บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเครือไทย-เทค ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาตลอดจนการสร้างเครื่องมือของการศึกษา ซึ่งการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ประวัติและนโยบายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเครือไทย-เทค

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ตอนที่ 1 ประวัติและนโยบายการบริหารงานวิชาการของวิทยาลัยเครือไทย-เทค ประวัติวิทยาลัย

วิทยาลัยในเครือไทย-เทค จัดตั้งขึ้นโดย ดร.สุข พุคยาภรณ์ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ อันกว้างไกลที่จะพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยในช่วงนั้น เปิดให้มีการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มุ่งสร้างเยาวชนให้เป็นผู้มีทักษะ ความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ ได้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานทั้งวิทยาลัยทุกแห่ง

ภาพประกอบที่ 2.1 ตราสัญญาลักษณ์กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

ในปี พ.ศ.2510 รัฐบาลเปิดโอกาสให้เอกชนจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา ดร.สุข พุคยาภรณ์ จึงได้เริ่มก่อตั้ง และสร้างสถาบันการศึกษาระดับอาชีวศึกษาเป็นครั้งแรก ซึ่งในปัจจุบันได้ขยายไปหลายแห่ง โดยริเริ่ม และก่อตั้งสถาบันหลักคือ เทคโนโลยีไทยสุริยะ

ต่อมา พ.ศ.2513 รัฐบาลกำหนดนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดร.สุข พุคยาภรณ์ จึงได้เริ่มก่อตั้งวิทยาลัยศรีปทุม โดยได้รับพระมหา

กรุณาธิคุณจากสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีทรงพระราชทานนามวิทยาลัยและ เสด็จพระราชดำเนินเปิดอาคารเรียนหลังแรกเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2515

พ.ศ.2529 ดร.สุข พุคยาภรณ์ ได้พยายามเอาใจใส่ต่อการดำเนินกิจการของวิทยาลัยแห่งนี้ด้วยการหาผู้ทรงคุณวุฒิมีระสบการณ์มาบริหาร และเป็นอาจารย์สอนที่มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนามิได้ย่อท้อ จนทบวงมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนประเภทจาก วิทยาลัย มาเป็น มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2530 ก่อให้เกิดความภูมิใจ

พ.ศ.2531 เป็นต้นมามีการจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารตำแหน่งต่างๆ เพื่อมุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษา และสร้างคนให้มีคุณภาพจัดการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาเลือกเรียนได้ตามเวลา ตามความถนัด ตามความสามารถ และตามภาวะเศรษฐกิจ นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาต้องเป็นคนดี เป็นคนเก่ง มีความสุข และประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

ปัจจุบันวิทยาลัยในเครือไทย-เทค มีวิทยาลัยในเครือทั้งสิ้น 9 วิทยาลัย มีโครงสร้างองค์กร ดังรูปภาพที่ 2. และแสดงตราสัญญาลักษณ์กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค ดังภาพประกอบที่ 1. โดยมีวิทยาลัยที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยแบ่งเป็นมีที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล มีทั้งหมด 4 วิทยาลัย ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
2. วิทยาลัยเทคโนโลยีทักษิณาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
3. วิทยาลัยเทคโนโลยีวัฒนาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร
4. วิทยาลัยเทคโนโลยีพัฒนวิทย์บริหารธุรกิจ เขตนนทบุรี

และเขตต่างจังหวัด มีทั้งหมด 5 วิทยาลัย ดังนี้

1. วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยเบญจบริหารธุรกิจชลบุรี จังหวัดชลบุรี
2. วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยอโยธยาบริหารธุรกิจ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. วิทยาลัยเทคโนโลยีเชียงราย จังหวัดเชียงราย
4. วิทยาลัยเทคโนโลยีสิริวัฒนาบริหารธุรกิจ จังหวัดพิจิตร
5. วิทยาลัยเทคโนโลยีไทยบริหารธุรกิจขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

1.2 ปรัชญาวิทยาลัย

กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทยเทค มุ่งมั่นที่จะพัฒนา และสร้างคนให้มีคุณภาพจัดการศึกษา โดยใช้คำ 2 คำ ในการพัฒนา คือ **"คุณภาพ"** หมายถึง นักเรียน นักศึกษาจะต้องมีความรู้ทั้งวิชาสามัญ และวิชาชีพอย่างเป็นเลิศ ได้นำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งตรงกับความต้องการของสังคม และสถานประกอบการ และ **"คุณธรรม"** หมายถึง การให้นักเรียน

นักศึกษาทุกคนมีวินัย และมีความรับผิดชอบ นอกจากนี้วิทยาลัยนำหลัก 10 ประการ คำว่า **"คุณภาพ คุณธรรม"** มายึดถือปฏิบัติ กล่าวคือ

1. สถานศึกษาสะอาดร่มรื่นเหมาะสมกับการ เป็นที่ใฝ่หาความรู้ ทั้งห้องเรียน ห้องน้ำ ห้องปฏิบัติ โรงอาหาร และบริเวณทั่วไป
2. ครู- นักเรียน แต่งกายมีระเบียบ วินัยมีสัมมาคารวะเคารพเชื่อฟัง พูดจาไพเราะ จิตใจอ่อนโยน และมีน้ำใจให้กันและกัน
3. อุปกรณ์เครื่องมือในการเรียนการสอน และการทดลองพรั่งพร้อมเหมาะสมกับหลักสูตรและจำนวนนักเรียน มีการจัดระบบระเบียบการดูแลรักษาและการใช้อย่างถูกต้อง
4. คู่มือการสอนพร้อมสื่อการสอน และสมุดใบงานที่สอดคล้องกับหลักสูตรและถูกต้อง
5. การควบคุมดูแลการเรียนการสอนอย่าง ใกล้ชิดและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักสูตร
6. ระบบการบริหารต้องมีขั้นตอนระเบียบ แบบแผนและทำงานกันเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. ตำราทางวิชาการสำหรับค้นคว้า มีเพียงพอสำหรับความต้องการของนักเรียน
8. ซ่อมและสร้างสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ได้และสามารถไปประยุกต์หรือเป็นแนวทางสำหรับดำเนินชีวิตประจำวัน
9. การแสดงออกของครู-นักเรียน ในกิจกรรมต่างๆ ทั้งกีฬา ชมรม และอื่นๆ สม่ำเสมอ
10. นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาเป็นผู้ ที่มีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข

1.3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์

กลุ่มวิทยาลัยในเครือไทยเทค มุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจากสภาพของสังคม และการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งทำให้มีความจำเป็นต้องเน้น และปลูกฝังลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนทุกคนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาในองค์รวมทั้งด้านสติปัญญา และคุณธรรม อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงสงบสุขในสังคม ซึ่งประกอบไปด้วย

1. รู้จักพึ่งตนเอง ขยัน หมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
2. มีความซื่อสัตย์ ประหยัด และรู้จักอดออม

3. มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละละมีน้ำใจ
4. เป็นผู้มีระเบียบวินัย รักและภูมิใจในสถาบัน
5. เป็นผู้ที่มีความกตัญญูกตเวทีต่อผู้มีพระคุณ
6. มีความตระหนักในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

1.4 วิสัยทัศน์

วิทยาลัยในเครือไทย-เทค ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)ไว้ดังต่อไปนี้ **"จัดการศึกษามุ่งหวังผลิต นักเรียน นักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เป็นเลิศด้านวิชาการ และเทคโนโลยี พร้อมที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานและสังคมในโลกยุคโลกาภิวัตน์"** ซึ่งจะประกอบไปด้วยพันธกิจ (Mission) ทั้ง 3 ด้าน ดังตารางที่ 2.1

1.5 เป้าหมายของวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

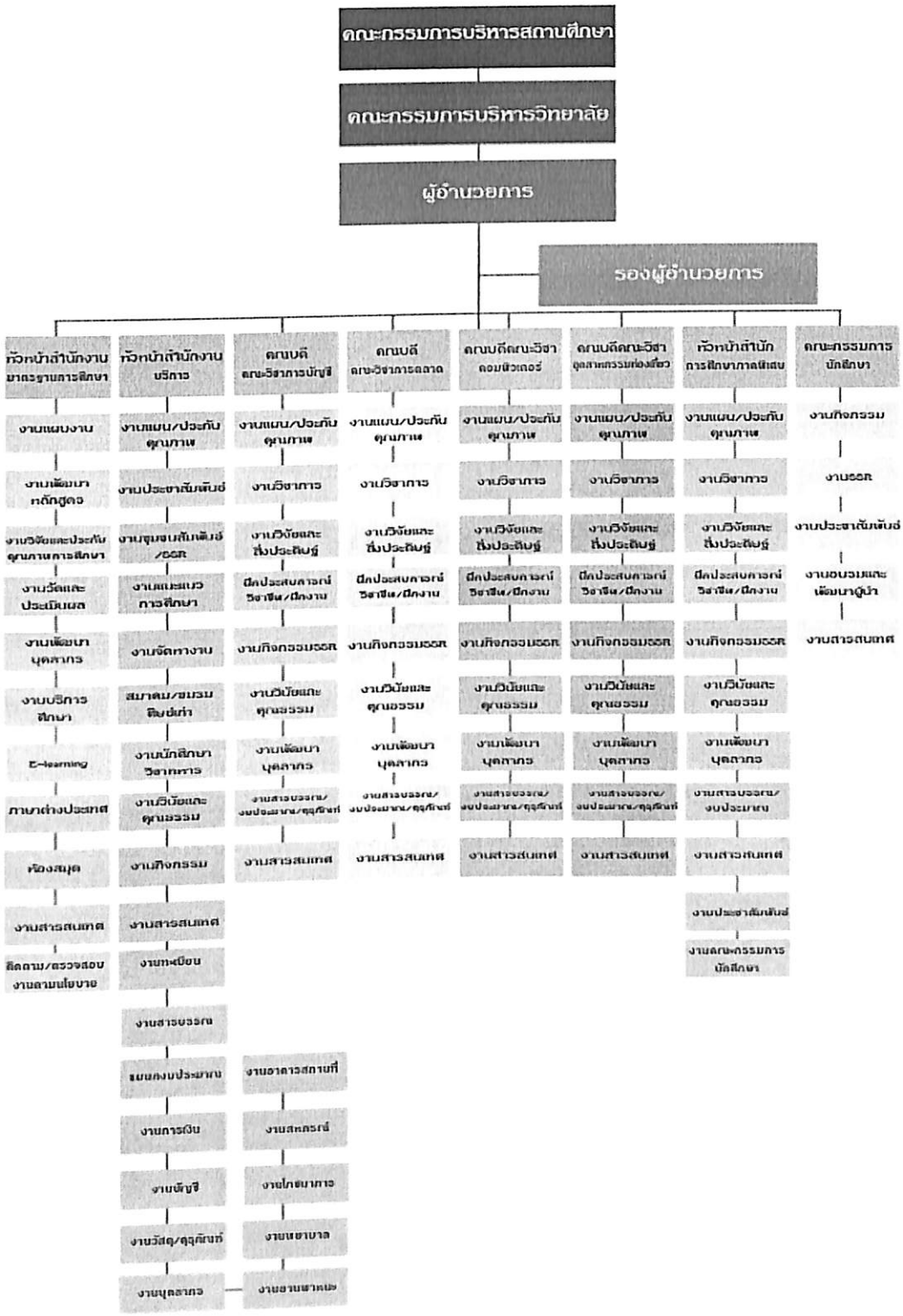
วิทยาลัยในเครือไทย-เทค ได้กำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ของวิทยาลัยในเครือเอาไว้ โดยมุ่งเน้นไปที่ นักเรียน นักศึกษา ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีทิศทางเดียวกัน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบไปด้วย

1. จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมีคุณธรรม
2. พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรมสอดคล้องกับสาขาวิชาที่สอน
3. พัฒนาปรับปรุงอาคารเรียน สภาพแวดล้อม สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการและบรรยากาศการทำงานให้เป็นประชาธิปไตย พร้อมทั้งจัดระบบควบคุม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในที่เหมาะสม
5. จัดระบบบริหารและสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่
6. จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน

7. ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่จบหลักสูตรจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.50 และผู้เรียนสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้รับรางวัลจากการแข่งขันทางวิชาการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อระดับสูงขึ้นได้

ตารางที่ 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ(Mission)และนโยบาย (Policy Statement) ของวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

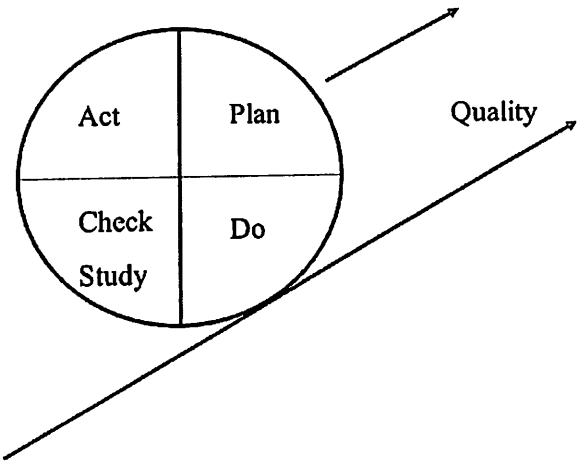
<table>
<tr><th colspan="3">วิสัยทัศน์ (Vision)</th></tr>
<tr><td colspan="3">"จัดการศึกษามุ่งหวังผลิต นักเรียน นักศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เป็นเลิศด้านวิชาการ และเทคโนโลยี พร้อมที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานและสังคมในโลกยุคโลกาภิวัตน์"</td></tr>
<tr><th colspan="3">พันธกิจ (Mission)</th></tr>
<tr><th>ด้านการเรียนการสอน</th><th>ด้านภาควิชาพื้นฐาน</th><th>ด้านภาควิชาบริหารธุรกิจ</th></tr>
<tr><td>1. แผนการสอน / เทคนิคการสอน / สื่อการสอน
2. เกมส์ / กิจกรรม
3. การรายงานหน้าชั้นเรียน
4. การศึกษาดูงาน
5. การเชิญวิทยากรบรรยาย
6. กรณีศึกษา
7. งานวิจัย</td><td>1. พัฒนาบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
2. เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
3. เวทีแห่งการสร้างสรรค์
4. พัฒนาคุณภาพและเพิ่มมูลค่าชีวิต
5. เสริมสร้างอัจฉริยะแห่งภูมิปัญญา</td><td>1. ความร่วมมือกับสถานประกอบการ
2. ทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน
3. การเป็นผู้ประกอบการรายย่อย SME'S
4. การฝึกอบรมสัมมนาให้ความรู้หรือบริการแก่ประชาชนทั่วไป
5. งานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์</td></tr>
<tr><th colspan="3">นโยบาย (Policy Statement)</th></tr>
<tr><th colspan="2">นโยบายวิทยาลัย</th><th>นโยบายคุณภาพ</th></tr>
<tr><td colspan="2">- วิทยาลัยในเครือไทย-เทค มุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสร้างคนให้มีคุณภาพจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน นักศึกษา เลือกเรียนได้ตามเวลา ตามความถนัด ตามความสามารถ และตามสภาวะเศรษฐกิจ นักเรียน/นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาต้องเป็นคนดี เป็นคนเก่งและมีความสุข และประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ</td><td>- วิทยาลัยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพของนักเรียน นักศึกษาให้เป็นผู้ประพฤติดี มีความรู้และเทคโนโลยีก้าวไกล ซึ่งจะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ด้วยจิตสำนึกที่มีความรับผิดชอบของ ครูอาจารย์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยในเครือ</td></tr>
</table>



ภาพประกอบที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการกลุ่มวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

1.6 วิธีการดำเนินงานของวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

กลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา 8 มาตรฐาน 45 ตัวบ่งชี้ (ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)กระทรวงศึกษาธิการ) จากข้อกำหนดของ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ที่กำหนดขึ้น วิทยาลัยในเครือไทย-เทค เลือกการใช้วงจรคุณภาพ PDCA. ดังรูปภาพที่ 2.3 เพื่อการปฏิบัติโยมีแนวทาง ดังตารางที่ 2.3 ต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 2.3 วงจร PDCA ของการพัฒนาระบบข้าราชการไทย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)

อ้างถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ตารางที่ 2.3 การนำ PDCA สู่การปรับกับวิทยาลัยในเครือไทย-เทค

P : การวางแผนงานของวิทยาลัย (Plan)
- ได้บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมโดยผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน นักศึกษาและชุมชน มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาและชุมชนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ภายใต้แต่ละมาตรฐานว่าต้องการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในด้านใด ระดับใด มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับตัดสินระดับความสำเร็จ มีการวางแผนออกแบบกรอบการประเมินมาตรฐาน เพื่อนำไปปฏิบัติโดย ผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอแผนการปฏิบัติการตลอดจนระบบการกำกับติดตาม
D : การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do)
- ได้กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานและดำเนินงานตามมีกลไกการกำกับ ติดตามตรวจสอบ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะๆ ตามตารางที่กำหนด และมีการรายงานผลความก้าวหน้าทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร
C : การตรวจสอบติดตาม (Check)
- มีการวางระบบประเมินตนเองแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับ นิเทศและประเมินการดำเนินงานและรายงานผลต่อที่ประชุมและผู้บริหาร
A : การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Act)
- มีการนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเองเผยแพร่ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและการจัดประชุมเพื่อการระดมความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไปหากผลการประเมินปรากฏว่ามาตรฐานการศึกษาด้านใดมีการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดสถานศึกษาจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนพัฒนาปรับปรุง โดยมีการกำหนดยุทธวิธี แผนปฏิบัติการ ระยะเวลาการดำเนินการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานและวิธีการติดตามประเมินผล แผนพัฒนาปรับปรุงดังกล่าวจะนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาพิจารณาและขอรับการสนับสนุน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

2.1 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงศึกษาธิการ

การขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสู่สากล พ.ศ. 2555 - 2569 คณะกรรมการการอาชีวศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังนี้

1. ด้านการเพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานโดย
   - 1.1 รักษาเป้าหมายผู้เรียนในระดับ ปวช. การเพิ่มปริมาณผู้เรียนในระดับ ปวส.
   - 1.2 ลดปัญหาการออกกลางคัน โดยวางเป้าหมายให้ลดลงร้อยละ 5 ด้วยการป้องกัน/ดูแลรายบุคคล การวิจัยพัฒนา แก้ปัญหารายวิทยาลัย/รายสาขาวิชา การวิเคราะห์แก้ปัญหาเชิงระบบ กลุ่มเป้าหมายใน 50 วิทยาลัยที่มีปัญหาการออกกลางคันสูง
   - 1.3 จัดการเรียนการสอนในระดับพื้นที่และภาพรวมตามความต้องการในแต่ละสาขา
   - 1.4 เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าเรียนสายอาชีพด้วยระบบโควตา
   - 1.5 เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนสำคัญต่อการเลือกเรียนอาชีวศึกษาในเชิงรุก ซึ่งได้แก่ นักเรียน และผู้ปกครอง

2. ด้านการขยายโอกาสในการเรียนอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ
   - 2.1 จัดอาชีวศึกษาครอบคลุมทุกพื้นที่ สาขาอาชีพ การขยายกลุ่มเป้าหมาย
   - 2.2 จัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในรูปแบบกลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัดและกรุงเทพมหานคร รวม 19 สถาบัน และสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร ภาคละ1 แห่ง จำนวน 4 แห่ง
   - 2.3 จัดตั้งสถานศึกษาอาชีวะอำเภอในกลุ่มอำเภอชั้นหนึ่ง
   - 2.4 ส่งเสริมการจัดอาชีวะชายแดนใต้สู่สันติสุข ศูนย์ฝึกอบรมอาชีวะ อาชีวะสองระบบ และการจัดหลักสูตรอาชีวะท้องถิ่น และสนับสนุนทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส
   - 2.5 มุ่งผลิตและพัฒนากำลังคนในสาขาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน สาขาที่เป็นนโยบายรัฐบาล และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการจัดอาชีวศึกษา

เฉพาะทาง อาทิ ปิโตรเคมี การสร้างเกษตรรุ่นใหม่ ครัวไทยสู่ครัวโลก พลังงานทดแทน โลจิสติกส์/รถไฟความเร็วสูง อัญมณี ยานยนต์ ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ ท่องเที่ยว/โรงแรม ฯลฯ

2.6 ขยายกลุ่มเป้าหมายอาชีวะในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวะเพื่อคนพิการ อาชีวะวัยแรงงาน อาชีวะสูงวัย อาชีวะเพื่อสตรี อบรมระยะสั้น/ตลาดนัดอาชีพ ศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน เทียบโอนความรู้และประสบการณ์ เพื่อต่อยอดและพัฒนาทักษะทั้ง Upgrade Skills และ Re Skills ร่วมจัดอาชีวศึกษาในสถานพินิจ เรือนจำ ค่ายทหาร และ อปท. ฯลฯ

2.7 สนับสนุนให้หน่วยงาน/องค์กร ร่วมจัดอาชีวศึกษาซึ่งได้แก่ สถานประกอบการ อปท. และภาคเอกชนจากสาขาอาชีพต่างๆ ฯลฯ

2.8 จัดอาชีวะทางเลือก อาชีวะทายาท วิทยาลัยอาชีวศึกษาฐานวิทยาศาสตร์ อาชีวะอินเตอร์ และอาชีวะเทียบโอนประสบการณ์

2.9 เพิ่มช่องทางการเรียนอาชีวศึกษาด้วย อาชีวะทางไกล และเครือข่ายวิทยุเพื่อการศึกษาและพัฒนาอาชีพ (R-radio network)

3. ยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษา

3.1 ระดับสถานศึกษา และระดับห้องเรียน ส่งเสริมคุณภาพและสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษา โดย

- พัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Constructionism, Project Based Learning Authentic Assessment, การเพิ่มพูนทักษะประสบการณ์จากการเรียนในสถานที่จริง/สถานการณ์จริง อาทิ Fix It Center และกรณีภัยพิบัติ
- พัฒนาระบบนิเทศ การจัดการความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์จากครูรุ่นพี่สู่ครู รุ่นใหม่ (นิเทศภายใน) และการนิเทศทางไกล
- สร้างความเข้มแข็งการประกันคุณภาพภายใน สนับสนุนให้ทุกวิทยาลัย ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกระดับดีมาก และเตรียมพร้อมรับการประเมินระดับสากล
- ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก ให้เป็นตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ตามความต้องการของพื้นที่ และการให้บริการกลุ่มเป้าหมายพิเศษ อาทิ คนพิการ, วัยทำงาน, สูงวัย, สตรี ฯลฯ

- ใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน สนับสนุนความพร้อมในด้าน Hardware สื่อการเรียนการสอน ส่งเสริมการประกวดสื่อ/สื่อออนไลน์ และจัดตั้งวิทยาลัยต้นแบบการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน
- พัฒนาครู สร้างเครือข่ายครู Social Media และ Network สนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ
- จัดหาสื่อ/หนังสือ วัสดุฝึก อุปกรณ์การเรียนการสอน ที่ทันสมัยและเพียงพอ

3.2 ระดับผู้เรียน ยกระดับความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา มีขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ (Function Competency) โดยใช้ V-NET การประเมินด้านมาตรฐานวิชาชีพ และ การประเมินระดับห้องเรียน สร้างเสริมทักษะอาชีพในอนาคตด้วยกิจกรรมองค์กรวิชาชีพ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม วิถีประชาธิปไตย ความมีวินัย เสริมสร้างทักษะชีวิต ความสามารถด้านนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ การเป็นผู้ประกอบการ พัฒนาทักษะการคิดบนพื้นฐาน Competency Based Technology Based Green Technology และCreative economy รวมทั้งการแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมและการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ อาทิ สุภาพบุรุษอาชีวะ ลูกเสือ กีฬา และการป้องกัน/แก้ไขการทะเลาะวิวาท

3.3 เตรียมผู้เรียนสู่การเป็นประชาคม ASEAN โดยการเพิ่มจำนวนสถานศึกษา English Program (EP) Mini English Program (MEP) ทุกจังหวัด ใช้หลักสูตร/สื่อต่างประเทศ สนับสนุนการฝึกงานต่างประเทศ/บริษัทต่างประเทศและในประเทศ ยกระดับทักษะด้านภาษาอังกฤษในงานอาชีพ ส่งเสริม การเรียนรู้ภาษาประเทศคู่ค้า จัดระบบ Sister School ทุกประเทศใน ASEAN

4. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

4.1 ด้านบริหารทั่วไป ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการได้แก่ Web Portal, E-office และ Data based รวมทั้งการปรับภาพลักษณ์เชิงบวก

4.2 ด้านงบประมาณ ใช้แนวทาง Strategic Performance, Based Budgeting: SPBB และ Formula Funding โดยการจัดงบประมาณตามความจำเป็นพื้นฐาน ความเสมอภาค และตามนโยบาย, การกระจายอำนาจจัดซื้อจัดจ้าง, จัดหางบประมาณค่าสาธารณูปโภคและค่าจ้างครูให้เพียงพอ

4.3 ด้านบริหารงานบุคคล สร้างเครือข่ายครู/สมาคมวิชาชีพ จัดหาลูกจ้าง พนักงานราชการให้เพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของสถาบันการอาชีวศึกษา

4.4 ด้านการสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนา การจัดอาชีวศึกษา ดังนี้

- องค์กร/สมาคมวิชาชีพ สภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้า กระทรวงแรงงาน กระทรวงอุตสาหกรรม สถานประกอบการ ในการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี การฝึกงาน ฯลฯ
- ประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียน
- องค์กรระหว่างประเทศ ได้แก่ VOCTECH, CPSC /APACC, SEARCA และ UNIVOC ฯลฯ
- ประเทศต่างๆในภูมิภาคของโลก ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน อิสลาเอล ญี่ปุ่น เดนมาร์ก เยอรมัน ฯลฯ

2.2 มาตรฐานการอาชีวศึกษา

ส่วนที่ 1 การจัดอาชีวศึกษา มาตรฐานการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐาน 7 มาตรฐาน 35 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ

ข้อกำหนดที่ 1 สถานศึกษาควรจัดการพัฒนาผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1.1 มีความรู้และทักษะวิชาชีพตามหลักสูตร ที่เหมาะสมกับเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2 ความรู้ความเข้าใจในหลักการด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานอาชีพได้

1.3 ทักษะในการใช้ภาษาสื่อสารได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

1.4 ความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยี ที่จำเป็นในการศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม

1.5 คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ที่ดีงามในวิชาชีพ การมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี

1.6 ความรู้และทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพและหลักสูตรสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา

1.7 ความรู้และทักษะในการหางานทำ การศึกษาต่อและการประกอบอาชีพอิสระ

1.8 คุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาที่สถานประกอบการหรือหน่วยงานพึงพอใจ

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพ

- มีความรู้และทักษะวิชาชีพตามหลักสูตร ที่เหมาะสมกับเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป
- ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์มา
  ใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอาชีพอย่างเป็นระบบ
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร ด้านการฟัง การอ่าน การเขียน
  และการสนทนา ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นในการศึกษาค้นคว้าและปฏิบัติงานวิชาชีพได้อย่างเหมาะสม
- ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ที่ดีงามในวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

- ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์การสำเร็จการศึกษา
- ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ผ่านการประเมินมาตรฐานวิชาชีพ
- ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำในสถานประกอบการ ประกอบอาชีพอิสระและศึกษาต่อภายใน 1 ปี
- ระดับความพึงพอใจของสถานประกอบการ ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้สำเร็จการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

ข้อกำหนดที่ 2 สถานศึกษาควรพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 ร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

2.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดย ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2.2 จัดระบบคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสม และเพียงพอในแต่ละสาขาวิชา

2.3 จัดสถานที่เรียน สถานที่ฝึกปฏิบัติงานสถานที่ศึกษาค้นคว้าให้เหมาะสมกับสาขาวิชา ทั้งในสถานศึกษา สถานประกอบการและแหล่งการเรียนรู้

2.4 จัดระบบความปลอดภัยของสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

- ระดับคุณภาพของหลักสูตรฐานสมรรถนะของสถานศึกษาที่มีการพัฒนาตามความต้องการของตลาดแรงงาน
- ระดับคุณภาพของการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการฝึกทักษะวิชาชีพ มีการฝึกปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มตามศักยภาพและพึงพอใจต่อคุณภาพการสอน
- ร้อยละของงบประมาณที่สถานศึกษาจัดซื้อวัสดุฝึก อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม
- ระดับความเหมาะสมและเพียงพอของระบบคอมพิวเตอร์ในแต่ละสาขาวิชา
- ระดับความเหมาะสมในการจัดอาคารเรียนอาคารประกอบห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ศูนย์วิทยบริการ โรงฝึกงานพื้นที่ฝึกปฏิบัติงานเหมาะสมกับวิชาที่เรียน มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเกิดประโยชน์สูงสุด

- ระดับคุณภาพการจัดระบบความปลอดภัย ของสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- ร้อยละของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- จำนวนครั้งหรือปริมาณในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- จำนวนสถานประกอบการที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาจัดการศึกษาระบบทวิภาคีและระบบปกติ
- จำนวนคนต่อชั่วโมงของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน
- อัตราส่วนของผู้สอนประจำที่มีคุณวุฒิด้านวิชาชีพต่อผู้เรียนในแต่ละสาขาวิชา
- อัตราส่วนของผู้สอนประจำต่อผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ข้อกำหนดที่ 3 สถานศึกษาควรกำหนดแนวทางในการดูแลผู้เรียนและจัดกิจกรรมดังนี้

3.1 จัดทำระบบการดูแลให้คำปรึกษาผู้เรียน อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพรวมทั้งด้านบุคลิกภาพและมนุษย์สัมพันธ์

3.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม ประเพณี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 3 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

- จำนวนครั้งของการจัดให้ผู้เรียน พบอาจารย์ที่ปรึกษา
- จำนวนครั้งของการจัดบริการ ตรวจสอบสารเสพติดให้กับผู้เรียน
- ร้อยละของผู้เรียนที่ออกกลางคันเมื่อเทียบกับแรกเข้า
- จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามในวิชาชีพ รวมทั้งด้านบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์
- จำนวนครั้งและประเภทของกิจกรรมที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 4 การบริการวิชาชีพสู่สังคม

ข้อกำหนดที่ 4 สถานศึกษาควรมีการบริการวิชาชีพสู่สังคม ดังนี้

4.1 บริการวิชาชีพที่เหมาะสม ตามความต้องการของชุมชน สังคม องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

4.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อการบริการวิชาชีพอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการบริการวิชาชีพที่กำหนด

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 4 การบริการวิชาชีพสู่สังคม

- จำนวนและประสิทธิผลของกิจกรรมโครงการที่ให้บริการวิชาชีพและส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นและกิจกรรม/โครงการฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพของประชาชน
- ร้อยละของงบประมาณในการจัดกิจกรรมโครงการ ที่ให้บริการวิชาชีพและส่งเสริมความรู้ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น และกิจกรรมโครงการฝึกทักษะวิชาชีพเพื่อการประกอบอาชีพของประชาชนต่องบดำเนินการทั้งหมด

มาตรฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย

ข้อกำหนดที่ 5 สถานศึกษาควรมีการจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรมและการวิจัย ดังนี้

5.1 ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการสร้างและพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงงานที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

5.2 จัดสรรงบประมาณในการสร้าง พัฒนา และเผยแพร่นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงงานที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

5.3 จัดการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้าง และพัฒนานวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงงานที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 5 นวัตกรรมและการวิจัย

- จำนวนนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัยและโครงงานที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน การประกอบอาชีพและ หรือการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและประเทศซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในระดับชาติ
- ร้อยละของงบประมาณที่ใช้ในการสร้างพัฒนา และเผยแพร่นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงงานต่องบประมาณทั้งหมด
- จำนวนครั้งและช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย และโครงงานที่นำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ

ข้อกำหนดที่ 6 ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและการจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนี้

6.1 ใช้ภาวะผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในการผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา และหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

6.2 จัดระบบการดูแลบุคลากรของสถานศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณ มาตรฐานวิชาชีพ

6.3 จัดระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้มาตรฐานที่ 6 ภาวะผู้นำและการจัดการ

- ระดับคุณภาพการบริหารของผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และการมีส่วนร่วมของประชาคมอาชีวศึกษา ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ร้อยละของบุคลากรในสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติตามจรรยาบรรณมาตรฐานวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
- ระดับคุณภาพของการจัดระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ของสถานศึกษา
-

มาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา จำนวน 2 ตัวบ่งชี้

7.1 ระดับคุณภาพในระบบการประกันคุณภาพภายใน

7.2 ระดับคุณภาพในการดำเนินงานตามมาตรฐานการอาชีวศึกษา พ.ศ.2555

ส่วนที่ 2 การฝึกอบรมวิชาชีพ มาตรฐานการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐาน 1 มาตรฐาน 10 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 8 ด้านการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น จำนวน 10 ตัวบ่งชี้

8.1 ระดับคุณภาพในการจัดทำแผนการบริหารจัดการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น

8.2 ระดับคุณภาพในการใช้และพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการชุมชน

8.3 ระดับคุณภาพในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้รายวิชา

8.4 ระดับคุณภาพในการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น

8.5 ระดับคุณภาพในการระดมทรัพยากรในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น

8.6 ร้อยละของครูผู้สอนหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นที่ได้รับการพัฒนา

8.7 ระดับคุณภาพในการบริหารการเงินและงบประมาณ

8.8 ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้นที่มีผลการฝึกอบรม

8.9 ร้อยละของผู้สำเร็จการฝึกอบรมตามหลักสูตรเทียบกับแรกเข้า

8.10 ระดับความพึงพอใจของผู้สำเร็จการฝึกอบรมที่มีต่อการนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.1 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การดำเนินกลยุทธ์ ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์หลายท่านได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

Pro.Dr.Lawrence G. Hrebiniak (2008) แห่งวิทยาลัยธุรกิจ Wharton มหาวิทยาลัย Pennsylvania กล่าวว่า "การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนหรือเป็นชุดของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นรูปธรรมได้หากปราศจากซึ่งแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ ที่ได้มีการวางแผนมาเป็นอย่างดีแล้วย่อมไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันรวมทั้งมีความรู้ สึกเป็นเจ้าของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งไปสู่การดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิผล"

Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่า "การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็นมาใช้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นจะเป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ และจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับแผนปฏิบัติการนั้น

Higgins and Vincze (2012) กล่าวว่า "ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น กิจกรรมการบริหารเกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การควบคุมองค์กร การจัดองค์กร การสร้างแรงจูงใจ การนำองค์กรการบูรณาการ การสื่อสาร และการสร้างนวัตกรรม กิจกรรมทั้งหมดจะถูกประยุกต์เข้ามาอยู่ในกระบวนการกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่มากก็น้อย" ซึ่ง Piece and Robinson (2012) ได้กล่าวเสริมว่า การดำเนินการเพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้รับการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางตามยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิผลกลไกต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ รูปแบบของภาวะผู้นำ การมอบหมายงานแก่ผู้บริหารหลัก งบประมาณ การให้ผลตอบแทน และระบบควบคุมทั้งหมดล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งสิ้น

Certo and Certo (2016) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อไปสู่ความเป็นจริง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นหากปราศจากซึ่งการนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาอย่างมีคุณค่าจะกลายเป็นสิ่งไร้ ค่าโดยสิ้นเชิง ในความเห็นของเซอร์โต การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยทักษะพื้นฐานที่สำคัญ 4 ทักษะ คือ

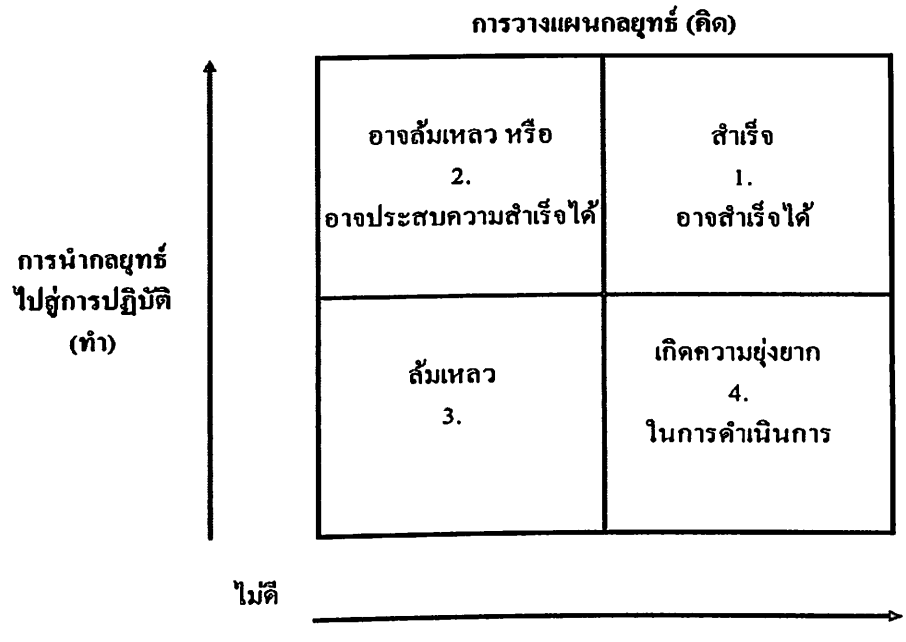
1. ทักษะการปฏิสัมพันธ์ (Interacting Skill) คือ ความสามารถในการบริหารคนในขณะที่มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารที่ถือได้ว่าเป็นผู้ที่สามารถ

นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดีที่สุด คือ ผู้บริหารที่สามารถเข้าใจถึงความรู้สึกกลัวและความรู้สึกคับข้องใจของคนอื่นในขณะที่มีการนำกลยุทธ์ใหม่ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารเหล่านี้จะให้ความเห็นอกเห็นใจกับสมาชิกในองค์กรและจะหาช่องทางในการต่อรองเพื่อจะหาหนทางที่ดีที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2. ทักษะในการจัดสรร (Allocating Skill) เป็นความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กร ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ สำเร็จจะต้องมีความสามารถพิเศษในการจัดตารางงาน จัดตารางเวลาของงบประมาณ จัดสรรเงินและทรัพยากรอื่นๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ทักษะในการเฝ้าระวัง (Monitoring Skill) เป็นความสามารถในการใช้สารสนเทศในการระบุว่าปัญหาที่ขัดขวางการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เริ่มเกิดขึ้นหรือยัง ผู้ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ดีจะสามารถกำหนดระบบการทวนกลับที่สามารถบอกเขาได้ตลอดเวลาถึงสถานะของการนำกลยุทธ์ไปสู่

3.2 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Kaplan and Norton (2001) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "The Strategy-Focused Organization" ว่า ความสามารถในการดำเนินการให้ได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญยิ่งกว่าคุณภาพของตัวแผนกลยุทธ์เอง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดค่าของการบริหารจัดการ จากผลการสำรวจในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 พบว่า มีกลยุทธ์ที่ได้รับการกำหนดขึ้นมาเป็นอย่างดีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 10 เท่านั้น ที่ถูกนำไปถือปฏิบัติอย่างได้ผล หลังจากนั้นในปี 1999 มีบทความที่ตีพิมพ์ในนิตยสารฟอร์จูน ที่กล่าวถึงความล้มเหลวประการหนึ่งของ CEO. ก็คือ การให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์อย่างมากจนนำให้เกิดความเชื่อผิดๆ ที่ว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้นจะเป็นเพียงสิ่งเดียวที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้



ภาพประกอบที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : Kaplan and Norton (2001)

จากภาพประกอบที่ 2.4 จะเห็นถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จากตารางช่องที่ 1 แสดงให้เห็นว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์ได้จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะต้องมีกระบวนการที่ดีในการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติด้วยในช่องที่ 3 ของตารางแสดง ให้เห็นว่า ถ้าการวางแผนกลยุทธ์ไม่เหมาะสม และไม่มีกระบวนการที่ดีในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ องค์กรก็จะประสบกับความล้มเหลวในช่องที่ 2 และช่องที่ 4 จะเป็นการเน้น ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น โดยในช่องที่ 4 นั้นจะเห็นได้ว่าแม้ จะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี แต่ถ้ากระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ดีแล้ว จะมีความยุ่งยากในการดำเนินการ และเป็นการยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สำหรับในช่องที่ 2 นั้น แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์จะไม่ดี แต่ถ้ามีกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ดี อาจจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนซึ่งมีโอกาสที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้

3.3 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

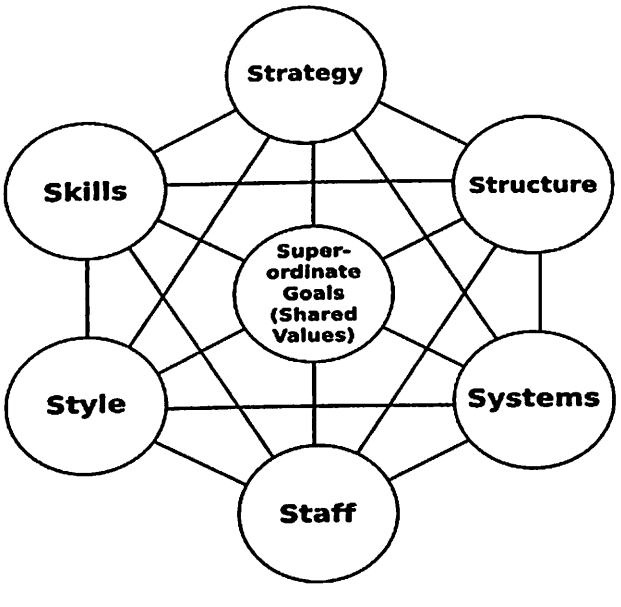
หลังจากที่องค์กรได้วางวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวแล้ว ก็จะมาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติองค์กรต่างๆก็มักใช้การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยการแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะนำไปบรรจุในแผนปฏิบัติการนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึง "สิ่งที่อยากจะทำ" ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึง "สิ่งที่ต้องทำ" กับองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ด้วย

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร จึงเป็นที่มาของศัพท์คำหนึ่งว่า Mckansey's 7 S แบบจำลอง 7-S นี้เป็นกรอบการพิจารณา และการวางแผน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการ ทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ ตามแนวความคิดความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ของ McKinsey's ประกอบเป็นโครงร่าง (McKinsey's 7S Framework) ตามภาพประกอบที่ 5 มีรายละเอียดดังนี้

1. **กลยุทธ์ (Strategy)** คือ การวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร โดยให้แผนที่วางขึ้นมานั้นได้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่งขัน
2. **โครงสร้างองค์กร (Structure)** หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาคได้อย่างเหมาะสม
3. **สไตล์ (Style)** สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร
4. **ระบบ (System)** เป็นการวิเคราะห์ถึงระบบงานขององค์กรในทุกๆ เรื่อง ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรร

หาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน

5. **บุคลากร (Staff)** หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. **ทักษะ (Skill)** เป็นการพิจารณาถึงทักษะหรือความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยรวม ว่ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด
7. **ค่านิยม (Shared Value)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน



ภาพประกอบที่ 2.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ของ McKinsey's

ที่มา : McKinsey's 7S Framework

ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเหล่านี้ ควรได้รับการพิจารณาและเลือกนำมาบรรจุอยู่ในแผนปฏิบัติการอันเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ด้วย โดยข้อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละประเด็นมีดังนี้

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategy)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใด และจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง ซึ่งการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์กรทำได้ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ประเภทของกลยุทธ์ ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์กร

ประเภทของกลยุทธ์	ลักษณะของกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง Continuation Strategy	- ดำเนินการต่อไป ตามกลยุทธ์เดิมที่เคยปฏิบัติมา	- ไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนขนาดใหญ่
- กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำRoutine Strategic Change	- การปรับกลยุทธ์ตามฤดูกาลหรือเงื่อนไขอื่นที่ต้องทำเป็นประจำ	- อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบ้าง
- การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด Limited Strategic Change	- มีการเปลี่ยนแปลงมาผลิตสินค้าใหม่หรือเจาะตลาดใหม่แต่ไม่แตกแนวไปจากเดิมมากนัก	- มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่กระทบต่อองค์กรโดยส่วนใหญ่
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รุนแรง Radical Strategic Change	- เป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร	- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบงานเทคโนโลยีการจัดอัตรากำลัง และวัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ อย่างมาก
- การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร organizational Redirection	- ได้แก่การเลิกประกอบกิจการเดิมและหันไปประกอบกิจการอย่างอื่นแทน	- มีการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุกส่วนขององค์กรใหม่เกือบทั้งหมด

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นี้ จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่างๆ ขององค์กรที่จะตามมาได้ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการเตรียมการสำหรับการปรับปรุงองค์กรแล้วก็ยังช่วยพิจารณาความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย

ตารางที่ 2.5 กลยุทธ์ที่จะต้องทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร

กลยุทธ์	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องสายการผลิตใหม่	- ต้องมีการจัดสายการผลิตขึ้นมาใหม่ และปรับระบบงานของส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อ โกดัง การจัดจำหน่าย และงานสนับสนุนเพื่อรองรับสายงานการผลิตใหม่
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือการแตกตัว (Diversification)	- อาจต้องมีการตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมาดำเนินการ หรือจัดโครงสร้างองค์กรออกเป็นหน่วยตามยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit)
- การปรับเปลี่ยนระบบงานเทคโนโลยีการผลิตหรือการรื้อปรับระบบงาน (business Process Reengineering)	- อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกรรมวิธีการผลิต เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำบัตรประชาชนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศแทนคน หรือการใช้หุ่นยนต์แทนคนในการผลิตรถยนต์ ฯลฯ
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการเพิ่มหรือลดประเภทของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย	- อาจต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ถ้าเป็นองค์กรที่จัดโครงสร้างตามกลุ่มลูกค้า เช่น การที่โรงพยาบาลของรัฐต้องเพิ่มช่องทางเฉพาะสำหรับคนไข้ที่อยู่ในระบบประกันสังคม หรือการที่บริษัทต้องจัดตั้งโชว์รูมใหม่สำหรับลูกค้าแต่ละระดับรายได้ ฯลฯ
- การเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดโดยการขยายหรือลดตลาดในเชิงภูมิศาสตร์	- อาจต้องมีการปรับโครงสร้างโดยการจัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่ (Mobile Unit) หรือการจัดโครงสร้างองค์กรตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organizational Design)
- การร่วมทุน (Joint Venture)	- จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อดำเนินกิจการที่เกิดจากการร่วมทุนเนื่องจากนโยบายการบริหารบุคคลการเงินและวัฒนธรรมองค์กรอาจแตกต่างไปจากเดิม
- การใช้การจ้างเหมาแทนการดำเนินการเอง	- อาจต้องมีการยุบโครงสร้างเดิมและให้คนออกจากงาน หรือไปปฏิบัติงานอื่น
การยุบเลิกกิจการ	ต้องมีการยุบเลิกโครงสร้างองค์กรเดิมและให้คนออกจากงานหรือไปปฏิบัติงานอื่น

สิ่งสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กร ก็คือ การจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานโดยให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (Structure)

ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้น หากมีกลยุทธ์ที่จะทำให้โครงสร้างเดิมขององค์กรไม่สามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กรด้วย สำหรับกลยุทธ์ที่จะต้องทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรนั้น โดยแสดงในตารางที่ 2.5

3. สไตล์ (Style)

สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กร มากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หลักในการบริหารมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและในแต่ละสถานการณ์ แต่ที่สำคัญที่ได้ยึดถือกันมาโดยตลอดคือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่สำคัญๆ ทุกคนควรจะต้องรับรู้รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ รวมทั้งการใช้หลัก การบริหารแบบพี่น้อง มีปัญหาหรือเรื่องอะไรที่สำคัญ จะปรึกษาผู้อาวุโส ซึ่งเป็นที่เคารพของทุกคน ไม่มีการเข้มงวดมาก มีการให้รางวัลและพร้อมที่จะไม่ให้รางวัลแก่คนที่ไม่ดี มีอะไรก็จะพูดกันแบบตรงไปตรงมา ดูผู้อาวุโส เป็นต้นแบบ (Modeling) สำหรับผู้บริหารระดับกลางจะต้อง ศึกษา Style การบริหารและวัฒนธรรมของหน่วยงานของตน เพราะ style การบริหารแต่ละคนไม่เหมือนกัน ต้องปรับรูปแบบการบริหารของเราให้เข้ากับนายได้ วิธีการพูดหรือ approach กับนายบางคนก็ไม่เหมือนกัน ต้องศึกษาว่านายเป็นอย่างไร culture ของคณะเป็นอย่างไร

4. การปรับระบบงาน (System)

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางครั้ง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับระบบกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่การปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์กรด้วย ในการปรับระบบงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์นั้น มีแนวทางปรับระบบงาน ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 การปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

กลยุทธ์	การปรับระบบงาน
1. กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง Continuation Strategy	- ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ Routine Strategic Change	- ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน
3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด Limited Strategic Change	- อาจต้องมีการปรับระบบงานครั้งใหญ่ เช่น ปรับเทคโนโลยีการผลิต สร้างสายการผลิตขึ้นมาใหม่ หรือ รื้อปรับระบบงานเดิมทั้งหมด
4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรุนแรง Radical Strategic Change	- มีการสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมารองรับกลยุทธ์ โดยอาจคงระบบงานเดิมไว้บางส่วน หรืออาจรื้อทิ้งระบบงานเดิมทั้งหมด
5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร Organizational Redirection	- ระบบงานเดิมมักจะใช้การไม่ได้ จึงจำเป็นต้องออกแบบสร้างระบบงานใหม่

สำหรับเทคนิควิธีการปรับระบบงานนั้น ได้แก่

1. การปรับปรุงงานแบบ Work Simplification ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงงานโดยการวิเคราะห์แยกออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ แล้วพิจารณา ตัด ยุบรวม หรือ แก้ไขให้ระบบงานสั้นขึ้น ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยลง และ ง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติมากขึ้น

2. การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นรื้อระบบงานเดิมออกทั้งหมดในกระบวนงานหนึ่งๆ แล้วออกแบบสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมาแทนที่โดยพิจารณาถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างมาก เช่น การนำระบบอัตโนมัติ (Automation) มาใช้แทนคนในการผลิต หรืองานสำนักงาน

3. การปรับระบบงานโดยกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนรวมในการคิดริเริ่ม และดำเนินการปรับปรุงคุณภาพงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

5. การปรับการจัดอัตรากำลังคน (Staff)

เมื่อมีการปรับกลยุทธ์ ตลอดจนโครงสร้างและระบบงานขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อมาของการปรับเปลี่ยนองค์กรก็ ได้แก่ การปรับการจัดอัตรากำลังคน เพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับการจัดอัตรากำลังนี้อาจทำได้โดย ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ก็อาจใช้เพียงวิธีการปรับลักษณะการมอบหมายงาน (Reassignment) เพื่อจัดแบ่งงานที่เกิดขึ้นมาใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม

6. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Skill)

ในการปรับกลยุทธ์ขององค์กรนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของทางราชการจากการลงมือจัดการบริการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและส่งเสริมนั้น ก็จะต้องมีการปรับแนวคิด แนวการปฏิบัติงานของบุคลากรขนานใหญ่ เป็นต้น

การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือ การสอนงาน ฯลฯ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคคลเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น มีข้อพิจารณาที่สำคัญ ดังนี้

1. ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและการปรับอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา
2. กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารตอกย้ำให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร
3. ก่อนการแต่งตั้งโยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รักการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว
4. กิจกรรมการพัฒนาบุคคลจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อ

- ผู้บังคับบัญชาทราบจุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้น และกำชับผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการพัฒนาครั้งนี้
- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมา
- ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล
- ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้ใหม่มาใช้ในงาน

7. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร (Shared Value)

ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรนั้น ในบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์จากการที่เน้นการคุมขังเพื่อลงโทษ มาเป็นการพัฒนาคนนั้นเท่ากับเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่อย่างพลิกโฉม ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น

- ใช้การรณรงค์ประชาสัมพันธ์คำขวัญ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง
- ใช้การประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่
- ใช้การนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง
- ใช้การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่
- ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงรางวัล และการลงโทษในการยอมรับ หรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์กรใหม่

สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่สุกต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรนั้นได้แก่

1. สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญ และ คอยติดตาม กำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การ สนับสนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
2. ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้
3. การปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์กร
4. การที่ผู้นำพยายามสื่อสารตอกย้ำ เป็นหมาย เกณฑ์การติดตามผลงาน ตลอดจาความหมายและสำคัญจำเป็นของกลยุทธ์ใหม่และวัฒนธรรมการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ
5. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย

3.4 กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร

ที่กล่าวมาเป็นการเสนอให้เห็นถึงส่วนสำคัญขององค์กร ที่อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ซึ่งการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ดังกล่าวนั้น มีกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนได้หลายกลยุทธ์ ซึ่งมีพอสรุปได้ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนโดยการสั่งการ

การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจสั่งการอย่างเป็นทางการให้มีการปรับเปลี่ยนในส่วนต่างๆ ที่จำเป็น ซึ่งโดยผู้ที่ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น ซึ่งเป็นวิธีที่เหมาะสมเฉพาะในสถานการณ์ที่วิกฤติที่ ทุกส่วนมีความสับสนวุ่นวาย และในสถานการณ์ที่ทุกอย่างสงบเรียบร้อยราบรื่นอย่างมากโดยที่ทุกคนในองค์กรพร้อมจะปฏิบัติตามทุกอย่างที่ผู้นำต้องการ

2. การปรับเปลี่ยนโดยการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด

การปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยวิธีนี้ ใช้การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีสำคัญโดยตำแหน่งหน้าที่ หรือ โดยการยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร คณะกรรมการปฏิรูปองค์กร และการใช้การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives หรือ MBO)ฯลฯ ซึ่งอาจจะเป็นการลดกระแสการต่อต้านได้บ้าง และเป็นการระดมความคิดความร่วมมือจากหลายฝ่าย แต่อาจจะมีปัญหาเรื่องความล่าช้า ความเบี่ยงเบนจากเป้าหมายเดิมได้

3. การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่

วิธีนี้ใช้การเปิดโอกาสให้ทุกๆ คนในองค์กรสามารถริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ องค์กรได้อย่างกว้างขวางที่สุด เช่น การจักให้มีระบบข้อเสนอแนะ การจัดให้มีการจัดระบบงาน

กันเองในทีม (Autonomous Work team) หรือ การจัดให้มีระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ฯลฯ วิธีการเหล่านี้อาจช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในจุดต่างๆ อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการทำให้องค์กรเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเป็นไปเพียงในวงจำกัดหากองค์กรไม่มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในที่ดีพอ และที่สำคัญก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมปรับสร้างสิ่งใดขึ้นมาแล้ว ความรู้สึกการเป็นเจ้าของอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เขาคิดริเริ่มขึ้นมาได้

4. กลยุทธ์แบบผสม

เป็นการนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรหลายๆ แบบมาใช้ร่วมกัน เช่น ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใช้ กลยุทธ์การสั่งโดยผู้บริหารระดับสูงลงมาเป็นวิทยากรในการบรรยายเรื่องการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรด้วยตัวเอง การประกอบกับการสร้างทีมงานการรื้อปรับระบบงานของสาขา และการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์กรด้วยกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต่างกัน

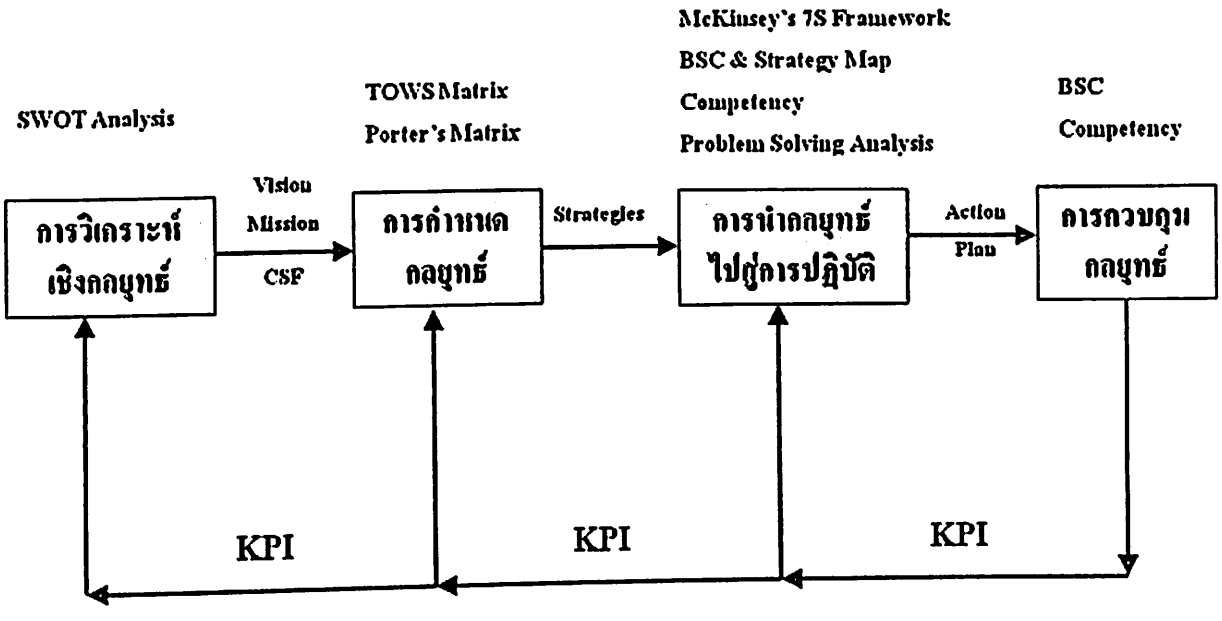
3.5 การใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมายของเครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) ไว้ว่า เป็นแนวคิดวิธีการ หรือ สิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานกิจกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันองค์กรและสังคมมีการพัฒนาขึ้น

ในการบริหารองค์กรที่มีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ สภาวะแวดล้อมภายนอกจำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ 4 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามกระบวนการทั้ง 4 เพื่อให้มีประสิทธิผลผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) เข้ามาช่วยเพื่อทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิผลมากขึ้น ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 2.6



ภาพประกอบที่ 2.6 เครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผล สำหรับเครื่องมือทางการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา : รองศาสตราจารย์ ดร.ทิพวรณ หล่อสุวรรณรัตน์ โครงการทบทวนภารกิจ กระทรวงมหาดไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (2555)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

กันยารัตน์ เที่ยงสิทธา (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษากลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง
3. เปรียบเทียบกลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติตามนโยบายในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
4. ศึกษาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้กำหนดนโยบายผู้ส่งผ่านนโยบาย ผู้

ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับบริการจำนวน 354 คน ได้มาโดย การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การนำนโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ่

ผลการวิจัยพบว่า

- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวมมีการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีการนำไปปฏิบัติในระดับไม่แตกต่างกัน
- กลยุทธ์ในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติ ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติตามนโยบายในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคเห็นว่ามีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
- ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการนำนโยบายด้านการศึกษาสู่การปฏิบัติที่สำคัญได้แก่ กลยุทธ์ด้านการประชุม อบรมและสัมมนา กลยุทธ์ด้านการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนตามลำดับ

กรรณ์ภิกา เพิ่มอักษร (2555) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์ในการสร้างสัมพันธ์กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 1 ชลบุรี พบว่า ปัจจัยแวดล้อมในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับเหมาะสมส่วนคุณภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับคุณภาพดี ทั้งนี้เนื่องจากว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพแล้วก็จะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นอย่างดี

อรฉาย บุนนาค (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อสาขาวิชาภูมิศาสตร์ของนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาภูมิศาสตร์ ชั้นปีที่ 1 ปี การศึกษา 2547 จากมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร 4 มหาวิทยาลัย จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

ข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อาชีพของบิดามารดาและภูมิลำเนาเดิมของนักศึกษา เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจศึกษาต่อของนักศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร อ้างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2544) โดย รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว ได้ทำการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ" มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และพัฒนา ตัวแบบความสำเร็จของการนำแผนสู่การปฏิบัติ และเพื่อเสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ การวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมและความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ นักปฏิบัติการวิชาชีพการจัดทำแผน นักปฏิบัติการนำแผนสู่การปฏิบัติ ประชาชน ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น องค์กรประชาคมและผู้แทนองค์กรเอกชนที่สนใจการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์การนำแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ มีดังนี้

1. การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้วยความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดกรอบภารกิจ และการมอบหมายงานแก่องค์กรในเครือข่ายโครงสร้างในการบริหารแผนชัดเจน
3. การสร้างความเข้มแข็งแก่องค์กรที่นำแผนสู่การปฏิบัติให้มีสมรรถนะเข้มแข็ง
4. การมีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นกลไกส่วนหนึ่งขององค์กร
5. การเสริมแรงแบบสร้างสรรค์
6. การสนับสนุนและผูกพันโดยส่วนกลางและท้องถิ่น
7. การมีส่วนร่วมแบบบูรณาการที่เป็นองค์รวม ในส่วนภูมิภาค เขตพื้นที่การศึกษา และท้องถิ่น

งานวิจัยต่างประเทศ

Gornitzka (2003) ได้ทำการศึกษา เรื่อง "การวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในเรื่องอุดมศึกษา" เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ชี้ให้เห็นถึงการศึกษาของ ซีริช (cyrych) และซาบาเทียร์ (Sabatier) ที่ใช้วิธีการตั้งแต่การประกาศวัตถุประสงค์ของนโยบาย และกระบวนการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ วิธีการนี้ให้ผลลัพธ์ในการระบุถึงจำนวนตัวปัจจัยที่มีผลกระทบในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับการอุดมศึกษา เช่น ความชัดเจน

และความสอดคล้องของเป้าหมาย ทฤษฎีที่มีเหตุผลอย่างพอเพียงที่เป็นรากฐานการปฏิรูป ความเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องต่อนโยบาย ทรัพยากรทางการเงินที่พอเพียง ความสามารถในการจัดการนโยบายภาครัฐ และภารกิจต่อวัตถุประสงค์ของการปฏิรูป วิธีการนี้ไม่เพียงแต่เป็นวิธีการที่ดำเนินการจากบนลงล่าง (Top - down) แต่ยังต้องเข้าใจถึงกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ

McCarthy (1971) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซี่ จากกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีบทบาทมีความรับผิดชอบ และบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

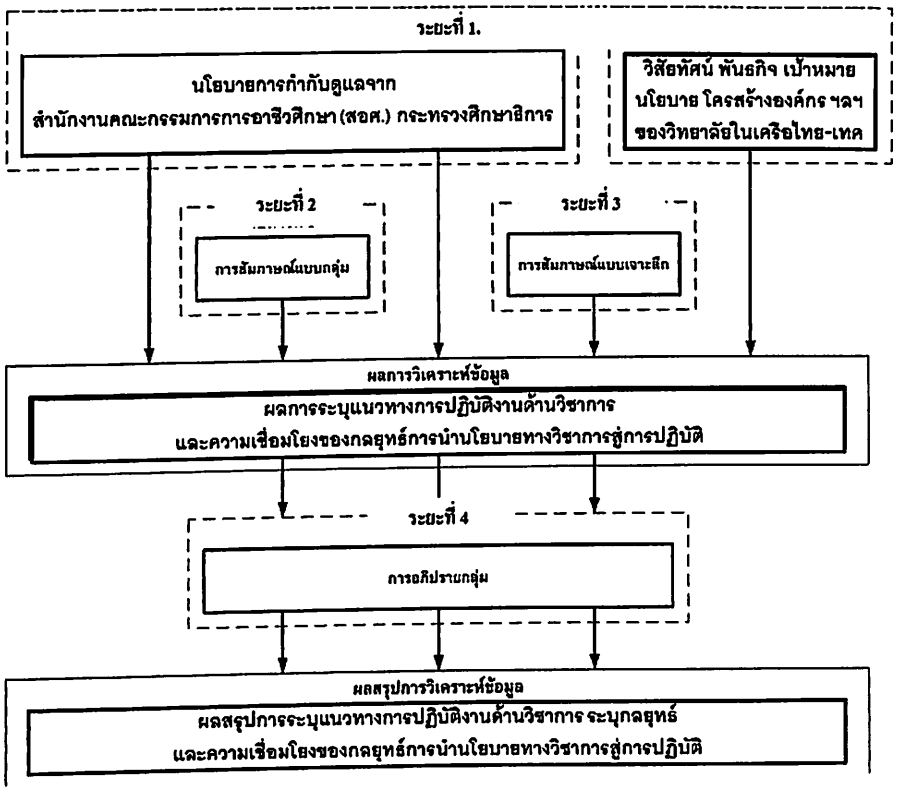
Jerry (1996) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาหลักสูตรการออกแบบกราฟฟิคที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ควรรวบรวมแนวคิด และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบกราฟฟิคที่จำเป็นทางการศึกษาให้ได้มากที่สุด ก่อนดำเนินการพัฒนาหลักสูตรจากนั้นจึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบกราฟฟิค และนักการศึกษา เพื่อดำเนินการพัฒนาหลักสูตร แล้วควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุน ส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้เนื่องจากว่าสถานศึกษามีการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของสังคม รวมทั้งมีการรายงานผลการใช้หลักสูตรแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนและมีการประเมินการใช้หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

David A. Garvin (1992) ได้ศึกษาวิจัยถึงยุทธศาสตร์การวางแผนและการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติของบริษัทโคปแลนด์ ฮันแซล (Copeland's Hanselle plant) บริษัทเจเนอรัล มอเตอร์ (General Motors) บริษัทดิจิตอล (Digital) และบริษัทซิกเนติก (Signetics) ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า บริษัทต่างๆ ดังที่กล่าวข้างต้นได้ใช้กระบวนการ หรือกลยุทธ์การนำแผนหรือโครงการสู่การปฏิบัติได้แก่ ทำความเข้าใจกับคนงานโดยผู้จัดการ(GM)ในการตั้งเป้าหมายตามบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน สร้างบรรยากาศเปิดกว้างในการพูดคุย ให้ความกระจ่างในข้อสงสัย/ปัญหาของคนงานต้องควบคุมให้มีมาตรฐานในการทำงานคือ การผลิตสินค้า ดำเนินการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เสริมกำลังใจการทำงานของทีมงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง ทำงานเป็นทีมโดยผู้จัดการกำกับดูแลอย่างดี เครื่องมือการปฏิบัติการของผู้จัดการ ได้แก่ มีระบบการวัดผล/ประเมินผลและรายงานมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จัดองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สมบูรณ์ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน/เวลาสร้างวัฒนธรรมที่ดีในการทำงานขององค์กร และดูแลการดำเนินวัฒนธรรมขององค์กรเป็น Ian Brown (1994) ได้ทำการศึกษา "บทบาทของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติและ

ผลกระทบต่อผลลัพธ์นโยบาย" สรุปได้ดังนี้ บทบาทการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติและผลกระทบต่อผลลัพธ์นโยบายจัดเป็นส่วนย่อยใหม่ของการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ การศึกษาเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาศิลปะในประเทศออสเตรเลีย กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ ก็คือ การทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับ"รูปแบบกระบวนการนโยบาย" ของ Dye (1987) ซึ่งได้แก่ การระบุปัญหานโยบาย จนถึงเรื่องความต้องการสาธารณะสำหรับการดำเนินงานในภาครัฐ การกำหนดนโยบายโดยหน่วยงานวางแผนนโยบาย กลุ่มผลประโยชน์/หน่วยราชการ ความชอบธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย การประเมินนโยบายโดยภาครัฐหรือหน่วยงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า การนำนโยบายการศึกษาศิลปะไปสู่การปฏิบัติสามารถสรุปความคิดรวบยอดในลักษณะเป็นพลวัตได้ และเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนภายในกระบวนการนโยบาย ที่เป็นพลวัตและซับซ้อนอยู่ก่อนแล้ว ผลกระทบจากการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติคือ การประกาศใช้ข้อบัญญัติแห่งชาติ(พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ) ตัวนโยบาย และสิ่งที่เกิดจากนโยบาย

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การนำนโยบายทางวิชาการสู่การปฏิบัติ สามารถสรุปกรอบกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบที่ 2.7



ภาพประกอบที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย