ 2 โรงเรียน (ประเภทประถมศึกษา 1 โรงเรียน และขยายโอกาสทางการศึกษา 1 โรงเรียน)

(2) สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา คัดเลือกจังหวัดละ 1 โรงเรียน ยกเว้นโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร ประเมินเพื่อคัดเลือก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตละ 1 โรงเรียน

2.2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลการประเมินเพื่อคัดเลือกพร้อมใบสมัคร และเอกสารต้นฉบับ จำนวน 1 เล่ม สำเนาจำนวน 2 เล่ม ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 1 เลขที่ 264 หมู่ 2 ถนนคีรีรัถยา ตำบลธงชัย อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี 76000 (โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน) เจ้าภาพในการประเมินด้านเอกสาร หรือนำส่งด้วยตนเองภายใน วันที่ 31 มีนาคม 2559 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด โดยถือวันประทับตราไปรษณีย์ เป็นสำคัญ

2.3 ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

2.3.1 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อคัดเลือกระดับภูมิภาคและระดับประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.2 ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกเพื่อให้ได้โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกโดยพิจารณาจากเอกสาร เพื่อให้ได้โรงเรียนเข้ารับการประเมินในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่ผ่านการประเมินในขั้นตอนที่ 1 โดยการประเมินจากเอกสารให้ได้จำนวนโรงเรียนในระดับภูมิภาคตามที่กำหนดเพื่อรอรับ การประเมินตามสภาพจริงจากคณะกรรมการประเมิน แล้วเรียงลำดับเพื่อให้ได้โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ในแต่ละประเภทตามตารางที่กำหนด ดังนี้

ตารางที่ 2 การเรียงลำดับเพื่อให้ได้โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ

ประเภท โรงเรียน	ระดับภูมิภาค					ระดับประเทศ				
	จำนวนโรงเรียน					จำนวนโรงเรียน				
	ภาคเหนือ		ภาคกลาง		ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ภาคเหนือ		ภาคกลาง		ภาคใต้
ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	รวม	ภาคเหนือ	ภาคกลาง	ออกเฉียงเหนือ	ภาคใต้	รวม	
ประถมศึกษา	4	4	6	2	16	2	2	3	1	8
ขยายโอกาส										
ทางการศึกษา	4	4	6	2	16	2	2	3	1	8
มัธยมศึกษา	2	2	2	2	8	1	1	1	1	4
รวม	10	10	14	6	40	5	5	7	3	20

2.3.3 โรงเรียนที่จะได้รับการประกาศให้เป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

(1) ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ต้องได้คะแนนจากการประเมินเอกสาร และสภาพจริงไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

(2) ระดับภูมิภาค ต้องได้คะแนนจากการประเมินเอกสาร และสภาพจริงไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80

(3) ระดับประเทศ ต้องได้คะแนนจากการประเมินเอกสาร และสภาพจริงสูงสุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย และต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

2.3.4 คณะกรรมการประเมิน เสนอผลการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ต่อคณะกรรมการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประกาศผลการคัดเลือก

**แผนภูมิการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**



แผนภูมิที่ 1 การประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน
(ที่มา : สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 6)

4.6 ขอบเขตการประเมินและวิธีการประเมินโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

1.ขอบเขตการประเมินด้านเอกสาร

การประเมินเพื่อคัดเลือก โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน มีขอบเขตการประเมิน 4 องค์ประกอบ จำนวน 21 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การดำเนินงานส่งเสริมสถานักเรียนและประชาธิปไตยในโรงเรียน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1.1 มีการส่งเสริมประชาธิปไตยของโรงเรียน
- 1.2 มีการแสดงที่มาจากสถานักเรียนสอดคล้องกับกระบวนการประชาธิปไตย
- 1.3 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานักเรียน
- 1.4 มีการบูรณาการกิจกรรมสถานักเรียนกับกิจกรรมการเรียนรู้อื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของสถานักเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 2.1 สถานักเรียนมีกระบวนการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- 2.2 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยตามวิถีประชาธิปไตย สอดคล้องหลักการวชรธรรม สามัคคีธรรม ปัญญาธรรม
- 2.3 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.4 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม พัฒน่านักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ
- 2.5 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมสิทธิเด็ก 4 ประการ
- 2.6 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นพลโลก มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2.7 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนการเลือกตั้งสถานักเรียน รมรงค์ เผยแพร่ความรู้ มีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง
- 2.8 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม โดยการนำหลักธรรมมาภิบาลสู่การปฏิบัติ
- 2.9 สถานักเรียนมีการดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริม มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในโรงเรียน ชุมชน
- 2.10 สถานักเรียนมีการดำเนินการประเมิน สรุปและรายงานผลการจัดโครงการกิจกรรมของสถานักเรียนทุกโครงการอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานักเรียนกับชุมชน องค์กร ภาครัฐ และเอกชน จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 3.1 มีการกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมการดำเนินงานในการสร้างเครือข่าย
- 3.2 มีการทำงานระหว่าง โรงเรียน ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน
- 3.3 มีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมประชาธิปไตย
- 3.4 ได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ จากชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน
- 3.5 มีการประเมิน สรุป รายงานผล เผยแพร่และประชาสัมพันธ์กิจกรรมสถานักเรียน

องค์ประกอบที่ 4 ผลงานดีเด่น (เฉพาะผลงานเกี่ยวกับสถานักเรียนเท่านั้น) จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 4.1 มีผลงานสถานักเรียนที่ประสบผลสำเร็จจนได้รับรางวัล เกียรติบัตร โล่รางวัล และอื่น ๆ
- 4.2 มีผลงานที่ภาคภูมิใจเชิงประจักษ์ รายละเอียดการประเมินด้านเอกสาร มีแนวทางการในการประเมินในแต่ละองค์ประกอบ

2. ขอบเขตและรายละเอียดการประเมินสภาพจริง ของโรงเรียนที่เข้ารับการประเมิน เพื่อคัดเลือกโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ใช้เวลาไม่เกิน 3 ชั่วโมง รายละเอียด ดังนี้

2.1 การนำเสนอของสถานักเรียนใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งทุกกิจกรรมที่นำเสนอ เป็นกิจกรรมสืบเนื่องและระบุไว้ในเอกสารการดำเนินงานที่นำเสนอ เป็นกิจกรรมที่สถานักเรียนปฏิบัติ จริงเป็นรูปธรรม มีหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติจริง และกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน

2.2 มีห้อง สถานที่ปฏิบัติกิจกรรมของสถานักเรียนจริงสำหรับสถานักเรียนใช้ในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ ข้อมูล เอกสาร และรายละเอียดต่าง ๆ ของสถานักเรียน เช่น คู่มือ และแนวทางการดำเนินงาน ระเบียบข้อบังคับ โครงสร้างการบริหารงาน และรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานสถานักเรียน สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นต้นแบบให้ผู้อื่นศึกษาและเยี่ยมชมได้

2.3 สามารถสาธิตการประชุมคณะกรรมการสถานักเรียน ตามรูปแบบการประชุมที่ ปฏิบัติในปัจจุบันให้คณะกรรมการดูได้ ซึ่งคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดหัวข้อการประชุมให้คณะกรรมการสถานักเรียน

2.4 การตอบคำถาม คณะกรรมการจะซักถามข้อมูลเพื่อความชัดเจน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ

2.5 ลำดับขั้นตอนการรับการประเมิน มีแนวทางดังนี้

2.5.1 คณะกรรมการประเมินสภาพจริงเดินทางถึงโรงเรียน โรงเรียนต้อนรับตามกำหนดการที่โรงเรียนได้ออกแบบไว้ ใช้เวลาประมาณ 20 นาที

2.5.2 คณะกรรมการสถานักเรียนนำเสนอผลการดำเนินงาน 4 องค์ประกอบ 30 นาที

2.5.3 คณะกรรมการประเมินสภาพจริง ซักถาม สัมภาษณ์ คณะกรรมการ
สถานักเรียน 60 นาที

2.5.4 คณะกรรมการประเมินสภาพจริง ตรวจสอบร่องรอยการดำเนินงาน และ
ผลการดำเนินงานจากเอกสารหลักฐาน เยี่ยมชมห้องสถานักเรียน 30 นาที

2.5.5 คณะกรรมการประเมินสภาพจริง ประเมินการประชุมของคณะกรรมการ
สถานักเรียน 30 นาที

2.5.6 คณะกรรมการประเมินสภาพจริง กล่าวสรุปการประเมิน โดยภาพรวม 10 นาที

4.7 เกณฑ์การให้รางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

1. โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน
ระดับเขตพื้นที่การศึกษาได้รับเกียรติบัตร โรงเรียนต้นแบบ สถานักเรียนระดับเขตพื้นที่การศึกษา
ซึ่งออกให้โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับภูมิภาค โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับภูมิภาค
ได้รับเกียรติบัตร โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน ระดับภูมิภาค ซึ่งออกให้โดยสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศ โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนระดับประเทศ
ได้รับโล่รางวัล เกียรติบัตร และงบประมาณ เพื่อพัฒนากิจกรรมสถานักเรียนของโรงเรียน จากสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 100,000 บาท (หนึ่งแสนบาทถ้วน)

4.8 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

รายละเอียดเกณฑ์ในการประเมินด้านเอกสารมีแนวทางการในการประเมินในแต่ละ
องค์ประกอบ (สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559,
หน้า 9-25) ดังนี้

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 1 การดำเนินงานส่งเสริม สถานักเรียน และ ประชาธิปไตยในโรงเรียน (35 คะแนน)	1.1 การส่งเสริม ประชาธิปไตยของ โรงเรียน (14 คะแนน)	1. มีแผนงาน โครงการส่งเสริมสถานักเรียน และประชาธิปไตยใน โรงเรียน 2. มีระเบียบ/ข้อบังคับ/ธรรมนูญว่าด้วยสถานักเรียนของโรงเรียน ตามแนวทางการดำเนินงานของ สพฐ. 3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน/ครูที่ปรึกษา กิจกรรม สถานักเรียน 4. มีการประชุม/วางแผนการดำเนินงานของคณะกรรมการสภา นักเรียน 5. มีห้อง/สถานที่ปฏิบัติกิจกรรมของสถานักเรียน 6. มีการอบรม/พัฒนาคณะกรรมการสถานักเรียน 7. มีกระบวนการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากสภารุ่นพี่ 8. มีการประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของการส่งเสริม ประชาธิปไตยของสถานศึกษา	2 2 1 2 1 2 2 2	1. เอกสารแผนงาน โครงการ 2. เอกสารระเบียบ/ข้อบังคับ/ ธรรมนูญ การดำเนินกิจกรรมสถานักเรียน 3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินงาน 4. บันทึกการประชุม 5. เอกสารการพัฒนากิจกรรม สถานักเรียน 6. เอกสารคู่มือ/แนวทางการ ดำเนินงานสถานักเรียน 7. ภาพถ่ายกิจกรรม 8. หลักฐานอื่น ๆ

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 1 การดำเนินงานส่งเสริม สถานักเรียน และ ประชาธิปไตย ในโรงเรียน (35 คะแนน)	1.2 ที่มาของสภา นักเรียนสอดคล้อง กับกระบวนการ ประชาธิปไตย (8 คะแนน)	1. มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม สถานักเรียน 2. มีกระบวนการรับสมัครตัวแทนนักเรียน 3. มีการรณรงค์หาเสียงของผู้สมัคร 4. มีการเลือกตั้งตัวแทนนักเรียนทุกคนมีส่วนร่วม ด้วยกระบวนการประชาธิปไตย 5. มีการประกาศผลการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการ	1 2 2 2 1	1. เอกสารการประชาสัมพันธ์ 2. เอกสารการประกาศรับสมัคร 3. เอกสารการหาเสียงของผู้สมัคร 4. เอกสารการเลือกตั้ง เช่น บัตร ลงคะแนน บัญชีรายชื่อ ประกาศผล การเลือกตั้ง เป็นต้น 5. ภาพถ่ายกิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
	1.3 การกำหนด บทบาทหน้าที่ ของ คณะกรรมการ สถานักเรียน (8 คะแนน)	1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานักเรียนเป็นไปตาม ระเบียบ/ข้อบังคับ/ธรรมนูญว่าด้วยสถานักเรียน ของโรงเรียน 2. มีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานสถานักเรียน เป็นไป ตามระเบียบ/ข้อบังคับ/ธรรมนูญว่าด้วยสถานักเรียนของ โรงเรียน 3. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ สถานักเรียนเป็นไปตามระเบียบ/ข้อบังคับ/ธรรมนูญว่า ด้วยสถานักเรียนของโรงเรียน 4. มีคู่มือการดำเนินงานสถานักเรียนของโรงเรียน ตาม แนวทางการดำเนินงานของ สพฐ.	1 1 2 4	1. เอกสารระเบียบการดำเนิน กิจกรรม สถานักเรียน 2. ประกาศ/คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการ สถานักเรียน 3. เอกสารแผนภูมิโครงสร้างการ บริหารงานสถานักเรียน 4. เอกสารกำหนดบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการ สถานักเรียน 5. เอกสารคู่มือ/แนวทางการ ดำเนินงานสถานักเรียนของโรงเรียน 6. ภาพถ่ายกิจกรรม

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 1 การดำเนินงานส่งเสริม สถานักเรียน และ ประชาธิปไตย ใน โรงเรียน (35 คะแนน)	1.4 การบูรณาการ สาระการเรียนรู้กับ กิจกรรมสภ นักเรียน (5 คะแนน)	มีการบูรณาการสาระการเรียนรู้กับกิจกรรมสถานักเรียน		1. แผนการจัดการเรียนรู้ 2. ภาพถ่ายการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ 3. หลักฐานอื่น ๆ
		1. บูรณาการงานกิจกรรมสถานักเรียน 5 กลุ่มสาระขึ้นไป	5	
		2. บูรณาการกิจกรรมสถานักเรียนได้ 4 กลุ่มสาระ	4	
		3. บูรณาการกิจกรรมสถานักเรียนได้ 3 กลุ่มสาระ	3	
		4. บูรณาการกิจกรรมสถานักเรียนได้ 2 กลุ่มสาระ	2	
5. บูรณาการกิจกรรมสถานักเรียนได้ 1 กลุ่มสาระ	1			

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมินโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สถานักเรียน ในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของ โรงเรียน (35 คะแนน)	2.1 สถานักเรียนมีส่วนร่วมใน กระบวนการขับเคลื่อนการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยรายการดังต่อไปนี้ (1) การกำหนดแผนงาน/ โครงการ/กิจกรรม (2) การจัดตั้งชมรม/ชมรม (3) การประชุม (4) การลงมือปฏิบัติกิจกรรม (5) การประเมินผล (6) การรายงานผล (4 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบโดยนักเรียน/ครู/ผู้ปกครอง/ชุมชนมีส่วนร่วม ครบ 6 รายการ ตามที่กำหนดในตัวบ่งชี้	4	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ชมรม/ชมรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบโดยนักเรียน/ครู/ผู้ปกครอง/ชุมชนมีส่วนร่วม 5 รายการ ตามที่กำหนดในตัวบ่งชี้	3	3. บันทึกการประชุม 4. รายงานโครงการ/ กิจกรรม
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบโดยนักเรียน/ครู/ผู้ปกครอง/ชุมชนมีส่วนร่วม 4 รายการ ตามที่กำหนดในตัวบ่งชี้	2	5. หลักฐานอื่น ๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบโดยนักเรียน/ครู/ผู้ปกครอง/ชุมชนมีส่วนร่วม จำนวน 1-3 รายการ ตามที่กำหนดในตัวบ่งชี้	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
<p>องค์ประกอบที่ 2</p> <p>การมีส่วนร่วมของ</p> <p>สภานักเรียน ในการส่งเสริม</p> <p>สนับสนุน กิจกรรมของ</p> <p>โรงเรียน</p> <p>(35 คะแนน)</p>	<p>2.2 สภานักเรียนดำเนินการจัด</p> <p>กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย</p> <p>ตามวิถีประชาธิปไตย 3 ประการ</p> <p>(1) คารวธรรม เช่น การทำ</p> <p>ความเคารพ ยิ้ม ไหว ทักทาย</p> <p> ฯลฯ</p> <p>(2) สามัคคีธรรม เช่น การ</p> <p>ร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อ เพื่อ</p> <p>เผื่อ ฯลฯ</p> <p>(3) ปัญญาธรรม เช่น การใช้</p> <p>เหตุผล การแก้ปัญหา</p> <p>การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</p> <p> ฯลฯ</p> <p>(4 คะแนน)</p>	<p>กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหาสาระ/กระบวนการ</p> <p>ที่ครอบคลุมแสดงถึงการมีคารวธรรม สามัคคี</p> <p>ธรรม ปัญญาธรรม จำนวน 6 กิจกรรมขึ้นไป</p>	4	<p>1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม</p> <p>2. ภาพถ่ายกิจกรรม</p> <p>3. บันทึกการประชุม/ วางแผน</p> <p>4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ</p> <p>5. รายงานผลโครงการ/กิจกรรม</p> <p>6. หลักฐานอื่น ๆ</p>
		<p>กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหาสาระ/กระบวนการ</p> <p>ที่ครอบคลุมแสดงถึงการมีคารวธรรม สามัคคี</p> <p>ธรรม ปัญญาธรรม จำนวน 4 - 5 กิจกรรม</p>	3	
		<p>กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหาสาระ/กระบวนการ</p> <p>ที่ครอบคลุมแสดงถึงการมีคารวธรรม สามัคคีธรรม</p> <p>ปัญญาธรรม จำนวน 2 - 3 กิจกรรม</p>	2	
		<p>กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหาสาระ/กระบวนการ</p> <p>ที่ครอบคลุมแสดงถึงการมีคารวธรรม สามัคคี</p> <p>ธรรม ปัญญาธรรม หรือสอดคล้องหลักการอย่าง</p> <p>ใด อย่างหนึ่งอย่างน้อย 1 กิจกรรม</p>	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สภานักเรียน ในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของ โรงเรียน (35 คะแนน)	2.3 สภานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริมหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงตาม คุณลักษณะ 3 ประการ (1) ความพอประมาณ (2) ความมีเหตุผล (3) การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ภายใต้เงื่อนไข ความรู้ (รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง) คุณธรรม (ซื่อสัตย์สุจริต การใช้ สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ขยันอดทน แบ่งปัน) มิติด้านวัตถุ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม (4 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 6 กิจกรรมขึ้นไป	4	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 4 - 5 กิจกรรม	3	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 2 - 3 กิจกรรม	2	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อย่างน้อย 1 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของสภานักเรียน ในการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของโรงเรียน (35 คะแนน)	2.4 สภานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริม/พัฒนานักเรียน ให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ (1) รักษาดี ศาสนา กษัตริย์ (2) ซื่อสัตย์สุจริต (3) มีวินัย (4) ใฝ่เรียนรู้ (5) อยู่อย่างพอเพียง (6) มุ่งมั่นในการทำงาน (7) รักความเป็นไทย (8) มีจิตสาธารณะ (9) กตัญญู (4 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ 9 ประการ จำนวน 6 กิจกรรมขึ้นไป	4	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ 9 ประการ จำนวน 4 - 5 กิจกรรม	3	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ 9 ประการ จำนวน 2 - 3 กิจกรรม	2	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การ ส่งเสริม/พัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ 9 ประการ อย่างน้อย 1 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของสภานักเรียน ในการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของโรงเรียน (35 คะแนน)	2.5 สภานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริมสิทธิเด็ก 4 ประการ คือ (1) สิทธิที่จะมีชีวิต (2) สิทธิที่จะได้รับการ ปกครอง (3) สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา (4) สิทธิที่จะมีส่วนร่วม (4 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมสิทธิเด็กครบทั้ง 4 ประการ จำนวน 6 กิจกรรมขึ้นไป	4	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่นๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมสิทธิเด็กครบทั้ง 4 ประการ จำนวน 4-5 กิจกรรม	3	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมสิทธิเด็กครบทั้ง 4 ประการ จำนวน 2 - 3 กิจกรรม	2	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมสิทธิเด็กครบทั้ง 4 ประการ จำนวน 1 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของสถานักเรียน ในการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมของโรงเรียน (35 คะแนน)	2.6 สถานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริม ดังนี้ (1) ความเป็นประชาคม อาเซียน (2) ความเป็นพลโลก (3 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมความเป็นประชาคมอาเซียนและความเป็น พลโลก จำนวน 5 กิจกรรมขึ้นไป	3	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมความเป็นประชาคมอาเซียนและความเป็น พลโลก จำนวน 3 - 4 กิจกรรม	2	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริมความเป็นประชาคมอาเซียนและความเป็น พลโลก จำนวน 2 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สถานักเรียน ในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของ โรงเรียน (35 คะแนน)	2.7 สถานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริม/สนับสนุนการ เลือกตั้ง ดังนี้	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/สนับสนุนการเลือกตั้งระดับ โรงเรียน ท้องถิ่นหรือระดับชาติ จำนวน 5 กิจกรรมขึ้นไป	3	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผล โครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
	(1) การรณรงค์/เผยแพร่ ความรู้การเลือกตั้งสู่โรงเรียน ท้องถิ่นหรือระดับชาติ	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/สนับสนุนการเลือกตั้ง โรงเรียนท้องถิ่น หรือระดับชาติ จำนวน 3 - 4 กิจกรรม	2	
	(2) การเลือกตั้งสถานักเรียน (3) การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง ท้องถิ่นหรือระดับชาติ (3 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การส่งเสริม/สนับสนุนการเลือกตั้ง โรงเรียนท้องถิ่น หรือระดับชาติ จำนวน 2 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สถานักเรียน ในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของ โรงเรียน (35 คะแนน)	2.8 สถานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริมโดยการนำหลัก ธรรมภิบาลสู่การปฏิบัติภายใต้ เงื่อนไข 6 ประการ คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า (3 คะแนน)	กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริมโดยการนำหลักธรรมภิบาลสู่ การปฏิบัติ ครบ 6 ประการ	3	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริมโดยการนำหลักธรรมภิบาลสู่ การปฏิบัติ จำนวน 4 - 5 ประการ	2	
		กิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริมโดยการนำหลักธรรมภิบาลสู่ การปฏิบัติ จำนวน 3 ประการ	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สถานักเรียน ในการส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของ โรงเรียน (35 คะแนน)	2.9 สถานักเรียนดำเนินการจัด กิจกรรมส่งเสริม/มีส่วนร่วมใน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมทั้งในโรงเรียน และชุมชน (3 คะแนน)	มีกิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริม/มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและ ชุมชน จำนวน 5 กิจกรรมขึ้นไป	3	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/ กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		มีกิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริม/มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และชุมชน จำนวน 3 - 4 กิจกรรม	2	
		มีกิจกรรมที่ปฏิบัติมีเนื้อหา/กระบวนการที่แสดงถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริม/มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และชุมชน จำนวน 2 กิจกรรม	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของ สถานักเรียน ในการ ส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรม ของโรงเรียน (35 คะแนน)	2.10 สถานักเรียน ดำเนินการ ประเมินสรุปและ รายงานผล การจัดโครงการ/ กิจกรรมการมี ส่วนรวมของ สถานักเรียนอย่าง ชัดเจน (3 คะแนน)	มีการประเมิน สรุป และรายงานผลการจัดโครงการ/ กิจกรรมของสถานักเรียน ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของ จำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สถานักเรียนดำเนินการ	3	1. แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม 2. ภาพถ่ายกิจกรรม 3. บันทึกการประชุม/ วางแผน 4. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ 5. รายงานผลโครงการ/กิจกรรม 6. หลักฐานอื่น ๆ
		มีการประเมิน สรุป และรายงานผลการจัดโครงการ/ กิจกรรมของสถานักเรียน ร้อยละ 60 – 79 ของจำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สถานักเรียน ดำเนินการ	2	
		มีการประเมิน สรุป และรายงานผลการจัดโครงการ/ กิจกรรมของสถานักเรียน น้อยกว่าร้อยละ 60 ของจำนวน โครงการ/กิจกรรมที่สถานักเรียน ดำเนินการ	1	

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างเครือข่าย ความ ร่วมมือ ของสภานักเรียน กับ ชุมชน / องค์กรภาครัฐ และเอกชน (16 คะแนน)	3.1 การกำหนด แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมการ ดำเนินงานในการ สร้างเครือข่าย (4 คะแนน)	1. มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมในการสร้างเครือข่าย อย่าง ชัดเจน 2. มีปฏิทินและปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดอย่าง ชัดเจน 3. มีการประเมิน สรุป และรายงานผลกิจกรรม 4.มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมในการสร้าง เครือข่าย	1 1 1 1	1. เอกสารแผนงาน/โครงการ 2. ภาพกิจกรรมปฏิบัติตามปฏิทิน 3. การประเมินผลและสรุปกิจกรรม 4.เอกสารการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ /Website 5. คำสั่งการปฏิบัติงาน 6. หลักฐานอื่นๆ
	3.2 การทำงาน ระหว่างสภา นักเรียน/ชุมชน / องค์กรภาครัฐและ เอกชน (4 คะแนน)	1. มีเครือข่ายการทำงานระหว่างสภานักเรียน /ชุมชน/ องค์กรภาครัฐ และเอกชน 2. เครือข่ายให้การสนับสนุนกิจกรรมสภานักเรียน 3. สภานักเรียนให้ความร่วมมือสนับสนุนเครือข่าย 4. มีการประเมิน สรุป และรายงานผลการดำเนินงาน สภา นักเรียนที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย	1 1 1 1	1. เอกสารแผนงาน/โครงการ 2. การสัมภาษณ์คณะกรรมการ สภานักเรียน/องค์กรและเครือข่าย อื่นๆที่เกี่ยวข้อง 3. ภาพกิจกรรม 4. เอกสารรายงาน 5. บันทึกการประชุม 6. คำสั่งการปฏิบัติงาน 7. หลักฐานอื่น ๆ

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างเครือข่าย ความ ร่วมมือ ของสภานักเรียน กับ ชุมชน / องค์การภาครัฐ และเอกชน (16 คะแนน)	3.3 สภานักเรียน มี ส่วนรวม ในการ สนับสนุนกิจกรรม ประชาธิปไตย (4 คะแนน)	1. ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมประชาธิปไตย กับชุมชน/องค์กรภาครัฐและเอกชน 2. ได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ ประสบการณ์ในด้าน ประชาธิปไตยกับชุมชน/องค์กรภาครัฐและเอกชน 3. มีการให้ความรู้ เรื่องประชาธิปไตยแก่นักเรียนและชุมชน 4. มีการทำข้อตกลงเกี่ยวกับประชาธิปไตยร่วมกับเครือข่าย ชุมชน/องค์กรภาครัฐและเอกชน	1 1 1 1	1. เอกสารหลักฐาน/บันทึกการ รวมกิจกรรม 2. ภาพกิจกรรม 3. เอกสารรายงาน 4. หลักฐานอื่น ๆ
	3.4 สภานักเรียน ได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรจาก ชุมชน/องค์กร ภาครัฐและเอกชน (4 คะแนน)	1. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากชุมชน/องค์กรภาครัฐ และเอกชน 2. ได้รับการสนับสนุนบุคลากร สถานที่ ในการดำเนิน กิจกรรมสภานักเรียน จากชุมชน/องค์กรภาครัฐ และเอกชน 3. มีการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย 4. มีการจัดเวทีเสวนาแสดงออกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่าง หลากหลาย	1 1 1 1	1. แผนงาน/โครงการ 2. ภาพถ่ายการปฏิบัติกิจกรรม 3. ประเมินผลและสรุปรายงาน 4. มีเอกสารเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ 5. Website 6. หลักฐานอื่น ๆ

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 4 ผลงานดีเด่น และการ ประเมินผลดำเนินงาน สถานักเรียน (14 คะแนน)	4.1 ผลงาน สถานักเรียนที่ ประสบผลสำเร็จ จนได้รับรางวัล เกียรติบัตรโล่ รางวัล และอื่นๆ (5 คะแนน)	พิจารณาผลงานจากรางวัลที่ได้รับ 1. ระดับประเทศ หรือสูงกว่า 2. ระดับภูมิภาค 3. ระดับจังหวัด/เขตพื้นที่ 4. ระดับกลุ่ม/เครือข่าย (ให้เทียบเคียงแหล่งที่มาของการได้รับรางวัลครั้งนี้ให้ อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการ โดย พิจารณา ระดับสูงสุด เพียงระดับเดียว)	5 4 3 2	1. โล่รางวัล เหรียญรางวัล เกียรติบัตร หลักฐานอื่นๆ เช่น โรงเรียนต้นแบบสภา นักเรียน กิจกรรมสถานักเรียนงาน ศิลปหัตถกรรมนักเรียนฯ โรงเรียน ประชาธิปไตยต้นแบบ รางวัลอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมประชาธิปไตย รางวัลอื่น ๆ ที่มีร่องรอยหลักฐานอย่าง ชัดเจนที่สถานักเรียนดำเนินการ

ตารางที่ 3 เกณฑ์การประเมิน โรงเรียนต้นแบบสภานักเรียน (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน	ร่องรอย/หลักฐาน
องค์ประกอบที่ 4 ผลงานดีเด่น และการ ประเมินผลกรดำเนินงาน สภานักเรียน (14 คะแนน)	4.2 ผลงานที่ ภาคภูมิใจ เชิงประจักษ์ (5 คะแนน)	1. เป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ชุมชน/ท้องถิ่น 2. ร่วมกิจกรรมสาธารณะวันสำคัญโอกาสพิเศษต่าง ๆ ในชุมชนและท้องถิ่น 3. นำเสนอผลงานของสภานักเรียนในระดับต่าง ๆ 4. ผลงานที่ได้รับการเผยแพร่ทางสื่อต่างๆที่ หลากหลาย 5. ได้รับการยกย่องชมเชยจากองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ	1 1 1 1 1	1. สมุดเยี่ยม 2. เอกสารที่เกี่ยวข้อง 3. ภาพถ่าย 4. สรุปรายงานผล 5. ประกาศเกียรติคุณยกย่องชมเชย 6. เอกสารประชาสัมพันธ์ 7. Website / สื่อ Multimedia 8. หลักฐานอื่น ๆ
	4.3 สภานักเรียน มีการประเมิน สรุปรายงานผล และ เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ (4 คะแนน)	1. มีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง 2. มีการสรุปรายงานผล 3. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานผ่านสื่อที่หลากหลาย (อย่างน้อย 2 ช่องทางขึ้นไป) 4. นำผลที่ได้รับมาวางแผนพัฒนากิจกรรมของสภา นักเรียน	1 1 1 1	1. แบบสำรวจ 2. เอกสารประชาสัมพันธ์ 3. ภาพถ่าย 4. สรุปรูปข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ 5. บันทึกการประชุม 6. รายงานกิจกรรม 7. Website 8. หลักฐานอื่น ๆ

5. กลยุทธ์การดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและหนังสือต่าง ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 ความหมายของกลยุทธ์

ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551, หน้า 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง

1. เอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ

2. แผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน

3. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

สำหรับ เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2552, หน้า 37) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็น

ในส่วนของ พรรณี สวนเพลง (2555, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้น (Focus) และทุ่มเทพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง โดยสามารถเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจนระหว่างการดำเนินงานตามกลยุทธ์ และแบบไม่มีกลยุทธ์

ในขณะที่ ไพรินทร์ เหมบุตร (2555, หน้า 102) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่ดีที่สุด ในการวางแผนที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยการประเมินสภาพสภาวะแวดล้อมให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยความรู้ความชำนาญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการประสพผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการที่เป็นระบบขององค์กร มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนในการดำเนินการ มีการปฏิบัติผ่านการมีส่วนร่วม ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผ่านการตัดสินใจ มีการประเมินผล และนำไปสู่ผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรต้องการ

5.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2551, หน้า 26-33) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนากลยุทธ์นั้นเป็นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์พร้อมกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน

ในขณะที่ อนิวัช แก้วจางง (2551, หน้า 3-4) กล่าวว่า ภายใต้อุปสรรคในการจัดการปัจจุบันที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนความสำเร็จในวันนี้อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตหรือการทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนิ่งเฉยได้ จำเป็นต้องนำกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันได้ โดยพบว่ากลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อมโดยมีการวางแผนไว้แล้ว (Formal Strategic Planning) หรืออยู่ในลักษณะอื่นเช่นอาจแฝงอยู่ในแผน นโยบายธุรกิจหรือทิศทางองค์กร (Implicit Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจจึงมีความสำคัญดังนี้

1. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

2. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลาง ทางการตลาด และคู่แข่ง เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนขององค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับในสิ่งที่คาดหวังอาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กร โดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลวในการจัดการได้

3. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-Term and Long-Term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพในการวัดผล โดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผล การดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จริงกับผลที่ได้ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริงเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรการธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับประโยชน์ในการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไป

ใช้การดำเนินงานขององค์กรมีมากมายโดยพบว่าประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ดังนี้

1. องค์กรสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Clearer Sense of Strategic Direction for the Firm) ความเข้าใจในทิศทางองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์กรสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ (Improved Understanding of a Rapidly Changing Environment) ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานทางการจัดการธุรกิจได้

3. องค์กรธุรกิจสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญ โดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

สำหรับ สมพงษ์ เป็นพุดเย็น (2555, หน้า 74) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบและมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ เป็นกรอบในการทำงาน เพื่อการตัดสินใจ หรือ เพื่อให้การอนุมัติ หรือการสนับสนุนที่ดี มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม สามารถให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการวางแผนโดยละเอียด อธิบายถึงวิธีการขององค์กร เพื่อสามารถสื่อสารโน้มน้าว หรือชักนำให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นแนวทางสำหรับการสร้าง แผนปฏิบัติการต่อไป

5.3 ประเภทของกลยุทธ์

ทศนีย์ กานะดิษฐ์ (2555) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใดจะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร

การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ของ SBU นี้ จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น

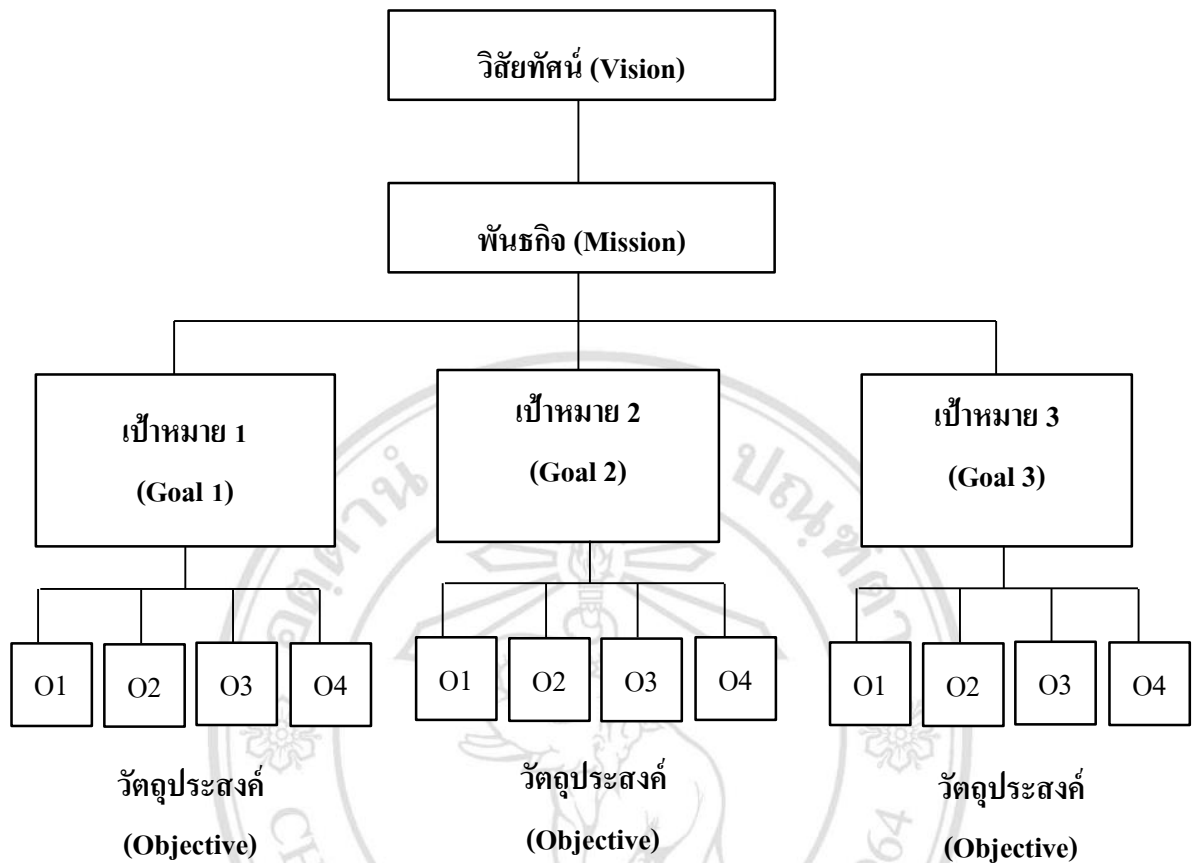
บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนา กลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า กลยุทธ์ มีอยู่ 3 ประเภท คือ 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุม และบ่งบอกลักษณะขององค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานต่าง ๆ

5.4 การกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ นั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ นำเสนอเป็นลำดับคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control) จะเห็นว่า 2 ขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ นั้น เป็นช่วงของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งต้องประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ มาตรการตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมาย และ โครงการ/กิจกรรม สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ การวางแผนก็คือ จุดมุ่งหมาย (Purpose) ของการดำเนินงาน ซึ่งมีหลายระดับ ฮิกกินส์ และวินซ์ (Higgins & Vincze, 1993, p.65) ได้เสนอลำดับขั้นของจุดมุ่งหมายไว้ดังนี้



ภาพที่ 10 แผนผังลำดับขั้นของจุดมุ่งหมาย (Purpose)

(ที่มา : Higgins and Vincze, 1993, p. 65)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-124) กล่าวถึง กระบวนการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ในแง่มุมมองของการนำมาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาซึ่งสอดคล้องกันรายละเอียดมีดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1.1 การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานว่าเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ

เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์เป้าประสงค์ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ เพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้ มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา ภาวะคุกคาม ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ เพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've gotten there ?) มีรายละเอียดดังนี้การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการ โดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

1. Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญดังนี้ 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry) 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry) 3) สิ่งทดแทน(Substitute) 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

2. PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) และผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

3. Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่าง

4. SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงาน ได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้นำเสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดย SWOT Analysis ซึ่งมีองค์ประกอบประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

1. องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ของหน่วยงาน โดย SWOT Analysis ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือภาวะคุกคาม (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทางการวิเคราะห์ เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อ การปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะเป็นการวิเคราะห์ สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรือภาวะคุกคาม (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ ที่เรียกว่า STEP ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors : S) จะวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณีแนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบหน่วยงานความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษา ภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษาหลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานนั้นมีความแม่นยำเชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1. การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสำคัญ เป็นโอกาสเอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นภาวะคุกคามไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาใช้คาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

3. การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรือภาวะคุกคาม

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) จะเป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths : S) และจุดอ่อน (Weaknesses : W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาดิฉันนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M มีรายละเอียดดังนี้

แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยการนำปัจจัย 6 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์เรื่องโครงสร้างการบริหารงาน หน่วยงาน โครงสร้างในการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ฯลฯ

2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องเกี่ยวกับการให้บริการ ทางด้านการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

3. ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากรคุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากรความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพ การใช้จ่าย ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

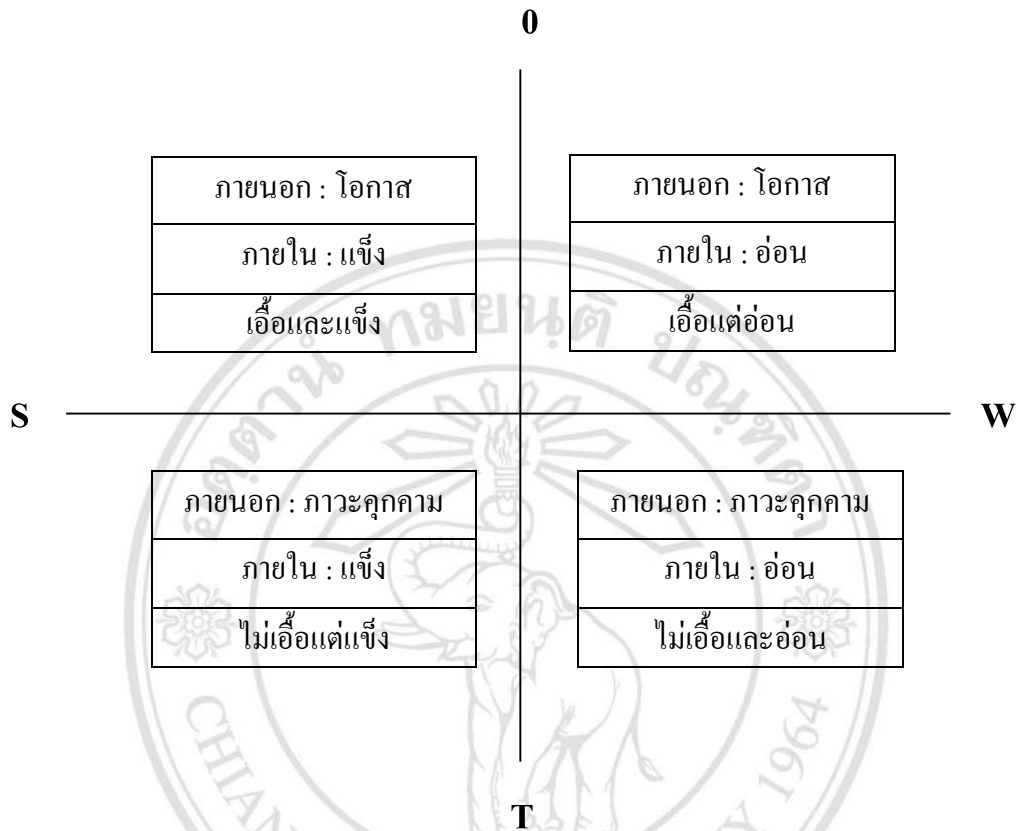
5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอนห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยี ในการบริหารการประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคาม มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินจะใช้การมีส่วนร่วม โดยนำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงาน โดย ประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่

อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อนเพื่อจะได้เป็นข้อมูล สำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป ตามภาพที่ 10 ดังนี้



ภาพที่ 11 การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 38)

การแสดงผลสถานภาพของหน่วยงาน

การแสดงผลสถานภาพของหน่วยงานจะแสดงออกมาในรูปของกราฟ เพื่อให้เห็นว่าหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis จะสามารถประเมินสถานภาพของหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงผลสถานภาพของหน่วยงาน จะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกที่เป็น โอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เช่น เป็นโรงเรียนที่ดี มีคุณภาพได้มาตรฐาน หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่ มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน หากแก้ปัญหา จุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ ภายนอกหน่วยงานมีภาวะคุกคาม มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสนี้จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง (Stars) ได้ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend / Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมแล้วส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)

การสร้างกราฟสถานะภาพของหน่วยงาน

ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน โดยมีกระบวนการในการสร้าง ดังนี้

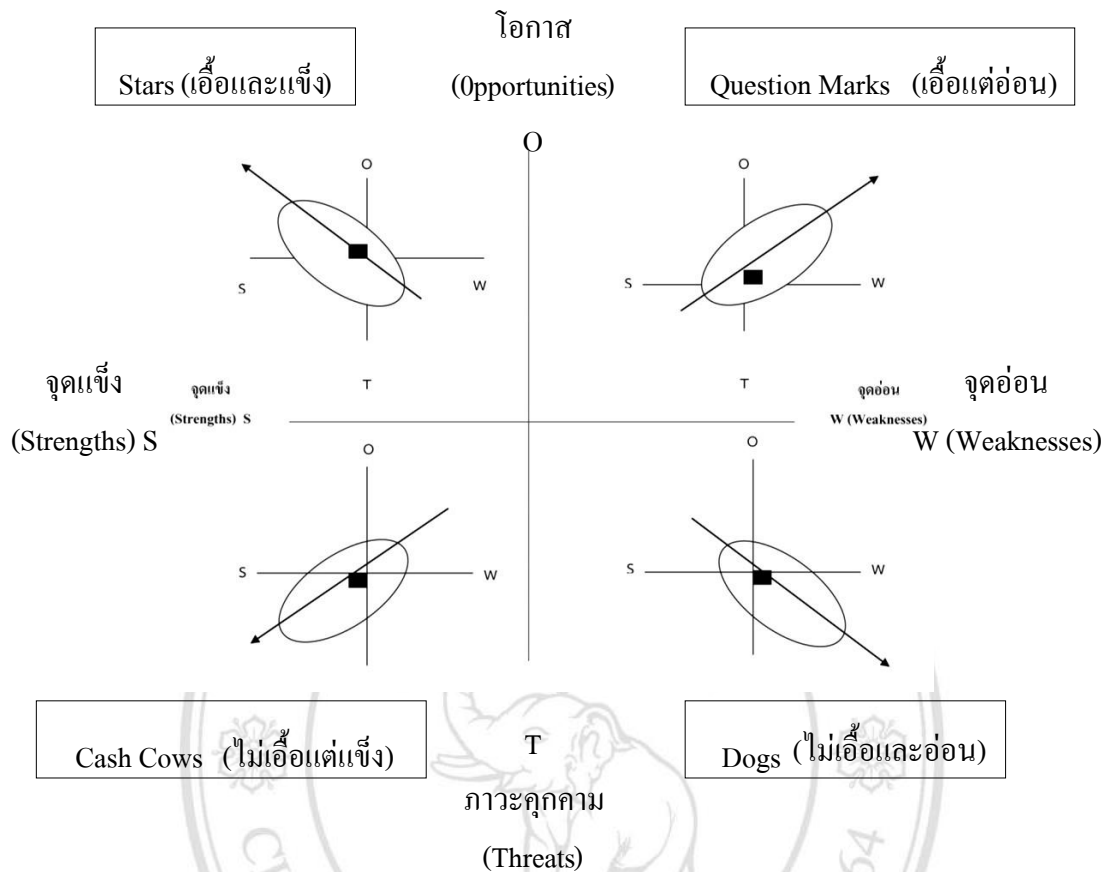
1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็งอยู่ทางซ้าย และจุดอ่อนอยู่ทางขวา เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายในโดยค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือจุดแข็ง (+) และค่าที่ออกไปด้านขวา คือจุดอ่อน (-)

2. ลากเส้นแนวตั้ง โอกาส และภาวะคุกคาม เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้นแนวนอน จุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยที่ค่าที่ขึ้นไปด้านบน คือ โอกาส (+) ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ ภาวะคุกคาม (-)

3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกน โอกาส ภาวะคุกคาม และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรกๆซึ่งจุดแรกๆอยู่ในส่วนใดแสดงว่าหน่วยงานมีทิศทางตามตารางนั้น

4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากำหนดจุดเป็นแกนโอกาส ภาวะคุกคาม และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็งจุดอ่อน

5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่ ดังตัวอย่างในภาพที่ 11 ดังนี้



ภาพที่ 12 สถานภาพหน่วยงาน
 (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษานขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 47)

การประเมินสถานภาพหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและภาวะคุกคาม แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีโอกาสมากกว่าภาวะคุกคาม หรือภาวะคุกคามมากกว่าโอกาส
2. ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่ามีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน หรือจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง
3. การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

O

S	Stars (รุก/ เพิ่ม/ขยาย)	? (ปรับปรุง)	W
	Cash Cows (รักษาสถานภาพ)	Dogs (ตัด ทอน/ถอนตัว)	

T

ภาพที่ 13 การประเมินสถานภาพของหน่วยงานในภาพรวม
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 55)

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงานเป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกสายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือเราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร ?

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทางและวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุ ในการจำแนกกลยุทธ์นั้นในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกันแต่ที่พบบ่อยๆ มักจะจำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง กลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์/จุดเน้น กลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่นิยมกำหนดเป็น ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

การเขียนข้อความกลยุทธ์ควรเขียนให้ กระชับรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยข้อความกลยุทธ์จะเป็นข้อความดังนี้

1. แสดงทิศทาง หรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า จะทำอะไร เช่น พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง สร้างศักยภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างเสริมประสิทธิภาพ ปรับปรุง ขับเคลื่อน ปรับปรุงกลไก เร่งรัด ปฏิรูป สร้างแรงจูงใจ เพิ่มขีดความสามารถ ฯลฯ

2. แสดงกิจกรรม คือ บอกว่า จะทำอะไร ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้าง ความเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน ดังนั้นในการเขียน ข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังภาพที่ 13

O

S	กลยุทธ์สร้างความเติบโต	กลยุทธ์ความถนัด	W
	พัฒนาคุณภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างประสิทธิภาพ ฯลฯ	เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างศักยภาพ ขยายฐานการ..... สร้างความเป็นเลิศ ส่งเสริม	
	กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ	กลยุทธ์การตัดทอน	
	ชะลอ ยกระดับ สร้างความเท่าเทียม พัฒนาขุมกำลัง ระดม ประสาน	ยุบเลิก ควบรวม หลอมรวม ปรับลด ปรับโครงสร้าง พลิกฟื้น	เพิ่มมาตรการ ฯลฯ

T

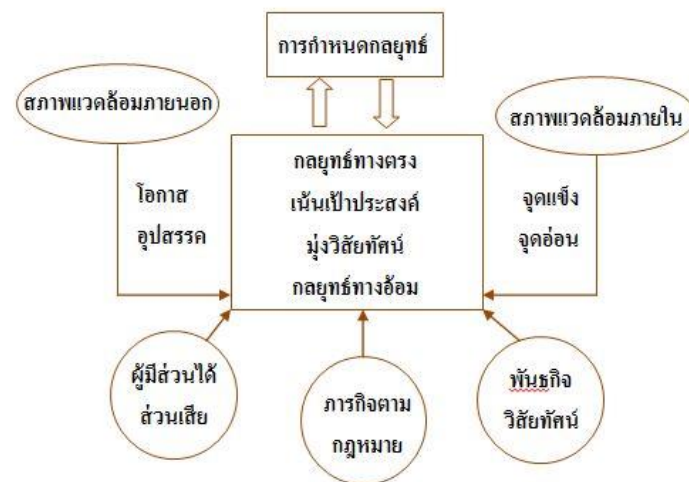
ภาพที่ 14 ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 71)

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีวิธีการหลายวิธี สรุปได้ดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่าเมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่าทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ
2. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่าเราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์
3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้ว จึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย
4. วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน



ภาพที่ 15 วิธีการกำหนดกลยุทธ์

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 72)

การกำหนดกลยุทธ์โดยวิธี TOWS Matrix Analysis

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงกษาปณ์ ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

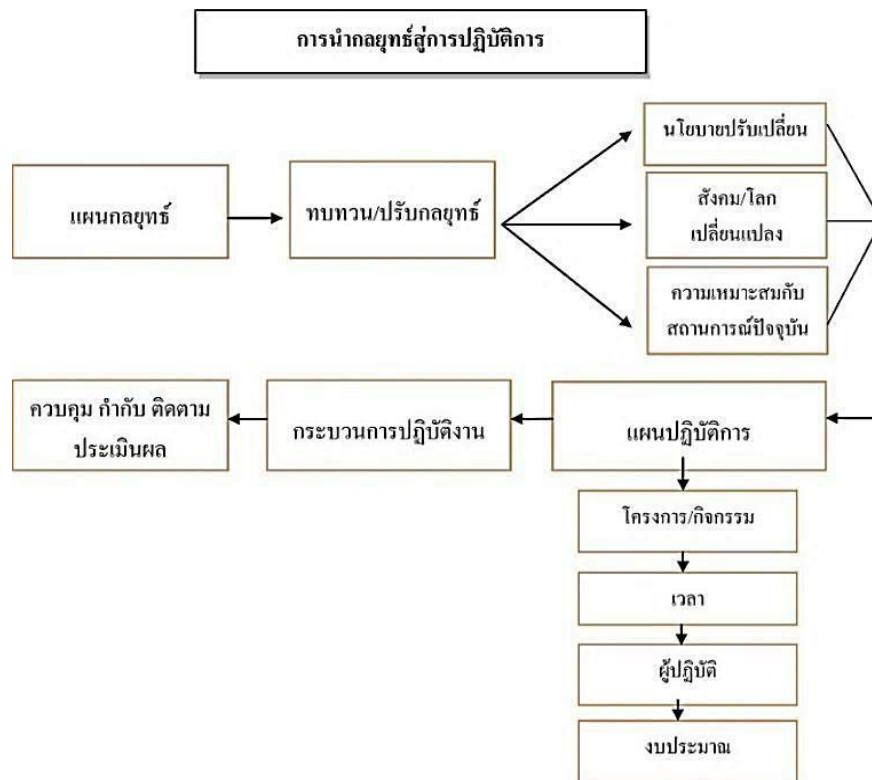
2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาวใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาด้วยกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มานำใช้มากขึ้น

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดตามภาพที่ 15 ดังนี้

Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved



ภาพที่ 16 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 99)

5.5 การประเมินกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, หน้า 198 – 200) กล่าวว่า ในการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) นั้นจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์พื้นฐานในการประเมินทั้งหมด 3 ประการด้วยกัน คือ หลักเกณฑ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเหมาะสม (Suitability) หลักเกณฑ์ที่เป็นไปได้ (Feasibility) และหลักเกณฑ์ของการยอมรับได้ (Acceptability)

หลักเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ประการแรก คือ การยึดหลักการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) ซึ่งเป็นการประเมินดูว่ากลยุทธ์หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในนั้นเหมาะสมเพียงไร คำว่าเหมาะสมอย่างนี้นั้นหมายถึงพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เหมาะสมเพียงไร ในกรณีนี้อาจจะเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นอันตราย (Threat) หรืออาจจะเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างในแง่ของโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Opportunity) หรือเป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนจุดตันพิจารณากลยุทธ์ที่ดำเนินการ หรืออาจจะมีหมายถึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแง่ที่หาทางหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลมาจากจุดอ่อนแอ (Weakness) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนจุดตันที่เป็น

ปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเกณฑ์ในการที่จะดูความเหมาะสมนั้นก็คือพิจารณากลยุทธ์คู่ไปกับเรื่อง
ของ SWOT Analysis นั่นเอง

หลักเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ประการที่สอง คือ การพิจารณาบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) กล่าวคือเป็นลักษณะของการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีโอกาสเป็นไปได้มาก
แค่ไหน สามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่เรามีอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความเป็นไป
ได้ของภายในกรอบขององค์กร มองถึงความเป็นไปได้ในเรื่องของทิศทาง พยายามๆ ก็คือเป็นการประเมิน
ว่ากลยุทธ์นั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของทรัพยากร ที่มีอยู่ในองค์กร และพื้นฐานขอ
สภาพแวดล้อมแค่นั้นเอง

หลักเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ประการที่สาม คือ การพิจารณาถึงการยอมรับ (Acceptability)
กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นแม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึง
ข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรนั้นจะเห็นด้วยและจะยอมรับหรือไม่ นั่นก็คือเป็นการพิจารณา
กลยุทธ์ว่าผลที่ใช้นั้นจะทำให้ผู้ถือหุ้นนั้นยอมรับได้หรือไม่ คนในองค์กรยอมรับได้หรือไม่ ประชาคม
ที่เป็นที่ตั้งขององค์กรนั้นไม่คัดค้านและยอมรับกลยุทธ์ดังกล่าว และยังรวมถึงการยอมรับระดับประเทศ
เป็นมาตรการที่คิดว่าสามารถเป็นที่ยอมรับในทางการเมืองถ้าหากว่าวงการต่างๆ เหล่านั้นเป็นเรื่อง
ที่เกี่ยวข้องกับกลไกหรือองค์กรทางด้านการเมืองเป็นต้น

เมื่อมาพิจารณาถึงรายละเอียดในการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) โดยคำนึงถึง
หลักเกณฑ์ทั้งสามประการนั้น เราจะพบว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสม
(Suitability) นั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้จะต้องตอบคำถามประเภทดังนี้ เช่น กลยุทธ์ที่ใช้นั้นสามารถจะฝ่าฟัน
อุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดอันเป็นผลจากจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัทหรือเป็นผลจากปัจจัยที่เป็นภัย
อันตราย (Threat) ของสภาพแวดล้อม กล่าวคือกลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะสามารถทำให้บริษัทหรือองค์กร
สามารถที่จะต่อสู้กับคู่แข่งซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญได้แค่ไหน กลยุทธ์ที่ใช้นั้นภายใต้ข้อจำกัดของสภาพ
คล่องซึ่งเป็นจุดอ่อนจะเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นจุดอ่อนได้แค่ไหน

นอกจากนี้การพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์อาจจะเป็นการพิจารณากลยุทธ์
โดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของกำไร วัตถุประสงค์
ในแง่ของเป้าหมายของการขยายตัว หรือวัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของการควบคุม การดูถึง
ทางเลือกกลยุทธ์ที่จะสอดคล้องกับกับเป้าหมายดังกล่าวก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการพิจารณา
ความเหมาะสมในการใช้กลยุทธ์

ในส่วนรายละเอียดที่จะมาพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในแง่รายละเอียด
นั้นอาจจะหมายความว่าต้องมาคำนึงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนั้นจะหาเงินที่ไหนมาดำเนินการได้ กลยุทธ์นั้น
ถ้าจะมองจากโครงสร้างองค์กรจะมีความเป็นไปได้ว่าจะบรรลุข้อจำกัดหรือเป้าหมายดังกล่าวได้แค่ไหน
กลยุทธ์ดังกล่าวได้คำนึงถึงตำแหน่งทางด้านการตลาดว่ามีความเป็นไปได้ว่าจะใช้ประโยชน์จากตัวนี้ให้

เป็นรูปธรรมได้อย่างไร ตลอดจนพิจารณาถึงระดับเทคโนโลยีที่เรามีอยู่ว่าเราจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เรามีอยู่หรือไม่ มีความเป็นไปได้แค่ไหน ภายใต้ข้อจำกัดในแง่ทรัพยากรที่เราจะดำเนินมาตรการดังกล่าวนี้ให้เป็นผลสำเร็จ ตัวอย่างต่างๆ เหล่านี้ จึงเป็นอีกภาพหนึ่งของรายละเอียดในการพิจารณาการประเมินกลยุทธ์บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเป็นไปได้ (Feasibility)

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ของการยอมรับ (Acceptability) ในแง่รายละเอียดย่อมหมายถึง การพิจารณาว่าการดำเนินมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ในเรื่องของความเสี่ยงทางการเงินซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินมาตรการเป็นสิ่งที่ยอมรับได้มากแค่ไหน ผู้ถือหุ้นหรือผู้ที่มีอำนาจในบริษัทจะสามารถยอมรับกันทั้งหมดทั่วไปได้หรือไม่ ระดับความเหมาะสม

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าการประเมินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องดำเนินการโดยมีเกณฑ์เป็นตัววัดเกณฑ์เหล่านี้คือการพิจารณาจากความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ นั่นเอง

แนวทางในการประเมินกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) นั้นสามารถที่จะใช้หลักเกณฑ์และองค์ประกอบที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน นอกจากการอาศัยเกณฑ์ในเรื่องเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ความเป็นไปได้ (Feasibility) และการยอมรับ (Acceptability) ตลอดจนการวิเคราะห์องค์ประกอบในการถ่วงน้ำหนักในด้านของสภาพแวดล้อม (Environment) ข้อจำกัดการให้ทรัพยากร (Resource Utilisation) และวัฒนธรรมหรือการคาดหวังขององค์กรแล้ว แนวทาง (Approach) ที่สามารถใช้เป็นกรอบในการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) ยังสามารถจำแนกออกเป็น 3 กรอบใหญ่ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) ของกลยุทธ์

แนวทางประการแรก เรียกว่า “หลักตรรกะเชิงกลยุทธ์” (Strategic Logic) ซึ่งเป็นวิธีการพิจารณาโดยประเมินลักษณะของผลิตภัณฑ์/ตลาดศักยภาพของทรัพยากร ในองค์กร เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยสามารถเชื่อมโยงลักษณะของผลิตภัณฑ์/ตลาดที่เข้ากับศักยภาพหรือจุดอ่อนจุดแข็งของทรัพยากรขององค์กร

แนวทางประการที่สอง เรียกว่า “ข้อมูลวิจัยเชิงประจักษ์” (Research Evidence) ซึ่งถือเป็นการพิจารณาโดยประเมินผลของการใช้กลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรตามข้อมูลที่ปรากฏ แนวทางประการที่สาม เรียกว่า “ความสอดคล้องทางวัฒนธรรม” (Cultural Fit) ซึ่งหมายถึงเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่เชื่อว่า จะเข้ากับการคาดหวังขององค์กร (Expectation) และวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) อย่างไร ตลอดจนความจำเป็นของการปรับเปลี่ยนค่านิยมในองค์กรเพื่อที่จะผลักดันให้กลยุทธ์ที่ใช้นั้นมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ บัญญัติ ชิวะตระกูลกิจ (2550, หน้า 194 – 196) สรุปว่า การประเมินผลและการควบคุมการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินผลและการควบคุมจะต้องถูกต้องครบถ้วนและทันเวลา ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวย่ออยู่เสมอในหนังสือเล่มนี้ รายงานจากระบบสารสนเทศซึ่งอยู่ในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการประเมินผล จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน

ที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์ในการ Implement ที่เกิดจากการปฏิบัติการทำงานได้ ยังไม่ดี ก็ให้แก้ไขภายในฝ่ายปฏิบัติการ นั้น แต่ถ้าผลลัพธ์เสียหายเนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์ คู่ปฏิบัติบกพร่อง ผู้บริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติ ก็อาจต้องร่วมกัน “Take Corrective Action” โดยการทบทวนโปรแกรมงานใหม่อย่างไรก็ตาม “รายงาน” จาก ระบบสารสนเทศจะต้องได้รับการออกแบบที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลจากการ Implement ยุทธศาสตร์ได้ การวัดที่เหมาะสม (Appropriate Measures) ตัววัดที่เป็นเชิงปริมาณอาจเหมาะสม กับการวัดผลดำเนินงาน ขณะที่การวัดด้านอื่น เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น หรือ ความสำเร็จ ในการพัฒนาบุคลากร อาจต้องใช้ตัววัดที่เป็นเชิงคุณภาพ โดยทั่วไปการวัดจะแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1. วัดเมื่อเกิดผลขึ้นแล้ว เช่น ยอดขาย (Sales) ที่ทำได้ หรือความสามารถ ในการทำกำไร (Profitability) รูปแบบต่างๆ เช่น ROI, ROE เป็นต้น

2. วัดเพื่อแก้ไข เป็นการวัดก่อนที่ผลเสียหายจะเกิดขึ้น เมื่อได้รายงานแล้วผู้บริหาร สามารถนำไปทำ Corrective Action ได้ จัดเป็นการควบคุมแบบ Steering Control การควบคุมที่พฤติกรรม และที่ผลลัพธ์ (Behavior and Output Control) เป็นการควบคุมที่แตกต่างกันตรงที่อันหนึ่งคือที่พฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติว่าทำ (กิจกรรม) ตามกฎระเบียบ นโยบาย มาตรฐานการทำงาน หรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา หรือไม่ ขณะที่อีกอันหนึ่งคือที่ผลลัพธ์จากการปฏิบัติว่าตรงตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การควบคุมที่ “พฤติกรรม” หรือ “ผลลัพธ์” เป็นเรื่องที่ต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งตามความเหมาะสม ในกรณีที่มีความ เป็นเหตุเป็นผล (Cause Effect Connection) ระหว่างกิจกรรมและผลลัพธ์มีความชัดเจน ก็อาจเลือกใช้การ ควบคุมที่พฤติกรรม ดังกรณีของมาตรฐาน ISO 9000 แต่ถ้าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ชัดเจนก็ควรใช้การ ควบคุมที่ผลลัพธ์จะเหมาะสมกว่า

สำหรับ ไพรินทร์ เหมบุตร (2555, หน้า 126) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินคุณภาพของกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบ ตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด และในการวิจัยครั้งนี้ประยุกต์ใช้การประเมิน กลยุทธ์ทางการศึกษา ภายใต้เงื่อนไข ในการตรวจสอบคุณภาพ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Suitability) ด้านความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ (Utility) ซึ่งในแต่ละด้านมีความหมาย ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Consistency) หมายถึง คุณภาพของกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงอย่างสมเหตุสมผลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของกลยุทธ์

2. ความเหมาะสม (Suitability) หมายถึง คุณภาพของกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึง ความถูกต้อง สอดคล้องกันของกลยุทธ์กับผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

3. ความเป็นไปได้ (Feasibility) หมายถึง คุณภาพของกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงโอกาสหรือความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จภายใต้ปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ของการนิเทศ เพื่อพัฒนาครูมืออาชีพ

4. ความเป็นประโยชน์ (Utility) หมายถึง คุณภาพของกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความสามารถที่ทำให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบวิธีการดำเนินงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรในองค์กรมุ่งปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้บรรลุผลสำเร็จ ในการตรวจสอบคุณภาพ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Suitability) ด้านความเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์ (Utility)

6. แนวคิดเกี่ยวกับการเทียบเคียงสมรรถนะ

รัชนีเพ็ญ พลเยี่ยม (2555, หน้า43) กล่าวว่า iva การเทียบเคียงสมรรถนะ Benchmark ก็คือ องค์กรหน่วยงาน หรือบุคคลที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืออาจจะทุกเรื่องที่ต้องการใช้เป็นจุดเปรียบเทียบส่วน Best practice นั้น เป็นวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่า เขาทำอย่างไรจึงประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรผู้ ที่ต้องการเปรียบเทียบต้องเรียนรู้ และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน หรือกล่าวได้ว่าเป็น การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กร หน่วยงานหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือปฏิบัติได้ ดีกว่า โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของคำทั้ง 3 คำ Benchmark, Benchmarking และ Best Practices ได้ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 17 ความสัมพันธ์ของ Benchmark, Benchmarking และ Best Practices

(ที่มา: รัชนีเพ็ญ พลเยี่ยม, 2555, หน้า43)

จากภาพที่ 16 เห็นได้ว่า กระบวนการทำการเทียบเคียงสมรรถนะนั้นนำไปสู่การค้นหาองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลที่เป็นจุดเปรียบเทียบหรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุด ซึ่งสามารถตอบคำถามได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศที่นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร

ในขณะที่ พิบูล ทีปะปาล (2551, หน้า 271) สรุปความคิดรวบยอดของ Benchmarking ว่า คือกระบวนการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ด้วยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้อื่นทำ และประสบความสำเร็จมาแล้ว เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของตน ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยยกระดับความมีชื่อเสียงหรือความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานตนเองเทียบเท่ากับระดับชั้นนำได้ การทำ Benchmarking ไม่เพียงแต่จะทำการเปรียบเทียบการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้หน่วยงาน เลือกรหาวิธีการต่าง ๆ ที่ดีที่สุดที่ผู้อื่นทำ มาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ในส่วนของ วิภากรณ์ โทพล (2553, หน้า 58) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเทียบเคียงสมรรถนะไว้ว่า

1. ปรับปรุงผลการทำงาน Benchmarking ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น ลดระยะเวลาในการผลิต ลดของเสีย เป็นต้น
2. ทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ Benchmarking ทำให้องค์กรหันมา สนใจกับทักษะความสามารถที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบ
3. เพิ่มอัตราการเรียนรู้ภายในองค์กร Benchmarking สร้างแนวคิดใหม่ให้แก่องค์กรและช่วยให้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ง่ายขึ้น
4. เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้เพื่อให้ก้าวทันองค์กรอื่น ๆ

สำหรับ จินตนา จันทร์เจริญ (2553, หน้า 42) สรุปการเทียบเคียงสมรรถนะองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการวัดและประเมินผลงานของตัวเอง แล้วเทียบเคียงกับงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดเพื่อสร้างแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเทียบเคียงสมรรถนะ Benchmark คือ กระบวนการซึ่งมุ่งเน้นไปที่การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติของผู้อื่น เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับองค์กรของเรา เพื่อการเรียนรู้และพัฒนางานให้ดีกว่า ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงหรือการพัฒนาองค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

7. แนวคิดเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA หรือวงจรเดมมิง

วงล้อเดมมิงพัฒนาขึ้น โดย ดร.ชิวฮาร์ท นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน ต่อมา ดร.เดมมิงได้นำไปเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยมีกิจกรรม 4 ขั้นตอนคือ PDCA (Plan, Do, Check and Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 76) กล่าวว่าไว้ว่า วงจร PDCA หรือวงจรเดมมิง คือแนวความคิดในการแก้ปัญหา (Problem Solving) และการพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำเสนอโดย ดร.เดมมิง และถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน กระบวนการแก้ปัญหาประกอบด้วย

1. Plan คือการวางแผน จะครอบคลุมในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการแก้ไขและจัดทำแผนดำเนินงาน ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ของวงจร PDCA นั้น ขั้นตอนการวางแผนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า ไม่ว่าการดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือจะเป็นอย่างไร ขอให้การวางแผนถูกต้องก็พอ แต่เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างต้องอาศัยแผน ดังนั้นถ้าแผนไม่ดีเสียแล้ว งานอื่นก็ไม่ดีด้วย ซึ่งถ้าแผนเดิมมีการวางแผนอย่างดี การแก้ไขก็มีน้อยและกิจกรรมต่าง ๆ ก็สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า ในการจัดทำแผนจำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่มีต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุคิบ และเงินทุน ระยะเวลา ที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ถ้าเป็นไปได้ควรตรวจสอบความเป็นไปได้ในการผ่อนคลายข้อจำกัดดังกล่าวด้วย ควรมีการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ก่อนที่จะกำหนดเลือกใช้ข้อเสนอดีที่สุดให้เป็นแผนปฏิบัติการ ในแผนควรกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อตรวจสอบว่าแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดี และมีการปฏิบัติตามแผนอย่างถูกต้อง

2. Do คือการลงมือปฏิบัติ หลังจากจบจากการวางแผนแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ที่เสนอไว้ ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในขั้นตอนนี้คือ

2.1 สร้างความมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบดำเนินการ ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้

2.2 ให้ผู้รับผิดชอบรับรู้เนื้อหา และดำเนินการตามแผนที่กำหนด

2.3 ให้มีการศึกษา และฝึกอบรม เพื่อดำเนินการตามแผนอย่างถูกต้อง

2.4 จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนด และเมื่อต้องการ

3. Check คือการตรวจสอบผลการปฏิบัติ เมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนเพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และดำเนินการแก้ไขจนได้กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐาน ควรมีการประเมินสองด้านและเป็นอิสระซึ่งกันและกัน 1. มีการ

ดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่ 2. เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ นั่นหมายความว่าสภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ 1 หรือข้อ 2 หรือ ทั้งสองข้อเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใด เพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

4. Act คือการปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ หรือแก้ไข การปฏิบัติการใด ๆ ที่เหมาะสมตามผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนการตรวจสอบหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้จัดทำเป็นมาตรฐานซึ่งเรียกขั้นตอนนี้ว่าการนำไปปฏิบัติและกำหนดเป็นมาตรฐาน (Action)

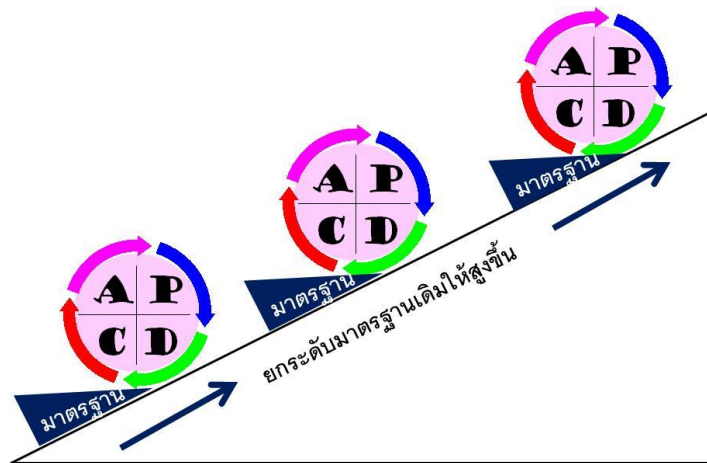
ในขณะที่ ประสิทธิ์ ตันมี (2551, หน้า 44) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ PDCA หมายถึง วงจรของการพัฒนาทักษะในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับ ทุกองค์กร ทุกระดับ และทุกคน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านคุณภาพของงาน หรือผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ PDCA จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง ติดตามและทบทวนนโยบาย ทำให้ผู้บริหารระดับกลางปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สำหรับ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558, ระบบออนไลน์) กล่าวว่า PDCA เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแต่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพอย่าง W.Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle” มาถึงวันนี้คงไม่มีใครบอกว่าไม่รู้จักรวงจร PDCA หรือ Deming Cycle โดยเฉพาะในแวดวงของการทำงาน มักจะมีการนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้ทั้งการทำงานประจำ และการปรับปรุงงาน

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

- 1) Plan คือ การวางแผน
- 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน
- 3) Check คือ การตรวจสอบ
- 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ

ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงใน ภาพที่ 17



ภาพที่ 18 แสดง วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เว็บไซต์, 2558)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วยโครงสร้างการดำเนินงานใน 4 ขั้นตอนคือ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ทุกครั้งที่การดำเนินงานตามวงจร PDCA หมุนครบรอบ ก็จะเป็นแรงส่งสำหรับการดำเนินงานในรอบต่อไป และก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาพฤติกรรมการดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบสภานักเรียนของโรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังนี้

เอกนรินทร์ คล้ายหิรั้ม (2552, หน้า 61-68) ได้ศึกษา การดำเนินงานสร้างเสริมวิถีชีวิตประชาธิปไตยในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษานูรพาพะทองวิทย์ อำเภอมะเอย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานสร้างเสริมวิถีชีวิตประชาธิปไตยในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษานูรพาพะทองวิทย์ อำเภอมะเอย จังหวัดเชียงใหม่ประชากรที่ใช้คือ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนครูที่รับผิดชอบงานประชาธิปไตยในโรงเรียนครูที่รับผิดชอบงานกิจการนักเรียน นักเรียนที่เป็น คณะกรรมการนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 รวมทั้งสิ้นจำนวน 90 คน ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษาศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษานูรพาพะทองวิทย์ อำเภอมะเอย จังหวัดเชียงใหม่ ปีการศึกษา 2551 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ได้สอบถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติงานทุกด้าน ในการดำเนินงานสร้างเสริมวิถีชีวิตประชาธิปไตยใน

โรงเรียน คือ จัดองค์กรบริหารให้เป็นประชาธิปไตย จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมประชาธิปไตย จัดกิจกรรมนอกหลักสูตรเพื่อส่งเสริมประชาธิปไตย และจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เป็นประชาธิปไตย ส่วนปัญหาที่พบ คือ นักเรียนไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตยแต่ไม่ปฏิบัติตาม ขาดการสอนสอดแทรกเกี่ยวกับการส่งเสริมประชาธิปไตยในทุกรายวิชา บุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจ และให้ความร่วมมือในการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม

สำหรับ กิตติ เพียรไทยสงค์ (2553) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างประชาธิปไตย ของคณะกรรมการสถานักเรียน โรงเรียนบ้านหนองกุ้งใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างประชาธิปไตย ของคณะกรรมการสถานักเรียน โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ ดำเนินการพัฒนา 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติการ สังเกต และการสะท้อนผล กลุ่มผู้ร่วมศึกษา คั่นคว่ำและผู้ให้ข้อมูลจำนวน 34 คน ประกอบด้วยกลุ่มผู้ร่วมศึกษาคั่นคว่ำจำนวน 6 คน คือ ผู้ศึกษา คั่นคว่ำ ครูที่ปรึกษาโครงการประชาธิปไตยจำนวน 4 คน กลุ่มเป้าหมายคณะกรรมการสถานักเรียนจำนวน 29 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการประชุม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสังเกตแบบมีโครงสร้าง การตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ และนำเสนอผลการศึกษาคั่นคว่ำเชิงพรรณนา ผลการศึกษาคั่นคว่ำพบว่า การพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างประชาธิปไตย ของคณะกรรมการสถานักเรียน ในวงรอบที่ 1 โดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมระดมความคิด ทำให้คณะกรรมการสถานักเรียนมีพฤติกรรมประชาธิปไตย ด้านคารวธรรม และด้านสามัคคีธรรม เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดี แต่ด้านปัญญาธรรม ยังมีกลุ่มเป้าหมายบางส่วนยังไม่บรรลุเป้าหมายต้องได้รับการพัฒนาต่อไป โดยดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยใช้กลยุทธ์ กิจกรรมหมวกหกใบ ทำให้พฤติกรรมประชาธิปไตย ของคณะกรรมการสถานักเรียน บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับดีทุกคน โดยสรุป การดำเนินงานเสริมสร้างพฤติกรรมประชาธิปไตยนักเรียน ของคณะกรรมการสถานักเรียน โรงเรียนบ้านหนองกุ้งใหม่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยใช้กลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมระดมความคิด กิจกรรมหมวกหกใบ ทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประชาธิปไตย อยู่ในระดับดี และบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาคั่นคว่ำทุกประการ จึงควรสนับสนุนส่งเสริมให้นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ต้องใช้พัฒนาพฤติกรรมประชาธิปไตยนักเรียน ของคณะกรรมการสถานักเรียน ในโรงเรียนอื่นต่อไป

ในส่วนของ สมพงษ์ แป้นพุดเย็น (2555, หน้า 198-217) ได้ศึกษาการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสถานักเรียนของ โรงเรียนวังแจ่มวิทยาคม จังหวัดกำแพงเพชร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานกิจกรรมสถานักเรียน ของโรงเรียนวังแจ่มวิทยาคม จังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสถานักเรียน ของโรงเรียน

วังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร และ3) เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการการดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียน ของโรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียนของโรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร มีการพัฒนาการดำเนินงานที่ครอบคลุมในการจัดกิจกรรมทั้ง 4 ด้าน คือ การพัฒนา การดำเนินการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำบูรณาการความรู้และพฤติกรรมหรือวิถีประชาธิปไตย ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมด้านจิตอาสา และประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ปัญหาการดำเนินงาน คือ คณะกรรมการสภานักเรียนขาดความเป็นผู้นำ คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาและประชาชนในชุมชน ขาดความรู้ความเข้าใจการดำเนินงานสภานักเรียน และยังไม่มีการจัดตั้งศูนย์เครือข่ายความร่วมมือประสานงานผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นใน การดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียนอย่างเป็นทางการ 2. การพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียนของโรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร 2.1 การพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียน ของโรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรม สภานักเรียนเชิงกลยุทธ์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “สร้างผู้นำการพัฒนา ส่งเสริมประชาธิปไตย ใส่ใจจิตอาสา โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน” ซึ่งมีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการพัฒนาครอบคลุม การดำเนินกิจกรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นประชาธิปไตย ด้านความมีจิตอาสา และด้านการสร้างเครือข่าย 2.2 ผลการประเมินคุณภาพของแผนกลยุทธ์การดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียนของ โรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ของแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3. การพัฒนาแผนพัฒนาปฏิบัติการการดำเนินงานกิจกรรมสภานักเรียน ของโรงเรียนวังเขม่วิชยาคม จ้งหวัดกำแพงเพชร โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ดังนี้ การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยการส่งเสริมความมีจิตอาสา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งมีแนวทาง มาตรการ ตัวชี้วัด และโครงการ กิจกรรมในการพัฒนาครอบคลุมการดำเนินงานกิจกรรมทั้ง 4 ด้าน

ในขณะที่ ไพรินทร์ เหมบุตร (2555, หน้า 310-339) ได้ศึกษา กลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะครูมืออาชีพ ในการนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 2) ศึกษาสภาพ ปัญหาและความต้องการในการนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 3) พัฒนากลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 และ 4) ประเมินกลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 8 ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนากลยุทธ์การนิเทศเพื่อพัฒนาครูมืออาชีพในเครือข่ายการนิเทศที่ 18 มี 8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) เพิ่มศักยภาพศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูในการนิเทศให้เอื้อต่อการพัฒนาครูมืออาชีพอย่างทั่วถึงรอบด้านด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2) พัฒนาศักยภาพครู่มืออาชีพโดยการสร้างสื่อนวัตกรรมใหม่ที่ตอบสนองการจัดการเรียนรู้ตามตัวชี้วัด 3) ส่งเสริมสนับสนุนศึกษานิเทศก์ ผู้บริหาร และครูเผยแพร่ผลงาน/สื่อ

นวัตกรรมเพื่อนิตศการศึกษาผ่านระบบเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
4) พัฒนาระบบข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาเพื่อวางแผนนิตศครูสู่มืออาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ
5) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการนิตศศึกษาแนวใหม่ที่ทันสมัย 6) ส่งเสริมการ
ดำเนินการนิตศครูสู่มืออาชีพด้วยระบบเครือข่าย การนิตศทุกระดับ 7) ส่งเสริมการใช้กระบวนการวิจัย
เป็นฐานในการบริหารจัดการกระบวนการนิตศครูสู่มืออาชีพทั้งระบบ 8) ส่งเสริมระบบการนิตศ ติดตาม
และประเมินผล การพัฒนาครู สู่มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม
ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 8 กลยุทธ์ มีความสอดคล้องใน
ระดับมากที่สุด ความเหมาะสมในระดับมาก ความเป็นไปได้ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์
ในระดับมาก

อีกทั้ง กฤษ พรหมจันทร์ (2557, หน้า 125-131) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมส่งเสริมประชาธิปไตยใน
โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 การ
วิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำแนกตาม เพศ
อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 จำนวน 155 คน เครื่องมือที่
ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1. การมี
ส่วนร่วมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านกิจกรรมการ
เลือกตั้งตัวแทนนักเรียน ด้านกิจกรรมวันสำคัญ ด้านกิจกรรมการบูรณาการในเนื้อหาการเรียนการสอน และ
ด้านกิจกรรมการใช้ชีวิตในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็น
ต่อการมีส่วนร่วมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ของผู้บริหาร พบว่า ด้านกิจกรรมการเลือกตั้งตัวแทน
นักเรียน ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้นักเรียนที่สมัครเป็นตัวแทนนำเสนอ นโยบายของตนเองเพื่อให้เป็น
แนวทางในการตัดสินใจของนักเรียน และผู้บริหารควรให้ความรู้เกี่ยวกับการเลือกตั้ง บทบาท หน้าที่ของ
ตนเองในระบอบประชาธิปไตยด้วย ด้านกิจกรรมวันสำคัญ ผู้บริหารควรให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมวัน
สำคัญต่างๆ ในรอบปีแก่นักเรียน ควรให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่างๆทุกกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้
นักเรียน ได้เรียนรู้ในชีวิตจริง และบุคคลใกล้เคียง ด้านกิจกรรมการบูรณาการในเนื้อหาการเรียนการสอน
ผู้บริหารควรจัดทำหลักสูตรที่บูรณาการเกี่ยวกับการส่งเสริมประชาธิปไตยในทุกด้านเพื่อกระตุ้นให้
นักเรียน ได้เรียนรู้ และสามารถนำไปใช้ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง ในการจัดการเรียนการสอนควร
ส่งเสริมให้คุณครูนำความรู้เกี่ยวกับประชาธิปไตยเข้ามาสอดแทรกในเนื้อหา และกิจกรรมการใช้ชีวิตใน
โรงเรียน ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้ปฏิบัติร่วมกัน

เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ และนำความรู้ นั้น ไปใช้ในการดำเนินชีวิตทั้งใน โรงเรียน และเมื่อปฏิบัติตัวอยู่ที่บ้าน

และ นกสร ต้นปัทมดิลก (2548, หน้า 138-143) ได้ศึกษา การดำเนินงานและภาพความสำเร็จ รวมทั้งปัจจัยส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของ โรงเรียนต้นแบบ ที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศโครงการหนึ่ง อำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาศึกษาแบบข้ามกรณี ระหว่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา กับ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่อยู่ในเขตเมืองและนอกเมือง เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกต แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ไม่เป็นทางการและแบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย และวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบข้ามกรณี ผลการวิจัยพบว่า ภาพความสำเร็จของโรงเรียนต้นแบบทั้ง 3 โรงเรียนมีความคล้ายคลึงกัน คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ ครูสามารถใช้สื่อ ICT ในการสอน มีความกระตือรือร้นและมีความเป็นมืออาชีพ นักเรียนมีความกล้าแสดงออก มีความสุขในการเรียน ระดับมัธยมศึกษา นักเรียนมี โอกาส และมีความสามารถในการใช้สื่อ ICT มากกว่าระดับประถมศึกษา โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างให้ โรงเรียนอื่นมาศึกษาดูงาน ผู้ปกครองและชุมชนให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนมากกว่าเดิม ปัจจัยส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบ คือ ผู้บริหารมีความสามารถและวิสัยทัศน์ การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนมากกว่าเดิม 4. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของ โรงเรียนต้นแบบ คือ บุคลากรไม่เพียงพอ ครูมีปัญหาในการใช้สื่อ ICT และงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยสู่การเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียน จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปลูกฝังให้ผู้เรียนได้เรียนรู้หลักการของประชาธิปไตย โดยบูรณาการความรู้ในหลาย ๆ กิจกรรม ปลูกฝังให้ผู้เรียนได้คิดและลงมือปฏิบัติจริง อีกทั้งยังหาวิธีการ แนวทางในการพัฒนา งานส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการช่วยขับเคลื่อนงานสถานักเรียนที่เป็นหนึ่งในกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ให้เป็นระบบมีการ กำหนดแนวทาง กำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางาน ตามมาตรการ ตัวชี้วัด โครงการ กิจกรรม ในการพัฒนาครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ใน การส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบเนื้อหาของการจัดทำ กลยุทธ์การดำเนินงานส่งเสริมประชาธิปไตย ผู้การเป็นโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนของ โรงเรียนวชิรป่าซาง จังหวัดลำพูน โดยยึดเกณฑ์การ ประเมินโรงเรียนต้นแบบสถานักเรียนของสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558) เป็นหลัก และดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงาน ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ดังแผนภาพต่อไปนี้

