

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอรายละเอียดตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

- 1.1 ความหมายของจริยธรรม
- 1.2 ประเภทของจริยธรรม
- 1.3 หลักการเสริมสร้างจริยธรรม
- 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม
- 1.5 การพัฒนาจริยธรรมของนักเรียน
- 1.6 จริยธรรมที่ควรปลูกฝังให้แก่นักเรียน
- 1.7 การสังเคราะห์จริยธรรมนักเรียน

2. นโยบายภาครัฐด้านการส่งเสริมจริยธรรม

- 2.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550
- 2.2 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
- 2.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ. 2559
- 2.4 ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ตามนโยบายของ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ พ.ศ. 2557
- 2.5 แผนยุทธศาสตร์ตามนโยบายสถานศึกษา 3 ดี (3D) กระทรวงศึกษาธิการ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

- 3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ
- 3.2 หลักการบริหารของวงจรมะมิง (Deming)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

- 4.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
- 4.3 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์
- 4.4 การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)
- 4.5 การประเมินกลยุทธ์
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจริยธรรม
 - 5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์
- 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับจริยธรรม

1.1 ความหมายของจริยธรรม

นักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า จริยธรรม ไว้ดังนี้

จริยธรรม หมายถึง หลักแห่งความประพฤติ รวมทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานของความประพฤติที่ดีงาม เพื่อประโยชน์ตนและสังคม เป็นการแสดงออกของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม (กรมการศาสนา, 2553, หน้า 1; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 9; ไพฑูรย์ สินดารัตน์, 2542, หน้า 88; ทิสนา เขมมณี, 2546, หน้า 4; งามนิตย์ สิริพงษ์, 2547, หน้า 13; สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2550, หน้า 369) อย่างไรก็ตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา 25 กรกฎาคม 2550 ได้กำหนดความหมายของ “จริยธรรม” ว่า หมายถึง กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต

โกศล มีคุณ (2545, หน้า 129) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติดี ปฏิบัติชอบทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม เพื่อก่อให้เกิดความสุข ความเจริญรุ่งเรือง และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ซึ่งสอดคล้องกับ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2550ก, หน้า 113) ที่กล่าวไว้ว่า จริยธรรม เป็นระบบการทำความดีละเว้น ความชั่ว อย่างไรก็ตาม พล แสงสว่าง (2548, หน้า 34) กล่าวว่า “จริยธรรม” “จริย” รากศัพท์เดิมมาจาก “จร” แปลว่า “เดิน” “ทางเดิน” เมื่อใช้กับคน คือ “ทางเดินของชีวิต” หรือ “แนวทางดำเนินชีวิต” เมื่อรวมกับคำว่า “ธรรม” ก็ หมายถึง

“แนวทางดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง”

ดิวอี้ (Dewey, 1959, p. 12) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรม คือ หลักความประพฤติที่มีการอบรมให้เป็นความประพฤติของพลเมืองดีโดยเน้นที่รายบุคคลทำกับที่ตระหนักถึงผลทางสังคมที่จะดำรงกิจกรรมของสังคมนั้น ดังนั้น หลักจริยธรรมจึงไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาด การตัดสินใจไม่ใช่เรื่องเหนือธรรมชาติ ไม่สร้างกิจกรรมเฉพาะผูกขาดหรือวิถีชีวิตเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง

โคลเบิร์ก (Kohlberg, 1976, pp. 4 - 5) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นพื้นฐาน ของความยุติธรรม มิได้หมายถึงการทำตามสิ่งที่สังคมเห็นว่าดีหรือถูกต้องแต่เป็นสิ่งที่ทุกคน ควรเลือกกระทำในการตัดสินใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นกฎเกณฑ์ซึ่งมีความเป็นสากล และเป็นหลักของความยุติธรรม ประกอบด้วย การกระจายสิทธิและหน้าที่และการตอบแทนที่เสมอกัน ส่วนโฮแกน (Hogan, 1995, p.217) และกู๊ด (Good, 1997, p. 314) กล่าวว่าไว้อรรถกถาสันนิษฐานว่า จริยธรรมเป็นระบบของกฎเกณฑ์ มาตรฐานของความประพฤติ ที่ถูกต้องดีงาม สร้างขึ้นเพื่อชี้แนะพฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง แนวทางการปฏิบัติของการอยู่ร่วมกัน ซึ่งกำหนดไว้ในสังคม เป็นหลักแห่งความประพฤติที่ดีงาม เพื่อประโยชน์ในการอยู่ร่วมกันของคนในสังคม

1.2 ประเภทของจริยธรรม

นักการศึกษาได้จัดประเภทของคุณธรรมจริยธรรม ไว้ดังนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2550ข, หน้า 2 - 4) ได้แบ่งประเภทคุณธรรมจริยธรรมที่มนุษย์เกี่ยวข้องไว้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้เชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้ในสังคมนั้นเกี่ยวกับการกระทำที่ดีควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ ลักษณะและพฤติกรรมใดเหมาะสม ความรู้เชิงจริยธรรมนี้ขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญา

2. ทักษะเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ความรู้ที่ชื่นชอบ ไม่ชอบ เกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด ทักษะเชิงจริยธรรมของบุคคล ส่วนมากจะสอดคล้องค่านิยมในสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนในสถานการณ์ปกติอาจมีทัศนคติ แตกต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้

3. เหตุผลเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลให้เหตุผล ในการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลดังกล่าว โดยให้ทราบ

เหตุจูงใจ

4. พฤติกรรมเชิงคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดง พฤติกรรมที่ สังกตนิยมชมชอบ หรืองดเว้นการแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎหมายหรือค่านิยมในสังคมนั้น

ประสาธ อิศรปริดา (2551, หน้า 17) ได้แบ่งคุณธรรมและจริยธรรม ตามระดับพัฒนาการ ของเด็กออกเป็น 5 ประเภท คือ 1) คุณธรรมและจริยธรรมซึ่งมุ่งให้บุคคลรู้จักตนเอง 2) คุณธรรม และจริยธรรมซึ่งมุ่งให้บุคคลเข้าสังคมหมู่เล็กได้ 3) คุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งมุ่งให้บุคคลเข้า สังคมหมู่ใหญ่ได้ 4) คุณธรรมและจริยธรรมซึ่งมุ่งให้บุคคลรู้จักกฎเกณฑ์แห่งธรรมชาติ และ 5) คุณธรรมและจริยธรรมซึ่งมุ่งให้บุคคลรู้จักสังขธรรมอันเป็นธรรมะสูงสุด

1.3 การเสริมสร้างจริยธรรม

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างจริยธรรมไว้ดังนี้

วิระวัฒน์ ศรีจำรัส (2546, หน้า 33 - 34) ได้กล่าวถึงลักษณะการเรียนการสอนเพื่อ เสริมสร้างคุณธรรมไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่เน้นบูรณาการคุณธรรมจริยธรรม ติดตามผลพฤติกรรมต่างๆ ของนักเรียนที่ได้ปฏิบัติ โดยการสังเกต สัมภาษณ์ และการประเมินผล

พะยอม แก้วกำเนิด (2547, หน้า 45) เสนอมาตรการในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาพึงกำหนดไว้เป็นอุดมการณ์ นโยบาย พันธกิจ ที่จะมุ่ง เสริมสร้างและพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นคนดี ซึ่งสอนตามหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ส่งเสริมให้ครู ทุกคนสร้างสื่อคุณธรรมและบูรณาการสอดแทรกคุณงามความดีของบุคคล ของเหตุการณ์ทั้งใน อดีตและปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องการมีคุณธรรมจริยธรรมในกระบวนการเรียนการสอนทุก รายวิชา จัดกิจกรรมส่งเสริมความมีวินัย คุณธรรมจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับชุมชน สรรหา ยกย่อง สรรเสริญ ประกาศเกียรติคุณผลงานของผู้ที่ได้กระทำคุณงามความดี ช่วยเหลือโรงเรียน ชุมชน ประเทศชาติ ให้ปรากฏต่อสาธารณชน

กิริติกานต์ พุทธอร่าม (2549, หน้า 30) เสนอแนวการจัดสภาพการณ์เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในตัวนักเรียนไว้ 5 สภาพการณ์ คือ 1) การจัดสิ่งแวดล้อมที่สะอาด สงบและสวยงาม 2) ครูควรแสดงแบบอย่างที่ดีอยู่เป็นประจำ 3) ในการสอนควรสร้างสถานการณ์จำลองให้เด็กเลือก และการตัดสินใจ 4) การสอนโดยใช้เทคนิคกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อให้นักเรียนตระหนักว่า ในชีวิตจริง นั้น คนเราแต่ละคนจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน และ 5) ครูควรเป็นผู้ให้กำลังใจแก่นักเรียนที่ประพฤติดี เพื่อให้นักเรียนมีกำลังใจที่จะทำดี ต่อไป

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมต้องจัดสิ่งแวดล้อมที่แสดงให้เห็นถึง

คุณธรรมจริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนต้องให้นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรม

ได้มีการกล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542, หน้า 15) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมไว้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของเพียเจต์ (Piaget) เสนอว่า จริยธรรมเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาจริยธรรมจึงต้องมีการพิจารณาเหตุผลเชิงจริยธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคลซึ่งมีวุฒิภาวะสูงขึ้น มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นก่อนจริยธรรมยังไม่เกิดจริยธรรม แต่สามารถเรียนจากประสาทสัมผัส และมีพัฒนาการทางสติปัญญาในขั้นต้น ขั้นตอนที่ 2 ขั้นเชื่อฟังคำสั่ง เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งสอน มีการคิดก่อน ปฏิบัติการตามคำสั่ง ซึ่งในระยะแรกเริ่มจะไม่คำนึงถึงเหตุผลของคำสั่งนั้น ขั้นตอนที่ 3 ขั้นยึดหลักแห่งตน เกิดหลักความคิด มีพัฒนาการทางสติปัญญาสูงขึ้น ตามประสบการณ์ทางสังคมคลายความเกรงกลัวอำนาจภายนอก เริ่มมีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ คอลเบิร์ก (Kohlberg's Moral Development) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญาของเพียเจต์ (Piaget) โดยได้ขยายขอบเขตงานวิจัยให้ครอบคลุมกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ซึ่งสรุปทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของบุคคลออกเป็น 3 ระดับ ในแต่ละระดับนั้นยังสามารถแบ่งได้อีก 2 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนเกณฑ์ทางสังคม (Pre-conventional Level) ในระดับนี้เด็กจะรับรู้ถึงกฎเกณฑ์ที่ดีและไม่ดีจากคนที่มีอิทธิพลเหนือตน เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง แบ่งย่อยได้อีก 2 ขั้น ได้แก่

1. ขั้นของการลงโทษและเชื่อฟัง (Punishment and Obedience Orientation) เป็นขั้นของการหลีกเลี่ยง ไม่ให้ถูกลงโทษ เริ่มตั้งแต่แรกเกิดถึง 7 ปี เป็นหลักของการใช้เหตุผลของการแสดงพฤติกรรม เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจว่าถูกหรือผิด
2. ขั้นการแสวงหารางวัล (Naively Egoistic Orientation) อยู่ระหว่างอายุ 7-10 ปี เด็กจะเลือกสนใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ทำไปแล้วจะได้รับรางวัลเท่านั้น

ระดับที่ 2 ระดับแสดงจริยธรรมตามกฎเกณฑ์ของสังคม (Conventional Level) การแสดงออกของพฤติกรรมที่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมที่เป็นสมาชิกอยู่ โดยในขั้นนี้ เด็กจะไม่คำนึงถึงรางวัลหรือการลงโทษแล้ว แต่จะยึดถือมาตรฐานที่สังคมกำหนด ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้อีก 2 ขั้น ได้แก่

1. ขั้นทำตามเพื่อนและสิ่งที่สังคมยอมรับ (Interpersonal Concordance of “Goodboy-Nicegirl”)
2. ขั้นกฎเกณฑ์และระเบียบ (Law and Order Orientation) เป็นการทำตามหลักของหน้าที่

ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมเหนือกฎเกณฑ์ทางสังคม (Post-conventional Level) ในขั้นนี้ การแสดงพฤติกรรมเกิดจากการใช้วิจารณญาณของตนเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจปฏิบัติ โดยปราศจากอิทธิพลของบุคคลและสิ่งแวดล้อมในสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง แบ่งได้อีก 2 ขั้น ได้แก่

1. ขั้นทำตามสัญญา (Social Contract Orientation) เป็นขั้นหลักการมีเหตุผลและเคารพตนเอง อยู่ในช่วงอายุ 16 ปีขึ้นไป จะกระทำลงไป เหมือนกับพยายามปฏิบัติตามเหมือนกับเป็นคำมั่นสัญญา ที่ตนให้ไว้แก่สังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเอง
2. ขั้นอุดมคติสากล (Universal Ethical Principle Orientation) จะอยู่ในช่วงอายุตั้งแต่วัยรุ่นใหญ่เป็นต้นไป เป็นขั้นที่บุคคลจะสร้างอุดมคติและคุณธรรมประจำใจขึ้นมา เช่น ยึดหลักโลกบาลธรรม 2 คือ หิริและโอตปปะ ยึดหลักเมตตาหรือยึดหลักความยุติธรรม เป็นต้น เป็นขั้นที่มีความต้องการที่จะเสียสละเพื่อสังคมส่วนรวมอย่างแท้จริง

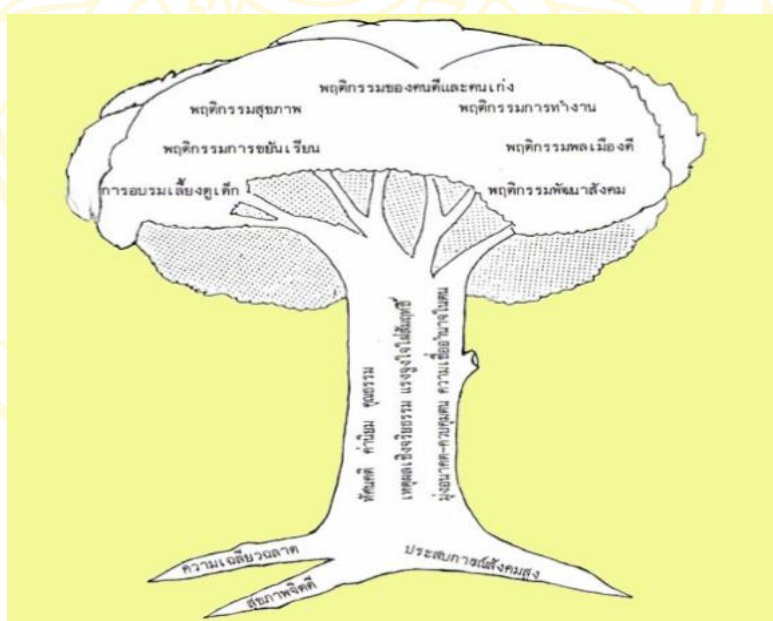
การพัฒนาจริยธรรมของมนุษย์มีการพัฒนาเป็นลำดับ โดยมีแหล่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนา คืออิทธิพลของสังคมและพันธุกรรม ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจริยธรรม แบ่งเป็น 3 ทฤษฎีคือ (ประภาศรี สีหอำไพ, 2543, หน้า 29 - 37)

1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ فروยด์ (Freud) มีแนวคิดที่มนุษย์อยู่ในสังคมกลุ่มใดก็จะเรียนรู้ ความผิดชอบชั่วดีจากสิ่งแวดล้อมในสังคมนั้นโดยอัตโนมัติ จนมีลักษณะพิเศษของแต่ละสังคมที่เรียกว่า เอกลักษณ์เป็นกฎเกณฑ์ให้ประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนด

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ถือว่าการเรียนรู้ คือ การสังเกตเลียนแบบจากผู้ใกล้ชิดเพื่อแรงจูงใจ คือ เป็นที่รักที่ยอมรับในกลุ่มพวกเดียวกับกลุ่มต้นแบบ เพื่อเป็นพวกเดียวกัน เช่น สถาบันหรือกลุ่มสังคมมีอิทธิพลต่อการปลูกฝังและเสริมสร้างคุณธรรม

3. ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (Cognitive Theory) แนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มนี้เห็นว่าคุณธรรมเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติตนสัมพันธ์กับสังคม การพัฒนาคุณธรรมจึงต้องมีการพิจารณาเหตุผลเชิงคุณธรรมตามระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งการมีวุฒิภาวะสูงขึ้นการรับรู้คุณธรรมก็พัฒนาขึ้นตามลำดับ

ทฤษฎีต้นไม้จริยธรรม เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาทฤษฎีแรกๆ ที่สร้างขึ้นโดย นักวิชาการของไทย คือ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2550ข, หน้า 36 - 38) ที่ได้จากการสรุปรวมผลการวิจัยในประเทศไทย โดยส่วนที่เป็นดอกและผลต้นไม้ แสดงถึงพฤติกรรมของคนดี และคนเก่ง และพฤติกรรมการทำงานอย่างขยันขันแข็งเพื่อส่วนรวม ส่วนนี้จะเป็นพฤติกรรมต่างๆ ที่เข้าลักษณะของความเป็นพลเมืองที่ดี เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ ผลที่ทำให้บุคคลแสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมอันน่าพึงปรารถนามาจากสาเหตุทางจิตใจ ที่เป็นส่วนของลำต้น ซึ่งประกอบด้วยจิตลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) เหตุผลเชิงจิตวิทยา 2) มุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง 3) ความเชื่ออำนาจในตน 4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และ 5) ทศนคติ คุณธรรมและค่านิยม ถ้าต้องการที่จะเข้าใจอธิบาย ทำนาย และพัฒนาพฤติกรรม ชนิดใดจะต้องใช้ลักษณะบางด้านหรือทั้ง 5 ด้านนี้ประกอบกันจึงจะได้ผลดีที่สุด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงทฤษฎีต้นไม้อจริยธรรม แสดงถึงจิตลักษณะพื้นฐานและองค์ประกอบทางจิตใจ
ที่มา: (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2550, หน้า 38)

1.5 การพัฒนาจริยธรรมของนักเรียน

ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนาจริยธรรม ไว้ดังนี้

สุภาพ เกรือเนตร (2542, หน้า 21) เสนอว่า การนำเอาระบบคุณธรรมจริยธรรมเข้าไป
ใช้อย่างครบวงจร ควรดำเนินการดังนี้

1. กระทำอย่างต่อเนื่อง การศึกษาจะต้องพัฒนาปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม
ให้แก่เด็กและเยาวชน ทุกระดับการศึกษา นับตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และ
อุดมศึกษา
2. กระทำทุกขั้นตอน การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนโดย
ผ่านระบบการศึกษานั้น จะต้องกระทำในทุกขั้นตอนของกระบวนการเรียนการสอนทั้งหมด มิใช่ทำ
เพียงตอนใดตอนหนึ่งเท่านั้น เพราะคุณธรรม จริยธรรมมิใช่ความรู้ที่จะหยิบยื่นให้เวลาใดก็ได้ แต่
เป็นคุณลักษณะทางจิตใจที่ได้รับการซึมซับมาอย่างต่อเนื่อง จนฝังลึกอยู่ในห้วงของจิตใจ ฉะนั้น
การปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียนจะต้องกระทำทุกขณะทุกกิจกรรมนับตั้งแต่การเรียนการสอน การ
เป็นตัวอย่างของครู การจัดสภาพแวดล้อม และการวัดผลประเมินผล เป็นต้น
3. ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ในการที่จะสร้างบรรยากาศการเรียนการ
สอนที่อบอุ่นไปด้วยกลิ่นไอแห่งคุณธรรม จริยธรรมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความ
ร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งหมดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถานศึกษา
ที่ครูอาจารย์ทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่มอบหมายหน้าที่เด็ดขาดในการปลูกฝัง
คุณธรรมจริยธรรมให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ อีกทั้งตัวบุคคลและ
บรรยากาศรอบตัวนักเรียนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม
4. การปฏิบัติธรรมในวิถีชีวิต การที่จะปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแบบยั่งยืนได้
จะต้องปลูกฝังให้นักเรียนนำเอาคุณธรรมจริยธรรมมาปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน มิใช่เพียงสอนให้
รู้เท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติจริงให้เกิดผลจนเป็นพฤติกรรมถาวรที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน โดยที่ไม่
ถูกควบคุมจากผู้ใหญ่ตลอดเวลา หากการปลูกฝังที่ไม่นำไปปฏิบัติในชีวิตจริงก็ไม่อาจสร้างนิสัยที่
ถาวรแก่ผู้เรียนได้ แต่จะเป็นแบบจำลองแล้วก็หายไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 32) เสนอว่า การที่บุคคลจะมีจริยวัตรที่ดั่งงามตาม คำสอนทางศาสนา ค่านิยมเกี่ยวกับหน้าที่ต่อรัฐ หน้าที่ต่อสังคม หน้าที่ต่อมนุษยชาตินั้น บุคคลก็ จำต้องมีการแสดงออกต่างๆ ตามแนวที่พึงปรารถนาอย่างสม่ำเสมอ โดยมีเหตุผลที่ถูกต้องดีงาม และความนิยมยินดีในการแสดงออก ถ้าบุคคลขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้ว การปฏิบัตินั้นก็จะได้ เพียงชั่วครั้งชั่วคราว บางสถานการณ์ และไม่คงเส้นคงวา ดังนั้นการจัดจริยธรรมเพื่อพัฒนา จริยธรรมจึงต้องมีการพัฒนาทั้ง 3 ด้านอย่าง ครบถ้วน ได้แก่ การพัฒนาความคิด หรือ เหตุผลเชิง จริยธรรม การพัฒนาค่านิยม หรือความนิยมต่อจริยธรรม และการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ดังต่อไปนี้

1. เหตุผลเชิงจริยธรรม ได้แก่ ความสามารถทางด้านความคิดของบุคคล ในอันที่ จะจำแนกว่าการปฏิบัติแบบใดถูกต้อง ไม่ถูกต้อง ดีงาม ไม่ดีงาม ตามเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และ การวินิจฉัยประเมินการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งว่าถูกต้อง ดีงาม เหมาะสมด้วยเกณฑ์อย่างใดอย่าง หนึ่ง เหตุผลจริยธรรมนี้ก็สามารถแบ่งเป็นขั้นตอน เช่น บุคคลจะทำหรือแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าผลของพฤติกรรมนั้นจะเกิดแก่ใคร ตนเอง หรือหมู่คณะของตน หรือสังคมเป็น ส่วนใหญ่หรือมนุษยชาติทั้งมวล ขึ้นพัฒนาโดยส่วนใหญ่และจะกระจายจากการยึดตนเป็น ศูนย์กลางไปสู่เหตุผลที่ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางน้อยที่สุด

2. ค่านิยมเชิงจริยธรรม ได้แก่ ความรู้สึกที่ดีงาม นิยมชมชอบต่อการแสดงออก ต่อบุคคลหรือสัญลักษณ์ที่เป็นสิ่งแทนจริยธรรม เริ่มตั้งแต่การร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจไม่มี อิทธิพลภายนอกอื่นใดมาบังคับ การเพิ่มพูนการปฏิบัติในทุก ๆ โอกาส การเลือกปฏิบัติจริยธรรม มากกว่าปฏิบัติอื่นๆ การปกป้องแสดงออก บุคคล หรือสัญลักษณ์ของจริยธรรมนั้นๆ และการ พยายามแก้ไขข้อบกพร่องทำให้การปฏิบัติสมบูรณ์อยู่ตลอดไป จะเห็นว่าองค์ประกอบนี้จะว่าด้วย เรื่อง ความรู้สึกนิยมชมชอบการยึดมั่นและศรัทธาต่อการแสดงพฤติกรรมที่ดีงามเหล่านี้ย่อม

3. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม ได้แก่ การแสดงออกในทางปฏิบัติ จนเป็นกิจนิสัย เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ดีงามนี้ในทุก ๆ โอกาสที่มีอยู่จนกลายเป็นบุคลิกภาพของบุคคล พฤติกรรมเชิงจริยธรรมนั้นก็เริ่มพัฒนาตั้งแต่การปฏิบัติตามคำสั่งการปฏิบัติตามเหตุผล การปฏิบัติ ตามความรู้สึกพึงพอใจ ยินดี จนเชื่อมั่นอย่างแน่วแน่ และปฏิบัติตามอย่างคงเส้นคงวา ในทุกโอกาส และทุกการแสดงออก หลักการพัฒนาจริยธรรมของสถานศึกษากล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อการ อบรม จริยธรรมและศีลธรรมแก่เด็กเป็นอย่างมาก ซึ่งประกอบด้วย 2 ประการคือ

1. ปรโตโมสะ สิ่งแวดล้อมภายนอก หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางสังคมทั้งไปที่

ดีที่เกื้อกูลแก่การปลูกฝังจริยธรรมในที่นี้เน้นไปที่ “กัลยาณมิตร” คือผู้ตอบคอยให้คำแนะนำที่ดี เช่น บิดา มารดา ครู อาจารย์ และท่านผู้รู้ทั้งหลาย เด็กที่มี พร โด โนสะที่ดีพร้อมจะก้าวทางจริยธรรม มากกว่าเด็กที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

2. โยนิโสมนสิการ การรู้จักใช้ปัญญาพิจารณาหาเหตุผลใช้ความคิดถูกวิธี รู้จักคิด คือ คิดแยกแยะและสืบสาวหาต้นตอ ตามหลักความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัยต่าง ๆ พุทให้ เข้าใจง่ายคือ คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ในทางปฏิบัติ การสร้างคุณธรรมจริยธรรมจะต้องขึ้นอยู่กับ สิ่งแวดล้อม ส่วนหนึ่ง และสร้างสำนึกภายใน โดยเฉพาะการรู้จักคิดของเด็กอีกส่วนหนึ่ง ครู อาจารย์ จะช่วยเป็นกัลยาณมิตรชี้แนะให้ใช้ความคิดให้ถูกวิธี รู้จักคิดหาเหตุผล ถ้าไม่มีกัลยาณมิตร โยนิโสมนสิการมักเกิดยาก

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนั้นอยู่ที่กระบวนการจัดการศึกษาที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านพฤติกรรม จิตใจ และสติปัญญา โดยใช้ กระบวนการเรียนการสอนที่มีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่จำเป็นต่อวิถีการดำเนินชีวิตอย่างมี ขั้นตอน กระทำอย่างต่อเนื่องมีตัวอย่างที่ดีเป็นแบบอย่างให้ดู และปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่ จำเป็นเกี่ยวข้องต้องใช้ในชีวิตประจำวัน

1.6 จริยธรรมที่ควรปลูกฝังให้นักเรียน

ได้มีการกล่าวถึงจริยธรรมที่ควรปลูกฝังให้นักเรียนไว้ดังนี้

จริยธรรม ที่ควรพัฒนาให้กับเด็กและเยาวชน คือ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และ ความอดทน อุตสาหะ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544, หน้า 101 - 109; ปราณี วิรุรวานิชย์, 2542, หน้า 269; ไสว มาลาทอง, 2542, หน้า 1 - 2) นอกจากนี้ ปราณี วิรุรวานิชย์ (2542, หน้า 269) ยังได้ สรุปคุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญที่บุคคลพึงมีในการประกอบอาชีพเพิ่ม อีก 2 ประการ คือ การตรง ต่อเวลา และความเมตตา และ ไสว มาลาทอง (2542, หน้า 1 - 2) กล่าวเพิ่มเติมถึงคุณธรรมและ จริยธรรมของคนไทยที่ประเทศชาติต้องการและมีความจำเป็นต้องปลูกฝังให้ถึงพร้อมใน สถานการณ์ปัจจุบัน คือ 1) ความมีระเบียบวินัย 2) การรู้จักคิดริเริ่ม วิจารณ์ และการตัดสินใจอย่างมี เหตุผล 3) ความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย รักและเทิดทูนชาติ ศาสนาและ พระมหากษัตริย์ 4) การมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ 5) การรู้จักพึ่งพา ตนเองและมีอุดมคติ 6) การมีความภาคภูมิใจและรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากร ธรรมชาติ 7) การมีความเสียสละ เมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญและสามัคคี อย่างไรก็ตาม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 66 - 68) ได้กล่าวถึง คุณธรรมและ

จริยธรรมที่ต้องพัฒนาในเด็กไทย ได้แก่ 1) ความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน 2) ความรับผิดชอบ 3) การเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น 4) ความอดทนอดกลั้น 5) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550, หน้า 3 – 6) ได้สังเคราะห์คุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนจากแหล่งต่าง ๆ แล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มคุณธรรมเพื่อพิจารณากิจกรรมในการพัฒนาและการประเมินผู้เรียนเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คุณธรรมเพื่อการพัฒนาตน เป้าหมาย ผู้เรียนพัฒนาคุณธรรมของตนได้เต็มตามศักยภาพและดำรงตนอย่างมีความสุข โดยไม่เบียดเบียนผู้อื่น ประกอบด้วยคุณธรรม 6 ประการ คือ รักสะอาด ความสนใจใฝ่รู้ ความเชื่อมั่นในตนเอง การพึ่งตนเอง การรักษาศีล 5 หรือหลักธรรมขั้นพื้นฐานของศาสนาที่ตนนับถือ และการหลีกเลี่ยงอบายมุข

กลุ่มที่ 2 คุณธรรมเพื่อการพัฒนาการทำงาน เป้าหมาย ความสำเร็จของการทำงาน รับผิดชอบและการทำงานกลุ่ม ประกอบด้วยคุณธรรม 6 ประการ คือ ความอดสาหัส ความประหยัด ความมีวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต และความมีน้ำใจ

กลุ่มที่ 3 คุณธรรมเพื่อการพัฒนาการอยู่ร่วมกันในสังคม เป้าหมาย สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน ประกอบด้วยคุณธรรม 6 ประการ คือ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ ความสามัคคี ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นประชาธิปไตย และจิตสาธารณะ

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (2552, หน้า 7) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะและกระบวนการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในประเทศไทย พบว่า คุณธรรมจริยธรรมที่ควรเร่งปลูกฝังให้กับประชาชนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กและเยาวชนที่เป็นบทสรุปจากงานวิจัยครั้งนี้มี 10 ประการ ได้แบ่งออกเป็น 4 ชุด คุณธรรม ได้แก่ 1) คุณธรรมที่เป็นปัจจัยแรงผลักดัน ได้แก่ ความมีวินัย ความอดทน อดกลั้น ความขยันหมั่นเพียร 2) คุณธรรมที่เป็นปัจจัยหล่อเลี้ยง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ความรับผิดชอบ 3) คุณธรรมที่เป็นปัจจัยเหนี่ยวรั้ง ได้แก่ ความมีสติ ความพอเพียง และ 4) คุณธรรมที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความกตัญญูกตเวที ความเสียสละ

กระทรวงวัฒนธรรม (2553, หน้า 9 – 22) กล่าวว่า หลักจริยธรรมที่เด็กและเยาวชนพึงยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ มีดังนี้

จริยธรรมว่าด้วยความกตัญญูทดเวท

คำว่า กตัญญู หมายถึง รู้ซึ่งถึงอุปการคุณที่ผู้อื่นทำไว้แก่เราว่าใครบ้างที่มีบุญคุณต่อเราอย่างไร เช่น พ่อแม่มีอุปการคุณแก่เราโดยให้กำเนิดเรามา เลี้ยงดูเรา ฯลฯ ครูอาจารย์มีอุปการคุณในการสอนให้มีความรู้แนะนำในสิ่งที่ดี ตักเตือนว่ากล่าวในสิ่งที่เราทำผิด เป็นต้น ความหมายของกตัญญูนั้น นอกจากจะหมายถึงการรู้บุญคุณที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อเราแล้วยังรวมถึงการรู้คุณของสัตว์ สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วย เช่น การรู้ว่าสุนัขมีคุณต่อเราโดยให้ความเพลิดเพลิน และช่วยรักษาของยามคำคิน ฯลฯ โรงเรียนมีคุณต่อเราโดยเป็นสถานที่ให้เราได้ใช้ศึกษาเล่าเรียน บ้านมีบุญคุณโดยเป็นสถานที่ให้ความอบอุ่น ป้องกันแสงแดดความร้อน เป็นที่พักอาศัย เป็นต้น

จริยธรรมว่าด้วยความมีระเบียบวินัย

ระเบียบวินัย คือ ข้อกำหนด กฎหมาย กฎเกณฑ์ กติกา ข้อบังคับที่มีไว้เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของคนในสังคม เพื่อให้สังคมเกิดความสงบสุขเรียบร้อย ผู้ที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ไว้สำหรับปฏิบัติต่อกัน ผู้มีระเบียบวินัยย่อมเป็นที่ต้องการของหมู่คณะและสังคมทั่วไป หมู่คณะหรือสังคมที่มีระเบียบวินัยย่อมมีความเรียบร้อยสงบสุข

จริยธรรมว่าด้วยความสามัคคี

ความสามัคคี คือ ความพร้อมเพรียงกัน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเหตุให้กิจกรรมนั้นจะสำเร็จได้ด้วยดีและเร็วพลัน เปรียบดังกำมือของคนเราที่รวมพลังของนิ้วต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้วจะทำให้เกิดพลังที่เข้มแข็งจับอะไรได้อย่างมั่นคงอย่างที่พูดกันว่า “จับให้มั่น คั้นให้ตาย” ความสามัคคี คือ การรวมพลังกันทั้งทางกายและใจในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม การทำงาน เป็นต้น เมื่อต่างคนต่างมีน้ำใจเข้าร่วมแรงกันอย่างแข็งขัน กิจกรรมทุกอย่างก็จะถึงความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรือง ปราศจากความเสื่อม ดังนั้นการแสดงความมีน้ำใจ รักสามัคคีอย่างพร้อมเพรียงกัน เป็นหลักนำความเจริญรุ่งเรืองมาให้ตนเองและหมู่คณะได้เป็นอย่างดี จึงควรที่คนเราจะปลูกฝังไว้เป็นคุณสมบัติส่งเสริมคุณค่าให้แก่ชีวิตตนเอง

จริยธรรมว่าด้วยการคบเพื่อน

การคบเพื่อนเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะมนุษย์จะอยู่ลำพังเพียงคนเดียวไม่ได้ ต้องมีเพื่อนด้วยกันทุกคน ดังนั้น ถ้าจะคบเพื่อนควรเลือกคบแต่คนดี เนื่องจากเพื่อนดีจะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองส่วนเพื่อนไม่ดีจะนำไปสู่ความพินาศล่มจม การที่จะรู้ว่าเพื่อนดีหรือไม่

นั้น สัมผัสได้จากการกระทำและคำพูดของผู้ที่เราจะคุยด้วย ดังคำโบราณกล่าวไว้ว่า “คบคนให้ดูหน้า ซื้อผ้าให้ดูเนื้อ”

จริยธรรมว่าด้วยความเมตตากรุณา

ความเมตตา คือ ความปรารถนาดีมีไมตรีจิตคิดให้ผู้อื่นเป็นสุข เมตตาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจซึ่งปรากฏให้เห็นเป็นการกระทำ ได้แก่ การเป็นผู้มีอหังการน้อยมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้อ้อมอริต่อบุคคลและสัตว์ทั่วไป เช่น การช่วยพาเด็ก คนพิการ หรือคนชราข้ามถนน ประคองขึ้นรถการให้อาหารสัตว์ เป็นต้น แม้บุคคลจะมีเพียงแต่ความคิดที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุขแต่ไม่ปรากฏเป็นการกระทำออกมาด้วยเหตุบางประการ ก็ถือว่าเป็นผู้มีจิตใจเมตตาได้เหมือนกัน

จริยธรรมว่าด้วยความสำเร็จในการศึกษาเล่าเรียน

ในการศึกษาเล่าเรียน ผู้ศึกษาต้องมีความสนใจและใส่ใจในการศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพราะวิชาความรู้ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา ผู้มีความรู้ย่อมเป็นผู้มีความมองอาจในสังคมทั่วไปและความรู้นั้นเองเป็นประจักษ์เครื่องประดับที่ล้ำค่าประจำตัวบุคคล หากที่ผู้ใดจะแข่งขันไปได้ ดังนั้น จึงควรศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การศึกษาหาความรู้ที่จะได้ผลดีนั้น จะต้องอาศัยคุณธรรมพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) ฉันทะ หมายถึง ความพอใจ ความสนใจในสิ่งที่เราจะเรียน เราสัมผัสได้ว่า วิชาการใดที่เราสนใจเราจะเรียนได้ดีกว่าวิชาที่เราไม่สนใจและวิชาที่เราได้คะแนนไม่ดีมักจะเป็นวิชาที่เราไม่สนใจ ไม่ชอบ และไม่อยากเรียน ดังนั้น การเรียนวิชาใดก็ตามต้องอาศัยความสนใจที่จะเรียนเป็นพื้นฐานทั้งสิ้น ความสำเร็จจึงจะเกิดขึ้นได้ 2) วิริยะ หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ โดยกระทำอย่างสม่ำเสมอ นั่นคือ มีความขยันหมั่นเพียรในการศึกษาค้นคว้าอ่านหนังสืออย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ 3) จิตตะ หมายถึง การเอาใจใส่ในสิ่งที่กำลังทำอยู่ ซึ่งได้แก่การเอาใจใส่ในสิ่งที่เรากำลังศึกษาอยู่ เช่น ขณะเรียนวิชาคณิตศาสตร์ไม่คิดคำนึงถึงวิชาอื่น เป็นต้น การเอาใจใส่นี้จะช่วยให้เราเรียนรู้วิชาการที่ศึกษาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในที่สุด 4) วิมังสา หมายถึง การพิจารณาสิ่งที่กำลังทำอยู่หรือที่ทำแล้วอย่างละเอียดถี่ถ้วน ได้แก่ การไตร่ตรองพิจารณาที่เรียนด้วยปัญญาเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขจุดบกพร่อง หรือการดำเนินการต่อไปในสิ่งที่ทำได้ดีเพื่อบรรลุเป้าหมายต่อไป

จริยธรรมว่าด้วยหลักการเรียนเก่ง

ผู้ที่เรียนได้สำเร็จ ศึกษาเล่าเรียนจนเป็นบัณฑิตได้นั้น จะต้องปฏิบัติตามบาลีภาษิตว่า “สุ จิ ปุ ลิ วินิมุตโต เกตัง ปันนโกโต ภาเว” ปราศจาก “สุ จิ ปุ ลิ” แล้ว จะเป็นบัณฑิตได้อย่างไร สุ

คือ สุตะ ต้องขยันสดับตรับฟัง จิ คือ จินตะ ต้องคิดตาม ปุ คือ ปุจฉา ต้องไถ่ถามเมื่อสงสัย ลิ คือ ลิจิต เขียนจารึกบันทึกไว้

จริยธรรมว่าด้วยการรู้จักตนเอง

การรู้จักตนเอง หมายถึง การรู้จักฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่ เพศ ภูมิของตนเอง ว่าเป็นใคร มีฐานะอย่างไร มีหน้าที่อย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับตนเอง เช่น เป็นนักเรียนจะต้องรู้จักหน้าที่ของนักเรียนว่ามีอะไรบ้าง จะต้องปฏิบัติตนอย่างไร คุณธรรมใดบ้างที่ควรปฏิบัติเพิ่มเติมซึ่งคุณธรรมสำหรับปฏิบัตินั้นมีหลายประการ คือ 1) หิริ โอตตปปะ มีความเกลียดชังกลัวทุจริต มองเห็นความชั่วทั้งหลายเหมือนของสกปรก ไม่อยากจะเข้าไปใกล้กลัวเปื้อนตัวเอง หรือเปื้อนเสื้อผ้าอาภรณ์ที่สวมใส่ พิจารณาความชั่วเหมือนกับถ่านเพลิงที่ลุกโชน ไม่อยากจะแตะต้องเพราะกลัวจะไหม้มีฉะนั้น 2) รู้จักแนวความคิดหรือประพฤติตนในทางที่ถูก หมายถึง มีแนวคิดและปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม คิดและทำในสิ่งที่ดีมีประโยชน์และถูกต้องเหมาะสมแก่เวลา สถานที่ เช่น เมื่อเป็นนักเรียนสิ่งที่จะต้องคิดและปฏิบัติก็คือ เรื่องเกี่ยวกับการเรียนเป็นหลัก ไม่คิดหรือทำสิ่งอื่นที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียน เป็นต้น 3) มีความขยันหมั่นเพียร หมายถึง กระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยความขยันขันแข็ง และกระทำอย่างต่อเนื่องโดยสม่ำเสมอ ไม่ทอดธุระในสิ่งที่ทำ หรือปล่อยให้งานค้างคั่ง ซึ่งเป็นการพอกพูนทำให้เกิดความล่าช้าเสียหาย ผู้มีความขยันหมั่นเพียรยอมทำงานได้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ส่วนผู้ที่เกียจคร้านยอมทำงานไม่สำเร็จ และยังปราศจากการยอมรับของผู้อื่นอีกด้วย 4) รู้จักประหยัด หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้น้อยที่สุด โดยได้ผลประโยชน์จากการใช้นั้นมากที่สุด 5) ละเว้นอบายมุขทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการกิน การดื่มน้ำเมา การเที่ยวกลางคืน การดูการละเล่น การเล่นการพนัน การคบเพื่อนชั่วหรือการเกียจคร้านไม่ทำงาน เหล่านี้จึงพยายามหลีกเลี่ยงให้ห่างไกลเหมือนกับหลีกเลี่ยงอสริพิษ ฉะนั้นเพราะอบายมุขเป็นหนทางแห่งความเสื่อมความพินาศ เป็นเหตุแห่งความหายนะ ไม่เคยทำให้ใครได้รับความเจริญรุ่งเรืองในชีวิตเลยแม้แต่คนเดียว 6) เป็นคนว่าง่าย คือ ไม่ถือมั่น ถือทิฐิมานะเมื่อฟังคำตักเตือนจากผู้อื่นที่เขาเตือนด้วยความหวังดีแล้วแทนที่จะถือโทษโกรธเคือง กลับมีความรู้สึกยินดีรับคำสั่งสอนตักเตือนนั้นด้วยความยินดี เหมือนกับพบผู้ชี้มรรคให้

จริยธรรมว่าด้วยความจริงใจชื่อตรง

ความจริงใจชื่อตรงเป็นข้อปฏิบัติที่ควรนำมาใช้เป็นหลักของชีวิตที่มีความผูกพันอยู่กับสังคมอีกประการหนึ่ง เป็นข้อที่ส่งเสริมให้ชีวิตของเรามีเกียรติคุณเป็นที่น่าคบหาของสังคมทั่วไป ความจริงใจชื่อตรงต่อกันนั้นเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความในใจของคนเราให้เป็นที่

ปรากฏแก่ผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นมองเห็นและรู้ถึงอหิชาที่เราว่าเป็นบุคคลเช่นไร มีความน่าเชื่อถือน่าเคารพหรือไม่ ย่อมรู้ได้จากจุดนี้

จริยธรรมว่าด้วยความรู้การระนอบน้อม

การการระนอบน้อม คือ การรู้จักประพฤติดนเป็นคนมีความเคารพอ่อนน้อมถ่อมตน อ่อนโยนต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับตนตามฐานะและวัยตลอดจนสถานที่ต่าง ๆ ด้วย เช่น การรู้จักการระนอบน้อมต่อผู้ใหญ่ ได้แก่ เชื่อฟังในเมื่อผู้ใหญ่ดักเตือน ไม่ได้เถียงทำความเคารพด้วยการไหว้ ถ่านับหลีกทางให้ แสดงความเกรงใจ รู้จักขอภัย ขอโทษ ขอบุณ พูจฉาสุภาพอ่อนหวาน

จริยธรรมว่าด้วยความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และวัฒนธรรมไทย

ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นสถาบันหลักที่สำคัญของคนไทยทุกคน มีหน้าที่เป็นพลเมืองดีจะต้องมีความจงรักภักดีต่อสถาบันของชาติโดยมีความสำนึกอยู่เสมอว่า ชาติไทยเป็นราชอาณาจักร มีพื้นที่ที่เป็นที่พำนักอาศัยอยู่อย่างสุขสบาย เป็นที่ประกอบการทำงานทำมาหาเลี้ยงชีพของพลเมืองไทยซึ่งดำรงอยู่อย่างมีอธิปไตยตลอดมา ชาวไทยจะต้องหวงแหนรักษาไว้เป็นสมบัติของอนุชนชาติไทยสืบมาเป็นมาตุภูมิ ปิตุภูมิสืบไป

1.7 การสังเคราะห์จริยธรรมนักเรียน

การสังเคราะห์จริยธรรมนักเรียนตามแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการสังเคราะห์จริยธรรมนักเรียน ตามแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ

จริยธรรม	นักวิชาการหรือหน่วยงาน										รวม
	สำนักงานคณะกรรมการและมาตรฐาน	ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินฯ	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ปราชญ์ วิรุฬหานิชย์	ไพสว มลาทอง	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ	กระทรวงวัฒนธรรม	คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (หลักสูตรฯ 2551)	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ	
ความสะอาด	/										1
ความอดทน		/	/	/	/	/				/	6
ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	/					/		/		/	4
การศึกษาเล่าเรียน							/				1
รักษาดิ ศาสน์ กษัตริย์								/		/	2
เอื้ออาทรผู้อื่น									/		1
ความพอเพียง		/						/			2
ความรับผิดชอบ	/	/	/	/	/	/					6
เห็นคุณค่าของตนเอง						/					1
รู้จักตนเอง							/				1
ความซื่อสัตย์	/	/	/	/	/		/	/		/	8
ความกตัญญูทดแทน	/	/			/		/		/	/	6
ความเสียสละ	/	/			/					/	4
ความเชื่อมั่นในตนเอง	/										1
ความมีวินัย	/	/			/		/	/		/	6

การรักษาสิ่งแวดล้อม 5	/						/				2
ยอมรับความคิด									/		1
การพึ่งตนเอง	/				/						2
ความเมตตา		/		/	/		/				4

ตารางที่ 1 (ต่อ)

จริยธรรม	นักวิชาการหรือหน่วยงาน										รวม
	สำนักงานการและมาตรฐาน	ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินฯ	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ปราชญ์ วิรุฬหานิชย์	ไสว มาลาทอง	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ	กระทรวงวัฒนธรรม	คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (หลักสูตรฯ 2551)	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ	
อนุรักษ์และพัฒนา สิ่งแวดล้อม									/		1
การตรงต่อเวลา				/							1
การรักษาวัฒนธรรม										/	1
การหลีกเลี่ยงอบายมุข	/										1
ความเอื้อเฟื้อ		/									1
มุ่งมั่นในการทำงาน								/			1
มีศีลธรรม										/	1
ความอดุสาหะ	/										1
ความสามัคคี	/				/		/				3
รักความเป็นไทย								/			1
ประชาธิปไตย	/				/					/	3
ความประหยัด	/										1
การคบเพื่อน							/				1

การมีจิตสาธารณะ	/							/			2
ปฏิบัติตามพระราช ดำรัส										/	1
เศรษฐกิจพอเพียง										/	1
ความเข้มแข็งทั้ง ร่างกาย และจิตใจ										/	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

จริยธรรม	นักวิชาการหรือหน่วยงาน										รวม
	สำนักงาน การและมาตรฐาน	ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา แหล่งเรียนรู้	เครือข่าย การเรียนรู้	ปราชญ์ วิชาชีพ	สว. มาลาทอง	สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษา แห่งชาติ	กระทรวง วัฒนธรรม	คุณลักษณะอัน พึงประสงค์ (หลักสูตรฯ 2551)	มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน	ค่านิยมหลักของ คนไทย 12 ประการ	
คำนึงถึงผลประโยชน์ ของส่วนรวม										/	1
การมีมนุษยสัมพันธ์	/										1
การมีน้ำใจ	/										1

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาจริยธรรมนักเรียน จากรายการที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความอดทน 3) ความรับผิดชอบ 4) ความกตัญญูกตเวที และ 5) ความมีวินัย

2. นโยบายภาครัฐด้านการส่งเสริม คุณธรรมจริยธรรม

2.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550

เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมในสังคมไทย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 11 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจึงวางระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2550”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในระเบียบนี้ “คุณธรรม” หมายความว่า สิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดาใจให้เกิดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน และเป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้นและเหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย “จริยธรรม” หมายความว่า กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต “คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ

ข้อ 4 ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ” ประกอบด้วย

- (1) นายกรัฐมนตรี เป็นประธานกรรมการ
- (2) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม เป็นรองประธานกรรมการคนหนึ่ง
- (3) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการคนที่สอง
- (4) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นรองประธานกรรมการคนที่สาม

ประกอบด้วย

- (5) ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นกรรมการ
- (6) ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นกรรมการ
- (7) ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เป็นกรรมการ
- (8) ปลัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นกรรมการ

(9) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินสิบคนซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคล ซึ่งมีความรู้ความสามารถและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เกี่ยวกับงานส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมเป็นกรรมการ ให้ปลัดกระทรวงวัฒนธรรมแต่งตั้งข้าราชการในกระทรวงวัฒนธรรม เป็นเลขานุการหนึ่งคนและผู้ช่วยเลขานุการไม่เกินสองคน

ข้อ 5 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ในกรณีที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระหรือในกรณีที่ได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนหรือเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งไว้แล้ว ในกรณีที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งตามวาระ หากยังมิได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นใหม่ ให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้น อยู่ในตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่ากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

ข้อ 6 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (4) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (5) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (6) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

ข้อ 7 การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุมให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม หากรองประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่ง เป็นประธานในที่ประชุมการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) เสนอแนะและให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย
- (2) เสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีให้มีหรือแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย

(3) เสนอแผนแม่บทการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทยต่อ
คณะรัฐมนตรีเพื่ออนุมัติ

(4) ประสานนโยบายและแผนเพื่อเสริมสร้างร่วมมือในการปฏิบัติงานของ
ภาคส่วนต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย

(5) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานและโครงการต่างๆ ในการส่งเสริมคุณธรรม
และจริยธรรมในสังคมไทยที่เสนอต่อคณะกรรมการ

(6) กำหนดมาตรการในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย

(7) กำหนดกรอบและแนวทางในการประชุมสมัชชาคุณธรรมแห่งชาติเพื่อให้
ประชาชนและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

(8) เชิญข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานของรัฐ หรือบุคคล
ที่เกี่ยวข้องมาสอบถามข้อเท็จจริง รวมทั้งเรียกเอกสารจากหน่วยงานของรัฐหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมา
เพื่อประกอบการพิจารณา

(9) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อพิจารณาหรือปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่
คณะกรรมการมอบหมาย

(10) ดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ตามที่คณะรัฐมนตรีหรือ
นายกรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ 9 ในการดำเนินการตามระเบียบนี้ คณะกรรมการอาจเสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี
เพื่อพิจารณามอบหมายให้ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่น
ของรัฐเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติการกิจตามระเบียบนี้ก็ได้

ข้อ 10 ให้นำความในข้อ 7 มาใช้บังคับแก่การประชุมคณะอนุกรรมการโดยอนุโลม

ข้อ 11 ให้สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการ
โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำแผนแม่บทการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทยเสนอ
คณะกรรมการ

(2) ส่งเสริม จัดทำและประสานแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมใน
สังคมไทยร่วมกับหน่วยงานของรัฐและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

(3) สนับสนุนการฝึกอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนา
เครือข่ายองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- (4) ประสาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบาย แผน แผนงานและโครงการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย
- (5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

2.2 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักการ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรมบนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล
2. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสดำเนินการศึกษาอย่างเสมอภาค และมีคุณภาพ
3. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
4. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลาและการจัดการเรียนรู้
5. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

จุดหมาย

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหาการใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต

3. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย

4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

คุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้

1. รักชาติ ศาสน์กษัตริย์
2. ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีวินัย
4. ใฝ่เรียนรู้
5. อยู่อย่างพอเพียง
6. มุ่งมั่นในการทำงาน
7. รักความเป็นไทย
8. มีจิตสาธารณะ

2.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

ฉบับลงวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2559

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ. 2559 มีจำนวน 4 มาตรฐาน คือ

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

1) ความสามารถในการอ่าน เขียน การสื่อสาร และการคิดคำนวณตามเกณฑ์ของแต่ละระดับชั้น

2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณ์ แยกแยะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหา

3) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

4) ความก้าวหน้าทางการเรียนตามหลักสูตร

5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพัฒนาการจากผลการสอบวัดระดับชาติ

6) ความพร้อมในการศึกษาต่อ การฝึกงาน หรือการทำงาน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1) มีคุณลักษณะและค่านิยมที่ดีตามที่สถานศึกษากำหนดโดยไม่ขัดกับกฎหมาย และวัฒนธรรมอันดีของสังคม

2) ความภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทย

3) ยอมรับที่จะอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างและความหลากหลาย

4) สุขภาวะทางร่างกายและลักษณะจิตสังคม

มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การมีเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน

2. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนรอบด้าน ทุกกลุ่มเป้าหมาย และดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

2) การวางแผนและดำเนินงานพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ

3) การวางแผนและการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ

4) การวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

3. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการร่วมรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

4. การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. การมีกระบวนการเรียนการสอนที่สร้างโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วม
2. การจัดการเรียนการสอนที่ยึดโยงกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่น
3. การตรวจสอบและประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและมี

ประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 4 ระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิผล

การใช้ระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

2.4 ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ

พ.ศ. 2557

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ ห่วงดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน
7. เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
8. มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่
9. มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของ

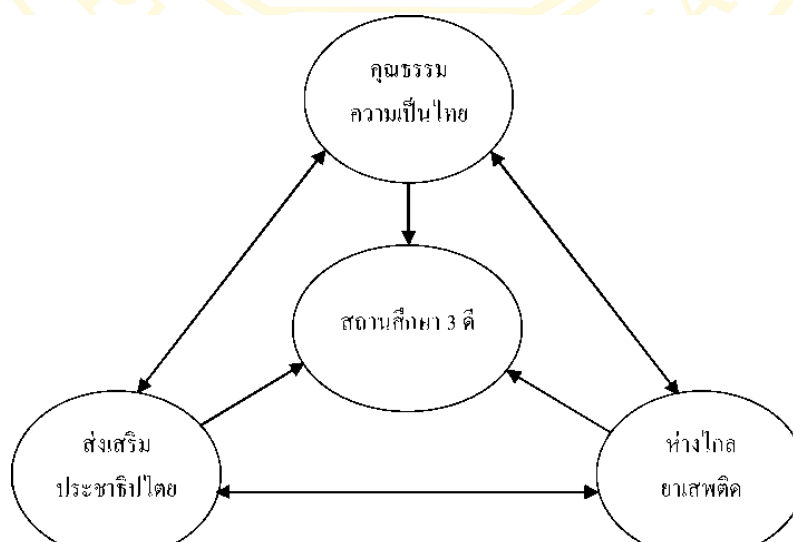
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่าย
จำหน่าย และพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี

11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่างๆ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา
12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตน

2.5 แผนยุทธศาสตร์ตามนโยบายสถานศึกษา 3 ดี (3D) กระทรวงศึกษาธิการ

กรอบแนวคิด

การจัดการศึกษาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน กระบวนการจัดการศึกษาที่สมบูรณ์จึงเปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน คือ ด้านหนึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาแต่ละช่วงชั้น เพื่อสร้างองค์ความรู้ กระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ มีทักษะการดำรงชีวิตที่เกิดจากการฝึกหัด สามารถใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและประกอบอาชีพ อีกด้านหนึ่งคือเป็นการบ่มเพาะ กล่อมเกลา ปลูกฝังและปลูกจิตสำนึก เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ขึ้นในจิตใจ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สถานศึกษาทุกระดับ ทุกสังกัด และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมจัดการศึกษา จึงมีส่วนสำคัญในการจัดการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม โดยการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นภารกิจทั้ง 3 ด้าน (3D) ได้แก่ ด้านประชาธิปไตย (Democracy) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นไทย (Decency) และ ด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด Drug - Free) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงนโยบายสถานศึกษา 3 ดี (3D)

คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

1. ด้านประชาธิปไตย (Democracy) มีความตระหนัก เห็นความสำคัญ ศรัทธา และเชื่อมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งรังเกียจการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิขายเสียง

2. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นไทย (Decency) มีคุณธรรม จริยธรรม ความดีงาม รู้ผิดชอบชั่วดี มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย และยึดถือปฏิบัติอยู่ในวิถีชีวิต

3. ด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด (Drug - Free) รู้จักหลีกเลี่ยงห่างไกลยาเสพติด
วิสัยทัศน์

มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่ดี 3 ด้าน คือ ด้านประชาธิปไตย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นไทย และด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติดอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. จัดการเรียนรู้ ด้านประชาธิปไตย ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นไทย และด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด

2. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษาสู่ระดับ 3 ดี

ยุทธศาสตร์

1. สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2. มีการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมที่เน้นการสร้างองค์ความรู้และ

คุณลักษณะ 3 ดี แก่ผู้เรียน

3. จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

ประเด็นยุทธศาสตร์

การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานตามนโยบาย 3 ดี ด้านประชาธิปไตย ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นไทย และด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด
2. สถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานระดับ 3 ดี ด้านประชาธิปไตย ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความเป็นไทย และด้านภูมิคุ้มกันภัยจากยาเสพติด

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

1. ร้อยละจำนวนผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 3 ดี (ร้อยละ 80)
2. ร้อยละของจำนวนครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีองค์ความรู้และการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 3 ดี (ร้อยละ 80)
3. ร้อยละของจำนวนสถานศึกษาที่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนตามเกณฑ์คุณภาพระดับ 3 ดี (ร้อยละ 100)
4. ร้อยละของจำนวนสถานศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับ 3 ดี (ร้อยละ 80)
5. ร้อยละของจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีระบบบริหารจัดการความรู้และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาจนผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 3 ดี (ร้อยละ 80)

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

3.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการทางการบริหาร ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ ดังนี้

การบริหารจัดการ หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของบุคคล มีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า

18; ธงชัย สันติวงษ์, 2546, หน้า 18; ชงยุทธ เกษสาคร, 2547, หน้า 23; ภาณี อนันต์นาวี, 2553, หน้า 1)

เซอร์โต (Certo, 1991, pp. 2 - 3) กล่าวว่า การบริหารจัดการมีหลายความหมาย อาจหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือหมายถึงกลุ่มของความรู้ความเข้าใจอันลึกซึ้งในเรื่องวิธีการบริหารจัดการ หรืออาจหมายถึง กลุ่มบุคคลที่นำพาหรือชี้แนวทางแก่องค์กร หรือหมายถึงอาชีพที่อุทิศให้แก่งาน ซึ่งนำพาและชี้แนวทางแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรและเทคนิควิธีการเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 กระบวนการบริหาร

นักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 157-182) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่งานบริหารซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การสั่งการ และ 5) การควบคุม

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการเสนอกระบวนการบริหารประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 13 - 4; เสนาะ ดิยาวัว, 2543, หน้า 13; สุนทร โคตรบรรเทา, 2552, หน้า 6 - 7)

1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาว่าสิ่งใดควรทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น หรือหมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้บริหารจะต้องวางแผนด้วยหลักเหตุผล 3 ประการ คือ 1) เพื่อกำหนดทิศทางสำหรับอนาคตขององค์กร เช่น ต้องการกำไรที่เพิ่มขึ้น การขยายส่วนการตลาดและความรับผิดชอบต่อสังคม 2) เพื่อกำหนดทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย 3) เพื่อกำหนดงาน ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ เป็นกระบวนการตัดสินใจว่าใครจะทำงานอะไรและรายงานขึ้นตรงกับใคร เป็นการใช้นักวิชาการได้อย่างเหมาะสม (Staffing) หรือหมายถึง กระบวนการออกแบบงาน การจัดสรรทรัพยากร และการประสานกิจกรรมการทำงาน

3. การนำ (Leading)

การนำเป็นการชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน โดยการจูงใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในเรื่องของการนำนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการจูงใจที่ดีและขณะเดียวกันก็ต้องมีการสั่งการที่เหมาะสมด้วย หรือหมายถึง การกระตุ้นจูงใจให้ใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมาย

4. การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ มีการติดตามการทำงานและปฏิบัติตามการแก้ไข หรือหมายถึง กระบวนการวัดผลการทำงานและการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการการควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

4.1 การกำหนดมาตรฐานการทำงาน

4.2 การวัดผลการทำงานในปัจจุบันแล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐาน

4.3 การปฏิบัติการแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.4 การปฏิบัติการแก้ไขมาตรฐานเท่าที่จำเป็น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 17) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร อย่างน้อยต้องมีการตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงาน รวมทั้งการกระตุ้น หรือการจูงใจ หากพิจารณากระบวนการบริหารดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

1. ส่วนการเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การจัดองค์การ
2. ส่วนที่เป็นปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งการกระตุ้นหรือการจูงใจ
3. ส่วนที่เป็นการควบคุมการประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน และการประเมินผลงาน

ฟาโยล (Fayol, 1964) เสนอไว้ว่า องค์ประกอบของกระบวนการการบริหารมี 5 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)

2. การจัดรูปงานหรือการจัดองค์การ (Organizing)

3. การสั่งการ (Command)

4. การประสานงาน (Coordinating)

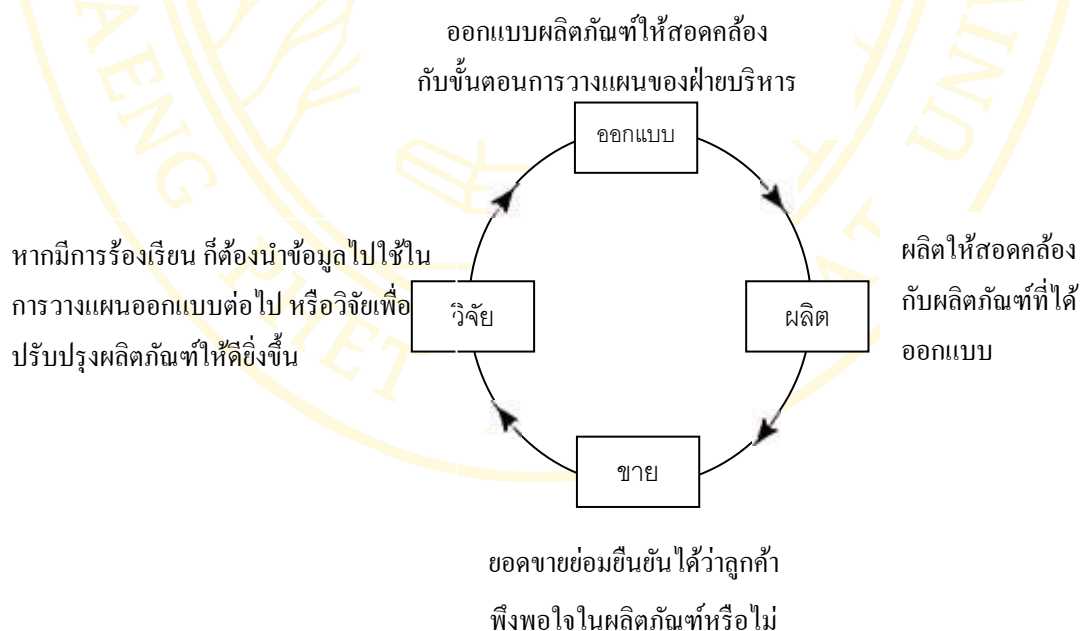
5. การควบคุม (Controlling)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

3.3 หลักการบริหารของวงจรเดมมิง (Deming)

ที่มาของวงจร PDCA

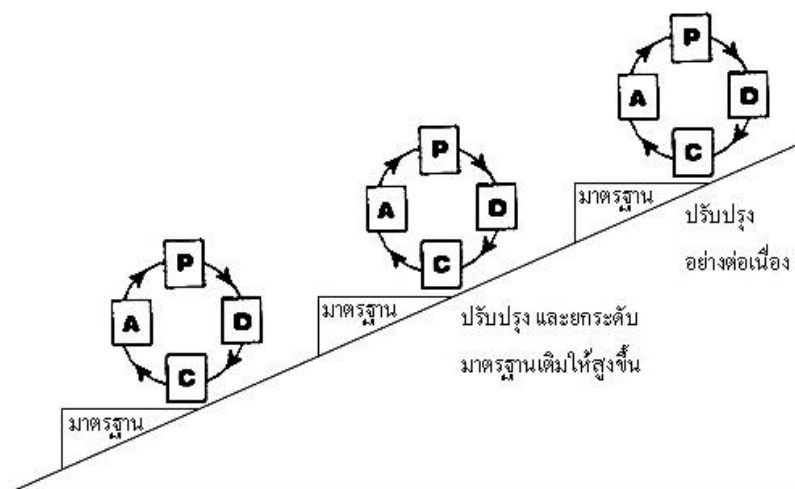
แนวความคิดเกี่ยวกับวงจร PDCA เริ่มขึ้นครั้งแรกโดยนักสถิติ Walter Shewhart ซึ่งพัฒนาจากการควบคุมกระบวนการเชิงสถิติที่ Bell Laboratories ในสหรัฐอเมริกาเมื่อทศวรรษที่ 1930 ในระยะเริ่มแรก วงจรดังกล่าวเป็นที่รู้จักกันในชื่อ “วงจร Shewhart” จนกระทั่งราวทศวรรษที่ 1950 ได้มีการเผยแพร่อย่างกว้างขวางโดย W. Edwards Deming จึงเรียกวงจรนี้ว่า “วงจร Deming” เมื่อเริ่มแรก Deming ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ 4 ฝ่าย ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งได้แก่ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายวิจัย ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ฝ่ายนั้น จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยให้ถือว่าคุณภาพจะต้องมาก่อนสิ่งอื่นใด สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงวงจร PDCA ในยุคแรก

ที่มา : (สุพันธุ์ จูมสิมมา, 2553, หน้า 28)

ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับวงจร Deming ได้ถูกดัดแปลงให้เข้ากับวงจรการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบ และขั้นตอนการดำเนินการให้เหมาะสม เราใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำเป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงวงจร PDCA กับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : (สุพันธุ์ จูมสิมมา, 2553, หน้า 30)

วงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆ เรื่องนับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต การดำเนินงานในระดับบริษัท จนกระทั่งระดับการศึกษา หรือที่นำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา

กระบวนการพัฒนาตามวงจรของเดมมิง (Deming Cycle)

การบริหารงานคุณภาพ คือ วงจรคุณภาพเป็นวงจรการพัฒนา ซึ่งมี 4 ขั้นตอน มีการพัฒนาเป็นวงต่อเนื่อง เรียกว่าวงจร PDCA แต่ละตอนมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้ (คุชฎี ชูชัย, 2551, หน้า 4; ศรีทน ละม่อม, 2552, หน้า 36; สุพันธ์ จูมสิมมา, 2553, หน้า 8)

1. การวางแผน (P = plan) คือ การกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐาน จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลากำหนดงบประมาณ กำหนดผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการวางแผนนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า ไม่ว่าการดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือจะเป็นอย่างไร ขอให้วางแผนถูกต้องก็พอ ในการจัดทำแผน จำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่มีต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ และเงินทุน ระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ถ้าเป็นไปได้ควรตรวจสอบความเป็นไปได้ในการผ่อนคลายข้อจำกัดดังกล่าวด้วย ควรกำหนดวิธีต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการตรวจสอบว่าแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดี และมีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

2. การนำไปปฏิบัติ (D = do) คือ การลงมือปฏิบัติ หรือดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ ที่เสนอไว้ โดยต้องสร้างความมั่นใจว่า ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้ ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รับรู้เนื้อหาในแผน จัดให้มีการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนด

3. ขั้นตอนการตรวจสอบ (C = check) คือ ตรวจสอบผลการปฏิบัติเมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ควรมีการประเมินในสองแง่ที่จะกล่าวนี้ อย่างเป็นอิสระซึ่งกันและกัน คือ มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่ และเนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

4. การปรับปรุงแก้ไข (A = act) คือ ปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ หรือแก้ไข ได้แก่ การสรุปผลงาน การรายงานการเผยแพร่ การปรับปรุงการปฏิบัติกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง วางแผนในระยะต่อไป จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาตามวงจรของเดมมิง (Deming Cycle) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน (P = Plan) การปฏิบัติตามแผน (D = Do) การตรวจสอบ (C = Check) และการปรับปรุง (A = Act) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ วงจรของเดมมิง (Deming) ใน 4 ด้าน คือ 1) การวางแผน (Plan) 2) การปฏิบัติ (Do) 3) การตรวจสอบ (Check) และ 4) ปรับปรุง (Act)

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

4.1 ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งกัน เพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยใช้ข้อได้เปรียบของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ภายใต้บรรยากาศของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยทิศทางและขอบเขตดังกล่าวควรจะสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553, หน้า 2; ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2545, หน้า 10)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 99 - 101) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์ แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีลำดับขั้น ดังนี้คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนการดำเนินงาน (Operating Plan)

กลยุทธ์ หมายถึง แผนในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 158; จารุวรรณ กองงาม, 2552, หน้า 7)

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่จะทำให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ วิธีการดำเนินงานขององค์การ ที่มีความชัดเจน เป็นระบบเพื่อให้บรรลุผล ตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2553, หน้า 29; สุวดี อุปปินใจ, 2553, หน้า 69; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2553, หน้า 5)

พิตส์และไล (Pitts & Lei, 2000) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) การกระทำ (Actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ทั้งนี้ กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive Environment) อันแสดงให้เห็นถึง การคาดการณ์ที่ดีที่สุด (Best Guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่สถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

เดเลียสและซิงห์ (Delios & Singh, 2005) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง การที่องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การที่องค์กรใช้สมรรถนะของตนเองที่มีเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่งภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อที่จะทำให้อัตุประสงค์ขององค์กรสามารถประสบผลสำเร็จ

4.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของกลยุทธ์ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เชนันันท์ และจินตนา บุญบงการ (2552, หน้า 16 - 18) กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์กร 4 ประการ คือ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม

ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย

อุทิส ขาวเชียร (2549, หน้า 251 - 252) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการวางแผนที่พยายามกำหนดแนวทางขึ้นแก่ผู้บริหารทุกระดับขององค์กร ให้รู้ทิศทางการทำงาน และมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแนวทางการปรับพฤติกรรม ให้อยู่ในภาวะที่เหนือกว่าปัญหาและทันสมัยกว่าคู่แข่งกัน ภายใต้ข้อจำกัดของสถานะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2551, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร 2) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 3) ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มีทิศทาง เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้สถานะแวดล้อมขององค์กร

4.3 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ไว้ดังนี้

อุทิส ขาวเชียร (2549, หน้า 68) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการตรวจสอบสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสถานะองค์กรภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์ ตลอดจนขึ้นนำทางการปรับปรุงกลไกขององค์กร และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่อาจเปรียบเสมือนการทำความเข้าใจต่อคำถามอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ปัจจุบันองค์กรอยู่ฐานะเช่นใด มีสถานะแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร ทั้งทางบวกและทางลบ และอนาคตจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแค่ไหน เพียงไร อนาคตองค์กรจะสามารถให้บริการแก่สังคมได้ติดตามศักยภาพขององค์กร และตามความคาดหวังของสังคม ได้แค่ไหน เพียงใด องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าว โดยมีทางเลือกอย่างไรที่เหมาะสมต้องใช้กลวิธีและเครื่องมือให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินการเช่นใด และองค์กรรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินการขององค์กรถูกที่ถูกทางแล้ว หากผิดควรแก้ไขอะไรบ้าง ซึ่งมีเทคนิคการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแนวทางการวางแผน

การเตรียมการวางแผนเป็นการหาหรือกันระหว่างบุคลากรที่ต้องรับภาระหลักของการวางแผน เพื่อกำหนดแนวทางและเลือกประยุกต์เทคนิควิธีการวางแผนที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรเจ้าของแผน โดยอาจจะหาหรือเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1 จุดยืนการพัฒนา วัตถุประสงค์หลัก/รองของการทำแผน ผู้บริหารต้องพิจารณาว่าแผนที่จะวางนั้นมีจุดยืนของการพัฒนา หรือกลยุทธ์ชั้นนำที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากแผนเบื้องต้นหรือไม่ประการใดบ้าง จะใช้แผนเพื่อส่งเสริมและ/หรือปรับแก้สภาวะแวดล้อมมีหลักเงื่อนไขและ/ หรือข้อจำกัดอะไรบ้าง ผู้บริหารจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ใช้แผนเป็นเครื่องมือการบริหารอย่างแท้จริง

1.2 ลักษณะของแผน เช่น ขอบข่ายของงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน จะต้องมีการประสานขึ้นที่กว้างขวางขนาดไหน เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาระดับใด เพราะแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร และจำเป็นต้องมีการกำหนดตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละระดับ ทั้งนี้จะต้องคำนึงว่าระยะเวลาการวางแผนที่เหมาะสมควรเป็นแผนขึ้นกี่ปี

1.3 ทางเลือกการวางแผน จะเป็นไปภายใต้เงื่อนไขอะไรบ้าง โดยอาจจะต้องกำหนดขึ้นเป็นร่างพันธกิจสมมุติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ SWOT

1.4 มีการวิเคราะห์ SWOT ระดับใดบ้าง จะเน้นการประเมินสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมของพันธกิจ/ประเด็นสถานการณ์ประเภทใดบ้าง จุดยืนของการพัฒนาที่มีการขึ้นจากแผนเบื้องต้นมีอะไรบ้าง องค์กรต้องเกี่ยวข้องกับการดำเนินการระดับใด ขอบเขตของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมควรจำกัดระดับเขตของการวิเคราะห์ในระดับใด จึงจะเหมาะสมไม่กว้างและไม่แคบจนเกินไป

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน

เพื่อเข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กรและ/หรือกระบวนการพัฒนาเป็นขั้นตอน การทำแผนกลยุทธ์ที่รู้จักกันค่อนข้างมาก มักเรียกกันว่า “SWOT Analysis” ที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ของสภาวะแวดล้อมภายในและการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด (Threats) สภาวะแวดล้อมจากภายนอก

การวิเคราะห์นี้เป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ การเลือกแนวทางดำเนินการหรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และองค์กรส่วนใหญ่อาศัยผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมนี้ ในจินตนาการ SWOT ในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนด้วย

3. ขั้นตอนหลักการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การทบทวนและประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมาให้ทราบประวัติ ขอบข่าย และระดับการบริหารจัดการขององค์กร ประวัติความสำเร็จและความล้มเหลว ภาวะที่เป็นอยู่ที่สำคัญขององค์กรตลอดจนวิเคราะห์ให้ทราบสาเหตุและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันเป็นการประเมินสถานการณ์จากข้อมูลที่มีอยู่ รวมทั้งข้อมูลของการติดตามประเมินผลแผนที่ผ่านมา

3.2 การกำหนดพันธกิจสมมุติและตัวแปรที่มีอิทธิพล เป็นขั้นตอนที่ทำควบคู่กับการทบทวนผลการพัฒนาที่ผ่านมา

3.3 การทำร่างตารางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกใน ตารางการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก บทบาทของตัวแปรภายนอกจะแบ่งเป็นโอกาสและอุปสรรค (ภัยคุกคาม) บทบาทของตัวแปรภายในจะมีบทบาทแบ่งเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง

3.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ที่พิจารณาบทบาทของตัวแปร โดยทั่วไปองค์กรควบคุมไม่ได้และ/หรือไม่ได้ควบคุม บทบาทของตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพล ดังกล่าวหากสนับสนุนการดำเนินการให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ จะก่อให้เกิดเป็นสภาวะแวดล้อมด้าน “โอกาส” ที่เอื้อต่อการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และบทบาททางลบที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กรจะก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อม “ภาวะ คุกคาม” หรือ “อุปสรรค” อันเป็นภาวะภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ และอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวได้

3.5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาประเมินตรวจสอบ สิ่งที่มีอิทธิพลอยู่ในแต่ละกระบวนการทำงานและผลงานขององค์กร โดยการพิจารณาบทบาทของ ตัวแปรภายในที่เป็นบวกต่อองค์กรที่มีอยู่และที่เป็นอยู่ และเป็นปัจจัยผลักดันองค์กรให้สามารถ พัฒนาสู่ความสำเร็จได้เป็นสภาวะแวดล้อม “จุดแข็ง” อันเป็นภาวะที่องค์กรมีสมรรถนะ และความ ได้เปรียบที่มีผลต่อการแข่งขัน ไปสู่ชัยชนะได้และบทบาทตัวแปรภายในองค์กรทางลบ ที่มีอยู่ และ/หรือที่เป็นอยู่ เป็นสภาวะแวดล้อม “จุดอ่อน” อันเป็นภาวะด้อยกว่าที่ไม่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์เป็นปัจจัยที่ต้องแก้ไขหรือตัดทิ้งไปขององค์กร

3.6 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจากตัวแปรที่มีบทบาทสับสน การวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมมักจะปรากฏอยู่เสมอว่า ตัวแปรตัวหนึ่งมีผลต่อการพัฒนาได้ทั้งบวกและลบ หรือ มีบทบาททั้งก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมจุดอ่อน/หรือจุดแข็งเป็น โอกาส/หรืออุปสรรคได้ การ

วิเคราะห์ต้องให้ได้บทสรุปว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในภาพรวมมี “บทบาทหลัก” เป็นบวกหรือลบต่อการดำเนินการขององค์กร เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปใช้

3.7 การตรวจสอบข้อผิดพลาดของการวางแผนกลยุทธ์ เช่น ข้อผิดพลาดที่มีได้บรรจุตัวแปรที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของ “องค์กรและ/หรือกระบวนการพัฒนา” เข้าไว้ในการวิเคราะห์ ข้อผิดพลาดจากการวิเคราะห์บทบาทหลักของตัวแปร โดยตัวแปรมีบทบาทหลักเป็นบวก (โอกาส - จุดแข็ง) แต่วิเคราะห์ผิดเป็นลบ (ข้อจำกัด - จุดอ่อน) หรือตัวแปรมีบทบาทหลักเป็นลบแต่วิเคราะห์เป็นบวก ข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้จากอคติกลุ่มซึ่งอยู่

ในฐานะเป็นข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน บางครั้งต้องตรวจสอบจากมุมมองของคนภายนอกเป็นหลัก (เป็นการวิเคราะห์แบบ Outside – in)

3.8 การวิเคราะห์ที่ผิดพลาดเนื่องจาก ตัวแปร เขา – เรา อาจสลับเปลี่ยนแล้วแต่สถานการณ์ การวิเคราะห์และการกำหนดตัวแปร และบทบาทตัวแปรที่สะท้อนสถานะแวดล้อมที่ใกล้เคียงความเป็นจริง (มากที่สุด) ของการวิเคราะห์แต่ละครั้ง จึงควรเป็นการกำหนดโดยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง มิใช่เป็นการกำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

3.9 เพื่อให้การระดมสมองและ/หรือประชุมเชิงปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ ควรจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และพันธกิจที่องค์กรต้องทำมาเป็นวิทยากรบรรยายให้เห็นสถานะแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นการนำร่องแนวคิด

4. การทำแผนที่สภาพแวดล้อม (ผัง SWOT)

ปกติไม่ใช้ข้อมูลทุกประเด็นของสถานะแวดล้อม แต่จะเลือกเฉพาะสถานะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญ หรือที่มีประเด็นเชิงกลยุทธ์เท่านั้น และผลการวิเคราะห์และคัดเลือกสถานะแวดล้อมที่ไม่ได้จัดลำดับความสำคัญ สามารถบรรจุเรียงสถานะแวดล้อมตามความสำคัญของแต่ละประเด็นเป็นผังที่แสดงสถานะแวดล้อมที่สำคัญ แยกจากสถานะแวดล้อมที่สำคัญมากไปหาน้อยได้แผนดังกล่าวอาจเรียกว่า “ผัง SWOT”

การจัดลำดับความสำคัญแต่ละสถานะแวดล้อมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นเพื่อเลือกจัดสรรงบประมาณแก่กลยุทธ์ที่สำคัญเท่านั้น อันก่อให้เกิดความแจ่มแจ้งและคุ้มค่าแก่การพัฒนามากกว่า ผังสถานะแวดล้อมจะช่วยให้สามารถทราบสถานะแวดล้อมทั้งหมดในเอกสารแผ่นเดียวกันเหมือนกับแผนที่ทางภูมิศาสตร์ที่บรรจุเฉพาะข้อมูลที่สำคัญเพื่อให้เราทราบสถานะแวดล้อมที่สำคัญทางภูมิศาสตร์ และเช่นเดียวกับแผนที่ผัง SWOT นอกจากช่วยให้เราทราบตำแหน่งที่เราอยู่

ทราบสภาพแวดล้อมเราแล้ว ยังสามารถช่วยชี้แนะทิศทางและแนวทางที่เหมาะสมไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้

5. การวิเคราะห์และกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนา

ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน แนวทางและขั้นตอนการยกร่างเป้าหมาย มีดังนี้

5.1 การทบทวนข้อมูล รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้อง อาทิ วิสัยทัศน์ของแผนที่เกี่ยวข้อง แนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมาและการวิเคราะห์คาดการณ์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการวิเคราะห์โครงสร้างปัญหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ข้อมูลความต้องการและความคาดหวัง ข้อมูลที่สำคัญในกรณีที่มีการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ได้แก่ข้อมูลจากผัง SWOT นั้นเอง

5.2 การจินตนาการสภาวะแวดล้อมรวมในอนาคต การวิเคราะห์ SWOT เพื่อการยกร่างเป้าประสงค์สามารถจำแนกประเด็นสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอก ภายในอย่างหยาบเท่าที่ข้อมูลพื้นฐานจะระบุได้ โดยจำแนกบทบาทของตัวแปรทั้งภายในและภายนอกเป็นเพียงบทบาททางบวกและลบต่อการพัฒนาที่เด่นชัดแล้ว

5.3 การกำหนดสาระเบื้องต้นของร่างเป้าประสงค์ส่วนต่าง ๆ การดำเนินการขั้นนี้เป็นการดึงสภาวะจากภาพ SWOT อนาคตรวมเฉพาะส่วนที่เป็นเป้าหมาย หรือส่วนที่ระบุว่าจะเกิดอะไรที่ดีกว่าในอนาคตมาขยกร่างเป็นร่างวิสัยทัศน์เบื้องต้น และดึงสาระที่เป็นภาระเงื่อนไขหลักที่องค์กรต้องทำ ทั้งนี้ต้องปรับปรุงและต้องเพิ่มบทบาท เพื่อให้เกิดผลโดยตรงต่อการพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ ขยกร่างขึ้นเป็นพันธกิจเบื้องต้น และดึงสาระแนวทางที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่ต้องการด้านต่าง ๆ (เป็นผลสัมฤทธิ์) ขยกร่างขึ้นเป็นร่างวัตถุประสงค์หลักเบื้องต้น

5.4 การระดมสมองหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อกำหนดร่างเป้าประสงค์ หลังจากดำเนินการยกร่างเป้าประสงค์แล้ว ต้องผ่านการพิจารณาร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ปรับสาระสำคัญที่เป็นที่ยอมรับตลอดจนเป็นที่เข้าใจอย่างดีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.5 การเจียรไนสาระของเป้าประสงค์เป็นการปรับเป้าประสงค์ให้ทันสมัย สอดรับกับองค์ประกอบหลักอื่นๆ ของแผนและข้อมูลล่าสุดที่ได้รับเพิ่มเติมตลอดจนช่วงการวางแผน มีผลให้ได้เป้าประสงค์เป็นจุดอ้างอิงในการประสานแผนได้ในที่สุด

6. การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นการกำหนดแนวทางเลือกดำเนินการพัฒนา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่กำหนดกลยุทธ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อมให้เกิด

แนวทางเลือก การดำเนินการพัฒนาอย่างรอบคอบ การกำหนดทางเลือที่จะถูกร่างเป็น “กลยุทธ์” ในลักษณะแนวทางความคิดการดำเนินการหรือกรอบแนวทางการดำเนินงาน ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขัน การเป็นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างแท้จริง มีขั้นตอนดังนี้

6.1 การขกร่างกลยุทธ์ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถขกร่างกลยุทธ์จาก

ความสัมพันธ์ของสถานะแวดล้อม 5 รูปแบบด้วยกัน กล่าวคือ

สภาวะประเภทที่ 1 องค์กรมีภาวะทั้งจุดแข็งและโอกาส เป็นภาวะ “พร้อมแข่งขัน – รุกรบ” ที่องค์กรได้เปรียบมากที่สุด เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ทั้ง “จุดแข็ง” ภายใน และได้รับ “โอกาส” การสนับสนุนจากสาธารณะที่มีอยู่ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ภายใต้ภาวะนี้เป็น “เชิงรุก” เพื่อชิงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาสร้างควบคุมการปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่มี เป็นการผนวกพลังทั้งจากจุดแข็งขององค์กรและโอกาสที่ได้จากสภาวะภายนอกทั้งที่มีอยู่และเป็นศักยภาพให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

สภาวะประเภทที่ 2 องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะจุดอ่อนและอุปสรรคเป็นภาวะ “ไม่พร้อมแข่งขันต้องรับและหลีกเลี่ยง” และหากจำเป็นต้องเลิก ลดและโอนย้ายอันเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรที่มีจุดอ่อนมากและต้องเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอก อันเป็นปัญหาารุมเร้าทั้งภายในและภายนอก ทางเลือกคือ กลยุทธ์ในลักษณะการตัดเนื้อร้าย (กลยุทธ์เชิงรับ-เลี่ยง-ถอย) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจุดอ่อนภายในต่างๆ ที่มีอยู่ โดยอาจจะต้องมีการติดตามผลการทดลอง (ลองถูกลองผิด) ของการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนอย่างระมัดระวัง จนกว่าเหตุการณ์จะผ่านพ้นหากเกิดเหตุการณ์ไม่ดีขึ้นในระยะสั้น องค์กรอาจถูกบีบให้ยกเลิกกิจการ

สภาวะประเภทที่ 3 องค์กรมีจุดอ่อนแต่ภาวะภายนอกยังมีโอกาส (ภาวะ “ควรปรับ-ควรเสี่ยง”) ซึ่งองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดที่มีอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อน ทางออกขององค์กรคือ กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อขจัดหรือ (ทดแทน) แก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ โดยอาจสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหรือจัดหาทรัพยากรทั้งระดับบริหารหรือระดับที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร ถึงแม้ว่าจะใช้กลยุทธ์เชิงรุกได้แต่ต้องเป็นแผนงาน/โครงการระยะสั้นและมุ่งพิจารณาให้ผลการแก้ไข (การลงทุน) เกี่ยวโยงและสนองโอกาสที่มีอยู่อย่างแน่นอน

สภาวะประเภทที่ 4 องค์กรที่มีจุดแข็งต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงที่มีอุปสรรค (ภาวะ “ไม่ควรเสี่ยง” หรือการคุ้มกันรักษาและคงสภาพ) สถานการณ์นี้ สภาวะแวดล้อมภายนอกไม่เอื้อต่อการเร่งรัดพัฒนาดำเนินงาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่ ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์รับ การตรึงสถานการณ์ การอิงของดีที่มีอยู่เพื่อยันหลักฝ่ายตรงข้าม/หรือใช้จุดแข็งที่มีอยู่ป้องกัน มิให้ฝ่ายตรงข้ามเพิ่มภาวะคุกคาม และหาหนทางแตกตัวหรือกระจายกิจการและ/หรือหาจุดที่ฝ่ายตรงข้ามไม่เฝ้าระวังเข้าตีและหลีกหนี เพื่อลดรอบจุดแข็งของฝ่ายตรงข้ามไปเรื่อยๆ เป็นกลยุทธ์ที่ต้องหาแนวคิดใหม่ๆ จากปัจจัยจุดแข็งที่มีอยู่แล้วมาประยุกต์ทดลองใช้แผนงาน ด้วยความระมัดระวัง

สภาวะประเภทที่ 5 องค์กรต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ (ภาวะที่ต้องเตรียมพร้อมไว้) เป็นการคาดการณ์ขององค์กรที่ต้องพิจารณาจากสมมุติฐานว่า หากจุดอ่อนแก้ไขไม่ทัน และขยายตัวจนเป็นความรุนแรงที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้มากพร้อมกัน อุปสรรคก็เล็งไม่ได้ องค์กรต้องคาดการณ์จากสภาวะจุดอ่อนและสภาวะภัยคุกคามที่วิเคราะห์ไว้เดิมว่ามีแนวโน้มจะเกิดเป็นวิกฤตการณ์ได้กี่ด้านด้วยกัน แล้วพิจารณาว่าต้องปรับสภาพแวดล้อมด้านใดบ้างไว้รองรับเหตุ และหากวิกฤตเกิดแล้วจะต้องมีกลยุทธ์ตอบรับที่ฉับพลันอะไรบ้าง

6.2 การเกลากกลยุทธ์ให้แหลมคม ต้องอาศัยการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร และปฏิบัติการดำเนินการขององค์กรมาช่วยกันเสริมสร้างและคัดเลือกประเด็นกลยุทธ์ต่างๆ ให้มีสาระที่แหลมคมขึ้นจากประสบการณ์ และหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดด้านการเมืองที่สังคมยอมรับและต้องการ และที่สำคัญมากคือ ความคิดริเริ่มและนวัตกรรมทางเลือกที่มีอยู่ผสมผสานกันเป็นแนวคิดและกลยุทธ์ด้านต่างๆ ทั้งรุกและรับ ทั้งแนวทางการพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้อง และมีความแหลมคมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติ

6.3 การยกร่างกลยุทธ์อาจจะทำได้หลายวิธี โดยอาศัยความเข้าใจสภาวะแวดล้อมในแต่ละประเภท วิเคราะห์ว่าสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญสูงควรทำอะไรบ้าง จุดอ่อนควรแก้ไขอย่างไรบ้าง จากฝั่งสภาวะแวดล้อมที่วิเคราะห์ได้ เมื่อได้ภาพสภาวะแวดล้อมเฉพาะด้านก็กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์เช่นนี้ อาจได้กลยุทธ์ที่เป็นความคิดริเริ่มใหม่ๆ แต่อาจจะได้กลยุทธ์ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน เพราะมิได้ผสมผสานสภาวะแวดล้อมทั้งเขาและเราด้วยกัน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินการเฉพาะเขาเฉพาะเรา

6.4 การจัดลำดับความสำคัญและผนวกความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์

6.5 การแปลงกลยุทธ์เป็นแผนงาน/โครงการ อาจทำได้โดยวิเคราะห์ว่า กลยุทธ์นั้นๆ ควรมีแนวทางดำเนินการสนับสนุนในทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง และ/หรือมีการ ดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง หรือจัดกลุ่ม “แนวทางปฏิบัติ” ที่กำหนดและพิจารณาว่า แนวทางแต่ละกลุ่มจะก่อให้เกิดผลกระทบ และผลผลิตแค่ไหน ระดับของเกณฑ์ที่จะบรรลุได้นั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ และต้องขยายเป้าหมายแต่ละแนวทางปฏิบัติเพียงใด หรือ ต้องเพิ่มแนวทางปฏิบัติแก่กลุ่มใดบ้างจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หลักของแผน หรือใช้วิธีจัดลำดับ และพิจารณาความสัมพันธ์ของ “แนวทางปฏิบัติ” ว่าแนวทางใดอยู่ในระดับแผนงาน (ชุดโครงการ) และแนวทางใดเป็น โครงการ แนวทางใดเป็นเพียงกิจกรรมย่อยของโครงการ ที่ต้องผนวกไว้ภายใน โครงการหรืออาจกำหนดองค์ประกอบของโครงการเบื้องต้น เพื่อบรรลุเป็นส่วนหนึ่งของแผน กลยุทธ์

7. การวิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงองค์การกลไก

เป็นการกำหนดเครื่องมือและ/หรือกลไกเพื่อเร่งรัดการพัฒนา (เน้นการปรับปรุง กลไกและระเบียบ ตลอดจนการปรับวัฒนธรรมและ/หรือความเชื่อขององค์กร) เพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพของการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ อันได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ และวัตถุประสงค์หลักของแผนตามที่กำหนดไว้แล้วในที่สุด ประกอบด้วยการ ทบทวนขอบข่ายภารกิจที่องค์กรต้องรับผิดชอบ การจำแนกประเภทของแผนงาน/โครงการ การ จำแนกโครงการที่องค์กรต้องทำจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจหลักๆ ขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง อย่างชัดเจนเพื่อประโยชน์การวิเคราะห์หาปัจจัยเสริมของแต่ละประเภทโครงการและ/หรือกลุ่ม กิจกรรมต่อไป การตรวจสอบสถานะ ปัจจัยถ่วง ปัจจัยเสริม และความพร้อมขององค์กร การ พิจารณาแนวทางการพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมการบริหาร/ปฏิบัติการที่องค์กรภาครัฐ สมัยใหม่จะเน้นการปรับองค์กรภาครัฐสู่ทิศทางการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และเน้น การปรับระบบการจัดการอย่างทันยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Change Management) ภายใต้การปรับระบบ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ได้ สามารถนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง อยู่รอดได้ภายใต้แรงกดดัน การเปลี่ยนแปลง และสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

8. การติดตามและประเมินผล

หลักการบริหารการพัฒนาประเทศในปัจจุบันจะไม่จัดการประเมินผลสำเร็จ การพัฒนาแต่เพียงผลผลิต (Outputs) ที่ได้จากการดำเนินโครงการแต่ละด้านเท่านั้น แต่ความสำเร็จ ของการพัฒนาจะต้องพิจารณาอย่างครอบคลุมถึงผลกระทบจากการพัฒนาทั้งหมดเป็นผลลัพธ์

(Outcomes) ทั้งด้านผลลัพธ์การพัฒนาและสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรตามที่แผนพัฒนา กำหนดไว้

การบริหารการพัฒนาที่หวังผลทั้งผลผลิตและผลลัพธ์นี้ถูกเรียกว่า “การบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์” การติดตามและประเมินผลจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบการดำเนินการพัฒนาของกระบวนการดำเนินการทั้งด้านปัจจัย ต้นทุน (Input ของ โครงการ) ด้านปัจจัยระหว่างการดำเนินการ (Activities หรือกิจกรรมขั้นต่างๆ ของโครงการ) ด้าน ปัจจัยผลลัพธ์ (Outputs) เพื่อทราบเงื่อนไข และสถานการณ์ทั้งก่อนการพัฒนาและความก้าวหน้า และความเป็นไประหว่างการพัฒนา และผลลัพธ์หลังการพัฒนาในที่สุด

การวัดผลการดำเนินการพัฒนาทั่วไป เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ของการจัดสรร ทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัด ในการใช้ปัจจัย และ เป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity-quality) และเน้นประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะขององค์กรที่สามารถประสานการดำเนินโครงการภายใต้แผนงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์หลัก (ของแผน) อันเป็นการดำเนิน โครงการอย่างคุ้มค่า การพัฒนาและก่อเกิด ผลกระทบการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของแผน (หรือไม่) ทรัพยากรและแผนงาน กระบวนการ พัฒนาโครงการ (Workload ที่ออกแบบไว้) มีขนาดและขอบข่ายที่เหมาะสมเพียงใดเท่านั้น

หลักของการติดตามและประเมินผลอาศัย “ดัชนี” ซึ่งวัดผลของการประเมินเป็น เกณฑ์ตัดสิน ดัชนีที่กำหนด เพื่อการติดตามและประเมินผลควรเป็นตัวชี้วัดที่ง่าย และช่วยให้เกิด ความเข้าใจว่าแผนงานพัฒนาบรรลุและก่อให้เกิดประโยชน์ทางใดบ้าง และเป็นไปตามที่ควร เป็นหรือไม่อย่างไร ผลของการดำเนินการหรือความสำเร็จของแผน ยังสามารถจำแนกเป็นผลผลิต การดำเนินการ (Outputs) และผลกระทบ (Outcomes)

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2551, หน้า 42 - 44) ได้เสนอกระบวนการ สร้างกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดภารกิจ การประเมินสภาพภายในองค์กรและ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้างกลยุทธ์ ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ เป็นการระบุว่า องค์กรต้องการทำอะไร หรือองค์กร มีภารกิจอะไร
2. การประเมินสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะทำ ให้เรารู้ว่าขณะนี้องค์กรกำลังอยู่ที่ไหน มีสภาพอย่างไร ซึ่งมีวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์ สภาพขององค์กรหลายวิธีด้วยกัน คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

3. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะบรรลุองค์กรสามารถวัดความก้าวหน้า การปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และสอดคล้องกับสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

4. การสร้างกลยุทธ์ แบ่งขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นการหาข้อมูล (Input Stage) ประกอบด้วยการประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) โดยมีคำถาม เช่น อะไรคือจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดที่สำคัญขององค์กร อะไรคือความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดกับการทำงานทั้งหมดขององค์กร ผลทั้งหมดเป็นอย่างไร

ขั้นการจับคู่ (Matching Stage) เป็นขั้นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและโอกาส จุดอ่อนและอุปสรรค จุดแข็งและโอกาส จุดแข็งและอุปสรรคเพื่อสร้างกลยุทธ์ ใช้เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Matrix

ขั้นการตัดสินใจ (Decision Stage) พิจารณากลยุทธ์โดยควรคำนึงถึงคุณค่าของคน การเติบโตขององค์กรและกระบวนการมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 135) กล่าวถึง กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ไว้ว่า การพัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอนสำคัญตามวงจรการวางแผน 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การริเริ่มและการตกลงในการวางแผนกลยุทธ์ (Initiating and Agreeing on a Strategic Process)

ขั้นที่ 2 การระบุอำนาจขององค์กร พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Identifying Organization Mandate, Mission, Vision and Values)

ขั้นที่ 3 การประเมินสถานการณ์ (Assessing the Organization's Situation)

ขั้นที่ 4 การระบุประเด็นกลยุทธ์และทางเลือกกลยุทธ์ (Identifying the Strategic Issues and Strategic Alternatives)

ขั้นที่ 5 การเขียนแผนกลยุทธ์ (Writing the Strategic Plan)

ขั้นที่ 6 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing the Strategic Plan)

ขั้นที่ 7 การกำกับติดตามและประเมินกลยุทธ์ (Monitoring and Evaluating the Strategic Plan)

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการตรวจสอบสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาวะองค์กรภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์ การกำหนดภารกิจ การวิเคราะห์และการสร้างกลยุทธ์

4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ว่าเป็นการวิเคราะห์องค์กรทั้งภายในและภายนอก ดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 42; อุทิศ ขาวเขียว, 2549, หน้า 72 - 73)

จุดแข็ง (Strength) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่สามารถกระทำได้ดี จะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและการพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทหรือองค์กรที่จะบรรลุความสำเร็จจะกำหนดแนวทางการให้บริการขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งจากการดำเนินงานภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินงานภายในที่ไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนาจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องกำหนดแนวทางในการให้บริการที่สามารถลบล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์ และไบโอเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและทัศนคติเชิงพนักงาน และการแข่งขันจากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้น จะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจะทำให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่อาจจะทำให้ผลิตภัณฑ์บริการขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขัน เป็นต้น ความไม่สงบภายในตะวันออกกลาง ความไม่สงบในประเทศสหรัฐอเมริกา

ความเข้มแข็งของกลุ่มเข้าแข่งขัน อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 9 - 10) อธิบายลักษณะของประโยชน์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ห้ามเขียนคำวลีที่ไม่สื่อต่อการกำหนดเป้าประสงค์/กลยุทธ์/กิจกรรม เช่น สังคมยอมรับหน่วยงาน วัฒนธรรมเป็นอุปสรรค เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำมาใช้ วิฤติเศรษฐกิจ การเมืองแทรกแซง กฎหมายล้าสมัย โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม นโยบายไม่ชัดเจน การส่งมอบบริการไม่มีคุณภาพ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ ขาดเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ
2. ห้ามเขียนคำว่า มีขึ้นต้นประโยคต้องเขียนคำประธานว่า ใครมี
3. ห้ามเขียนคำว่า ถ้า หรือ หาก เพราะว่าเป็นข้อความแสดงเงื่อนไข แต่การวิเคราะห์ต้องการข้อความที่แสดงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแนวโน้มในอนาคต
4. ห้ามใช้คำว่า ควร มี ควรทำ หรือ ต้องการ เพราะว่าเป็นข้อความแสดงข้อเสนอหรือกลยุทธ์ (โดยตรง) ให้เก็บไว้เพื่อนำไปเขียนข้อความกลยุทธ์
5. หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า ขาด ไม่มี หรือยังไม่มี เพราะว่าเป็นข้อความแสดงข้อเสนอ หรือกลยุทธ์ (โดยอ้อม)

ลักษณะของประโยชน์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ตัวแปรที่แสดงผล (Dependent Variable) ของศักยภาพภายใน (แข็งหรืออ่อน) ขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากตัวแปรสาเหตุ (Independent Variable) ใด (ซึ่งจะช่วยในการเขียนกลยุทธ์หรือกิจกรรม)

ลักษณะของประโยชน์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตัวแปรที่แสดงอิทธิพลจากภายนอก (Independent Variable) (เอื้อหรือไม่เอื้อ) ในปัจจุบันและอนาคตมีผลต่อการกิจ (Dependent Variable) ใดขององค์กร (ซึ่งจะช่วยในการเขียนเป้าประสงค์และผลลัพธ์)

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553, หน้า 46 - 58) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มักจะพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เป็นหลัก ซึ่งมีรูปแบบหรือ Model ต่างๆ ที่มีผู้นิยมใช้มาเป็นการสร้างแนวคิดในการวิเคราะห์นี้ ได้แก่ 1) PEST Analysis 2) STEP Analysis 3) PESTLE Analysis 4) PESTE Analysis 5) SLEPT Analysis 6) STEEPLE Analysis 7) STEER Analysis 8)

STEEPLED Analysis 9) STEEP Analysis 10) SPECTACLES Analysis และ 11) DESTEP Analysis มีรายละเอียด ดังนี้

1. PEST Analysis คำว่า PEST เป็นตัวย่อของปัจจัย 4 ตัว ที่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหัพภาค หรือภาพรวมใหญ่ ถ้าเป็นในภาคธุรกิจก็จะไปโยงกับการวิจัยด้านการตลาดโดยตรงทำให้สามารถทำความเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโต หรือกำลังหดตัว สถานภาพแนวโน้ม และทิศทางในทางธุรกิจเป็นอย่างไร ประกอบด้วย (วิเชียร วิทย์อุดม, 2553ก, หน้า 31 – 42; สุรัชดี ราชกุลชัย, 2547, หน้า 215 - 232; สุดใจ วันอุดมเดชชัย, 2556, หน้า 21 - 23; รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 158 - 177)

P = Political – Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมือง และการออกกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะมาส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง สิ่ง ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย 1) ระบอบการปกครอง 2) สถานการณ์ทางการเมือง 3) นโยบายของรัฐ 4) การตลาด 5) ประเทศเพื่อนบ้าน และ 6) การก่อการร้าย

โดยทั่วไป หากเป็นเรื่องของ PEST โดยเฉพาะมักจะรวมกฎหมายเข้าไปในหัวข้อนี้ด้วย แต่บางที่จะเห็นแต่การเมืองอย่างเดียว

E = Economic Factors หรือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเศรษฐกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งมหัพภาคและจุลภาค สิ่ง ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย 1) สถานการณ์ทางการค้า 2) สถานการณ์เศรษฐกิจ 3) การเงิน 4) ค่าครองชีพ 5) ภาษี และ 6) การตลาด

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม สิ่งที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ 1) วัฒนธรรม ความเชื่อ 2) ศาสนา 3) ทศนคติเกี่ยวกับสินค้าและการบริการ 4) ชีวิตความเป็นอยู่ 5) อายุ 6) สิ่งแวดล้อม 7) การใช้แรงงาน 8) สื่อ และ 9) การศึกษา

T = Technological Factors หรือปัจจัยทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีนั้นมีส่วนสำคัญทำให้เกิดความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งของความเป็นโลกาภิวัตน์ สิ่งที่จะต้องพิจารณาและตั้งคำถามต่อไปว่าคุณมีเทคโนโลยีตัวนั้นหรือไม่ ถ้าคู่แข่งมี แต่คุณไม่มีเทคโนโลยีเหล่านั้นมักจะกลายเป็นภัยคุกคามปัจจัยต่างๆ สิ่ง ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย 1) การผลิต 2) การจำหน่าย 3) นวัตกรรม 4) การสื่อสารโทรคมนาคม และ 5) การถ่ายทอดเทคโนโลยี

PEST นี้ อาจเป็นส่วนหนึ่งของ SWOT หรือแยกต่างหากเป็นเอกเทศก็ได้ บางองค์กรที่มีการวิจยตลาดอย่างเข้มข้นอาจจะแยก PEST ออกไปเป็นอีกเรื่องหนึ่ง แล้ววิเคราะห์มุ่งไปทางการตลาดอย่างเข้มข้นเจาะจง ในกลุ่มผู้ที่ทำแบบนี้จะแยก PEST ออกเป็น 4 ส่วน หรือเรียกว่า 4 Quadrants แล้ววิเคราะห์กันเป็นส่วนๆ ไปว่าองค์กรของตนอยู่ตรงส่วนไหนของ Quadrants ก็จะเห็นได้ด้วยภาพว่าเราดีกว่าหรือด้อยกว่าคนอื่น

2. PESTLE Analysis การวิเคราะห์ลักษณะนี้ขยายฐานออกไปมากขึ้นอีก โดยนอกจากจะมี PEST ตามข้างต้นแล้วยังมีปัจจัยเพิ่มมาอีก 2 ตัวคือ

L = Legal Factors หรือปัจจัยทางกฎหมาย การวิเคราะห์แบบนี้เพิ่มขึ้นมานี้มีออกมาภายหลังที่ PEST ออกมาแล้ว เพื่อที่จะขยายความออกไปให้ชัดเจนมากขึ้นเพราะผู้บริโภคมีความต้องการที่จะออกกฎหมายให้รัดกุมมากยิ่งขึ้นหากได้รับความไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับสินค้าหรือการบริการ เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค หรือกฎหมายวิธีพิจารณาคดีผู้บริโภค เป็นต้น ก็อาจจะต้องมีคำถามได้แก่ 1) มีกฎหมายอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ 2) มีกฎหมายอะไรใหม่ ๆ หรือมีการแก้ไขกฎหมายเดิมที่เกี่ยวข้องบ้างในรอบปี หรือรอบครึ่งปี ที่ผ่านมา และ 3) กฎหมายหรือกฎหมายท้องถิ่นเป็นอย่างไร เกี่ยวข้องกับเราอย่างไร เป็นต้น

E = Environmental Factors หรือปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจุบันการให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมของประชาชนเพิ่มมากขึ้น เรื่องของสภาพแวดล้อมจึงมีความสำคัญเด่นชัดมากขึ้น การวิเคราะห์แบบนี้จึงแยกสภาพแวดล้อมออกมาต่างหาก อาจมีคำถามที่ต้องถามได้แก่ มีกฎหมายอะไรใหม่ๆ เฉพาะสิ่งแวดล้อมออกมาบ้าง ประชาชนให้ความสนใจในเรื่องของสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมมากน้อยแค่ไหน เช่น สินค้าที่รีไซเคิลได้ง่าย สินค้าที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. SLEPT Analysis ในการวิเคราะห์รูปแบบหรือ Model อีกตัวหนึ่งที่ชื่อว่า SLEPT ความจริงแล้ว SLEPT ก็คือ PEST นั่นเอง แต่เพิ่ม L คือ Legal หรือกฎหมายเข้าไปอีกตัวหนึ่งแล้วสลับตัวอักษรเสียใหม่

4. STEEP Analysis หมายถึง Social, Technological, Economic, Environmental และ Political ก็ไม่มีอะไรเพิ่มเติมไปจากที่กล่าวมาข้างต้นเพียงแต่เอาบางตัว เข้ามา บางตัวออกไปเท่านั้นเอง

5. DESTEP Analysis หมายถึง Demographic, Economic, Social, Technological, Ecological ชุดนี้มีคำใหม่ขึ้นมาคือ Demographic แปลว่า ประชากรชุดนี้จะเน้นเอา

เรื่องของประชากรออกมาแยกแยะ นอกนั้นก็เหมือนเดิม ซึ่งความจริงในเรื่องของประชากรนี้หากเป็น PEST ก็จะอยู่ในส่วนของ Social หรือสังคม เมื่อถูกแยกออกมาเช่นนี้ ในชุดของประชากรก็มักจะไปเอาหัวข้อ อายุ ชีวิตความเป็นมาและการศึกษาไปแยกวิเคราะห์ต่างหาก

6. STEP Analysis หมายถึง Social, Technological, Economic และ Political ก็ไม่มีอะไรเหมือนกับ STEEP แต่เอา Environment ออกไป

7. PESTE Analysis ก็คือ STEEP นั่นเองเพียงแค่เรียงกลับไปกลับมาเสียใหม่

8. STEEPLE Analysis หมายถึง Social, Technological, Environmental, Economic, Political, Legal และ Ethical ชุดนี้ไม่มีศัพท์ใหม่ นอกจาก Ethical ที่แปลว่าจริยธรรม นั่นคือมีการวิเคราะห์ จริยธรรมแยกออกไปต่างหากให้ชัดเจนเท่านั้นเอง

9. STEEPLED Analysis ชุดนี้ไม่มีอะไรใหม่จากข้างบน ที่เพิ่มตัว D ซึ่งก็คือ Demographic ในชุดของ DESTEP นั่นเอง

10. SPECTACLES Analysis หมายถึง Social, Political, Economic, Cultural, Technological, Aesthetic, Customer, Legal, Environmental และ Sectorial มีเพิ่มมาใหม่ คือ

10.1 Culture ที่แปลว่า วัฒนธรรมแยกออกมาไว้ต่างหาก

10.2 Aesthetic แปลว่า สุนทรียศาสตร์ คือ ศาสตร์ที่เกี่ยวกับความงาม หรือ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย

10.3 Customer แปลว่า ลูกค้าก็ต้องทำการวิเคราะห์ลูกค้าว่าเป็นอย่างไรบ้าง

10.4 Sectorial แปลว่า ขอบเขตพื้นที่ เป็นการวิเคราะห์ในหมวดหรือกลุ่ม ที่องค์กรอยู่ เช่น ภาคเอกชน ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม

จะเห็นได้ว่ารูปแบบ หรือ Model สำหรับเป็นหลักในการวิเคราะห์นั้นมีหลากหลาย แต่ละสำนักก็ตั้งเป็นตัวย่อที่แตกต่างกันมารวมเป็นศัพท์เพื่อให้จำง่ายเท่านั้น แต่ที่ใช้กันอยู่มาก ๆ ก็จะเป็น PEST และ PESTLE การที่จะเอาปัจจัยอะไรมาวิเคราะห์ก็แล้วแต่ คำย่อที่เอามาจับกลุ่มรวมกัน สรุปให้เห็นเป็นปัจจัย ดังนี้

1. Political Factors – ปัจจัยทางการเมือง
2. Economic Factors – ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
3. Social Factors – ปัจจัยทางสังคม
4. Technological Factors – ปัจจัยทางเทคโนโลยี
5. Legal Factors หรือ Regulatory Factors – ปัจจัยทางกฎระเบียบ หรือกฎหมาย

6. Environmental Factors หรือ Ecology Factors – ปัจจัยสภาพแวดล้อม
7. Demographic – ประชากร
8. Ethical – ปัจจัยทางจริยธรรม
9. Culture – ปัจจัยทางวัฒนธรรม
10. Aesthetic – ปัจจัยทางความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความงดงาม
11. Customer – ปัจจัยด้านลูกค้า
12. Sectorial - ปัจจัยด้านกลุ่มที่องค์กรสังกัดอยู่

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2553, หน้า 23 - 26) กล่าวว่า การจัดทำ SWOT Analysis

ให้มีประสิทธิภาพ ควรจัดทำ SWOT Analysis อย่างมีประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์ภายนอก ใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C - PEST ส่วนการวิเคราะห์ภายในใช้หลัก 7Ss (McKinsey) ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อให้ครอบคลุมทุกเรื่องที่จะพิจารณาในการจัดทำยุทธศาสตร์ มิฉะนั้นแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่จะคิดถึงแต่เรื่องที่น่าสนใจและมีข้อมูลเท่านั้น แต่อาจจะละเลยบางเรื่องที่มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือหน่วยงานในการกำหนดยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร ด้วย C – PEST เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมี 5 ประเด็น ที่ควรพิจารณาและหาข้อที่เป็นโอกาส (O – Opportunity) และภาวะคุกคาม (T – Threat) มาประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

C – Customer, Competitors หมายถึง ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) คู่แข่ง (Competitors) เป็นอย่างไร เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษา

P – Politics หมายถึง สถานการณ์ทางการเมือง (Politics) นโยบายต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แนวทางการปฏิรูปในทศวรรษที่ 2 มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

E – Environment, Economics หมายถึง สภาพแวดล้อม (Environment) หรือสภาพเศรษฐกิจ (Economics) เช่น ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

S – Society หมายถึง สภาพสังคม (Society) วัฒนธรรม (Culture) ค่านิยม (Value) ของประชาชนที่อาศัยอยู่โดยรอบสถานศึกษาเป็นอย่างไร

T – Technology หมายถึง เทคโนโลยี (Technology) ระบบสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีทางการบริหาร (Management Technology) การศึกษาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ด้วย 7Ss ตามแนวความคิดของ McKinsey 7-S Framework ใช้วิเคราะห์สภาพภายในองค์กร โดยทั้ง 7 ประเด็นนี้ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (พิบูล ทิปะปาน, 2551; คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555; เอกชัย บุญยาพิชฐาน, 2553)

กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน ต่างๆ เป็นต้น

ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มที่เป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วยทักษะ (Skill) ค่านิยมร่วม (Shared Value) บุคลากร (Staffs) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประเด็น เป็นประเด็นที่ควรพิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S-Strengths) หรือจุดอ่อน (W-Weaknesses) ขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

S – Strategy หมายถึง ยุทธศาสตร์ ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเทียบกับเหมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้นการศึกษาว่าองค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจคืออะไร ควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ

S – Structure หมายถึง โครงสร้างองค์กร เป็นโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคคลกรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การแบ่งหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจ ในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

S – Systems หมายถึง ระบบงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ซึ่งระบบงานทุกส่วนควรทำงานตอบสนองยุทธศาสตร์องค์การ

S – Skills หมายถึง ทักษะความสามารถหรือปัจจุบันในระบบราชการใช้คำว่า สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสามารถแยกออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ สมรรถนะด้านงาน (Technical /Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) นั้นเป็นความสามารถด้านการบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำในการทำงาน

S – Shared values หมายถึง ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติตามกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงานทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ขององค์กร

S – Staff หมายถึง บุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ และมีบุคลากรที่จะตอบสนองการเติบโตขององค์กรในอนาคตหรือไม่

S – Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารเป็นอย่างไร ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ หากองค์การใดมีภาวะผู้นำที่ดีก็จะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จที่ถึงพร้อมด้วยคุณธรรม

โดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย 7 ด้าน (7Ss) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน ทักษะ ค่านิยมร่วม บุคลากร และรูปแบบการบริหารงาน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย 4 ด้าน (PEST) ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

4.5 การประเมินกลยุทธ์

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2550, หน้า 67 - 68) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่า กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความถูกต้อง ต้องใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดขึ้น 2) ต้องมีความสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร 3) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกันเอง 4) ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ได้ให้ความสำคัญ ต่อการใช้จุดแข็งของการฉวยโอกาสที่มีอยู่ 5) ให้ความสำคัญต่อมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีคำถามเชิงคุณภาพ 6 ประการในการ ประเมินผลการใช้กลยุทธ์ ดังนี้ (เดวิด, 2550, หน้า 274)

1. กลยุทธ์ปัจจุบันมีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันเองหรือไม่
2. กลยุทธ์ปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่
3. กลยุทธ์ปัจจุบันเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีหรือไม่
4. ความเสี่ยงในการใช้กลยุทธ์ปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
5. กลยุทธ์ปัจจุบันมีระยะเวลาในการดำเนินการเหมาะสมหรือไม่
6. กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ยังใช้งานได้ดีหรือไม่

อย่างไรก็ตาม การประเมินระบบแผนงาน โครงการ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ประกอบด้วย มาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้ (Stufflebeam, 1967, อ้างถึงใน สุริย์มาศ สุขกสิ, 2550, หน้า 56 - 60)

1. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง ผลการประเมินต้องให้ข้อมูลหรือ สารสนเทศตามที่ผู้ให้ผลการประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการ ดำเนินงานได้ และการอธิบายผลการประเมินนั้นต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้
2. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ หมายถึง กระบวนการประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ กลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม หมายถึง ข้อมูลมีความสมบูรณ์ โดยบอกจุดแข็ง และข้อจำกัดที่ได้จากการประเมินและกระบวนการประเมินนั้นต้องประเมินด้วยความยุติธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้อง หมายถึง วิธีการที่ใช้ประเมินต้องมีความถูกต้อง โดย ผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริง มีความเที่ยงตรง แล่งข้อมูลมีความน่าเชื่อถือได้ ใช้วิธีการวิเคราะห์และเสนอแนะผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ ลำเอียง มีความเป็นปรนัยชัดเจนตรวจสอบได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร (2551, หน้า 190 - 192) เสนอว่า การประเมิน

กลยุทธ์ ใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับได้ในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้วยตัวเอง โดยประเมินกลยุทธ์เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินโดยใช้เกณฑ์ 3 ประการ คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้

2. การพิจารณา และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

3. การพิจารณา และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินด้วยเกณฑ์ขั้นต้นกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม

อัจฉรา จันทรฉาย (2553, หน้า 96) กล่าวว่า แนวทางในการประเมินกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์หรือไม่
2. กลยุทธ์มีการฉวยโอกาสและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่
3. กลยุทธ์ได้นำจุดแข็งของนโยบาย ทรัพยากร และค่านิยมของผู้บริหารและพนักงานมาใช้หรือไม่
4. กลยุทธ์ได้คำนึงถึงความเสี่ยงและผลตอบแทน (Risk and Return) หรือไม่
5. กลยุทธ์เหมาะสมกับตลาดที่เจาะและทำธุรกิจได้นานพอที่จะคุ้มกับการลงทุนและกำไรหรือไม่
6. กลยุทธ์ขัดแย้งกับกลยุทธ์อื่นๆ ที่วางไว้หรือไม่ กลวิธีและแผนงานสอดคล้องกันหรือไม่
7. กลยุทธ์ได้แตกเป็นกลยุทธ์ย่อย กลวิธีและแผนงานสอดคล้องกันหรือไม่
8. กลยุทธ์สอดคล้องกับวงจรชีวิตของสินค้าและบริการหรือไม่
9. จังหวะและเวลาของกลยุทธ์ที่นำไปใช้เหมาะสมหรือไม่
10. กลยุทธ์เลียนแบบคู่แข่งหรือไม่
11. กลยุทธ์นี้นำสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาดเป็นบริษัทแรกหรือไม่
12. ประเมินคู่แข่งอย่างแม่นยำหรือมีการประเมินสูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่
13. มีการเชื่อมโยงระหว่างดัชนีชี้วัดกับกลยุทธ์หรือไม่

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2553, หน้า 198 - 200) กล่าวถึง การประเมินกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

ประการที่ 1 การยึดหลักการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) ซึ่งเป็นการประเมินว่ากลยุทธ์หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสมเพียงไร

ประการที่ 2 การพิจารณาบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) กล่าวคือเป็นลักษณะของการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาใช้นั้นมีโอกาสเป็นไปได้มากแค่ไหน

ประการที่ 3 การพิจารณาถึงการยอมรับ (Acceptability) เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่า ผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรนั้นจะเห็นด้วยและจะยอมรับหรือไม่

รายละเอียดในการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) โดยคำนึงถึงหลักเกณฑ์ทั้งสามประการนั้น จะพบว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสม (Suitability) นั้น กลยุทธ์ที่นำมาใช้จะต้องตอบคำถาม เช่น กลยุทธ์ ที่ใช้นั้นสามารถที่จะฝ่าฟันอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดอันเป็นผลจากจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัทหรือเป็นผลจากปัจจัยที่เป็นภัยอันตราย (Threat) ของสภาพแวดล้อม กล่าวคือกลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะสามารถทำให้บริษัทหรือองค์กรสามารถที่จะต่อสู้กับคู่แข่งซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญได้แค่ไหน กลยุทธ์ที่ใช้นั้นภายใต้ข้อจำกัดของสภาพคล่องซึ่งเป็นจุดอ่อน จะเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นจุดอ่อนได้แค่ไหน นอกจากนี้ การพิจารณาถึงความเหมาะสมของการใช้กลยุทธ์อาจจะเป็นการพิจารณากลยุทธ์โดยเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์ในแง่ของเป้าหมายของกำไร วัตถุประสงค์ในแง่ของเป้าหมายการขยายตัว หรือวัตถุประสงค์ในแง่เป้าหมายของการควบคุม การดูถึงทางเลือกกลยุทธ์ที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายดังกล่าว ก็เป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการใช้กลยุทธ์

รายละเอียดที่จะมาพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในแง่รายละเอียดนั้นอาจจะหมายความว่า ต้องมาคำนึงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะหาเงินที่ไหนมาดำเนินการได้ กลยุทธ์นั้นถ้ามองจากโครงสร้างองค์กรจะมีความเป็นไปได้ว่าจะบรรลุข้อจำกัดหรือเป้าหมายดังกล่าวได้แค่ไหน กลยุทธ์ดังกล่าวได้คำนึงถึงตำแหน่งทางด้านการตลาดว่ามีความเป็นไปได้ว่าจะใช้ประโยชน์จากตัวนี้ให้เป็นรูปธรรมได้อย่างไร ตลอดจนพิจารณาถึงระดับเทคโนโลยีที่เรามีอยู่ว่าเราจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เราอยู่หรือไม่ มีความเป็นไปได้แค่ไหน ภายใต้ข้อจำกัดในแง่ทรัพยากรที่เราจะดำเนินการมาตรการดังกล่าวนี้ให้เป็นผลสำเร็จ ตัวอย่างต่าง ๆ เหล่านี้จึงเป็นอีกภาพหนึ่งของรายละเอียดในการพิจารณาการประเมินกลยุทธ์บนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเป็นไปได้ (Feasibility)

รายละเอียดของการยอมรับ (Acceptability) หมายถึงการพิจารณาว่าการดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ในเรื่องของความเสี่ยงทางการเงิน ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการมาตรการ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้มากแค่ไหน ผู้ถือหุ้นหรือ ผู้ที่มีอำนาจในบริษัทจะสามารถยอมรับกันทั้งหมด

ทั่วไปได้หรือไม่ ระดับความเหมาะสมของต้นทุนต่อกำไร (Cost benefit) ที่ยอมรับได้ของผู้ถือหุ้น การดำเนินการที่สอดคล้องรับค่านิยมขององค์กรตลอดจนการยอมรับของชุมชนหรือของสังคม เป็นต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประเมินกลยุทธ์ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้อง 2) ความเหมาะสม 3) ความเป็นไปได้ และ 4) การยอมรับได้ (สุวัฒน์ ศิริรินทร์, 2550, หน้า 67 - 68; เควิด, 2550, หน้า 274; สุริย์มาส สุขกลี, 2550, หน้า 56 - 60; นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2551, หน้า 190 - 192; อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2553, หน้า 96; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2553, หน้า 198 - 200)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

ราตรี ดวงไชย (2550) ได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ด้วยกิจกรรมโรงเรียนวิถีพุทธของโรงเรียนไหล่หินวิทยา จังหวัดลำปาง พบว่า มีการจัดกิจกรรมเป็นขั้นตอนตามหลักวงจร PDCA และการมีส่วนร่วม โดยการวางแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบที่ชัดเจนและได้จัดกิจกรรมตามแนวทางของโรงเรียนวิถีพุทธ ซึ่งมีทั้งปฏิบัติทุกวัน ทุกสัปดาห์และกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ โดยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการกำกับ ติดตามการดำเนินงาน สรุปรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ผลของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน ด้วยกิจกรรมโรงเรียนวิถีพุทธ ที่ได้ดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน ต่อเนื่องและมีการดูแลติดตาม ทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีขึ้น ประเมินจากสถิติ พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มีจำนวนลดลง นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น จากการสำรวจความพึงพอใจต่อพฤติกรรมนักเรียนพบว่า ก่อนดำเนินกิจกรรม ความพึงพอใจพฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมพื้นฐาน 8 ประการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความขยัน ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความสุภาพ ความสะอาด ความสามัคคีและความมีน้ำใจของนักเรียน

จวน พงษ์จุมพล (2550) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพการปฏิบัติงานส่งเสริม คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ต่อนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า สภาพการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม

โดยตรง ด้านการบูรณาการกับวิถีชีวิตทั้งในและนอกโรงเรียนและด้านการจัดการเรียนการสอนตามลำดับ โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ต่อนักเรียนมากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหาร และคณะครู มีความคิดเห็นต่อค่านิยมที่พึงประสงค์ของนักเรียนในสถานศึกษาเรียงลำดับความถี่ จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีวินัย มีความรับผิดชอบและมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัวตามลำดับ

ฐานิย์ พลิสฐ์เนาวกุล และพรสวรรค์ สุวัฒน์ศรีย์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า ปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ การแต่งกายผิดระเบียบ ชู้สาว ไม่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ไม่ซื่อสัตย์ ขาดวินัย ขาดความรับผิดชอบ ดื่มสุรา เล่นการพนัน ยาเสพติด เที่ยวกลางคืน ส่งเสียงดังรบกวนคนอื่น ทะเลาะวิวาท ไม่มีสัมมาคารวะ พูดจาไม่เหมาะสม การเรียงลำดับความสำคัญของปัญหา ปัญหาที่สำคัญที่สุดและต้องรีบเร่งแก้ไข คือ ปัญหาด้านการไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมด้านการไม่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของนักศึกษา เป็นรูปแบบที่ต้องมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ ระบบการดูแลช่วยเหลือ กิจกรรมเสริมหลักสูตร การสนับสนุน ความร่วมมือ เครือข่าย แหล่งเรียนรู้ ทรัพยากร ภูมิทัศน์และบรรยากาศ ซึ่งควรเป็นรูปแบบที่ต้องมีการจัดการตั้งแต่นโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากคณะกรรมการที่ปรึกษาอธิการบดี และคณะกรรมการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ เช่น คณะ สำนัก ภาควิชา สาขาวิชา เสนอ โครงการและแผนงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

พระอธิการประภาส นิกะระโทก (2551, หน้า 59 - 61) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมนักเรียนโรงเรียนบ้านทับช้าง อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ก่อนการพัฒนานักเรียนไม่มีระเบียบวินัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าแถวไม่มีการเรียงลำดับอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นการเคารพธงชาติ หรือการเข้าแถวรับประทานอาหาร ทำให้เกิดการกระทบกระทั่งซึ่งกันและกันตลอด ก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาท และทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน หลังการพัฒนาพบว่านักเรียนส่วนใหญ่มีความสามัคคีดีขึ้น ให้ความร่วมมือแก่ครูและโรงเรียนในการรักษาระเบียบวินัย มากขึ้น

สายฤดี วรกิจโกคาทร และคนอื่นๆ (2552, หน้า 97) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะ และกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในประเทศไทย ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงปริมาณด้าน

กิจกรรมและกระบวนการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและต่ำสุด ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อตรงกันว่า การทำให้ดูเป็นแบบอย่างเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลดีที่สุด เพราะการทำให้ดู สร้างความน่าเชื่อถือมากกว่า การพูดให้ฟังหรือการสอนด้วยวิธีอื่นและการปฏิบัติให้ดูสามารถ สอดแทรกเข้าไปในชีวิตประจำวันทำให้เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้ทุกวันอย่างต่อเนื่องวิธีการนี้ นับเป็นการปลูกฝังที่เห็นผลได้จริงแม้ต้องใช้เวลา นานกว่าวิธีอื่น เมื่อพิจารณาตามประเภทกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคคลเกือบทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นครู/อาจารย์ บุคคลตัวอย่างที่เป็นแบบอย่างของสังคม นักเรียน/นักศึกษาหรือแม้กระทั่งบุคคลทั่วไป ก็มีความคิดเห็นเช่นเดียวกัน โดยให้คะแนนสูงสุดกับวิธีการ “การปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง” และเชื่อว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด

แก่นจันทร์ บุษผาชื่น (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม แก่ผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมในปัจจุบันของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ทั้ง 5 กิจกรรม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกิจกรรม ซึ่งหากพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน ในแต่ละกิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม พบว่า กิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุด 2 อันดับ คือ กิจกรรมการพัฒนาด้วยการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและกิจกรรมการพัฒนาด้วยการใช้แบบอย่างที่ดี สำหรับความคิดเห็นของผู้ปกครองที่มีต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยภาพรวมของการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับแนวทางในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกกิจกรรม ซึ่งหากพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมจากค่าความต่างมากที่สุด 2 อันดับคือ การพัฒนาด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประกอบการสอนโดยตรง การสอนสอดแทรกและการสอนบูรณาการในสาระต่างๆ และการพัฒนาด้วยการนำผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

อรทัย จันทร์ประทีป (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน โรงเรียนบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความสะอาด ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความสามัคคี ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน จำแนกตามเพศ พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้ปกครองที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา และจำแนกตามอาชีพของผู้ปกครอง โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า แนวทางการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนสามารถดำเนินการได้โดย จัดให้มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมโดยตรง บูรณาการกับวิถีชีวิตทั้งในและนอกโรงเรียนและด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนเนื่องจากการทำให้ดูเป็นแบบอย่าง เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลดีที่สุด เพราะการทำให้ดู สร้างความน่าเชื่อถือ มากกว่าการพูดให้ฟังหรือการสอนด้วยวิธีอื่น และการปฏิบัติให้ดูสามารถสอดแทรกเข้าไปในชีวิตประจำวันทำให้เด็กและเยาวชนได้เรียนรู้ทุกวันอย่างต่อเนื่อง วิธีการนี้นับเป็นการปลูกฝังที่เห็นผลได้จริงแม้ต้องใช้เวลาานกว่าวิธีอื่น

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์

ศักดิ์ชัย เพชรเกษมทอง (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 พบว่า สถานศึกษามีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง มีการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบประเมินผลด้านการดำเนินงานตามแผน มีการติดตามแก้ไขการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่วนปัญหา พบว่า ครูผู้สอนให้ความสำคัญในการวางแผนการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ค่อนข้างน้อย การดำเนินงานโครงสร้างการบริหารแหล่งเรียนรู้ ไม่สอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน การติดตามและประเมินผลมีการจัดระบบการเก็บข้อมูล เพื่อตรวจสอบผลการประเมินไม่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงและการพัฒนาไม่ได้ นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนา 2) การพัฒนากลยุทธ์

การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 พบว่า 2.1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีจุดแข็ง 13 ข้อ จุดอ่อน 15 ข้อ โอกาส 14 ข้อ และภาวะคุกคาม 12 ข้อ 2.2) กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 4 เป้าประสงค์ 10 กลยุทธ์ 33 มาตรการ และ 41 ตัวชี้วัด และ 3) การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ เขต 2 ในด้านความสอดคล้อง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด พบว่า มีความ สอดคล้องกันในระดับมากและมากที่สุด และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการใช้ ประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัด มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

รัชนี นิธากร (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพองค์ประกอบของระบบ การประกันคุณภาพภายในที่สำคัญ ได้แก่ปัจจัยนำเข้า คือ บุคลากร รองลงมา คือ การบริหารจัดการ จุดแข็งที่ปรากฏเห็นชัด คือการมีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบ องค์ประกอบที่ชัดเจน จุดที่ควรพัฒนาคือระบบสารสนเทศเพื่อการประกันคุณภาพกับกระบวนการ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล ด้านความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ คือ ต้องการให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีมีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านกระบวนการ โดยมีทั้งการ พัฒนาคูณภาพและการประเมินคุณภาพภายในที่ต้องดำเนินการด้วยกลไกที่สร้างคุณภาพที่ดีให้ได้ สำหรับความต้องการด้านปัจจัยนำเข้า คือ ต้องการให้บุคลากรและผู้บริหารให้ความสำคัญหรือ ปฏิบัติงานปกติด้วยวิถีคุณภาพให้เกิดเป็นวัฒนธรรมคุณภาพให้ได้ 2) การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ 33 มาตรการและ 90 ตัวชี้วัด และ 3) ผลการ ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ตอนล่าง ในด้านความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกันในระดับมาก และในด้านความเหมาะสม ความเป็นไป ได้ และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

สุภาพร พงศ์ภิญโญโอภาส (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร งานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหา การบริหารงานวิจัยรวมทั้งปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่ม

ภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ ด้านวัฒนธรรม และด้านกฎหมาย 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี 2 ด้าน ได้แก่ การนำ และการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม 3) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิจัย มี 2 ด้าน ได้แก่ การนำและการควบคุม แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิจัย มี 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม 4) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด ซึ่งกลยุทธ์ และ 5) ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

จรัญ พะโยม (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละกิจกรรม โครงการสอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจของกลยุทธ์ สามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้ ปัญหาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมปัญหาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีปัญหาการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับน้อย แต่ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นด้านที่มีปัญหามากกว่าด้านอื่นๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยภายใน 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านยุทธศาสตร์ 2) ด้านโครงสร้างองค์การ 3) ด้านระบบงาน 4) ด้านทักษะ 5) ด้านค่านิยมร่วม 6) ด้านบุคลากรในองค์การ และ 7) ด้านรูปแบบการบริหาร ส่วนปัจจัยภายนอก 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านพฤติกรรมลูกค้า 2) ด้านการเมืองและกฎหมาย 3) ด้านสภาพเศรษฐกิจ 4) ด้านสภาพสังคม และ 5) ด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 และเขต 2 ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 1 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 11 กลยุทธ์ 22 ตัวชี้วัด และ

48 มาตรการ และผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด

ประจักษ์สิน บึงมูม (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษามีการนำแผนพัฒนาการศึกษามาเป็นหลักในจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงการหรือกิจกรรมระดมทรัพยากร ส่วนปัญหาของการบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา พบว่า ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาไม่เพียงพอ สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวข้องปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง พบว่า สถานศึกษามีโครงการระดมทรัพยากรบรรจุไว้ในแผนประจำปีของหน่วยงาน ด้านจุดอ่อน พบว่า สถานศึกษาได้รับงบประมาณการสนับสนุนจากชุมชนและหน่วยงานอื่นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอ ส่วนปัจจัยภายนอก ด้านโอกาส พบว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 8 เอื้อต่อการบริหารจัดการระดมทรัพยากร กลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นมี 10 กลยุทธ์ ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ของกลยุทธ์ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนากลยุทธ์มี 2 รูปแบบ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เช่น สภาพ ปัญหา ความต้องการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา การร่างกลยุทธ์โดยการทำ SWOT Matrix ตรวจสอบกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์
2. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เช่น สภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ด้วยการศึกษา Best Practices การร่างกลยุทธ์โดยการทำ SWOT Matrix ตรวจสอบกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์โดยใช้รูปแบบที่ 2 คือ ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน คือ สภาพปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการศึกษาดู Best Practices การร่างกลยุทธ์โดยการทำ SWOT Matrix ตรวจสอบกลยุทธ์ และประเมินกลยุทธ์

6. กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาจริยธรรม ตลอดจนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจริยธรรม และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ กระบวนการในการพัฒนากลยุทธ์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์ประกอบการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อมุ่งพัฒนาให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาจริยธรรมนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และ 2 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

ภาพที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

